

**PENGARUH PROGRAM *TRAINING*, GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**



Diajukan Oleh

Dheya Kusuma Arianing Putri
20911041

**STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

Pengaruh Program Training, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Dheya Kusuma Arianing Putri

20911041

**STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 24 Agustus 2023 Program Studi Magister Manajemen,
Fakultas
Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

DHEYA KUSUMA ARIANING PUTRI

No. Mhs. : 20911041

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH PROGRAM TRAINING, GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

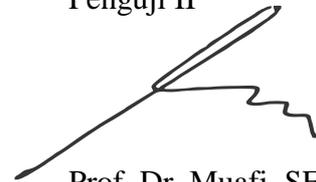
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim
Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D

Dosen Penguji II

Prof., Dr. Muafi SE., M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGLARIASME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 15 September 2023

Penulis,



Dheya Kusuma Arianing Putri

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada ayah Arifianto dan ibu Nuning Tri Hernawati sebagai tanda bakti, hormat dan rasa terimakasih yang tak terhingga karena telah memberikan kasih sayang, dukungan, doa dan nasihat serta bimbingan kepada penulis.

HALAMAN MOTTO

Barang siapa yang bersungguh sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut
untuk kebaikan dirinya sendiri

(Q. S Al-Ankabut: 6)

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan

(Q.S Ash-Sharh: 5)

Kebahagiaan tidaklah terjadi begitu saja kepada kita. Kita harus memilih untuk
Bahagia dan terus memilihnya setiap hari

(Henri Nouwen)

Lakukan yang terbaik, hingga tak bisa menyalahkan diri sendiri atas semua yang
terjadi

(Magdalena Neuner)

ABSTRAK

Keberhasilan sebuah perusahaan tergantung dengan kinerja dari karyawan. Organisasi harus mempunyai strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan pengadaan pelatihan, mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala bidang dan membuat lingkungan kerja menjadi nyaman hal itu yang dapat diprediksi untuk solusi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif, alat pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel sebanyak 99 karyawan dan menggunakan alat analisis PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *training* gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi hubungan *training* terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

The success of a company depends on the performance of employees. Organizations must have a strategy to improve employee performance. One of the strategies undertaken is to provide training, evaluate the leadership style applied by the head of the field and make the work environment comfortable, that is predictable for solutions in order to improve employee performance. This research is quantitative, the data collection tool uses a questionnaire with a sample of 99 employees and uses the PLS (Partial Least Square) analysis tool. The results of this study indicate that leadership style training and the work environment have a positive and significant effect on work motivation. training, leadership style, work environment and work motivation have a positive and significant effect on employee performance. Work motivation mediates the relationship between training and employee performance. Work motivation mediates the relationship between leadership style and employee performance. Work motivation mediates the relationship between the work environment and employee performance.

Keyword: *training, leadership style, work environment, work motivation, employee performance*

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah *robbilalamin*, Segala puji bagi Allah SWT yang telah mencurahkan segala rahmat dan karunia-Nya serta memberikan kemudahan, kesempatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Program *Training*, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan program studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat sesuai dengan apa yang diharapkan penulis, walaupun dengan segala keterbatasan yang dimiliki.

Penulis menyadari dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini, penulis mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Almamater yang saya banggakan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D selaku dosen pembimbing tesis penulisan. Terimakasih selau mengarahkan, memberikan ilmu serta motivasi selama penulis mengerjakan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

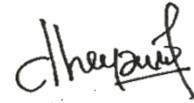
3. Bapak Prof., Dr. Muafi SE., M.Si. Selaku penguji dalam ujian tesis yang telah memberikan masukan dalam rangka menyempurnakan tesis ini.
4. Para dosen program studi Manajemen Program Magister Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan penulis selama proses mengajar.
5. Kedua orang tua penulis, Ayah dan Ibu, bapak Arifianto dan Ibu Nuning Tri Hernawati. Terimakasih atas segala doa dan kasih sayang, arahan, serta dukungan baik dalam bentuk moral, fisik, pikiran, tenaga yang telah diberikan kepada penulis. Semoga penulis dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan oleh Ayah dan Ibu. Serta semoga Ayah dan Ibu selalu diberi kesehatan dan lindungan oleh Allah SWT.
6. Dewanda Arifian Ramadhani, selaku adik kesayangan penulis. Terimakasih karena selalu ada.
7. Nasikhun Amin Imawan, terimakasih karena mau mendengarkan keluh kesah selama ini dan selalu ada serta memberikan dukungan, waktu, perhatian maupun motivasi kepada penulis.
8. Iis Astriani, teman mengerjakan tesis terimakasih telah meluangkan waktu dan selau ada untuk bertukar pikiran.
9. Kepada orang-orang terdekat disekitar yang tidak bisa disebutkan satu persatu namanya, yang telah mensupport dalam mengerjakan tesis.
10. Kepada responden CV. Cokro Bersatu yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini dan memberikan sambutan hangat kepada penulis.

Penulis menyadari dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis sangat menerima saran dan kritikan yang membangun untuk kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 15 September 2023

Penulis



Dheya Kusuma Arianing Putri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Pertanyaan Penelitian	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Training.....	14
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	36
2.1.3 Lingkungan Kerja	47
2.1.4 Motivasi Kerja	56
2.1.5 Kinerja Karyawan	64
2.2 Penelitian Terdahulu.....	71
2.2.1 Training dan Motivasi Kerja.....	71
2.2.2 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja.....	74
2.2.3 Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja	77
2.2.4 Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan	79

2.2.5	Training dan Kinerja Karyawan	82
2.2.6	Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan	87
2.2.7	Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	89
2.2.8	Training, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	93
2.2.9	Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	96
2.2.10	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	100
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	104
2.3.1	Hubungan Training terhadap Motivasi Kerja	104
2.3.2	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja	105
2.3.3	Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.....	106
2.3.4	Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	107
2.3.5	Hubungan Training terhadap Kinerja Karyawan.....	108
2.3.6	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	109
2.3.7	Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	110
2.3.8	Hubungan Training terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja.....	111
2.3.9	Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja.....	112
2.3.10	Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja.....	113
2.4	Kerangka Konseptual	114
BAB III METODE PENELITIAN.....		115
3.1	Jenis Penelitian	115
3.2	Populasi dan Sampel.....	116
3.3	Sumber dan Teknik Pengambilan Data	117
3.3.1	Sumber Data	117
3.3.2	Teknik Pengumpulan Data.....	118
3.4	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	118
3.4.1	Variabel Penelitian.....	118

3.4.2	Definisi Operasional Variabel	119
3.6	Pengujian Instrumen	127
3.6.1	Analisis Deskriptif	127
3.6.2	Structural Equation Modeling (SEM).....	127
3.6.3	Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran).....	128
3.6.4	Evaluasi Inner Model (Model Pengukuran).....	129
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	131
4.1	Pengumpulan Data.....	131
4.2	Analisis Deskripsi Responden	132
4.2.1	Jenis Kelamin.....	132
4.2.2	Usia	133
4.2.3	Pendidikan Terakhir.....	134
4.2.4	Lama Bekerja.....	135
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	136
4.3.1	Hasil Analisis Variabel Training	138
4.3.2	Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional	141
4.3.3	Hasil Analisis Lingkungan Kerja.....	144
4.3.4	Hasil Analisis Motivasi.....	146
4.3.5	Hasil Analisis Kinerja Karyawan	149
4.4	Analisis Structural Equation Model dengan SmartPLS	151
4.4.1	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	151
4.4.2	Analisis Model Struktural (Inner Model)	158
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian.....	164
4.5.1	Pengaruh Training terhadap Motivasi Kerja.....	164
4.5.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja....	169
4.5.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	173
4.5.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	177
4.5.5	Pengaruh Training terhadap Kinerja Karyawan	181
4.5.6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	185

4.5.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	189
4.5.8 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Training terhadap Kinerja Karyawan	194
4.5.9 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan.....	198
4.5.10 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	202
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	207
5.1 Kesimpulan.....	207
5.2 Saran.....	209
5.3 Keterbatasan Penelitian	211
DAFTAR PUSTAKA	213
LAMPIRAN.....	222

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Training dan Motivasi Kerja	74
Tabel 2. 2 Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja.....	76
Tabel 2. 3 Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja.....	79
Tabel 2. 4 Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	81
Tabel 2. 5 Training dan Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 2. 6 Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	88
Tabel 2. 7 Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	92
Tabel 2. 8 Training, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	95
Tabel 2. 9 Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan	99
Tabel 2. 10 Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan	103
Tabel 3. 1 Data Responden	117
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel.....	120
Tabel 4. 1 Kuesioner Responden	131
Tabel 4. 2 Deskriptif Jenis Kelamin.....	132
Tabel 4. 3 Usia	133
Tabel 4. 4 Pendidikan Terakhir.....	134
Tabel 4. 5 Lama Bekerja	135
Tabel 4. 6 Kategori Kelas Interval	137
Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Training.....	138
Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan	141
Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Lingkungan Kerja	144
Tabel 4. 10 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Motivasi	146
Tabel 4. 11 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja	149
Tabel 4. 12 Uji Indikator Outer Loadings	153
Tabel 4. 13 Nilai Cross Loading	155
Tabel 4. 14 Nilai Uji Reliabilitas	158
Tabel 4. 15 Nilai R ²	159
Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis.....	160

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Prinsip Pembelajaran.....	18
Gambar 2. 2 Kriteria Evaluasi Pelatihan.....	26
Gambar 2. 3 Gaya Kepemimpinan Situasional	43
Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual	114
Gambar 4. 1 Outer Models.....	152

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian.....	223
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	226
Lampiran 3 Data Mentah Hasil Kuesioner.....	233
Lampiran 4 Karakteristik Responden.....	252
Lampiran 5 Outer Model.....	254
Lampiran 6 Inner Model	261

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan tergantung dengan kinerja karyawan. Upaya dalam peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena karyawan merupakan ujung tombak bagi perusahaan dalam mencapai target-target perusahaan. Kinerja adalah pencapaian tugas tertentu yang diukur berdasarkan standar akurasi, kompetensi, biaya, dan kecepatan. (Kuruppu et al., 2021). Dalam diri karyawan harus memiliki dua hal yakni harus mau melakukan pekerjaan dan harus bisa melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan (Bintoro & Daryanto, 2017). Studi menunjukkan bahwa ada beberapa pemicu karyawan memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat keterampilan, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dll (Siagian, 2014). Dalam peningkatan keterampilan karyawan, organisasi melakukan cara termasuk dengan mengadakan pelatihan melalui kursus-kursus keterampilan atau pendidikan yang memadai kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Sarkis et al., 2010) pelatihan memainkan peran penting dalam membangun kapasitas dan pengetahuan karyawan.

Kinerja menjadi pusat perhatian dan menjadi aspek penting dalam sumber daya manusia di berbagai industri. Menurut literatur perusahaan menerapkan kebijakan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya pendidikan dan pelatihan dan lingkungan kerja yang kondusif (Mukminin et al., 2020). Cara yang tepat untuk mendorong karyawan mencapai prestasi kerja tinggi yaitu pemimpin memotivasi karyawan dan memberikan dukungan,

mengarahkan karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya seorang pemimpin juga harus memiliki cara yang tepat dan sesuai untuk mendorong karyawan (Hajiali et al., 2021).

Meningkatkan kinerja karyawan perlu memahami motivasi, baik di dalam diri karyawan maupun dari lingkungan (Paais & Pattiruhu, 2020). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tujuan organisasi, organisasi dapat mencapai tujuannya jika karyawan memberikan kinerja yang baik (Girdwichai & Sriviboon, 2020). Menurut literatur berbagai faktor yang menyebabkan dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, gaji, pelatihan, lingkungan tempat kerja, pimpinan, dan motivasi (Bernardi, 2019).

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah keterampilan. Keterampilan dapat didapat oleh karyawan dengan melalui pelatihan, kursus-kursus atau pendidikan yang memadai. Pelatihan bersifat spesifik, praktik dan segera, umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif. Pelatihan merupakan cara untuk melatih dan memperdalam keterampilan yang membantu individu atau kelompok dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan meminimalkan adanya kecelakaan kerja. Organisasi membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan baik di bidangnya dan mampu beradaptasi dengan peran dan tugasnya. Dalam konteks ini ada ruang lingkup untuk penelitian tentang meningkatkan keterampilan seperti *training* sebagai peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian *training* diharapkan dapat

membuat karyawan merasa lebih terlatih untuk dapat mengerjakan tugas sesuai bidangnya untuk dapat meningkatkan kinerja. Pelatihan atau *training* dianggap sebagai variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Kuruppu et al., 2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh temuan (Sendawula et al., 2018) dan (Cik et al., 2021).

Tidak hanya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh adanya pelatihan. Ada faktor lain yang dipengaruhi oleh pelatihan yaitu motivasi kerja. (Maslow, 2010) Motivasi merupakan dorongan yang ada di diri manusia yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu dan berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan kata lain motivasi adalah perilaku yang terjadi di dalam diri manusia tidak terjadi dengan sendirinya melainkan ada hal yang dapat mendorong agar terciptanya motivasi pada diri manusia. Tanpa adanya motivasi karyawan tidak akan merasa antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan akan merasa mudah putus asa jika mengalami kegagalan. Intinya motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. *Training* juga mampu mengubah sudut pandang seseorang terhadap apa yang mereka kerjakan. Karyawan yang diberikan pelatihan akan lebih memahami dan percaya diri atas pekerjaannya dengan itu karyawan tersebut juga akan merasakan dorongan yang timbul dari adanya pelatihan yang membuat karyawan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik tanpa ada kesalahan.

Pelatihan memberikan efek positif terhadap motivasi. (Ozkeser, 2019) berpendapat bahwa ada efek positif dan signifikan terhadap motivasi di mana semakin baik pelatihan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian (Niati et al., 2021) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Penelitian hubungan antara pelatihan dan motivasi menemukan hasil yang tidak konsisten seperti yang dilakukan oleh (Guterresa et al., 2020) yang menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara pendidikan pelatihan yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan di dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mendorong atau menghambat kinerja karyawan (Amstrong, 2004). Kinerja karyawan juga tergantung kepada pimpinan, baik dengan cara membangun sistem maupun dengan menciptakan hubungan yang aman dan harmonis. Kepemimpinan menurut (Schermerhorn, 2011) adalah proses menginspirasi orang lain untuk dapat bekerja keras agar dapat menyelesaikan tugas tugas yang penting. (Robbins & Judge, 2007) kepemimpinan sebagai kemampuan dalam memengaruhi suatu kelompok untuk menuju dalam pencapaian tujuan. Sehingga gaya kepemimpinan ini dianggap berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh (Paais & Pattiruhu, 2020) yang berpendapat bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil itu juga didukung oleh temuan (Turay et al., 2019) dan (Tolu et al., 2021).

(Bass, 1985) usaha ekstra dari para pengikut adalah seberapa banyak pemimpin dapat memotivasi mereka. Peran motivasi ini adalah untuk

mengubah dorongan yang ada di diri karyawan dari rendah menjadi tinggi, sebab motivasi dapat memberikan energi yang positif dan dapat meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan yang baik dengan mencerminkan sikap peduli, menjalin komunikasi yang baik kepada karyawan dan ikut mendiskusikan permasalahan. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh adanya gaya kepemimpinan jika pemimpin mampu memengaruhi bawahannya untuk dapat menjalin komunikasi yang baik dan selalu dapat memotivasi karyawan dalam bekerja.

Sehingga motivasi juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh (Guterresa et al., 2020) yang berpendapat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh (Arifa & Muhsin, 2018), (Tolu et al., 2021). Faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah lingkungan kerja. (Nabawi, 2019) Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang secara tidak langsung dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap perilaku seseorang (Pranitasari & Saputri, 2020). Studi mengatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kinerja karyawan dan lingkungan kerja yang baik mendukung karyawan dalam melaksanakan kerja yang kondusif (Andriyani et al., 2020). Adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja ini didukung oleh beberapa penelitian salah satunya yaitu (Tolu et al., 2021) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi ada ketidak konsistenan yang dilakukan oleh (Badrianto &

Ekhsan, 2019) yang berpendapat bahwa lingkungan kerja tidak memiliki hubungan negatif dengan kinerja karyawan, begitu pula dengan penelitian yang dilakukan (Sabilalo et al., 2020) yang juga berpendapat sama.

Terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja yaitu rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil, lingkungan kerja yang menyenangkan dan penghargaan atas prestasi (Rivai, 2004). Faktor lingkungan juga bisa dengan kondisi fisik yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan dapat membuat karyawan menjadi semangat bekerja dan akan berpengaruh terhadap kinerja. Kenyamanan lingkungan kerja dapat memicu motivasi kerja untuk bekerja lebih baik. Lingkungan kerja yang buruk juga akan berdampak kepada kesehatan karyawan, dan karyawan akan mudah stres, sulit berkonsentrasi dan dapat menurunkan produktivitas kerja. Adanya pengaruh lingkungan kerja dan motivasi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Tolu et al., 2021) yang berpendapat bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal itu juga disetujui oleh peneliti (Pranitasari & Saputri, 2020).

Selain *training*, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja faktor selanjutnya yang dinilai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yaitu motivasi kerja. (Tolu et al., 2021) orang yang memiliki motivasi kerja yang cenderung tinggi, akan dengan mudah menyelesaikan pekerjaannya yang pada akhirnya akan berpengaruh positif kepada kinerja karyawan tersebut. (Robbins & Judge, 2007) motivasi adalah proses mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seorang dalam berupaya untuk mencapai tujuan. Motivasi

berdampak positif pada kelangsungan kinerja karyawan. Hal tersebut juga disetujui oleh peneliti yang dilakukan oleh (Girdwichai & Sriviboon, 2020), (Tolu et al., 2021) yang berpendapat bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Diusulkan bahwa peran motivasi kerja dapat memainkan peran mediasi dalam pengaruh training dan kinerja karyawan. Kemampuan karyawan merupakan bagian yang penting dari keseluruhan sistem sumber daya manusia. Kemampuan tersebut meliputi keterampilan komputer, berpikir kritis, dapat memecahkan masalah, kemampuan berpartisipasi dalam forum rapat dan dapat menulis laporan. (Clinton, 1999) kurangnya karyawan dalam keterampilan karyawan dapat memengaruhi produktivitas, kesalahan, peningkatan biaya karena pengerjaan yang terus berulang bahkan dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja. Pentingnya pelatihan bukan hanya karena diperlukan dalam membangun dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif tetapi juga untuk dapat mendorong kesejahteraan perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Agar terlaksananya kesejahteraan perusahaan dan kinerja, peserta pelatihan harus terlebih dahulu dapat menerapkan dan mentransfer apa yang mereka telah pelajari di dalam pelatihan di tempat kerja. Penelitian sebelumnya (Saefulloh & Ekowati, 2021) menegaskan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh hubungan training terhadap kinerja karyawan, tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh (Guterresa et al., 2020) menyebutkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh hubungan antara training terhadap kinerja karyawan.

Selain training, motivasi kerja juga dapat memainkan peran mediasi di dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal termasuk gaya kepemimpinan yang terjadi di dalam organisasi. Seorang pemimpin dikatakan berhasil jika mampu menggerakkan bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat membuat bertumbuh dan berkembangnya kinerja dari bawahannya tersebut. Pemimpin adalah sebagai perantara perubahan yang mampu menghasilkan kinerja yang dapat melampaui harapan dengan memberikan tugas tugas yang menantang dan dapat memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Maka dari itu memotivasi karyawan dari gaya kepemimpinan yang telah diterapkan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Asumsi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Guterresa et al., 2020).

Motivasi kerja juga dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Seseorang lebih semangat dalam kinerjanya perlu adanya motivasi dalam bekerja. Tetapi motivasi bukan hanya satu-satunya faktor supaya kinerja menjadi baik. Tercukupinya fisiologi karyawan, karyawan merasa nyaman dalam bekerja akan membuat motivasi para karyawan yang menjadikan karyawan akan semangat bekerja dan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Tolu et al., 2021) menjelaskan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan berakibat semakin tinggi motivasi kerja sehingga mengakibatkan semakin baik pula kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Andriyani et al., 2020) mengalami

perbedaan yaitu lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Penelitian ini berusaha untuk memeriksa hubungan antara *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dipilihnya variabel tersebut dikarenakan masih adanya *gap* atau hasil yang tidak konsisten yang dilakukan oleh penelitian yang terletak pada variabel *training* dan motivasi kerja, *training* dan kinerja karyawan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Alasan yang lain karena penelitian terdahulu lebih menggunakan aspek yang telah diteliti lebih ke *intrinsik motivation* sementara yang *ekstrinsik motivation* lebih jarang untuk diteliti. Peneliti yang dilakukan terdahulu juga sering meneliti terkait gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sedangkan pada penelitian meneliti terkait gaya kepemimpinan situasional. Peneliti menambahkan variabel lingkungan kerja untuk diteliti. Dipilihnya variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi sebagai alat ukur. Dalam penelitian ini penulis menggunakan karyawan yang berada di CV. Cokro bersatu.

CV. Cokro bersatu ini adalah perusahaan swasta yang terletak di Madiun Jawa Timur. CV. Cokro Bersatu merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pangan dan penjualan roti dengan produknya antara lain bluder single, bluder krispi, bluder kasur, bluder krumpul, roti spiku, kue nanas, kue brownis, kue taro, kue matcha dan kue kopi. Terdapat 397 Karyawan yang bekerja pada CV. Cokro Bersatu. Dengan menggunakan teknologi canggih berstandar food grade internasional membuat CV. Cokro Bersatu menghasilkan

produk yang berkualitas dan dapat memenuhi target produksi setiap hari. Dalam rangka mencapai tujuan dari perusahaan maka harus diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas karena tujuan dari perusahaan ini adalah profit yang berorientasi pada produk, sehingga sumber daya manusia harus memiliki *skill* serta mampu memenuhi target tersebut. Fenomena yang terjadi pada perusahaan ini adalah pelatihan yang hanya diadakan ketika di awal sebelum bekerja sehingga menurut karyawan pelaksanaan pelatihan kurang maksimal atau alur dari pelatihan menurut karyawan kurang terpenuhi. Sehingga kinerja dari karyawan akan terpengaruh mengingat pelatihan hanya dilakukan pada awal sebelum bekerja. Maka dari itu kinerja karyawan sangat berpengaruh disini karena kinerja yang menurun akan membuat target yang telah dibuat menjadi tidak tercapai. Di dalam SDM yang menjadi fokus tidak hanya kinerja tetapi juga motivasi kerja. Sehingga motivasi kerja dianggap menjadi variabel mediasi antara training terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Untuk mendukung kelangsungan organisasi sangat penting ketika gaya dari seorang pimpinan yang dapat memotivasi bawahannya. Pemberian *training* termasuk hal yang penting juga untuk para karyawan agar karyawan lebih dapat mendalami peran dan tugas yang diberikan. Maka fasilitas kerja dan lingkungan kerja sangatlah berpengaruh untuk menunjang keselamatan kerja karyawan dan karyawan menjadi nyaman berada di kantor.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan lebih lanjut dan dapat memberikan tambahan

kepastian dikarenakan ada inkonsisten pada penelitian berikutnya. Penelitian ini juga mencoba melihat dari aspek situasional pada gaya kepemimpinan. Penelitian ini juga mencoba melihat intrinsik dan ekstrinsiknya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, untuk mengembangkan dari penelitian sebelumnya. Permasalahan dari penelitian ini mengeksplor bagaimana hubungan program *training*, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. *Training* yang belum dilakukan dengan maksimal dan merata
2. Tuntutan pekerjaan dari perusahaan yang membuat karyawan harus mempertahankan kinerjanya
3. Kepala bidang yang membuat keputusan sepihak
4. Lingkungan kerja karyawan yang harus selalu diperhatikan karena lingkungan kerja juga berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *training* berpengaruh terhadap motivasi kerja?

6. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi kerja?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja?
8. Apakah motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara training terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan?
10. Apakah motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh training terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis hubungan training terhadap motivasi kerja.
6. Untuk menguji dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja.

7. Untuk menguji dan menganalisis hubungan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh training terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan pada ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

Secara praktis diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran yang berkaitan dengan *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Training*

2.1.1.1 Pengertian *training*

Pelatihan atau *training* berarti memberikan keterampilan kepada karyawan baru atau dengan karyawan yang ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan mereka (Dessler, 2015). Pelatihan adalah kemampuan untuk terus belajar dan memanfaatkan informasi baru agar dapat membantu organisasi dalam adaptasi dan berinovasi untuk bersaing lebih jauh dan lebih efektif di dalam dunia bisnis global (Snell & Morris, 2019). (Noe, 2016) pelatihan adalah bentuk upaya dari perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam bentuk pembelajaran tentang kompetensi yang digunakan dalam bekerja yang mencakup keterampilan, pengetahuan dan perilaku sebagai faktor untuk menunjang kinerja karyawan.

Pelatihan menurut (Wexley & Yukl, 2003) pelatihan dan pengembangan adalah upaya terencana merancang fasilitas perolehan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan oleh anggota organisasi. Dengan diberikan pelatihan maka karyawan mendapatkan keterampilan khusus dan pengetahuan dan dapat melatih keterampilan para karyawan yang nantinya akan dipergunakan di pekerjaannya. (Mangkunegara, 2017) pelatihan

adalah pendidikan jangka pendek yang diberikan kepada karyawan dengan menggunakan prosedur yang terorganisir dan sistematis dan karyawan mempelajari keterampilan dan pengetahuan dalam tujuan yang terbatas. (Snell & Bohlander, 2013) juga berpendapat bahwa pelatihan adalah upaya sebuah perusahaan yang digunakan sebagai alat dalam pembelajaran para karyawan yang terfokus dalam kinerja jangka pendek dan untuk memperluas kemampuan dalam individu dalam memegang sebuah tanggung jawab dalam pekerjaan.

Pelatihan apapun bentuknya dan apapun tingkatannya pada dasarnya pasti menuju kepada perubahan perilaku karyawan secara individu maupun secara kelompok. Pelatihan dibutuhkan untuk dapat mengurangi kekurangan kinerja karyawan yang tidak maksimal dengan diadakan pelatihan yang tepat maka akan memperbaiki kinerja karyawan.

Untuk menentukan pelatihan yang sesuai dengan organisasi maka dilakukan penilaian kebutuhan penelitian. Pelatihan kebutuhan ini terdiri dari 3 bagian (Snell & Morris, 2019) antara lain:

1. Analisis organisasi

Analisis organisasi adalah pemeriksaan lingkungan, tujuan, strategi, kinerja dan sumber daya perusahaan untuk dapat menentukan pelatihan mana yang sesuai dan pelatihan mana yang harus dilakukan. Sumber daya manusia (SDM)

mengumpulkan data yaitu informasi tentang kualitas barang atau jasa perusahaan, absensi atau ketidakhadiran, perputaran, dan jumlah yang terjadi kecelakaan kerja. Melakukan analisis organisasi ini melibatkan pemeriksaan sumber daya perusahaan, teknologi, keuangan dan manusia yang tersedia untuk dapat melakukan pelatihan.

2. Analisis tugas

Langkah kedua dalam penilaian kebutuhan pelatihan adalah analisis tugas. Analisis tugas adalah proses penentuan konten program pelatihan dengan mempelajari tugas dan tugas yang melibatkan pekerjaan. Langkah pertama dalam analisis tugas adalah dengan membuat daftar semua tugas termasuk tugas dalam pekerjaan. Langkah kedua membuat daftar langkah-langkah apa yang perlu diambil karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas.

3. Analisis orang

Analisis orang adalah proses menentukan karyawan mana yang membutuhkan sebuah pelatihan dan mana yang tidak membutuhkan pelatihan. Analisis orang membantu manajer menentukan apa yang dilakukan oleh calon peserta pelatihan sehingga program yang telah dirancang untuk memberikan pelatihan akan bermanfaat bagi karyawan.

Setelah menilai kebutuhan pelatihan organisasi langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan. Program pelatihan harus fokus terhadap 4 isu yakni (Snell & Morris, 2019):

1. Tujuan instruksional

Tujuan instruksional yaitu menggambarkan keterampilan dan pengetahuan yang akan diperoleh dan sikap yang akan diubah.

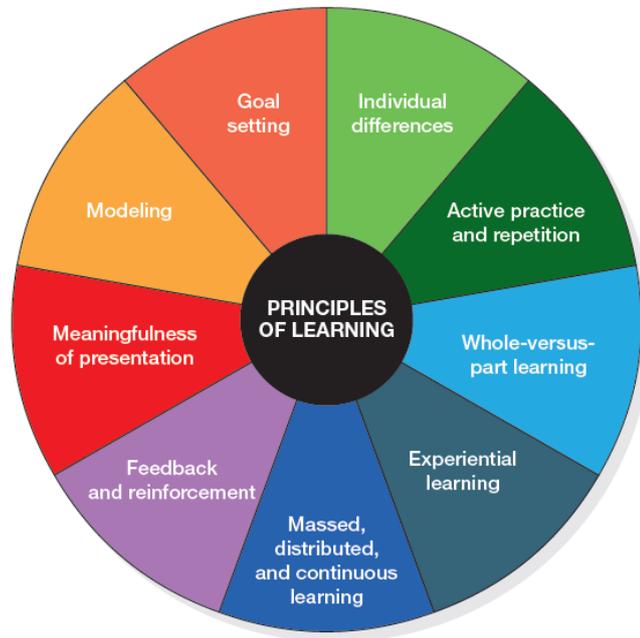
2. Menilai kesiapan dan motivasi peserta pelatihan

Belajar dalam memengaruhi keberhasilan karyawan yang menerima pelatihan yaitu kesiapan dan motivasi. Kesiapan peserta pelatihan mengacu pada pengalaman dan pengetahuan peserta pelatihan telah membuat mereka siap untuk dapat menyerap pelatihan. Motivasi peserta pelatihan yakni organisasi perlu membantu karyawan dalam memahami hubungan antara upaya yang mereka lakukan dalam pelatihan.

3. Memasukan prinsip pembelajaran

Pelatihan harus membangun jembatan antara karyawan dan organisasi. Salah satunya langkah yang penting adalah dengan memberikan pertimbangan penuh pada prinsip-prinsip pembelajaran psikologis yaitu dengan karakteristik program pelatihan yang membantu karyawan dapat memahami materi baru dan memahami dalam kehidupan mereka sendiri, yang terakhir mentransfernya kembali ke pekerjaan mereka. Program

pelatihan akan lebih efektif jika menggabungkan prinsip-prinsip pembelajaran seperti gambar 2.1



Gambar 2. 1 Prinsip Pembelajaran

Sumber: Snell dan Morris (2019)

- a. *Goal setting* adalah penetapan tujuan berupa kursus atau program, tujuannya dan poin pembelajarannya.
- b. *Meaningfulness of presentation*, peserta pelatihan akan lebih mampu mempelajari informasi baru yang telah disajikan dengan menggunakan terminologi yang dapat karyawan pahami dan pelatihan tersebut akan dikaitkan dengan hal hal yang sudah mereka kenal.
- c. *Modeling, modeling* dapat mengambil dengan banyak bentuk. Demonstrasi kehidupan nyata dan demonstrasi yang

telah direkam, alat bantu visual, gambar, dan gambar yang dapat menyampaikan pesan.

- d. *Individual learning differences*, karyawan belajar dengan kecepatan yang berbeda dan dengan cara yang berbeda beda. Pelatih dapat membantu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dengan berbagai cara. Kuncinya adalah dapat menghindari penyampaian materi hanya dengan satu cara.
- e. *Active practice and repetition*, peserta pelatihan harus sering diberi kesempatan untuk mempraktikkan ulang apa yang pada akhirnya itu hal yang diharapkan akan mereka lakukan dengan baik
- f. *Experiential learning*, mengacu kepada proses pembelajaran dengan melalui pengalaman atau sering melakukan, merenungkannya, menganalisisnya secara kritis dan menerapkannya dalam situasi atau *setting* yang baru
- g. *Whole-versus-part learning*, instruksi terprogram yang disebut juga dengan belajar mandiri dan sering digunakan untuk memecah pembelajaran menjadi urutan karyawan untuk dapat belajar dengan kecepatan mereka sendiri
- h. *Massed, distributed, and continuous learning*, jarak pelatihan akan menghasilkan pembelajaran yang lebih cepat dan retensinya yang lebih lama, itu adalah prinsip dari pembelajaran terdistribusi. Belajar terus menerus adalah

proses berkelanjutan di mana karyawan terus memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru melalui pelatih, mengamati pekerjaan yang lebih berpengalaman dan meminta bantuan dari orang lain ketika mereka membutuhkan

- i. *Feedback and reinforcement*, umpan balik datang dari peserta sendiri melalui pemantauan diri, sedangkan umpan balik lainnya datangnya dari pelatih, sesama peserta pelatihan dan sejenisnya. Umpan balik dapat membantu individu fokus pada apa yang mereka lakukan dengan benar dan apa yang mereka lakukan salah.

4. Karakteristik instruktur

Keberhasilan dalam setiap pelatihan akan sangat bergantung kepada keterampilan yang mengajar dan karakteristik pribadi orang yang telah melakukan pelatihan. Pelatih akan menunjukkan lebih banyak usaha dengan menunjukkan lebih banyak persiapan instruksional. Pelatihan juga dipengaruhi oleh cara dan karakteristik pribadi sang pelatih contohnya dengan pengetahuannya tentang materi, antusiasme dan ketulusan, minat peserta pelatihan, rasa humor, kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan kemauan untuk memberikan bantuan kepada peserta pelatihan.

2.1.1.2 Metode *training*

Pelatihan yang diadakan oleh organisasi harus mengetahui sejauh mana pola pelatihan yang sesuai dengan calon peserta pelatihan agar proses belajar menjadi efektif. Menurut (Snell & Morris, 2019) ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk calon peserta pelatihan antara lain:

1. *On the job training*

Adalah suatu metode yang diberikan kepada karyawan dengan instruksi dari supervisor atau pelatihan lainnya. OJT ini memiliki keunggulan dalam memberikan pengalaman langsung dalam kondisi kerja normal dengan kesempatan bagi pelatih-manajer atau dengan karyawan-senior untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan baru.

2. Tugas khusus

Dengan melibatkan penugasan pelatihan yang sering tetapi tidak selalu berada di jalur manajerial, ke pekerjaan yang berbeda di berbagai area perusahaan, sering kali di wilayah dan negara yang berbeda

3. Pelatihan kooperatif, magang dan pelatihan pemerintah

Pelatihan kooperatif adalah sebuah program pelatihan yang menggabungkan pengalaman praktis di tempat kerja dengan kelas pendidikan kelas formal.

4. Simulasi

Simulasi biasanya digunakan ketika tidak praktis atau tidak bijaksana untuk melatih karyawan tentang peralatan yang digunakan dalam pekerjaan. Simulasi juga dapat digunakan untuk membantu karyawan dan manajer membuat keputusan taktis.

5. *Game*

Game menjadi populer untuk tujuan pelatihan. Pelatihan menggunakan permainan ini menyerupai tugas sebenarnya yang dilakukan di tempat kerja. Permainan juga mengomunikasikan prinsip-prinsip yang dapat ditransfer ke pekerjaan.

6. *E-learning*

E-learning adalah pembelajaran yang berlangsung melalui media elektronik dengan berbagai macam aplikasi elektronik seperti Web dan pelatihan berbasis komputer (CBT) dan jejaring sosial yang lain. Keuntungan *e-learning* adalah perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan dan pelatihan ini umumnya lebih efisien dan hemat biaya.

5. Pemodelan perilaku

Pemodelan perilaku adalah pendekatan pembelajaran di mana perilaku kerja dimodelkan atau didemonstrasikan dan peserta pelatihan diminta untuk menirunya. Pemodelan perilaku ini terdiri dari 4 komponen dasar antara lain:

- a. Poin pembelajaran. Menggambarkan keterampilan

- b. Permodelan. Peserta melihat video dan manajer akan mencontohkan bagaimana secara khusus dalam menghadapi situasi dan mendemonstrasikan poin-poin pembelajaran
- c. Praktik. Peserta pelatihan lalu mempraktikkan perilaku yang telah dimodelkan
- d. Umpan balik dan penguatan. Pelatih dan peserta lainnya memperkuat perilaku dengan pujian, persetujuan, dorongan dan perhatian.

6. Bermain peran

Bermain terdiri dari memainkan peran orang lain yang akan menghadapi masalah tertentu seperti perbedaan pendapat atau masalah dalam kinerja.

7. *Coaching*

Coaching terdiri dari aliran instruksi, komentar dan saran yang berkelanjutan dari manajer ke bawahan. Pembinaan ini lebih dari sekedar instruksi ini juga menjadi dorongan dan dukungan untuk membantu orang tidak hanya melakukan pekerjaan mereka dengan benar dan maju tetapi menjadi pemimpin.

8. Studi kasus

Studi kasus adalah metode yang sangat berguna yang digunakan saat belajar di kelas. Peserta studi kasus belajar bagaimana untuk dapat menganalisis dan mengumpulkan fakta, dan peserta akan menjadi sadar ternyata banyak variabel yang mendasari

keputusan manajemen dan secara umum akan meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan para peserta dalam pekerjaan.

9. Seminar dan konferensi

Seminar dan konferensi digunakan untuk mengomunikasikan ide, kebijakan atau prosedur tetapi juga mendiskusikan masalah yang tidak memiliki jawaban yang pasti. Seminar dan konferensi digunakan ketika perubahan adalah tujuan organisasi seminar dan konferensi ini juga berguna untuk menyatukan sekelompok orang untuk pelatihan dan pengembangan.

7. Kelas instruksi

Pelatihan kelas tidak harus dilakukan di ruang kelas itu sendiri tetapi bisa menggunakan konferensi video untuk melatih karyawan di manapun berada

8. Pembelajaran campuran

Pembelajaran campuran adalah penggunaan pembelajaran di kelas secara langsung dan pembelajaran melalui online. Pembelajaran campuran efektif karena orang yang berbeda belajar lebih baik dengan cara yang berbeda dan akan dapat memecah kebosanan dari satu teknik pembelajaran.

2.1.1.3 Manfaat *training*

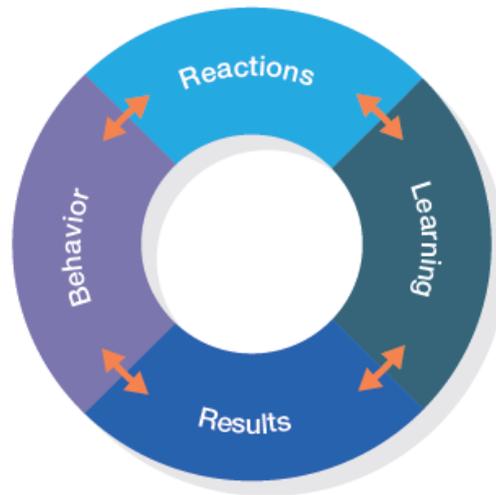
Training menjadi aspek yang penting dari peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang akan memberikan

dampak kinerja karyawan secara menyeluruh. Berdasarkan hasil penelitian mengenai *training*, ada beberapa manfaat *training* (Rivai, 2004) :

1. Karyawan akan dapat dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
2. Dengan adanya pelatihan akan menumbuhkan rasa percaya diri dan akan mendorong mencapai pengembangan diri
3. Karyawan akan bisa mengendalikan tekanan, frustrasi maupun konflik yang ada di organisasi
4. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat
5. Membantu karyawan dalam mendekati tujuan dan meningkatkan keterampilan interaksi
6. Karyawan akan mengembangkan keterampilan berbicara, mendengar dan menulis
7. Membantu karyawan untuk menghilangkan rasa takut saat melaksanakan tugas yang diberikan

2.1.1.4 Evaluasi *training*

Organisasi dapat mengetahui keberhasilan program pelatihan maka kegiatan dari pelatihan harus dievaluasi karena menilai sejauh mana program pelatihan dapat meningkatkan pembelajaran dan dapat memengaruhi di tempat kerja yang akan berdampak kepada kinerja. Menurut (Snell dan Moriss 2019) ada 4 kriteria dasar untuk mengevaluasi pelatihan seperti gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Kriteria Evaluasi Pelatihan

Sumber: Snell dan Moriss (2019)

1. *Reaction*, mengevaluasi program pelatihan yang sederhana adalah dengan menilai reaksi peserta. Apakah peserta menikmati pelatihan dan peserta pelatihan dapat memberikan wawasan tentang teknik atau konten yang menurut peserta paling berguna. Peserta juga dapat mengkritik instruktur dan menyarankan cara untuk meningkatkan pelatihan.
2. *Learning*, menguji pengetahuan dan keterampilan peserta sebelum dan sesudah program pelatihan akan membantu menentukan peningkatan karyawan
3. *Behavior*, seberapa baik karyawan menerapkan yang telah dipelajari untuk pekerjaan mereka. Untuk memaksimalkan transfer pelatihan, pelatih dapat melakukan beberapa pendekatan antara lain:

- a. Menampilkan elemen identik. Memiliki kondisi dalam program pelatihan sedekat mungkin dengan kondisi di tempat kerja
 - b. Fokus pada prinsip-prinsip umum. Ketika pekerjaan berubah atau lingkungan kerja tidak dapat dicocokkan dengan tepat pelatih menerapkan prinsip umum dibalik pelatihan daripada berfokus kepada hafalan
 - c. Tetapkan iklim untuk transfer. Perusahaan perlu mendorong manajer untuk merangkul perubahan strategis yang ingin diterapkan oleh organisasi dan memperkuat dan memberikan penghargaan kepada peserta pelatihan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru.
 - d. Berikan strategi transfer karyawan. Dalam pengaturan yang tidak kondusif manajer harus memberikan strategi dan taktik peserta pelatihan untuk menghadapi lingkungan.
4. *Result*. Mengevaluasi hasil dengan mengukur pengaruh dari diadakan pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.5 Faktor yang memengaruhi *training*

Faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. Motivasi kerja

(Rivai, 2009) menjelaskan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap karyawan salah satunya

adalah dengan adanya peningkatan dan pengembangan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

2. Kinerja karyawan

(Noe, 2010) menjelaskan bahwa diadakan pelatihan dan karena lebih terfokus kepada kinerja karyawan. Jadi pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Selain itu cara agar menambah keterampilan dan pengetahuan dengan cara diadakannya pelatihan agar karyawan dapat menambah keterampilan dan lain lain.

3. Meningkatkan kemampuan

(Mangkuprawira, 2002) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu usaha yang dirancang oleh organisasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja.

2.1.1.6 Skala *Training*

Program pelatihan agar berhasil dengan baik dan dapat meningkatkan kemampuan karyawan maka latihan harus dilakukan dengan cara yang tepat. Menurut beberapa ahli dimensi dari *training* antara lain:

1. (Mangkunegara, 2017) ada beberapa dimensi pelatihan antara lain:
 - a. Instruktur

- a) Penguasaan materi. Agar peserta pelatihan memahami materi yang telah disampaikan maka penguasaan materi oleh instruktur menjadi hal yang penting agar dapat menjalani proses pelatihan dengan baik
- b. Peserta
 - a) Motivasi. Peserta akan bersemangat mengikuti program pelatihan yang dilaksanakan jika instrumen juga bersemangat memberikan materi maka dari itu motivasi merupakan faktor yang dapat menentukan proses dalam pelatihan.
 - b) Seleksi. Dalam melaksanakan pelatihan maka perusahaan terlebih dahulu melaksanakan seleksi untuk pemilihan sekelompok orang yang memenuhi kriteria
- c. Materi
 - a) Sesuai dengan tujuan. Dalam program pelatihan materi yang digunakan untuk pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang akan dicapai organisasi
 - b) Sesuai komponen peserta. Materi yang sesuai dengan komponen peserta akan lebih efektif diberikan kepada peserta sehingga dapat menambahkan kemampuan di dalam diri peserta
 - c) Penetapan sasaran. Materi yang diberikan harus tepat sasaran kepada peserta pelatihan sehingga diharapkan

akan mendorong peserta dapat mengaplikasikan materi yang telah disampaikan oleh pemateri kepada peserta dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Metode

a) Pensosialisasian tujuan. Pelatihan dapat menangkap maksud maupun tujuan dari yang telah disampaikan oleh instruktur kepada peserta pelatihan

b) Memiliki sasaran yang jelas. Metode pelatihan yang diberikan kepada peserta harus memiliki sasaran yang jelas yaitu dengan memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta hal itu akan membuat kegiatan pelatihan menjadi efektif

e. Lamanya pelatihan

Berapa lama proses pelatihan dalam memberikan materi harus dipelajari dan seberapa cepat tempo dalam penyampaian materi.

f. Tujuan

Hasil yang telah diharapkan pelatihan yang telah diberikan kepada peserta dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan maupun tingkah laku peserta pelatihan atau calon karyawan baru.

2. (Dessler, 2015) mengemukakan bahwa ada 5 dimensi *training* antara lain:

a. Instruktur

Pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka dari itu para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi harus benar-benar memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidangnya dan harus profesional dan berkompeten.

- a) Kompetensi yang memadai
- b) Dapat memotivasi peserta pelatihan

b. Peserta pelatihan

Peserta yang mengikuti pelatihan harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dengan kualifikasi yang sesuai

- a) Peserta pelatihan semangat mengikuti pelatihan
- b) Keinginan peserta dalam memperhatikan materi

c. Metode pelatihan

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan yang efektif jika sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan

- a) Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan
- b) Kesesuaian metode dengan materi pelatihan

d. Materi pelatihan

Pelatihan sumber daya merupakan materi yang sesuai dengan tujuan dari pelatihan yang diadakan dan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a) Menambah kemampuan
- b) Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan
- e. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran serta hasil yang diharapkan dari adanya pelatihan yang telah diadakan

- a) Keterampilan peserta pelatihan
- b) Pemahaman etika kerja peserta pelatihan

3. (Noe, 2016) berpendapat bahwa pelatihan terdapat 4 dimensi antara lain:

- a. *Knowledge* (pengetahuan). Adanya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan maka suatu perusahaan dapat mengetahui secara tidak langsung tentang sejauh mana pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan
- b. *Skills* (keterampilan). Keterampilan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- c. *Abilities* (kemampuan). Kemampuan dalam menggunakan metode, teknik, maupun peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diperoleh dari pengalaman dalam pelatihan.

- d. *Behavior* (perilaku). Perusahaan dapat mengetahui tentang ada atau tidaknya perubahan perilaku dari karyawan yang dihasilkan dari diadakannya pelatihan yang telah dilaksanakan.
4. (Snell & Bohlander, 2013) menyebutkan ada 4 dimensi dari pelatihan antara lain:
- a. *Assessment*. Kebutuhan penilaian dapat dianalisis dengan 3 cara yaitu:
 - a) Analisis organisasi dengan cara pemeriksaan lingkungan, strategi, sumber daya dari perusahaan yang menentukan pelatihan
 - b) Analisis tugas. Proses melakukan analisis dalam bentuk keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan untuk menentukan pelatihan yang akan dibutuhkan
 - c) Analisis orang. Menentukan karakteristik maupun spesifikasi setiap karyawan yang akan membutuhkan pelatihan dengan berdasarkan pengetahuan, keterampilan maupun sikap agar dapat menentukan kebutuhan pelatihan
 - b. *Desain*. 4 hal yang difokuskan untuk desain pelatihan yaitu:
 - a) Tujuan instruksional. Menjelaskan keterampilan dan pengetahuan yang nantinya akan diperoleh maupun sikap

yang akan diubah agar dapat menentukan hasil yang diinginkan dari diadakannya pelatihan

- b) *Trainee readiness and motivation*. Pada konteks ini adalah mengacu kepada kesiapan peserta pelatihan dan motivasi dari peserta untuk mengikuti pelatihan tersebut dan apa dampaknya kepada pekerjaan mereka
 - c) Prinsip pembelajaran. Karakter dari pelatihan yang membantu karyawan dalam memahami materi yang baru dan yang akan diterapkan dalam pekerjaan mereka.
 - d) Karakter instruktur. Pelatihan tergantung kepada keterampilan dari seorang instruktur
- c. *Implementasi*. Program pelatihan pastinya akan memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan dari karyawan dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan maupun dengan sikap.
- a) *On the job training* atau *off the job training*
On the job training adalah pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja. *Off the job training* merupakan latihan yang dilakukan di luar tempat kerja.
 - d. *Evaluasi*. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur dalam hal efektivitas program kerja.
 - a) *Reaction* adalah reaksi langsung dari peserta setelah diberikan pelatihan

- b) *Learning* adalah melakukan tes pengetahuan dan keterampilan sebelum dan sesudah diberikan pelatihan agar dapat mengukur perkembangannya
 - c) *Behavior* adalah memastikan lebih lanjut karyawan setelah mengikuti pelatihan ada perubahan sikap
 - d) *Result* adalah mengukur keuntungan yang diperoleh dari pelatihan tersebut terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan. Apakah biaya yang dikeluarkan peserta untuk pelatihan sesuai atau malah sebaliknya sehingga setelah diadakan program pelatihan turut serta bermanfaat atau tidaknya untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan,
5. Sedangkan menurut (Rivai, 2009) ada 5 dimensi pelatihan yaitu:
- a. Materi pelatihan. Materi yang akan dipakai dapat ditentukan berdasarkan kebutuhan
 - b. Metode pelatihan. Metode yang dipakai dapat ditentukan berdasarkan materi yang diberikan
 - c. Instruktur. Instruktur yang memberikan pelatihan harus mampu dalam mentransformasi keahlian dan kemampuan kepada peserta pelatihan
 - d. Peserta pelatihan. Calon peserta pelatihan harus memiliki mental yang siap untuk mengikuti program pelatihan agar tujuan dari pelatihan tercapai

- e. sarana pelatihan. Fasilitas yang memadai akan mendukung jalannya proses pelatihan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori (M. Snell dan Bohlander 2013) sebagai dasar pembuatan alat ukur dengan menggunakan 4 dimensi yaitu *assessment, desain, implementasi, evaluasi*.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Situasional

2.1.2.1 Pengertian gaya kepemimpinan Situasional

(Rivai, 2004) kepemimpinan meliputi sebuah proses dalam memengaruhi dan menentukan tujuan dari organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi harus adanya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan untuk dapat memperoleh kesamaan persepsi atau pikiran antar kedua belah pihak. Pemimpin dalam mengarahkan bawahannya pasti mempunyai cara dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut (Flippo & Masud, 1984) adalah pola tingkah laku atau perilaku yang telah dibentuk dengan tujuan individu dalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Gaya kepemimpinan dari setiap orang pasti berbeda-beda. Seorang pemimpin harus dapat menetapkan gaya untuk dapat memimpin bawahannya (Nasution, 1994). Suatu gaya kepemimpinan dapat dicetuskan dalam suatu model perilaku yang telah dibuat untuk dipadankan dengan kepentingan organisasi dan karyawan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(Luthnas, 2002) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam memengaruhi anggotanya dengan sedemikian rupa dan dengan banyak cara agar bawahannya mau melakukan kehendaknya agar dapat mencapai tujuan organisasi walaupun pasti ada sebagian karyawan yang keberatan atau tidak disenangi oleh karyawan.

Suatu organisasi perlu sosok pemimpin yang akan menjadi contoh bagi anggota internal organisasi lainnya. Pemimpin dikatakan berhasil jika mampu menjadi pencipta atau dapat menggerakkan bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat memicu berkembangnya kinerja (Guterresa et al., 2020). Demikian juga dengan (Tolu et al., 2021) pimpinan mempunyai peran yang penting dan tanggung jawab yang penting dalam keberlangsungan organisasi di mana yang dia pimpin. Karyawan yang mendapat gaya kepemimpinan yang tepat dari atasannya karyawan akan merasa terdorong untuk bersikap disiplin. Suatu organisasi gaya kepemimpinan termasuk dalam faktor lingkungan intern yang dapat memengaruhi dalam perumusan kebijakan dan dalam menentukan strategi organisasi.

(Suwatno & Priansa, 2011) bahwa pemimpin harus bersedia menjalani dan menerima tantangan fundamental antara lain:

1. Pemimpin harus menjadi lebih peka dalam perbedaan etnis, budaya maupun gender

2. Pemimpin juga harus memiliki visi di tempat kerjanya
3. Pemimpin juga bersedia untuk merancang dan dapat mengimplementasikan dalam melakukan proses komunikasi yang berbeda bahwa komunikasi yang terbaru
4. Pemimpin bersedia memikul komitmen penuh dalam mengefisienkan pengikut yang beragam
5. Pemimpin menjadi penyangga antara organisasi dan masyarakat.

Model kontingensi Fiedler yang dikutip oleh (Robbins & Judge, 2015) menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif sangat bergantung kepada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali kepada pemimpin. Teori kontingensi atau *contingency theory* menurut (Robbins & Judge, 2015) merupakan salah satu pendekatan dari kepemimpinan yang mendorong seorang pemimpin memahami atas perilakunya sendiri. (Robbins & Judge, 2015) menurut model Fiedler semakin baik hubungan seorang pemimpin dan anggotanya atau bawahannya maka semakin tinggi pekerjaan dan akan menjadi terstruktur dan akan semakin kuat maka demikian akan semakin tinggi kendali yang akan diperoleh pemimpin. Fiedler meyakini bahwa faktor kunci dalam keberhasilan suatu kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan individu (Robbins & Judge, 2015) model kepemimpinan Fiedler disebut juga dengan model kontingensi

karena model tersebut berprinsip bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektif atau tidaknya kinerja tergantung dengan gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapi. Tiga dimensi menurut Fielder yang dikutip oleh (Robbins & Judge, 2015) antara lain

1. Hubungan pemimpin-anggota adalah tingkat keyakinan, kepercayaan, penghargaan bawahan terhadap atasan atau pemimpin
2. Struktur tugas yaitu keadaan di mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur dengan terstruktur maupun tidak terstruktur.
3. Wewenang jabatan yaitu tingkat pengaruh pemimpin yang terletak pada variasi kekuasaan seperti memecat mempekerjakan, mempromosikan, mendisiplinkan bahkan menaikkan gaji.

Mengevaluasi situasi dalam tiga variabel di atas Fiedler menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin dan anggotanya maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur dan akan semakin kuat posisi maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin. Field mengasumsikan gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap dan tidak berubah bagaimanapun situasinya (Robbins & Coulter, 2010). Teori situasional menurut (Gillies, 1989) kepemimpinan sebaiknya berganti dari satu orang ke orang lain, seiring dengan perubahan di dalam situasi kerja maka

pemimpin yang telah ditunjuk sebaiknya berganti dari satu gaya ke gaya yang lain. Gaya kepemimpinan juga termasuk pola dalam interaksi antara pemimpin dan bawahan sehingga pemimpin dapat memotivasi para bawahannya untuk dapat mengikuti instruksi yang telah dibuat.

2.1.2.2 Faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan antara lain:

1. Motivasi kerja

(Luthnas, 2009) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ada pengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja. (Bass, 1985) juga berpendapat bahwa usaha ekstra dari para pengikut adalah seberapa banyak pemimpin dapat memotivasi mereka.

2. Kinerja karyawan

(Amstrong, 2004) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan di dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mendorong atau menghambat kinerja karyawan. Maka dari itu kinerja karyawan juga tergantung kepada pimpinan, baik dengan cara membangun sistem maupun dengan menciptakan hubungan yang aman dan harmonis

(Luthnas, 2009) juga menyebutkan dalam memengaruhi sebuah kelompok maupun individu ada 4 faktor yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kharisma. Memberikan visi maupun misi dengan memunculkan rasa bangga, mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat
2. Inspirasi. Mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol dalam memfokuskan usaha, dan mengekspresikan ada tujuan yang penting dalam cara yang sederhana
3. Simulasi intelektual. Dengan menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati
4. Memerhatikan staf secara individu. Menunjukkan perhatian terhadap pribadi dengan memperlakukan karyawan secara individu, melatih dan menasehati

2.1.2.3 Skala gaya kepemimpinan

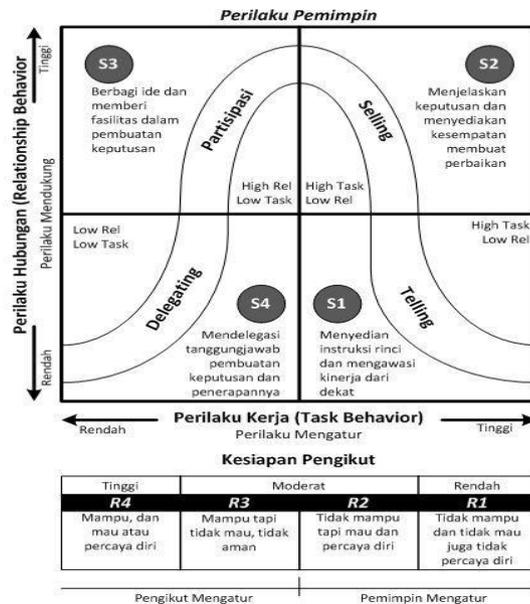
Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan karyawan dengan situasi dan kondisi tertentu (Hersey & Blanchard, 2015) Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional dapat mendorong dan memberikan semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya. Situasional menuntut seorang pemimpin dalam mengajak bawahannya agar mau untuk berpartisipasi dan secara perlahan akan membuat motivasi mereka akan berkembang dengan sempurna. Berikut adalah masing-masing dimensi yang berasal dari gaya kepemimpinan

1. Gaya kepemimpinan situasional

Teori kepemimpinan situasi menggunakan dimensi kepemimpinan yang sama dengan Fiedler, tetapi (Hersey & Blanchard, 2015) ini mempertimbangkan masing-masing dengan tinggi rendahnya dan menggabungkannya dengan 4 gaya kepemimpinan. (Hersey & Blanchard, 2015) menyebutkan ada 4 dasar perilaku kepemimpinan situasional yaitu:

- a. *Telling* (pekerjaan tinggi-relasi rendah) dengan pemimpin menentukan peranan karyawan dan juga dalam mengatur apa, kapan, bagaimana, dan di mana karyawan dalam melaksanakan tugasnya
- b. *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi) pemimpin menunjukkan yang dapat mengarahkan dan mendukung
- c. *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi) pemimpin dan bawahannya bersama sama membuat keputusan dan pimpinan memiliki peranan yaitu sebagai fasilitator dan komunikator
- d. *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah) poin disini yaitu seorang pemimpin yang kurang dalam pengarahan maupun kurang secara dukungan.

Penjelasan di atas konsep kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 2015) dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.3 Gaya Kepemimpinan Situasional

Sumber: Hersey dan Blanchard (2005)

Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh (Robbins & Coulter, 2010) komponen terakhir di dalam model teori kepemimpinan situasi/ SLT adalah kesiapan pengikut antara lain:

1. R1 adalah orang tidak mampu dan tidak memiliki keinginan untuk bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Pengikut yang tidak percaya diri atau pengikut yang tidak kompeten
2. R2 adalah orang yang tidak mampu, amun memiliki keinginan untuk dapat melakukan pekerjaan di bidang tertentu. Pengikut memiliki motivasi tetapi kurang dalam melakukan keahlian yang sesuai

3. R3 adalah orang yang mampu namun tidak memiliki keinginan untuk dapat memenuhi keinginan pemimpinnya. Pengikut termasuk yang kompeten tetapi pengikut tidak ada keinginan untuk melakukan sesuatu
4. R4 adalah orang mampu dan memiliki keinginan untuk dapat melakukan pekerjaan yang telah diminta pimpinan.

Teori STL ini memandang hubungan antara pimpinan dan bawahan ini seperti hubungan antara orang tua dan anak. Jika bawahan berada di posisi R1 pemimpin mampu menggunakan gaya *telling* dan dapat memberikan pengarahan yang sejelas jelasnya. Bawahan yang berada di posisi R2 maka pimpinan harus menggunakan gaya *selling* dan menunjukkan orientasi yang tinggi pada pekerjaan sebagai kompensasi atas kemampuan bawahan yang kurang agar pengikut ingin mengikuti kemauan pimpinan. Jika bawahan berada di R3 maka pimpinan harus menggunakan gaya *participating* agar dapat memperoleh dukungan dari bawahan. Dan juga pengikut berada di posisi R4 pemimpin tidak perlu melakukan apa-apa dan sebaiknya pemimpin menggunakan gaya *delegating*.

2. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk hasil yang luar biasa (Robbins & Judge, 2009). Dengan kepemimpinan

transformatif maka para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman. Kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta para pengikut akan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Yukl, 2009). (Bass & Avolio, 2011) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan transformatif suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan akan memberikan hubungan antara pemimpin terhadap pengikutnya.

(Bass & Avolio, 2011) mengemukakan ada 4 dimensi kepemimpinan transformatif antara lain:

- a. *Idealized influence*, pemimpin memberikan contoh yang baik dan akan diikuti oleh pengikutnya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya pada pimpinan
- b. *Inspirational motivation*, pemimpin memberikan motivasi dan target yang jelas agar dicapai oleh pengikut
- c. *Intellectual stimulation*, pemimpin mampu merangsang karyawan untuk dapat memunculkan ide dan gagasan baru. Pemimpin juga memberikan pengikutnya menjadi *problem solver* dan dapat memberikan inovasi baru
- d. *Individualized consideration*, pemimpin memberikan perhatian dengan cara mendengarkan keluhan, dan dapat mengerti kebutuhan karyawan.

3. Gaya kepemimpinan transaksional

(Yukl, 2009) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan nilai-nilai dan nilai-nilai tersebut dengan proses pertukaran contohnya dengan adanya kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Ada beberapa dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional menurut (Bass 1985) yaitu:

- a. Imbalan kontijensi. Bawahan memperoleh arahan dari pemimpin dengan cara melaksanakan pengawasan tugas dan target harus tercapai
 - b. Manajemen eksepsi aktif. Tingkah laku dari pemimpin yang selalu mengawasi secara direktif terhadap pengikutnya
 - c. Manajemen eksepsi pasif. Pemimpin akan memberikan peringatan terhadap pengikutnya
4. Gaya kepemimpinan karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik menurut (Robbins & Judge, 2017) adalah kepemimpinan yang heroik dan luar biasa dalam memicu pengikutnya ketika mengamati perilaku-perilaku yang dilakukan pemimpinnya. (Robbins & Judge, 2017) juga menyebutkan ada beberapa indikator mengenai kepemimpinan karismatik yaitu:

- a. Visi dan artikulasi. Di mana memiliki visi yang ditujukan dengan sasaran yang sesuai dengan masa depan yang baik

dan mampu untuk mengklarifikasi tentang pentingnya visi yang akan dapat dipahami oleh orang lain

- b. Risiko personal. Gaya kepemimpinan dengan karismatik ini sudah bersedia dengan menempuh risiko personal yang tergolong tinggi dan menanggung biaya yang cukup besar
- c. Peka terhadap lingkungan. Pemimpin mampu menilai secara realistis kendala yang ada di lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat membuat perubahan
- d. Kepekaan terhadap pengikut. Pemimpin sangat perhatian terhadap kemampuan yang dimiliki orang lain dan responsif terhadap kebutuhan maupun perasaan mereka

Dalam penelitian ini peneliti menjadikan teori (Hersey & Blanchard, 2015) sebagai dasar pembuatan alat ukur dengan menggunakan empat perilaku gaya kepemimpinan situasional yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap proses bekerja

para karyawan dalam melaksanakan tugas setiap hari. (Robbins & Judge, 2015) Lingkungan kerja merupakan lingkungan yang merujuk kepada lembaga-lembaga maupun kekuatan yang berada di luar organisasi secara potensial akan memengaruhi kinerja. Lingkungan kerja yang optimal akan memberikan rasa nyaman dan aman kepada karyawan. Karyawan yang menyenangi lingkungan kerjanya akan merasa betah di tempat kerjanya, sehingga waktu yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas lebih efektif dan efisien.

(Schultz & Schultz, 2006) berpendapat bahwa lingkungan kerja sebagai kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri yang ada di tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap dari karyawan di mana hal tersebut yang berhubungan dengan terjadinya perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaan atau dalam keadaan tertentu yang diperhatikan oleh organisasi dengan mencakup kebosanan kerja dan pekerjaan yang monoton. Lingkungan kerja diartikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan (Nitisemito 2006).

Lingkungan kerja didesain agar dapat terciptanya hubungan kerja yang dapat mengikat pekerjaan dengan lingkungannya. Lingkungan yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman

sehingga melakukan kegiatan di dalam organisasi. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik akan menurunkan kinerja karyawan. (Mangkunegara, 2016) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah segala aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang ada di organisasi yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan akan membuat tercapainya produktivitas. (Nabawi, 2019) berpendapat bahwa lingkungan kerja sesuatu hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi karena lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja baik dari aspek teknik maupun dari aspek sosial. (Sedermayanti, 2009) juga mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana karyawan bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan atau sebagai kelompok.

2.1.3.2 Faktor yang memengaruhi lingkungan kerja

(Nitisemito, 2006) menyebutkan bahwa ada 2 faktor lingkungan kerja yang melekat kepada karyawan antara lain:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keadaan di tempat kerja yang berbentuk fisik yang di mana dapat memengaruhi karyawan secara langsung dan memengaruhi karyawan secara tidak langsung. Lingkungan fisik pun juga dibagi menjadi dua kategori antara lain:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan para karyawan contohnya adalah pusat kerja, meja, kursi dan sebagainya
 - b. Lingkungan perantara, lingkungan ini yang memengaruhi kondisi karyawan contohnya temperatur, kelembapan, pencahayaan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, warna dan sebagainya
2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua hal yang berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun hubungan dekan rekan kerja atau hubungan dengan bawahan. Maka dari itu lingkungan kerja non fisik termasuk hal yang tidak dapat diabaikan begitu saja.

2.1.3.3 Dimensi Lingkungan Kerja

1. Menurut (Sedermayanti, 2009) ada beberapa dimensi lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik antara lain:

- a. Penerangan

Tingkat penerangan yang cukup dan sinar yang cukup untuk dapat masuk ke ruang kerja masing masing karyawan akan membuat kondisi kerja karyawan merasa menyenangkan. Cahaya yang kurang jelas juga dapat mengganggu penglihatan karyawan menjadi kurang jelas dan hal itu akan menyebabkan pekerjaan menjadi terhambat dan akan

menimbulkan banyak kesalahan sehingga tujuan dari organisasi akan sulit untuk tercapai atau akan lebih lama tercapainya.

b. Suhu udara

Suhu udara yakni besarnya temperatur di dalam suatu ruangan karyawan. Suhu udara yang terlalu panas atau terlalu dingin akan memengaruhi karyawan dalam bekerja

c. Suara bising

Salah satu polusi yang cukup mengganggu adalah kebisingan. Kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Suara yang bising merupakan tingkat kepekaan karyawan dalam memengaruhi aktivitas dalam bekerja. Karena bunyi tersebut akan mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran dan akan menimbulkan kesalahan dalam berkomunikasi

d. Penggunaan warna

Penggunaan warna disini adalah pemilihan warna untuk ruangan yang dipakai untuk kegiatan bekerja

e. Ruang gerak yang diperlukan

Ruang gerak yaitu posisi kerja antara satu karyawan dengan karyawan lain. Ruang gerak juga termasuk alat untuk kerja contohnya meja, kursi, lemari dan sebagainya

f. Keamanan kerja atau rasa aman di tempat kerja

Suatu kondisi yang membuat karyawan membuat perasaan aman dan tenang dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu upaya dalam menjaga kondisi keamanan tempat kerja dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengamanan atau Satpam.

g. Hubungan dengan karyawan

Hubungan karyawan dengan karyawan lainnya yang harmonis dan kompak akan dapat mencapai tujuan organisasi berjalan dengan lancar dan cepat jika adanya kebersamaan dan kekompakan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan

h. Hubungan dengan atasan

Perhatian dan dukungan pimpinan dengan sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan perhatian dan menjalin komunikasi kepada karyawan.

2. (Robbins & Judge, 2013) menyebutkan ada beberapa indikator lingkungan kerja yaitu:

a. Lingkungan fisik

a) Penerangan

Tingkat intensitas cahaya yang memengaruhi kinerja seorang karyawan

b) Mutu udara

Udara kotor dapat menyebabkan karyawan menjadi sakit kepala, gangguan pada hidung maupun karyawan merasa depresi. Maka dari itu mutu udara di lingkungan harus terjaga dengan baik

c) Suhu

Pengaturan suhu di dalam ruangan harus dapat diterima oleh setiap karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal

d) Kebisingan

Suara yang bising dapat menyebabkan penurunan kinerja karena karyawan menjadi susah untuk berkonsentrasi

b. Lingkungan non fisik

a) Hubungan dengan kerja

- 1) Hubungan kerja dengan atasan
- 2) Hubungan kerja dengan rekan sebaya
- 3) Hubungan kerja dengan bawahan

b) Kelompok lingkungan kerja

- 1) Sekumpulan orang yang berinteraksi satu sama lain memposisikan dirinya sebagai bagian dari satu kelompok yang bersama-sama untuk mencapai satu tujuan yang sama.

3. (Siagian, 2014) menyebutkan ada beberapa indikator lingkungan kerja yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik
 - a) Bangunan tempat kerja. Bangunan tempat kerja selain menarik untuk dipandang bangunan juga harus mempertimbangkan keselamatan kerja karyawan
 - b) Peralatan kerja. Peralatan kerja yang mendukung sangat dibutuhkan untuk karyawan karena bisa mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugasnya
 - c) Fasilitas. Fasilitas dibutuhkan karyawan sebagai pendukung untuk menyelesaikan tugas, selain itu fasilitas yang memadai juga memikirkan tentang karyawan seperti tempat beristirahat setelah bekerja dan tempat untuk tempat ibadah
 - d) Tersedianya sarana angkutan. Dengan tersedianya sarana angkutan yang mendukung para karyawan sampai di tempat kerja dengan baik dan tepat waktu
- b. Lingkungan kerja non fisik
 - a) Hubungan rekan kerja setingkat. Faktor yang dapat memengaruhi karyawan betah dalam sebuah organisasi adanya hubungan yang harmonis.
 - b) Hubungan atasan dengan karyawan. Hubungan yang terjalin atasan dan bawahan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai dengan hal itu akan menimbulkan rasa hormat antar individu masing-masing

- c) Kerja sama antar karyawan. Kerjasama antar karyawan akan memengaruhi kinerja yang mereka lakukan karena dapat terjalin dengan baik maka karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif maupun dengan efisien.
4. (Afandi, 2018) juga menyebutkan beberapa indikator dari lingkungan kerja yaitu:
- a. Pencahayaan. Cahaya yang cukup akan menambahkan efisiensi dalam karyawan menjalankan tugas dan diharapkan mata dari karyawan tidak lekas menjadi lelah
 - b. Warna. Warna adalah faktor yang penting karena warna dapat memengaruhi keadaan jiwa dengan memakai warna dinding yang tepat karyawan akan mendapatkan ketenangan
 - c. Udara. Dari indikator udara ini adalah sering sekali dengan suhu udara dan banyaknya uap air pada udara tersebut
 - d. Suara. Suara yang bising dan menyebabkan kegaduhan akan mengganggu karyawan dalam melaksanakan tugasnya

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari (Robbins & Judge, 2013) sebagai dasar dalam pembuatan alat ukur. Maka dapat disimpulkan bahwa dimensi dari lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

(Robbins & Coulter, 2010) motivasi mengacu kepada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Definisi ini memiliki 3 elemen kunci yaitu yang pertama adalah elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan, yang kedua usaha tingkat tinggi tidak selalu mengarah kepada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan ke arah yang dapat menguntungkan organisasi, yang terakhir adalah usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang diinginkan para karyawan akhirnya motivasi mencakup dimensi ketekunan.

Menurut (Edison et al., 2018) motivasi inti tidak terwujud bahkan motivasi seseorang sulit untuk diamati secara pasti. Walaupun motivasi sulit untuk diamati tetapi motivasi bisa diduga dengan perilakunya maupun tindakan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama demi keberlangsungan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Karyawan yang termotivasi lebih berorientasi pada otonomi kebebasan dan dapat memotivasi diri sendiri dibanding dengan karyawan yang sangat kurang termotivasi (Paais & Pattiruhu, 2020). (Cameron & Green, 2019) berpendapat bahwa kekuatan batin adalah

faktor dalam memberikan energi kepada seorang individu untuk dapat mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi hal tersebut dikenal sebagai motivasi. Maka dari itu motivasi sering disebut sebagai proses yang berkontribusi dan mempertahankan kinerja yang diarahkan kepada tujuan.

(Herzberg, 1966) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan. (Robbins & Judge, 2017) bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Maka dari itu secara umum motivasi adalah hal yang berkaitan dengan upaya dalam menuju setiap tujuan. Hal tersebut juga didukung oleh (Edison et al., 2018) bahwa motivasi bertujuan untuk mengubah motif atau dorongan yang ada pada diri karyawan dari rendah menjadi tinggi karena motivasi dapat memberikan energi perilaku pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi adalah sebuah dorongan, keinginan seseorang yang dijadikan sebagai dasar dari seseorang dalam mengerjakan suatu hal agar dapat tercapainya sebuah tujuan tersebut. (Sadirman, 2005) dorongan untuk termotivasi dapat muncul karena 2 jenis yaitu intrinsik atau internal dan ekstrinsik atau eksternal:

1. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik ini adalah motivasi yang muncul dari dalam diri seseorang untuk dapat mencapai tujuan demi memuaskan diri sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya keinginan untuk mendapatkan hadiah, pujian, penghargaan atau barang tertentu.

Dari pendapat di atas bahwa motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang itu sendiri disebut motivasi intrinsik dan motivasi yang terjadi karena faktor dari luar dalam melakukan sesuatu disebut dengan motivasi ekstrinsik.

2.1.4.3 Faktor yang memengaruhi motivasi kerja

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja seorang karyawan (Sutrisno, 2019) menyebutkan antara lain:

1. Faktor intern

Faktor intern dapat memengaruhi adanya motivasi pada seseorang yaitu:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup, seseorang mau mengerjakan apa saja. Keinginan untuk dapat hidup adalah kebutuhan dari setiap manusia. Keinginan untuk hidup dapat meliputi

a) Memperoleh kompensasi memadai

b) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak memadai

c) Kondisi kerja yang nyaman dan aman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk mendapatkan yang dimiliki juga mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau untuk bekerja karena adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain

2. Faktor ekstern

Selain faktor intern ada juga faktor ekstern yaitu:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja termasuk sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan. Lingkungan kerja meliputi fasilitas, alat bantu, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan termasuk dengan hubungan kerja antara orang yang berada di tempat tersebut.

b. Pemimpin

Fungsi dari pemimpin adalah memberikan pengarahan, sert membimbing bawahannya agar dapat melaksanakan kerja dengan baik dan minim dengan kesalahan. Dengan demikian peran dari pemimpin sangat memengaruhi motivasi kerja karyawan.

2.1.4.4 Skala Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori tentang motivasi dan hasil riset yang memberikan penjelasan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori awal ini merupakan dasar dari teori motivasi kontemporer yang dikembangkan menurut (Robbins & Coulter, 2010) berikut adalah teori-teori motivasi:

1. Teori hierarki kebutuhan maslow

Teori maslow yang menyatakan bahwa setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan antara lain

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) adalah kebutuhan seseorang akan makan, minuman, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan fisik lainnya
- b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*) adalah kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*) kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, persahabatan
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal contohnya seperti harga diri, otonomi, prestasi serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) adalah kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

2. Teori X dan Y Mcgregor

Teori X adalah pandangan negatif orang-orang yang mengasumsikan bahwa para pekerja memiliki sedikit ambisi, tidak menyukai pekerjaan, malas dan menghindari tanggung jawab dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja. Sedangkan teori Y adalah pandangan positif yang mengasumsikan bahwa para karyawan kreatif, menikmati pekerjaan, mencari tanggung jawab dan berlatih mengarahkan diri. Teori Y adalah satu-satunya yang dapat memotivasi karyawan

3. Teori 2 faktor Herzeberg

Teori Herzberg disebut juga dengan teori motivasi higienis. Teori Herzberg ini motivasi dibagi menjadi 2 faktor yaitu faktor intrinsik yang terkait dengan kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. *Hygiene factor* mencegah ketidakpuasan tetapi tidak mengarah ke kepuasan

a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan dalam diri karyawan untuk berprestasi. Untuk memotivasi orang Herzberg

menyarankan untuk menekankan motivator. Motivator adalah faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. (Herzberg, 1966) yang tergolong faktor motivator antara lain:

- a) Prestasi kerja adalah berhasilnya karyawan dalam menyelesaikan tugas
- b) Pengakuan adalah karyawan memperoleh pengakuan dari organisasi bahwa karyawan tersebut adalah karyawan berprestasi maka diberikannya penghargaan dan pujian
- c) Pekerjaan itu sendiri adalah pekerjaan yang bervariasi dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja
- d) Pengembangan diri adalah karyawan yang memiliki keinginan untuk mengembangkan karir

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri untuk menentukan perilaku seseorang di dalam kehidupan, motivasi ini juga dikenal dengan teori *hygiene factor* atau faktor higienis. Faktor higienis adalah faktor-faktor yang menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak memotivasi. (Herzberg, 1996) yang termasuk ke dalam *hygiene factor* antara lain:

- a) Kebijakan perusahaan adalah aturan yang telah ditetapkan koperasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan
- b) Hubungan dengan rekan kerja adalah komunikasi yang terjadi antara karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya
- c) Keamanan kerja adalah persepsi dari individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai tambah, mutasi wilayah, dan peluang pemutusan hubungan
- d) Gaji termasuk imbalan finansial yang diterima karyawan contohnya adalah upah, bonus, tunjangan

4. Teori tiga kebutuhan McClelland

Teori ini bahwa motivasi berkaitan dengan konsep belajar. Banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan karena motif seseorang ditentukan oleh tiga dari kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi
- b. Kebutuhan berafiliasi
- c. Kebutuhan berkuasa

McClelland mengemukakan bahwa kebutuhan seseorang sangat kuat yang berdampak kepada motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dari (Herzberg, 1966) sebagai dasar pembuatan alat ukur. Maka dari itu

disimpulkan bahwa dimensi dari motivasi yaitu yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun secara kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. (Mangkunegara, 2017) kualitas yaitu tingkat buruk hasil yang diperoleh sedangkan kuantitas termasuk hasil atau jumlah yang diperoleh dari hasil kerja para karyawan. Selanjutnya kinerja menurut (Robbins, 2002) suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria tertentu pada suatu pekerjaan. (Mathis & Jackson, 2016) juga berpendapat bahwa kinerja adalah proses dari evaluasi mengenai seberapa baiknya karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dengan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dan lalu mengomunikasikannya dengan para karyawan.

(Minner, 2014) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. (Tolu et al., 2021) kinerja merupakan gambaran pencapaian dalam pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi maupun misi sebuah organisasi. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam upaya organisasi dapat mencapai

tujuannya. Kinerja karyawan sangatlah perlu karena dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) ada faktor yang dapat memengaruhi dalam pencapaian kinerja antara lain:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan yang terakhir adalah demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, kepribadian, pembelajaran dan motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan pekerjaan

Menurut (Mangkunegara, 2016) faktor-faktor kinerja berasal dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal disini adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan contohnya adalah perilaku, sikap dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja dan lingkungan kerja. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

Kinerja merupakan prestasi kerja yaitu dengan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2002). Sedangkan (Mathis & Jackson, 2016) menyatakan bahwa kinerja

adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh seorang karyawan. (Robbins & Coulter, 2016) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai para karyawan dalam pekerjaannya dengan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja juga suatu hasil yang telah tercapai karena karyawan merasa termotivasi dengan pekerjaan dan karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang karyawan kerjakan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

(Bintoro & Daryanto, 2017) menyebutkan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Fasilitas kantor

Fasilitas kantor adalah sarana yang dapat menunjang karyawan untuk melaksanakan segala aktivitas yang berada di dalam kantor dengan baik. Apabila perusahaan tidak menunjang fasilitas kantor dengan baik maka kinerja dari karyawan akan menurun

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja termasuk faktor yang penting karena hampir 8% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik.

3. Prioritas kerja

Karyawan akan merasa kebingungan dan kesusahan jika diberikan tugas yang sangat banyak tanpa adanya prioritas yang jelas

4. *Supportive* dari atasan

Seorang pemimpin harus mau mendengarkan pendapat dari karyawan. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengemukakan ide baru pada saat rapat dan ajak karyawan dalam proyek yang sedang diadakan

5. Bonus

Karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan kepada karyawan bisa berupa pujian, bahkan bonus. Bonus dapat memicu rasa kompetisi agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

(Kasmir, 2016) juga menyebutkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian. Semakin karyawan memiliki keahlian dan kemampuan maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan minim kesalahan
2. Pengetahuan. Pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik
3. Motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi maka karyawan memiliki dorongan yang kuat dengan hal itu karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu yang baik
4. Gaya kepemimpinan. Sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya
5. Lingkungan kerja. Suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, sarana maupun prasarana

2.1.5.3 Skala Kinerja Karyawan

1. (Mangkunegara, 2017) menyatakan ada beberapa indikator mengenai kinerja karyawan di antaranya adalah:

a. Kualitas kerja

Dalam kualitas kerja karyawan dapat menunjukkan kerapian, ketelitian dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik juga dapat menghindari kesalahan dalam pekerjaannya dan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Karyawan dapat menunjukkan hasil dari pekerjaannya dalam satu waktu agar dapat efisien dan efektivitas dapat terlaksana dengan yang diharapkan perusahaan

c. Tanggung jawab

Seberapa besar karyawan dalam melaksanakan dan menerima tugas yang telah diberikan, dan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja serta dapat menjaga sarana dan prasarana yang telah digunakan dan dapat mempertanggungjawabkan segala perilaku karyawan setiap harinya

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk dapat berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal di dalam pekerjaannya maupun di luar dari pekerjaan sehingga hasil dari pekerjaan menjadi lebih baik

e. Inisiatif

Karyawan memiliki inisiatif untuk dapat melakukan pekerjaan serta dalam mengatasi masalah dalam pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasan dan menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang karyawan.

2. (Robbins, 2006) menyebutkan ada beberapa indikator dari kinerja karyawan antara lain:
 - a. Kualitas kerja. Hasil dan buruknya hasil kerja yang dilakukan karyawan serta keterampilan maupun kemampuan karyawan
 - b. Kuantitas. Jumlah dari hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan
 - c. Ketetapan waktu. Tingkat aktivitas yang dilakukan pada waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya
 - d. Efektivitas. Penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan memaksimalkan untuk tujuan meningkatkan hasil dari setiap bidang dalam penggunaan sumber daya
 - e. Kemandirian. Di mana seseorang dapat menjalankan fungsi kerjanya, tanpa menerima bantuan, bimbingan dari pengawas.
3. (Mathis & Jackson, 2016) menyebutkan ada beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu:
 - a. Kuantitas. Jumlah total yang dapat dihasilkan ketika bekerja. Terdiri dari penetapan target, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, bekerja dengan mematuhi prosedur

- b. Kualitas. Hasil akhir karyawan dari pekerjaan. Terdiri dari disiplin kerja, melakukan ketelitian dalam mengerjakan, karyawan mengikuti aturan, karyawan taat dalam prosedur kerja, dedikasi karyawan dalam bekerja
 - c. Ketepatan. Kemampuan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan syarat yang telah ditentukan organisasi. Terdiri dari karyawan handal dalam bekerja secara akurat dan benar, memberikan layanan dan bekerja dengan konsisten
 - d. Kehadiran. Masuk kerja setiap hari sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan organisasi
 - e. Kemampuan bekerja sama. Antar karyawan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas maupun pekerjaan.
4. (Dessler, 2002) beberapa indikator antara lain:
- a. Kualitas. Menyelesaikan tugas dengan baik
 - b. Produktivitas. Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai standar yang telah ditetapkan
 - c. Pengetahuan. Mengetahui informasi pekerjaan dan mengetahui keterampilan yang dimiliki karyawan
 - d. Kehadiran. Karyawan selalu tepat waktu dalam hal kehadiran
 - e. Kemandirian. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan tidak adanya atasan yang membantu.

Dalam penelitian ini peneliti menjadikan teori dari (Mathis & Jackson, 2016) sebagai dasar pembuatan alat ukur. Maka dapat disimpulkan

dimensi dari kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketetapan, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 *Training* dan Motivasi Kerja

(Guterresa et al., 2020) melakukan penelitian yang berjudul *The Role of Work Motivation As A Mediator On The Influence Of Education-Training And Leadership Style On Employee Performance*. Penelitian ini dilaksanakan di kementerian pendidikan Di Timor leste dengan jumlah responden sebanyak 86 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan SEM dengan aplikasi PLS. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh antara pendidikan pelatihan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Niati et al., 2021) yang berjudul *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*. Teknik analisis yang digunakan menggunakan path analysis menggunakan software Amos versi 23. Responden penelitian ini adalah karyawan PT. Asam Jawa di Kabupaten Labuhanbatu selatan dengan jumlah responden sebanyak 135 para karyawan. Pengumpulan data menggunakan menggunakan kuesioner dilakukan secara online dengan google form. Penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi.

(Ozkaser, 2019) melaksanakan penelitian yang berjudul *Impact Of Training On Employee Motivation In Human Resources Management*. Penelitian dilaksanakan pada perusahaan skala besar di bidang jasa dan domestik. Penelitian ini dibagi menjadi 3 fase utama. Langkah pertama dengan kesenjangan literatur dengan ditentukan dan pencarian literatur diringkas. Kedua studi kasus dilengkapi dengan pendekatan spesifik SPSS dan tahap terakhir adalah kesimpulan yang mendukung hipotesis. Penelitian ini disusun menggunakan metode survei dengan sampel berjumlah 200 karyawan dan dipilih secara acak. Hasil dari penelitian terdapat pengaruh positif signifikan antara pelatihan terhadap motivasi.

(Susila et al., 2019) yang berjudul *The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance*. Penelitian dilaksanakan di perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng cabang Seririt dengan sampel sebanyak 32 karyawan. Penelitian ini menghasilkan hasil bahwa ada pengaruh positif pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai di PDAM Buleleng

(Hajiali et al., 2021) yang berjudul *Effect of Information Technology, Training, and Compensation on Employee Work Motivation*. Penelitian ini dilaksanakan di kantor Sekretariat DPRD Kota Makassar dengan sampel sebanyak 50 karyawan. Penelitian yang dilakukan dengan metode survei dengan teknik analisis korelasi untuk mengetahui pengaruh hubungan antara variabel dependen dan independen. Teknik analisis data diperoleh dengan hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi

berganda dan menggunakan software SPSS. Penelitian ini mendapatkan hasil pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

(Nurhayat & Wahyuni, 2021) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan SMK Migas Sumbagut. Menggunakan alat uji statistik SEM dengan software smartPLS 3. Seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel yaitu tenaga alih daya kantor perwakilan SKK Miga Sumbagut yang berjumlah 39 orang. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Meidita, 2019) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. Penelitian menggunakan alat analisis *path analysis* dan ada 101 sampel karyawan dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian ini terlihat bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

(Siregar, 2020) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Kaltim Kariangau Terminal (Kkt) di Balikpapan, Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian dilakukan pada perusahaan PT. Kaltim Kariangau Terminal di kota Balikpapan. Penelitian ini menggunakan SPSS versi 24 dengan sampel berjumlah 30 orang. Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara program pelatihan dengan motivasi bekerja.

Tabel 2. 1 Training dan Motivasi Kerja

No	Nama	Judul	Hasil
1	Luisinha Fonseca Da Costa Gutierrez et al (2020)	<i>The Role of Work Motivation as A Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style On Employee Performance</i>	Tidak ada pengaruh antara pendidikan pelatihan terhadap motivasi kerja
2	Dewi Rama Niati et al (2020)	<i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi
3	Banu Ozkeser (2019)	<i>Impact Of Training On Employee Motivation In Human Resources Management</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan
4	Gede Putu Agus Jana Susila et al (2019)	<i>The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance</i>	Ada pengaruh positif pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai di PDAM Buleleng
5	Ismail Hajiali et al (2021)	<i>Effect Of Information Technology, Training, And Compensation On Employee Work Motivation</i>	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
6	Yayat Nurhayat et al (2021)	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan SMK Migas Sumbagut	Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja
7	Anggi Meidita (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
8	August Halomoa Siregar (2020)	Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Kaltim Kariangau Terminal (KKT) Di Balikpapan, Provinsi Kalimantan Timur.	Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Program Pelatihan dengan Motivasi Bekerja

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja

(Paais & Pattiruhu, 2020) melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan di Wahana Resources Ltd Kabupaten Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah, Indonesia dengan

sampel berjumlah 155 karyawan yang dipilih dengan menggunakan metode Proportionate Stratified Random Sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini mendapatkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

(Guterresa et al., 2020) melakukan penelitian yang berjudul *The Role Of Work Motivation As A Mediator On The Influence Of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance*. Penelitian ini dilaksanakan di kementerian pendidikan Di Timor leste dengan jumlah responden sebanyak 86 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan SEM dengan aplikasi PLS. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi.

(Tolu et al., 2021) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai penelitian ini dilaksanakan di pegawai di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 125 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

(Arifa & Muhsin, 2018) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. Penelitian dilakukan di desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak dengan sampel berjumlah 202 orang. Penelitian ini dianalisis menggunakan *path analisis* dengan hasilnya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho et al., 2020) yang berjudul *Transformational Leadership and Employees' Performance: The Mediating Role of Motivation And Work Environment*. Pengumpulan data dilakukan dengan simple random sampling terhadap 851 populasi karyawan di salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia. Jumlah kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 627. Data diolah dengan menggunakan SEM dengan SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi

Tabel 2. 2 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
2	Luisinha Fonseca Da Costa Gutteresa et al (2020)	<i>The Role of Work Motivation as A Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style On Employee Performance</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi
3	Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

No	Nama	Jurnal	Hasil
4	Shinta Nur Arifa, Muhsin (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja
5	Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Sucipto Basuki, Rachma Nadhila Sudiyono, Muhamad Agung Ali Fikri, Paolinus Hulu, Mustofa, Gusli Chidir, Suroso, Yos Xavir (2020)	<i>Transformational Leadership And Employees' Performance: The Mediating Role Of Motivation And Work Environment</i>	Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi

2.2.3 Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan (Tolu et al., 2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai penelitian ini dilaksanakan di pegawai di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 125 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

(Setiyani et al., 2019) yang berjudul *The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation*. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Responden penelitian berjumlah 110 orang dan data dianalisis menggunakan SEM. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa ada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

(Parashakti et al., 2020) yang berjudul *The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Masmitra pengumpulan data teknik melalui kuesioner yang disebarakan secara acak kepada 100 responden dan dianalisis menggunakan Path Analysis. Hasil yang didapat adalah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Pranitasari & Saputri, 2020) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 215 orang responden yang berasal dari karyawan tetap PT. Posmi Steel Indonesia. Uji statistik yang digunakan yaitu validitas, reliabilitas dan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini adalah Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja

(Amalia, 2021) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba, baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil maupun yang berstatus kontrak serta honorer. Sampel yang diambil adalah sebanyak 48 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, angket dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah uji prasyarat, analisis statistik deskriptif, dan hipotesis diuji dengan analisis regresi linear

berganda dengan software SPSS. Hasil dari penelitian ini Lingkungan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 2. 3 Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
2	Aris Setiyani, Djumarno, Setyo Riyanto, Lenny Ch. Nawangsari (2019)	<i>The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation</i>	Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan
3	Ryani Dhyan Parashakti, Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan, Acep Hadinata (2019)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>	Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan
4	Diah Pranasari, Cici Bela Saputri (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.
5	Nurul Amalia (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba	Lingkungan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja

2.2.4 Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan

(Paais & Pattiruhu 2020) melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan di Wahana Resources Ltd Kabupaten Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah, Indonesia dengan sampel berjumlah 155 karyawan yang dipilih dengan menggunakan metode

Proportionate Stratified Random Sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

(Guterresa et al., 2020) melakukan penelitian yang berjudul *The Role Of Work Motivation As A Mediator On The Influence Of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance*. Penelitian ini dilaksanakan di kementerian pendidikan Di Timor leste dengan jumlah responden sebanyak 86 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan SEM dengan aplikasi PLS. Hasil yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan

(Aldiansyah & Lukito, 2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Modal Psikologis Sebagai Moderating. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh di mana menjadikan seluruh populasi sebagai sampel yang didapat sebanyak 66 pegawai yang ada pada Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang yang dianalisa memakai analisis PLS-SEM di mana hasil yang diperoleh Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

(Susila et al., 2019) yang berjudul *The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance*. Penelitian dilaksanakan di perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng cabang Seririt

dengan sampel sebanyak 32 karyawan. Di mana hasil dari penelitian ini Ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai di PDAM Buleleng.

(Tolu et al., 2021) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai penelitian ini dilaksanakan di pegawai di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 125 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan menggunakan software Amos dan hasil yang diperoleh Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

(Girdwichai & Sriviboon, 2020) yang berjudul *Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter*. Studi ini menggunakan metodologi berbasis survei dan data dikumpulkan dari staf akademik di sepuluh sekolah bisnis terkemuka di Indonesia. Data dikumpulkan dengan bantuan kuesioner total 300 kuesioner dibagikan dan selanjutnya diperoleh 250 kuesioner dari responden. SEM-PLS digunakan untuk analisis data hasil dari penelitian ini adalah Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan

Tabel 2. 4 Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2	Luisinha Fonseca Da Costa Gutierrez et al (2020)	<i>The Role of Work Motivation as A Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style On Employee Performance</i>	terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan

3	Muhammad Aldiansyah, Hendra Lukito (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Modal Psikologis Sebagai Moderating	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Gede Putu Agus Jana Susila, I Nengah Suarmanayasa, Putu Gede Parma (2019)	<i>The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance</i>	Ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai di PDAM Buleleng
5	Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Luedech Girdwichai, Chutikarn Sriviboon (2020)	<i>Employee Motivation And Performance: Do The Work Environment And The Training Matter</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan

2.2.5 Training dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Cik et al., 2021) yang berjudul *Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada lima bank terbesar di Indonesia yang berlokasi di Jakarta Selatan. Sampel terpilih sebanyak 130 responden yang dipilih secara acak. Penelitian ini dianalisis menggunakan SEM dan dibantu dengan software Amos, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan.

(Turay et al., 2019) penelitian yang berjudul *The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority*. Ukuran sampel 186

diambil dari populasi yang ditargetkan menggunakan teknik random sampling. Statistik regresi digunakan untuk menentukan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Program Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 20 juga digunakan untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

(Kuruppu et al., 2021) yang berjudul *The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*. Populasi sasaran penelitian adalah 150 orang operator mesin yang dilampirkan pada Sampel Development Department dengan mendapatkan hasil bahwa ada positif yang kuat hubungan antara dua variabel pelatihan dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan (Sendawula et al., 2018) yang berjudul *Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector*. Tempat penelitian ini dilaksanakan di Yayasan Katolik rumah sakit yaitu Rumah Sakit Misi Kamuli, Rumah Sakit Misi Buluba, St. Benediktus Rumah Sakit Misi dan Rumah Sakit Misi Budini dengan sebanyak 150 responden. Hasil dari penelitian ini terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

(Mukminin et al., 2020) yang berjudul *Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance*. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini

adalah analisis deskriptif dan analisis Regresi Linear Berganda, dengan jumlah sampel sebanyak 142 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf Pekerjaan Umum Kabupaten Maros.

(Sandora & Permadani, 2021) penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ Rokan Hulu Provinsi Riau. Penelitian ini dilaksanakan di PT. XYZ Provinsi Rokan Hulu Riau. Responden di penelitian ini berjumlah 92 orang. Hasil dari penelitian ini bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ

(Yusnandar et al., 2020) penelitian yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. Penelitian ini dilakukan di rumah sakit milik pemerintah di Kota Medan dengan sampel sejumlah 75 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan pengujian asumsi klasik, regresi linear berganda, hipotesis, koefisien determinasi dan moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Milik Pemerintah di kota Medan.

(Susila et al., 2019) yang berjudul *The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance*. Penelitian dilaksanakan di perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng cabang Seririt

dengan sampel sebanyak 32 karyawan. Penelitian ini menghasilkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja kinerja (Andayani & Hirawati, 2021) penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia Cabang. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling dengan jumlah responden sebanyak 35 karyawan yang mewakili masing-masing bagian. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(Wicaksono, 2019) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pt Kharisma Gunamakmur. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 92 orang karyawan di PT. Kharisma Gunamakmur. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear. Hasil penelitian ini Pelatihan Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 2. 5 Training dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Achmad Cik, Muhammad Asdar, Anas Iswanto Anwar, Suryono Efendi (2020)	<i>Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia</i>	Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Abdul Kanray Turay; Sri Salamah; Asri Laksmi Riani (2019)	<i>The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee</i>	Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

No	Nama	Jurnal	Hasil
		<i>Performance at the Sierra Leone Airport Authority</i>	
3	Kuruppu, C.L., Kavirathne, C.S. & Karunarathna, N. (2021)	<i>The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka</i>	Bahwa ada positif yang kuat hubungan antara dua variabel pelatihan dan kinerja
4	Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka & Grace, Najjemba Muganga (2018)	<i>Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector</i>	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan
5	Andi Amirul Mukminin, Baharuddin Semmaila, Ramlawati Ramlawati (2020)	<i>Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance</i>	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf Pekerjaan Umum Kabupaten Maros
6	Willy Yusnandar, Roydi Nefri, Safi'i Siregar (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan	Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Milik Pemerintah di kota Medan
7	Meri Sandora Via Ayu Permadani (2021)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ Rokan Hulu Provinsi Riau	Ada pengaruh positif terhadap pelatihan dan kinerja karyawan
8	Gede Putu Agus Jana Susila, I Nengah Suarmanayasa, Putu Gede Parma (2019)	<i>The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance</i>	Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja kinerja
9	Tsalis Baiti Nur Andayani, Heni Hirawati (2021)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10	Hokgy Wicaksono S (2019)	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Kharisma Gunamakmur	Pelatihan Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.6 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

(Paais & Pattiruhu, 2020) melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan di Wahana Resources Ltd Kabupaten Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah, Indonesia dengan sampel berjumlah 155 karyawan yang dipilih dengan menggunakan metode Proportionate Stratified Random Sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini mendapatkan hasil kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

(Turay et al., 2019) penelitian yang berjudul *The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority*. Ukuran sampel 186 diambil dari populasi yang ditargetkan menggunakan teknik random sampling. Statistik regresi digunakan untuk menentukan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Program Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 20 juga digunakan untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian Variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

(Tolu et al., 2021) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai penelitian ini dilaksanakan di pegawai di Dinas Pertanian dan

Peternakan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 125 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

(Arifa & Muhsin 2018) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. Populasi penelitian adalah Perangkat Desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak berjumlah 202 orang, penelitian yang digunakan adalah penelitian sampel berjumlah 67 orang. Metode analisis menggunakan uji parsial, analisis jalur, sobel test dan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

(Nugroho et al., 2020) yang berjudul *Transformational Leadership and Employees' Performance: The Mediating Role Of Motivation And Work Environment*. Pengumpulan data dilakukan dengan simple random sampling terhadap 851 populasi karyawan di salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia. Jumlah kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 627. Data diolah dengan menggunakan SEM dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Tabel 2. 6 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama	Jurnal	Hasil
2	Abdul Kanray Turay; Sri Salamah; Asri Laksmi Riani (2019)	<i>The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority</i>	Variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Shinta Nur Arifa, Muhsin (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
5	Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Sucipto Basuki, Rachma Nadhila Sudiyono, Muhamad Agung Ali Fikri, Paolinus Hulu, Mustofa, Gusli Chidir, Suroso, Yos Xavir (2020)	<i>Transformational Leadership and Employees' Performance: The Mediating Role Of Motivation And Work Environment</i>	Gaya kepemimpinan memiliki berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

2.2.7 Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

(Tolu et al., 2021) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai penelitian ini dilaksanakan di pegawai di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 125 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

(Arifa & Muhsin, 2018) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. Penelitian dilakukan di desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak dengan sampel berjumlah 202 orang. Penelitian ini dianalisis menggunakan *path analisis* dengan hasilnya Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja

(Nugroho et al., 2020) yang berjudul *Transformational Leadership and Employees' Performance: The Mediating Role of Motivation And Work Environment*. Pengumpulan data dilakukan dengan simple random sampling terhadap 851 populasi karyawan di salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia. Jumlah kuesioner yang kembali dan valid sebanyak 627. Data diolah dengan menggunakan SEM dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

(Parashakti et al., 2020) yang berjudul *The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Masmitra pengumpulan data teknik melalui kuesioner yang disebarakan secara acak kepada 100 responden dan dianalisis menggunakan Path Analysis. Hasil yang didapat adalah Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

(Badrianto & Ekhsan, 2019) *The Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance Of Pt. Hasta Multi Sejahtera*

Cikarang. Penelitian ini dilakukan di PT Hasta Multi Sejahtera dengan mengambil 60 responden analisis data yang digunakan adalah analisis statistik berupa uji regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan kerja tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

(Maswani et al., 2021) yang berjudul *Analysis of the Effect of Work Discipline, Work Environment, And Work Motivation on Employee Performance at PT. Bayutama Teknik*. Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan data primer diperoleh dari kuesioner. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan metode random sampling. Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Sabilalo et al., 2020) yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara*. Populasi penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang berjumlah 49 orang dengan menggunakan metode pengambilan sampel secara sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

(Nabawi, 2019) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Pada penelitian ini populasi dan sampelnya adalah seluruh Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang yang berjumlah 81 orang. Data dianalisis menggunakan rumus regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Tabel 2. 7 Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Shinta Nur Arifa, Muhsin (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja
3	Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Sucipto Basuki, Rachma Nadhila Sudyono, Muhamad Agung Ali Fikri, Paolinus Hulu, Mustofa, Gusli Chidir, Suroso, Yos Xavir (2020)	<i>Transformational Leadership and Employees' Performance: The Mediating Role of Motivation And Work Environment</i>	Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4	Ryani Dhyana Parashakti, Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan, Acep Hadinata (2019)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Yuan Badrianto & Muhamad Ekhsan (2019)	<i>The Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance Of Pt. Hasta Multi</i>	Lingkungan kerja tidak memiliki hubungan positif

No	Nama	Jurnal	Hasil
		<i>Sejahtera Cikarang</i>	dengan kinerja karyawan
6	Maswani Maswani, Elis Puji Utami, Nofiar Nofiar (2021)	<i>Analysis Of The Effect Of Work Discipline, Work Environment, And Work Motivation On Employee Performance At Pt. Bayutama Teknik</i>	Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Mahmudin A. Sabilalo, Ummy Kalsum, Muh. Nur, Andi Runis Makkulau (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara	Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Rizal Nabawi (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja Pegawai

2.2.8 Training, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

(Guterresa et al., 2020) melakukan penelitian yang berjudul *The Role Of Work Motivation As A Mediator On The Influence Of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance*. Penelitian ini dilaksanakan di kementerian pendidikan Di Timor leste dengan jumlah responden sebanyak 86 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan SEM dengan aplikasi PLS. Hasil yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh hubungan antara training terhadap kinerja karyawan.

(Saefulloh & Ekowati, 2021) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Usaha Konveksi Adiguna Kota Bengkulu. Objek dalam penelitian ini adalah 40 orang karyawan pada Usaha Konveksi Adiguna

Kota Bengkulu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada beberapa, antara lain dengan menggunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis tanggapan responden, analisis regresi linear sederhana, koefisien determinan, dan pengujian hipotesis. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan yang diintervening oleh motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan.

(Neza & Rivai, 2020) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. X. Data dikumpulkan dari 186 orang karyawan tetap PT. X. Data dikumpulkan melalui survei lapangan dengan menggunakan kuesioner. Hasil data dari survei dianalisis menggunakan software SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif.

(Nurhalim & Fahmy, 2021) yang berjudul Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Penelitian ini dilakukan terhadap 49 karyawan tetap PT Jasa Raharja Cabang Sumbar melalui penyaluran kuesioner, kemudian data yang diperoleh diolah dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.3. Hasil penelitian dilakukan, ditemukan bahwa Motivasi menjadi variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif.

(Paramarta & Astika, 2020) yang berjudul Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap BRSUP Sanglah Denpasar. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner atau angket. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Smart PLS 3.2.9. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil motivasi kerja tidak memediasi pengaruh langsung antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

(Sulistiyowati, 2021) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Meningkatkan Kinerja. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 56 karyawan benang PT. A Cirebon. Analisis data menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian menunjukkan motivasi kerja dapat dijadikan variabel intervening dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

(Sari, 2023) yang berjudul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Apparelsave Konveksi Indonesia). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik penyebaran menggunakan kuesioner. Sampel yang digunakan 32 responden. Uji statistik menggunakan SPSS versi 23. Hasilnya motivasi menjadi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 8 Training, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Luisinha Fonseca Da Costa Guterresa,	<i>The Role of Work Motivation as A Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance</i>	Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh hubungan antara

No	Nama	Jurnal	Hasil
	Armanu and Rofiaty (2019)		training terhadap kinerja karyawan
2	Azis Saefulloh, Sri Ekowati (2021)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada Usaha Konveksi Adiguna Kota Bengkulu	Variabel pelatihan yang diintervening oleh motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan
3	Citra Neza, Harif Amali Rivai (2020)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. X	motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif
4	Muhammad Nurhalim, Rahmi Fahmy (2021)	Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat	Motivasi menjadi variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif.
5	Wayan Arya Paramarta, I Putu Purnama Astika (2020)	Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar	Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh langsung antara pelatihan terhadap kinerja karyawan
6	Lisa Harry Sulistyowati, Agustina (2020)	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> dalam meningkatkan kinerja	Motivasi kerja bisa dijadikan variabel <i>intervening</i> dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja
7	Yogiana Widya Sari (2023)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada Karyawan Apparelsave Konveksi Indonesia)	Motivasi menjadi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan

2.2.9 Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

(Guterresa et al., 2020) melakukan penelitian yang berjudul *The Role Of Work Motivation As A Mediator On The Influence Of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance*. Penelitian ini dilaksanakan di kementerian pendidikan Di Timor leste dengan jumlah

responden sebanyak 86 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan SEM dengan aplikasi PLS. Hasilnya adalah Motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Martha et al., 2020) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode proportional random sampling dengan sampel yang diambil sebanyak 109 orang pada karyawan PT. Gersindo Minang Plantation-Palm Oil Mill (GMP-POM). Metode eksplanatori dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

(Prasiska et al., 2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sungkai Barat Kabupaten Lampung Utara Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini menggunakan 35 responden yang mengisi kuesioner. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (Path Analysis) dengan bantuan program SPSS. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai

(Purnamasari, 2021) yang berjudul Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. Sampel penelitian adalah pegawai

Pemerintah Desa Ngadirejo Kabupaten Malang yang berjumlah 58 orang. Hasil penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

(Rachmawati, 2019) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif yang menggunakan data primer, yang diperoleh dari responden secara langsung dengan menggunakan kuesioner kepada Pegawai di BKPPD Kabupaten Ponorogo. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

(Mutiya et al., 2022) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan *partial least square*. Ini menggunakan populasi 150 karyawan PT. Telkom Pekanbaru dengan menggunakan metode simple random sampling. Hasil nya adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

(Pranata, 2019) penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Percetakan Gramedia Cikarang. Penelitian ini menggunakan *statistic inferensial* dengan bantuan metode SEM dan LISREL 8.8 dengan menggunakan 220 sampel. Hasil

penelitian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Tabel 2. 9 Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Luisinha Fonseca Da Costa Guterresa, Armanu and Rofiaty (2019)	<i>The Role of Work Motivation as A Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance</i>	Motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2	Ade Rio Martha, Kusdi Rahardjo, Arik Prasetya (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
3	Erfina Berta Anggun Prasiska, Agung Rachmadi, Hengky Achmad Subing (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sungkai Barat Kabupaten Lampung Utara Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai
4	Ika Purnamasari (2021)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi	Gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pada pegawai
5	Ruly Rachmawati, Rispantyo, Suprihatmi Sri Wardiningsih (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Ponorogo	Motivasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja
6	Mutiya, Machasin David Chairilsyah (2022)	Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
7	Reza Raditya Eka Pranata (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Percetakan Gramedia Cikarang	Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

2.2.10 Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

(Abdullah, 2021) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Stres Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Hotel MM UGM Yogyakarta. Penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara, dengan populasi sebanyak 85 orang, sensus dipakai sebagai teknik pengambilan sampel, data diuji serta dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan analisis jalur (path Analysis). Hasil dari penelitian ini bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

(Tolu et al., 2021) pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai penelitian ini dilaksanakan di pegawai di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 125 responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan menggunakan software Amos. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Semakin Baik Lingkungan Kerja Akan Berakibat Semakin Tinggi Motivasi Kerja Sehingga Mengakibatkan Semakin Baik Pula Kinerja Pegawai.

(Andriyani et al., 2020) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Aquavue Vision International. Sampel yang didapat adalah sebanyak 96 karyawan. Hasil penelitian

menunjukkan Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

(Paramarta & Astika, 2020) yang berjudul *Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap BRSUP Sanglah Denpasar*. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner atau angket. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Smartpls 3.2.9. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

(Purnamasari, 2021) yang berjudul *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi*. Sampel penelitian adalah pegawai Pemerintah Desa Ngadirejo Kabupaten Malang yang berjumlah 58 orang. Hasil penelitian menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang dimediasi oleh motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pada pegawai.

(Iis et al., 2022) yang berjudul *The Effect Of Career Development and Work Environment On Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office Of Agriculture and Livestock In Aceh*. Sampel yang digunakan sebanyak 100 karyawan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan SEM. Hasilnya adalah Motivasi Kerja sepenuhnya memediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

(Widyaningrum & Rachman, 2019) yang berjudul *The Influence of the Work Environment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance and Motivation as Intervening (Studies in the Matahari Department Store Tbk. Tunjungan Plaza in Surabaya, Indonesia)*. Populasi penelitian ini 125 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Analisis yang dipakai adalah analisis jalur dan uji hipotesis menggunakan uji t. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

(Aribowo et al., 2022) yang berjudul *The Influence Of Leadership Style, Work Environment And Work Discipline On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable At The Secretariat Of Dprd Riau Islands Province*. Metode yang digunakan adalah observasi objek, pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel 74 responden. Analisis data menggunakan SEM dibantu dengan software Smartpls Versi 3.0. hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja.

(Asmiadi et al., 2022) yang berjudul *Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam*. Sampel penelitian ini menggunakan 32 responden dengan teknik sampel jenuh. Data pengolahan menggunakan PLS. Hasilnya adalah Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja

Tabel 2. 10 Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Rahmat Abdullah (2020)	Pengaruh Stres Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Hotel Mm Ugm Yogyakarta	motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
2	Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Semakin baik lingkungan kerja akan berakibat semakin tinggi motivasi kerja sehingga mengakibatkan semakin baik pula kinerja pegawai.
3	Nina Andriyani, Ramadhani Hamzah, Riduan Siagian (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Aquavue Vision International	Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
4	Wayan Arya Paramarta, I Putu Purnama Astika (2020)	Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar	Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5	Ika Purnamasari (2021)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi	lingkungan kerja yang dimediasi oleh motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pada pegawai
6	Em Yusuf Iis, Wahyuddin, Armanu Thoyib, Rico Nur Ilham, Irada Sinta (2022)	<i>The Effect Of Career Development and Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable at the Office Of Agriculture and Livestock In Aceh</i>	Motivasi Kerja sepenuhnya memediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan
7	M. Enny Widyaningrum, Mochammad Munir Rachman (2019)	<i>The Influence of the Work Environment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance and Motivation as Intervening (Studies in the Matahari Department Store Tbk. Tunjungan Plaza in Surabaya, Indonesia)</i>	lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi
8	Kuncoro Aribowo,	<i>The Influence Of Leadership Style, Work Environment And Work</i>	Motivasi memediasi

No	Nama	Jurnal	Hasil
	Bambang Satriawan, Mohamad Gita Indrawan, Andhi Kusuma (2022)	<i>Discipline On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable At The Secretariat Of Dprd Riau Islands Province</i>	hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja
9	Asmiadi, Syaiful Bahri, Sjahril Effendy Pasaribu (2022)	Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja

2.3 Hubungan Antar Variabel

Hubungan-hubungan antar variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

2.3.1 Hubungan *Training* terhadap Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang terkait dengan *training* dan motivasi kerja yang telah dilakukan. (Niati 2021) yang mendapatkan hasil bahwa *training* terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan. (Ozkaser 2019) juga berpendapat bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi kerja. Selain itu ada juga penelitian yang dilakukan oleh (Susila *et al* 2019) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh positif antara pelatihan dan motivasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Hajiali *et al* 2021) dengan hasilnya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Meidita 2019) bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan motivasi kerja.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh (Guterresa *et al* 2019) memberikan hasil yang berbeda yakni tidak ada pengaruh antara pendidikan pelatihan terhadap motivasi kerja. Begitu pula sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurhayat *et al* 2021) yang mendapatkan hasil pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregar 2020) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara program pelatihan dengan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian di atas maka penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja

2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang terkait dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang dilakukan oleh beberapa peneliti. (Paais *et al* 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Gutteresa *et al* 2020) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Sementara penelitian yang dilakukan (Arifa *et al* 2018) berpendapat sama bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Adapun

hasil yang dilakukan oleh (Nugroho *et al* 2020) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan penelitian di atas maka penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

2.3.3 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Dari beberapa penelitian yang meneliti hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan salah satunya adalah yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang serupa yang dilakukan oleh (Setiyani *et al* 2019) yang mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Parashakti *et al* 2020) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian selanjutnya oleh (Pranitasari *et al* 2020) yang mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amalia 2020) yang mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas maka penelitian ini menyimpulkan dan membuat hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

2.3.4 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian empiris terdahulu yang berkaitan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan dilakukan oleh beberapa peneliti. (Paais *et al* 2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Gutteresa *et al* 2020) berpendapat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Susila *et al* 2019) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif motivasi terhadap kinerja para pegawai.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) yang hasilnya adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh (Girdwichai *et al* 2020) yang berpendapat bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa penelitian di atas maka dari itu penelitian ini menyimpulkan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Motivasi Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.5 Hubungan *Training* terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian yang meneliti hubungan antara *training* dan kinerja karyawan. (Turay *et al* 2019) yang menyebutkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh (Kurrupu *et al* 2021) yang berhasil mendapatkan hasil bahwa ada hubungan yang positif antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Penelitian yang sejalan yang dilakukan oleh (Sendawulu *et al* 2018) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja staf. Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Mukminin *et al* 2020) yang menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sejalan adalah penelitian yang dilakukan oleh (Yusnandar *et al* 2020) yang mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sendora *et al* (2021) mendapatkan hasil bahwa pelatihan berhubungan dengan kinerja karyawan. (Susila *et al* 2019) juga menyebutkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Ada beberapa penelitian yang mendapatkan hasil berbeda dari penelitian sebelumnya. Cik *et al* (2020) mendapatkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja para karyawan. Andayani *et al* (2020) juga berpendapat bahwa pelatihan tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Wicaksono (2019) juga menyimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian di atas maka penulis memperoleh kesimpulan sehingga muncul hipotesis 5 sebagai berikut:

H5: *Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. (Paais *et al* 2020) berpendapat bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Turay *et al* 2019) yang mendapatkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Arifa *et al* 2018) juga berpendapat sama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terakhir yang mendukung penelitian sebelumnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho *et al* 2020) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari beberapa penelitian di atas maka penulis memperoleh kesimpulan sehingga muncul hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.7 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. (Tolu *et al* 2021) menyebutkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (Arifa 2018) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho *et al* 2018) bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Parashakti *et al* 2019) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Maswani *et al* 2021) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Selain penelitian di atas ada juga yang mendapatkan hasil yang berbeda seperti yang dilakukan oleh peneliti (Badrianto *et al* 2019) yang menyebutkan bahwa lingkungan tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Sabilalo *et al* 2020) yang mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi 2019) yang menyebabkan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penelitian di atas maka penelitian ini mengambil kesimpulan sehingga hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.8 Hubungan *Training* terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan langsung maupun tidak langsung *training* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi telah dilakukan. Hasil penelitian (Saefulloh *et al* 2021) menyatakan bahwa pelatihan yang diintervening oleh motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. (Neza *et al* 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja secara positif.

(Guterresa *et al* 2019) memberikan hasil motivasi tidak memediasi pengaruh hubungan antara *training* terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian yang dilakukan (Paramarta *et al* 2020) bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh langsung antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurhalim *et al* 2021) bahwa motivasi menjadi variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif.

Dari hasil beberapa literatur penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis memunculkan hipotesis delapan sebagai berikut:

H8: Motivasi Kerja memediasi hubungan *training* terhadap kinerja karyawan

2.3.9 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan langsung maupun tidak langsung hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. (Guterresa *et al* 2019) menyebutkan bahwa motivasi memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (Marthal *et al* 2020) juga berpendapat bahwa motivasi kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh (Prasiska *et al* 2022) bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. (Purnamasari 2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja para pegawai. (Rachmawati *et al* 2019) menemukan hasil berbeda yaitu motivasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Dari beberapa literatur uraian di atas maka penulisan ini membuat hipotesis kesembilan sebagai berikut:

H9: Motivasi Kerja memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

2.3.10 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan langsung maupun tidak langsung hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. (Tolu *et al* 2021) berpendapat bahwa semakin baik lingkungan kerja akan berakibat semakin tinggi motivasi kerja sehingga mengakibatkan semakin baik juga kinerja dari karyawan. (Andriyani *et al* 2020) mendapatkan hasil yang berbeda bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Iis *et al* 2022) berpendapat bahwa motivasi kerja sepenuhnya memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widyaningrum *et al* 2022) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Selanjutnya penelitian dilakukan (Ariwibowo *et al* 2022) bahwa motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja.

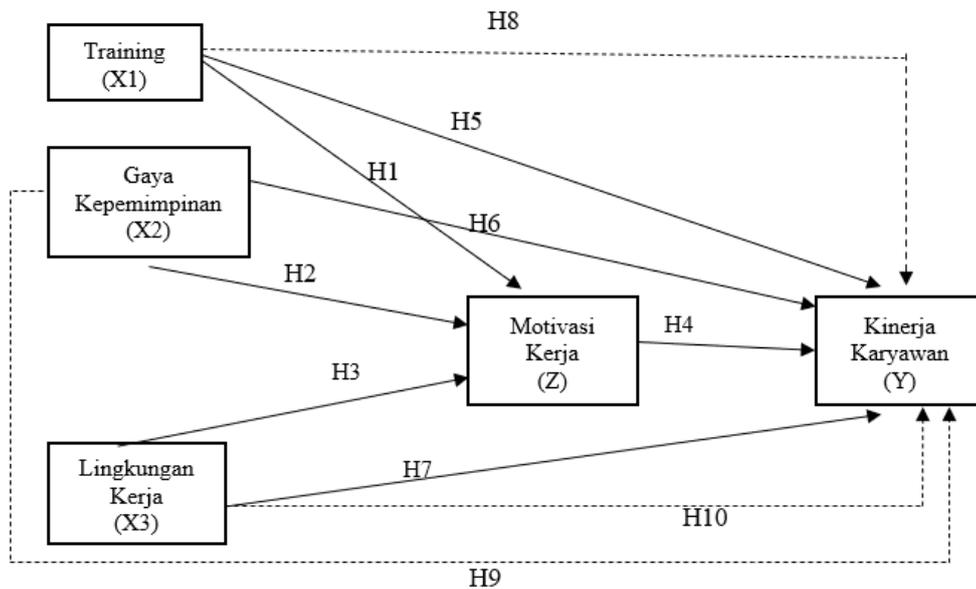
(Paramarta *et al* 2020) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. (Abdullah *et al* 2020) juga menyebutkan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Purnamasari 2020) bahwa lingkungan kerja yang dimediasi motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari beberapa literatur penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini memunculkan hipotesis sebagai berikut:

H10: Motivasi Kerja memediasi hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa hipotesis yang telah dipaparkan di atas, maka kerangka konseptual pada penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. (Sekaran & Bougie, 2017) penelitian kuantitatif adalah metode yang datanya berbentuk angka atau bilangan dan dianalisis menggunakan perhitungan statistika. Penelitian kuantitatif dilakukan karena penelitian ini berawal dari teori yang ada dan berakhir pada penerimaan atau penolakan kepada teori yang digunakan.

Penggunaan pendekatan kuantitatif pada penelitian ini akan melihat pengaruh antara *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja. Dengan variabel yang diteliti *training*, gaya kepemimpinan Situasional, lingkungan kerja sebagai variabel independen (X) motivasi kerja sebagai mediasi (Z) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Oleh karena itu, peneliti berusaha menemukan kebenaran dengan cara menemukan teori dan hipotesis yang sesuai dengan tema dalam penelitian.

Metode pengumpulan data ini menggunakan metode survei. Metode survei adalah penelitian dengan mengambil sejumlah sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data (Singarimbun & Effendi, 2011). Kuesioner adalah mekanisme pengumpulan data yang telah dirumuskan sebelumnya dan responden mencatat jawaban mereka (Sekaran & Bougie, 2017). Sehingga melalui penelitian ini dapat

mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dengan melihat arah, pola, bentuk dan kekuatan hubungan tersebut.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok, kejadian, atau hal minat yang akan di investigasi oleh peneliti (Sekaran, 2006). Populasi menurut (Creswell, 2010) adalah sebuah kelompok yang terdiri dari individu yang memiliki karakteristik yang sama. Populasi dari penelitian ini adalah 397 karyawan yang bekerja di CV. Cokro Bersatu yang terletak di Jl. Hayam Wuruk Kota Madiun Jawa Timur.

(Sekaran, 2006) sampel yaitu sebagian dari populasi yang terdiri dari sejumlah anggota yang akan dipilih dari populasi. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *cluster sampling*. *Cluster sampling* menurut (Sekaran, 2006) adalah teknik sampling yang dilakukan dengan cara mengambil wakil dari setiap wilayah/kelompok yang ada. Sampel yang dilakukan menggunakan rumus slovin. Adapun rumus slovin adalah sebagai berikut:

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

$$N = \frac{397}{(1+397 \times 10\%)^2}$$

$$N = 80$$

Dengan perhitungan rumus slovin didapat jumlah sampel minimal 80. Maka dari itu jumlah sampel minimal pada penelitian ini adalah 80 responden. Berikut devisi sampel yang digunakan untuk penelitian ini:

Tabel 3. 1 Data Responden

No	Devisi	Jumlah Orang
1	Operasional outlet	30
2	Marketing	15
3	Logistik GBB (gudang bahan baku)	9
4	Logistik GBJ (gudang bahan jadi)	6
5	HRM	11
6	IT	6
7	Finance and tax	5
8	Audit	13
9	Operasional	5
Jumlah		100

Sumber: data primer 2023

Kuesioner dibagikan kepada karyawan CV. Cokro Bersatu yaitu karyawan kontrak dan karyawan tetap melalui kuesioner fisik. Kuesioner terkumpul sebanyak 99 kuesioner.

3.3 Sumber dan Teknik Pengambilan Data

3.3.1 Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan langsung oleh tangan pertama yang berkaitan dengan variabel dan tujuan dari penelitian secara spesifik (Sekaran & Bougie, 2017). Data sekunder menurut (Sekaran & Bougie, 2017) adalah data yang diperoleh dari sumber yang telah ada sebelumnya. Pada penelitian ini data sekunder didapatkan dari buku, internet, jurnal dan dapat dijadikan acuan. Menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner yang akan disebarakan kepada karyawan CV. Cokro Bersatu.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik dari pengambilan data penelitian ini menggunakan kuesioner. (Sekaran & Bougie, 2017) menyebutkan bahwa ada beberapa hal yang diperhatikan dalam penyusunan kuesioner yaitu:

1. Ketepatan isi pertanyaan
2. Bahasa dan susunan kata
3. Tipe dan bentuk pertanyaan yang diajukan
4. Urutan pertanyaan
5. Data pribadi yang dicari oleh responden

Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner dengan memberikan secara pribadi tanpa melalui media elektronik. Kuesioner yang dikembangkan di dalam penelitian ini adalah instrumen skala *Likert*. Tanggapan tiap pertanyaan yang diukur menggunakan skala 6 skala *Likert*. Rentang nilai skala *likert* dengan tujuan untuk menghindari sikap netral atau ragu-ragu. Jawaban kategori skala *Likert* 1-6 terdiri dari (6) sangat setuju, (5) setuju, (4) agak setuju, (3) agak tidak setuju, (2) tidak setuju, (1) sangat tidak setuju.

3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel bebas, dan variabel mediasi.

1. Variabel Eksogen (Indepen atau Bebas)

(Sekaran dan Bougie 2017) variabel independen adalah variabel yang dapat memengaruhi variabel dependen secara positif atau negatif. Variabel independen atau variabel bebas variabel yang memengaruhi variabel lain. Variabel independen pada penelitian ini adalah

- a. $X_1 = Training$
- b. $X_2 = Gaya\ Kepemimpinan\ Situasional$
- c. $X_3 = Lingkungan\ Kerja$

2. Variabel Endogen (Dependent atau Terikat)

(Sekaran & Bougie, 2017) variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian utama dari penelitian. Penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan.

3. Variabel Intervening atau Mediasi

(Sekaran & Bougie, 2017) variabel intervening adalah variabel antara yang mengemukakan variabel independen (bebas) memengaruhi variabel dependen (terikat). Variabel intervening pada penelitian ini adalah motivasi kerja.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

(Sekaran & Bougie, 2017) definisi operasional adalah hal yang mendefinisikan sebuah variabel atau konsep agar dapat diukur dengan melihat pada dimensi dari suatu variabel, dimensi indikator dapat berupa perilaku, aspek maupun sifat. Berikut merupakan definisi

operasional variabel yang akan digunakan dalam penelitian meliputi variabel *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
Training (Snell dan Bohlander 2013)	Pelatihan adalah upaya sebuah perusahaan yang digunakan sebagai alat dalam pembelajaran para karyawan yang terfokus dalam kinerja jangka pendek dan untuk memperluas kemampuan dalam individu dalam memegang sebuah tanggung jawab dalam pekerjaan	Assesment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis lingkungan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan 2. Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis strategi untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan 3. Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis sumber daya untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan 4. Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis pengetahuan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan 5. Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis keterampilan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan 6. Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis sikap karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan 7. Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis individu untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan
		Desain	<ol style="list-style-type: none"> 8. Saya merasa perusahaan sudah memahami keterampilan yang akan diperoleh dari pelatihan 9. Saya merasa perusahaan sudah memahami pengetahuan yang akan diperoleh dari pelatihan 10. Saya merasa perusahaan sudah memahami sikap yang akan dirubah dari pelatihan 11. Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan kesiapan

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
			<p>karyawan untuk mengikuti pelatihan</p> <p>12. Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan</p> <p>13. Saya meyakini bahwa perusahaan mendesain tujuan pelatihan dengan baik</p> <p>14. Saya meyakini bahwa perusahaan mampu mendorong pelatih untuk mempersiapkan materi pelatihan agar mudah dipahami oleh peserta</p> <p>15. Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pelatih untuk mampu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dengan berbagai cara untuk pelatihan yang akan dilaksanakan</p> <p>16. saya meyakini bahwa perusahaan melakukan penetapan tujuan dari program pelatihan yang akan dilaksanakan</p> <p>17. Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki pengetahuan terkait pelatihan yang akan dilakukan</p> <p>18. Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu beradaptasi dengan kemampuan belajar peserta untuk pelatihan yang akan dilaksanakan</p> <p>19. Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu memberikan instruksi dengan jelas ketika pelatihan dilaksanakan</p>
		<i>Implementasi</i>	<p>20. Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan keterampilan</p> <p>21. Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on</i></p>

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
			<p><i>the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan pengetahuan</p> <p>22. Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan sikap</p>
		Evaluasi	<p>23. Saya merasa perusahaan mengamati atau menilai reaksi peserta setelah pelatihan dilaksanakan</p> <p>24. Perusahaan menguji pengetahuan peserta setelah pelatihan dilaksanakan</p> <p>25. Perusahaan menguji keterampilan peserta setelah pelatihan dilaksanakan</p> <p>26. Perusahaan mengamati perubahan perilaku peserta setelah pelatihan dilaksanakan</p> <p>27. Perusahaan mengamati manfaat atau nilai yang diperoleh setelah pelatihan dilaksanakan</p>
<p>Gaya kepemimpinan Situasional</p> <p>(Hersey dan Blanchard 2015)</p>	<p>Gaya kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi aktivitas seseorang maupun kelompok untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu</p>	Telling	<p>1. Kepala bidang saya memberitahukan dengan jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan</p> <p>2. Kepala bidang saya memberitahukan dengan detail mengenai tugas yang harus dikerjakan</p> <p>3. Kepala bidang saya selalu melakukan pendampingan/pengawasan terhadap saya dalam melaksanakan tugas</p> <p>4. Kepala bidang saya membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan saya</p> <p>5. Kepala bidang saya membuat kebijakan sendiri tanpa melibatkan saya</p>
		Selling	<p>6. Kepala bidang saya lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksi mengenai cara</p>

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
			<p>melaksanakan tugas dengan baik</p> <p>7. Kepala bidang saya melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap saya dalam menjalankan tugasnya</p> <p>8. Kepala bidang saya menerapkan pola komunikasi dua arah (kepala bidang saling bertukar pendapat dengan karyawan namun kepala bidang tetap yang dominan)</p>
		<i>Participating</i>	<p>9. Kepala bidang saya memberikan kelonggaran kepada karyawan dalam menentukan cara pelaksanaan pekerjaan yang baik</p> <p>10. Kepala bidang dan saya saling berbagi ide dalam membuat keputusan</p> <p>11. Kepala bidang dan saya bersama-sama bertanggung jawab dalam keputusan</p> <p>12. Kepala bidang dan saya bersama-sama bertanggung jawab dalam pekerjaan</p>
		<i>Delegating</i>	<p>13. Kepala bidang saya tidak melakukan pengawasan terhadap saya dalam bekerja</p> <p>14. Kepala bidang saya tidak melakukan komunikasi dengan saya mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal yang dianggap penting</p> <p>15. Kepala bidang melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada saya</p>
Lingkungan kerja (Robbins dan Judge 2013)	Lingkungan kerja merupakan lingkungan yang merujuk kepada lembaga-lembaga maupun kekuatan yang berada di luar organisasi secara potensial akan memengaruhi kinerja	Lingkungan kerja fisik	<p>1. Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan saya sudah baik</p> <p>2. Pencahayaan di tempat kerja saya membuat saya nyaman bekerja</p> <p>3. Suhu di ruangan kerja saya membuat saya nyaman dalam bekerja</p> <p>4. Suara alat kerja di tempat kerja saya tidak mengganggu aktivitas kerja saya</p> <p>5. Tidak ada suara yang mengganggu di dalam ruangan</p>

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
			<p>kerja sehingga memengaruhi aktivitas</p> <p>6. Fasilitas peralatan kantor yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap</p>
		Lingkungan kerja non fisik	<p>7. Pimpinan saya memberikan arahan sebelum saya melaksanakan pekerjaan</p> <p>8. Komunikasi antara saya dengan atasan berjalan dengan baik</p> <p>9. Kerja sama saya dengan <i>team work</i> terjalin dengan sangat baik</p> <p>10. Saya berinteraksi satu sama lain (unit kerja) untuk mencapai tujuan bersama</p>
Motivasi kerja (Herzberg 1966)	Motivasi adalah dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan	Motivasi intrinsik	<p>1. Saya menyelesaikan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik</p> <p>2. Saya selalu terdorong untuk selalu mengembangkan karier yang saya miliki</p> <p>3. Saya sangat menyukai variasi dari pekerjaan yang selama ini saya kerjakan</p> <p>4. Saya menguasai langkah-langkah pekerjaan yang saya lakukan Saya ingin mendapatkan pengakuan dari perusahaan atas prestasi kerja yang telah saya capai</p>
		Motivasi ekstrinsik	<p>5. Kebijakan yang diterapkan Kepala Bidang saya sudah sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan</p> <p>6. Komunikasi antara saya dan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin dengan baik</p> <p>7. Saya puas dengan pendapatan yang saya dapatkan dari perusahaan</p> <p>8. Saya cukup khawatir jika suatu saat saya dimutasi ke wilayah lain</p> <p>9. Saya khawatir jika suatu saat saya dikenai pemutusan hubungan kerja</p> <p>10. Hubungan antara saya dan Kepala Bidang saya terjalin dengan harmonis</p>

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
			11. Gaji yang perusahaan berikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai 12. Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai 13. Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai
Kinerja karyawan (Mathis dan Jackson 2016)	Kinerja adalah proses dari evaluasi mengenai seberapa baiknya karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dengan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dan lalu mengomunikasikannya dengan para karyawan.	Kualitas	1. Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan 14. Saya disiplin terhadap pekerjaan saya
		Kuantitas	2. Saya mampu menyelesaikan target yang telah ditetapkan 3. Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan 4. Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien
		Ketetapan	5. Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan akurat dan baik 6. Saya memberikan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan secara detail 7. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan
		Kehadiran	8. Saya hadir tepat waktu 9. Saya pulang kerja dengan tepat waktu 10. Saya menggunakan cuti kerja secara efektif dan efisien
		Kemampuan bekerja sama	11. Saya memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik 12. Saya memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain 13. Saya dan rekan kerja selalu saling membantu satu sama lain

3.5 Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini skala pengukuran variabel menggunakan skala likert 1-6.

(Sekaran & Bougie, 2017) skala likert adalah respon terhadap sejumlah

pertanyaan yang berkaitan dengan variabel untuk dapat menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan suatu pertanyaan. (Sekaran & Bougie, 2017) persetujuan menggunakan skala yang dikembangkan skala likert yang merupakan skala interval. Kategori penilaian skala likert antara lain sebagai berikut:

Amat Sangat Setuju	=ASS	skor yang diberikan 6
Sangat Setuju	= SS	skor yang diberikan 5
Setuju	= S	skor yang diberikan 4
Tidak Setuju	= TS	skor yang diberikan 3
Sangat Tidak Setuju	= STS	skor yang diberikan 2
Amat Sangat Tidak Setuju	=ASTS	skor yang diberikan 1

Adapun dalam penelitian ini masing-masing variabel diukur dengan skala *likert* 6 angka yang bervariasi, lalu dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 6, jadi interval yang akan diperoleh sebagai berikut:

$$\text{Interval} =$$

$$\text{Interval} = = 0,83$$

Maka dapat ditentukan skala distribusinya untuk kriteria pendapat responden berdasarkan yang telah diperhitungkan di atas yaitu:

1. Nilai jawaban 1,00 s/d 1,82 = Sangat Tidak Setuju
(ASTS)
2. Nilai jawaban 1,83 s/d 2,65 = sangat tidak setuju
(STS)
3. Nilai jawaban 2,66 s/d 3,48 = Tidak Setuju (TS)
4. Nilai jawaban 3,49 s/d 4,31 = Setuju (S)
5. Nilai jawaban 4,32 s/d 5,14 = Sangat Setuju (SS)
6. Nilai jawaban 5,15 s/d 6,00 = Amat Sangat Setuju (ASS)

3.6 Pengujian Instrumen

3.6.1 Analisis Deskriptif

(Sekaran & Bougie, 2017) analisis ini memiliki tujuan utama adalah untuk mendeskripsikan sesuatu dan penjelasan mengenai karakteristik atau fungsi. Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum maupun minimumnya

3.6.2 Structural Equation Modeling (SEM)

Metode pengolahan dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software PLS (Partial Least Square). SEM adalah teknik kombinasi dari analisis jalur (path) dan analisis regresi yang memungkinkan peneliti menguji secara simultan rangkaian hubungan yang saling terikat antara variabel

terukur (measured variables) dan konstruk laten (latent constructs) menurut (Hair et al., 2009).

Partial least square (PLS) adalah salah satu metode statistika SEM yang telah didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan yang spesifik pada sebuah data seperti ukuran sampel yang kecil, hilangnya data serta multikolinearitas. Analisis PLS terdapat dua sub model yaitu model pengukuran (outer model) yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, lalu yang kedua adalah inner model yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis.

3.6.3 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Pengujian dengan menggunakan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. (Abdillah & Jogiyanto, 2009) uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan sebuah instrumen penelitian apa yang seharusnya diukur. Uji yang dilakukan pada outer model:

A. Convergent validity

Convergent validity adalah pengukuran yang berhubungan dengan prinsip pengukuran (*manifest variable*) dari konstruk yang seharusnya mempunyai korelasi yang tergolong tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas *convergence* yaitu nilai *loading factor* > 0,70 untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dengan nilai *loading factor* antara 0,60 – 0,70 untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory*

masih dapat untuk diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) > 0,5.

B. *Discriminant validity*

Uji validitas ini dilakukan dengan cara menggunakan indikator refleksi dengan melihat pada nilai *cross loading* untuk masing-masing variabel yang nilainya lebih besar dari 0,70.

C. *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item reflektif dapat dilakukan dengan melihat *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,70 meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima.

3.6.4 Evaluasi Inner Model (Model Pengukuran)

Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten yang berdasarkan pada teori substantif. Evaluasi model struktural pada PLS menggunakan Coefficient of Determination (R^2) dan Path Coefficient untuk konstruk atau variabel laten endogen, keduanya digunakan untuk melihat korelasi antara konstruk yang dibuat (Abdillah & Jogiyanto, 2009).

A. Coefficient of Determination (R^2)

Nilai R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R^2 sebesar 0,67 (kuat) 0,33 (moderat) 0,19

(lemah). Hasil dari PLS R square mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

B. Path coefficient dan Uji Signifikansi

Path coefficient adalah nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau korelasi pengaruh konstruk laten, yang menggambarkan kekuatan konstruk laten di mana nilai dalam rentang -1 hingga 1. Tanda arah panah dalam jalur (*path coefficient*) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan. Uji signifikansinya dapat dilihat pada t-test yang nilainya harus >1,96 yang diperoleh dari proses bootstrapping atau resampling method.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil penelitian mengenai pengaruh program *training*, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening studi pada CV. Cokro Bersatu. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang telah diperoleh melalui penyebaran 110 kuesioner kepada karyawan CV. Cokro Bersatu. Hasil adakan disajikan dengan menggunakan analisis deskriptif karakteristik responden dan analisis Smart-PLS

4.1 Pengumpulan Data

Objek pada penelitian ini adalah karyawan CV. Cokro Bersatu. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah dengan metode *cluster sampling*. Kuesioner dibagikan melalui lembaran kepada karyawan CV. Cokro Bersatu sebanyak 110 lembar. Dari 110 lembar kuesioner yang terkumpul sebanyak 100 kuesioner dan 1 kuesioner rusak, 10 kuesioner tidak kembali. Sehingga hanya 99 sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 1 Kuesioner Responden

No	Kategori	Jumlah
1	Kuesioner dibagikan	110
2	Kuesioner kembali	100
3	Kuesioner tidak kembali	10
4	Kuesioner rusak	1

Data primer diolah 2023

4.2 Analisis Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 99 karyawan CV. Cokro Bersatu. Berikut merupakan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

4.2.1 Jenis Kelamin

Berikut adalah hasil penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin pada karyawan CV. Cokro Bersatu dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4. 2 Deskriptif Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	55	55.6%
2	Perempuan	44	44.4%
Total		99	100%

Data primer diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa responden dibedakan menjadi kategori laki-laki dan perempuan. Data 99 responden yang diperoleh pada CV. Cokro Bersatu terdapat laki-laki sebesar 55,6% atau berjumlah 55 responden dan perempuan dengan 44,4% atau 44 responden. Hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.2 bahwa responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki.

Hal ini mungkin terjadi karena kemampuan perempuan maupun laki-laki cukup berbeda contohnya dalam hal kemampuan menyelesaikan masalah, menghadapi masalah, analisis dalam berpikir, kemampuan belajar hal baru dan tingkat motivasi juga berbeda menurut (DeGenova, 2008). Laki-laki dalam mencapai kesuksesan cenderung sangat tinggi tetapi perempuan butuh waktu yang lebih banyak jika

dibandingkan dengan mengurus pekerjaannya. Laki-laki juga selalu berpikir untuk cara mendapatkan hasil secara maksimal hal ini yang membuat tingkat kinerja dari laki-laki dan perempuan ada sedikit perbedaan.

4.2.2 Usia

Berikut adalah hasil penyajian data responden berdasarkan usia pada karyawan CV. Cokro Bersatu yang telah terkumpul, berikut dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 20 tahun	4	4%
2	21-30 tahun	70	70.7%
3	31-40 tahun	21	21.3%
4	41-50 tahun	3	3%
5	>50 tahun	1	1%
Total		99	100%

Data primer diolah 2023

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden responden dibedakan menjadi lima kategori usia. Data dari 99 responden yang diperoleh pada karyawan CV. Cokro Bersatu terdapat umur < 20 tahun sebesar 4% atau berjumlah 4 responden, 21-30 tahun sebesar 70,7% atau berjumlah 70 responden, 31-40 tahun sebesar 21,3% atau 21 responden, 41-50 tahun berjumlah 1% atau 1 responden dan terakhir usia berumur > 50 tahun yang berjumlah 1% atau 1 responden. Hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.3 bahwa responden terbanyak adalah yang berusia 21-30 tahun dengan jumlah 70 responden.

Dilihat pada hasil yang diperoleh bahwa usia yang dominan adalah 21-30 tahun. Usia 21-30 tahun termasuk usia yang produktif secara fisik

maupun psikis hal ini yang dapat menunjang kinerja karyawan. Usia dapat menentukan suatu keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan baik dalam hal fisik maupun non fisik. (Amron, 2010) tenaga kerja yang telah berumur tua memiliki kekuatan fisik yang cenderung lemah dan terbatas, tetapi tenaga kerja yang masih muda mempunyai fisik yang jauh lebih kuat. (Hsu, 2019) pekerja dengan usia yang lebih tua memiliki kesehatan yang diri yang lebih buruk. Pada usia mendekati 50 terjadi penurunan hal ini yang memengaruhi kinerja dari karyawan.

4.2.3 Pendidikan Terakhir

Berikut adalah hasil penyajian data responden berdasarkan pendidikan terakhir pada karyawan CV. Cokro Bersatu dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
1	SLTA	52	52.5%
2	DIII	8	8.1%
3	S1	39	39.4%
4	S2	-	-
5	S3	-	-
Total		99	100%

Data primer diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden dibedakan menjadi lima kategori jenis pendidikan. Data dari 99 responden yang diperoleh pada karyawan CV. Cokro Bersatu terdapat pendidikan SLTA sebesar 52,5% atau 52 responden, DIII sebesar 8,1% atau berjumlah 8 responden, dan S1 sebesar 39.4% atau 39 responden. Hasil pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah yang pendidikan terakhir SLTA dengan jumlah 52 responden.

Hasil yang diperoleh menunjukkan jenis pendidikan terakhir yang mendominasi adalah SLTA. Karakteristik pendidikan terakhir cukup memengaruhi wawasan, informasi yang luas dan bagaimana karyawan dapat menyelesaikan masalah. (Carneige, 2012) semakin tinggi pendidikan dari karyawan maka akan membuat semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Tingkat pendidikan akan cukup berpengaruh terhadap pola pikir, sikap maupun tingkah laku yang mampu untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pendidikan SLTA atau lulusan baru lebih mudah untuk diarahkan dan tidak kukuh pada suatu paham, lulusan baru juga memiliki semangat belajar tinggi untuk mempelajari hal baru. Lulusan baru juga lebih terbuka terhadap saran dan arahan dari perusahaan maka dari itu akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

4.2.4 Lama Bekerja

Berikut adalah hasil penyajian data responden berdasarkan lama bekerja pada karyawan CV. Cokro Bersatu dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 1 tahun	21	21.2%
2	1-5 tahun	62	62.6%
3	6-10 tahun	16	16.2%
4	>10 tahun	-	-
Total		99	100%

Data primer diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden penelitian dibedakan menjadi empat kategori lama bekerja. Data dari 99 responden yang diperoleh pada karyawan CV. Cokro Bersatu

menyebutkan bahwa memiliki tingkat masa kerja < 1 tahun sebesar 21,2% atau 21 responden, 1-5 tahun sejumlah 62,2% atau jumlah responden sebanyak 62 orang, 6-10 tahun berjumlah 16,2% atau 16 responden. Hasil pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah yang lama bekerja 1-5 tahun dengan jumlah 62 responden.

Dapat disimpulkan bahwa sebagian responden bekerja 1-5 tahun. Masa kerja yang lama akan membentuk karyawan menjadi lebih efektif dalam bekerja hal ini terjadi karena pengalaman yang cukup dan dalam mengendalikan kendala jauh lebih terarah. (Aprilyanti, 2017) faktor yang dapat memengaruhi dalam produktivitas karyawan dalam bekerja salah satunya adalah lamanya karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Masa kerja juga memengaruhi karyawan dalam hal kemahiran karena lamanya bekerja seorang karyawan membuat pengalaman kerja karyawan menjadi lebih banyak yang berakibat memengaruhi tingkat profesional dari karyawan. Masa kerja juga berhubungan dengan adaptasi dan waktu dari karyawan di dalam perusahaan. Semakin lamanya seorang karyawan bekerja pada perusahaan akan membuat keterampilan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan akan meningkat.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Data yang telah ditabulasi adalah sesuai dengan jawaban responden atas pernyataan yang ada dalam kuesioner. Pernyataan-pernyataan tersebut

diberi skor yang menunjukkan tingkat setujunya para responden dalam memilih jawaban dengan diberikan skor 1 sampai 6. Pernyataan yang berkaitan dengan *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan 81 pernyataan yang dibagikan ke dalam 5 variabel penelitian mewakili *training* (T) sebanyak 27 item, gaya kepemimpinan (GK) sebanyak 15 item, lingkungan kerja (LK) sebanyak 10 item, motivasi kerja (MO) sebanyak 14 item, kinerja (K) sebanyak 15 item.

Analisis deskriptif variabel *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata masing-masing variabel. Analisis menggunakan frekuensi distribusi dari setiap jawaban pada masing-masing indikator.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Keterangan:

Nilai maksimal = 6

Nilai minimal = 1

Tabel 4. 6 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,83	Sangat Rendah
1,84 s/d 2,67	Agak Rendah
2,68 s/d 3,51	Rendah
3,52 s/d 4,35	Agak Tinggi
4,36 s/d 5,19	Tinggi

5,20 s/d 6	Sangat Tinggi
------------	---------------

4.3.1 Hasil Analisis Variabel *Training*

Berikut adalah hasil atau tanggapan melalui kuesioner *training* yang telah dirangkum pada tabel di bawah.

Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Training*

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis lingkungan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	4,75	Tinggi
2	Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis strategi untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	4,80	Tinggi
3	Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis sumber daya untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	4,68	Tinggi
4	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis pengetahuan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	4,78	Tinggi
5	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis keterampilan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	4,77	Tinggi
6	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis sikap karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	4,78	Tinggi
7	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis individu untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	4,79	Tinggi
8	Saya merasa perusahaan sudah memahami keterampilan yang akan diperoleh dari pelatihan	4,79	Tinggi
9	Saya merasa perusahaan sudah memahami pengetahuan yang akan diperoleh dari pelatihan	4,74	Tinggi
10	Saya merasa perusahaan sudah memahami sikap yang akan dirubah dari pelatihan	4,75	Tinggi
11	Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan kesiapan karyawan untuk mengikuti pelatihan	4,80	Tinggi
12	Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan	4,81	Tinggi
13	Saya meyakini bahwa perusahaan mendesain tujuan pelatihan dengan baik	4,79	Tinggi
14	Saya meyakini bahwa perusahaan mampu mendorong pelatih untuk mempersiapkan materi pelatihan agar mudah dipahami oleh peserta	4,78	Tinggi
15	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pelatih untuk mampu mengakomodasi gaya belajar yang	4,66	Tinggi

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
	berbeda dengan berbagai cara untuk pelatihan yang akan dilaksanakan		
16	saya meyakini bahwa perusahaan melakukan penetapan tujuan dari program pelatihan yang akan dilaksanakan	4,71	Tinggi
17	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki pengetahuan terkait pelatihan yang akan dilakukan	4,74	Tinggi
18	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu beradaptasi dengan kemampuan belajar peserta untuk pelatihan yang akan dilaksanakan	4,77	Tinggi
19	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu memberikan instruksi dengan jelas ketika pelatihan dilaksanakan	4,84	Tinggi
20	Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan keterampilan	4,70	Tinggi
21	Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan pengetahuan	4,85	Tinggi
22	Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan sikap	4,80	Tinggi
23	Saya merasa perusahaan mengamati atau menilai reaksi peserta setelah pelatihan dilaksanakan	4,78	Tinggi
24	Perusahaan menguji pengetahuan peserta setelah pelatihan dilaksanakan	4,79	Tinggi
25	Perusahaan menguji keterampilan peserta setelah pelatihan dilaksanakan	4,77	Tinggi
26	Perusahaan mengamati perubahan perilaku peserta setelah pelatihan dilaksanakan	4,78	Tinggi
27	Perusahaan mengamati manfaat atau nilai yang diperoleh setelah pelatihan dilaksanakan	4,77	Tinggi
Total Mean Training		4,76	Tinggi

Sumber: hasil olah data 2023

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa skor rata-rata dari *training* pada perusahaan CV. Cokro Bersatu sebesar 4.76 yang berada pada interval 4,36-5,19 menunjukkan bahwa pada *training* di perusahaan CV. Cokro Bersatu dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa menurut karyawan pelatihan yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro

Bersatu sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan guna untuk menambah keterampilan, pengetahuan maupun sikap yang berubah setelah melaksanakan pelatihan. Karyawan juga menganggap bahwa perusahaan sudah tepat dalam menentukan pelatihan apa yang cocok dan sesuai dengan karyawan dan kebutuhan karyawan.

Skor terendah *training* sebesar 4,66 pada item pertanyaan nomor lima belas terkait dengan cara pelatih yang mengakomodasi cara belajar. Pelatih dalam mengakomodasi gaya belajar dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam melakukan pelatihan, gaya belajar yang monoton sering membuat karyawan merasa bosan saat mengikuti pelatihan, sehingga diharapkan pelatih mampu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dan berbagai cara untuk menjalankan pelatihan yang akan dilaksanakan. Melatih karyawan secara efektif salah satu caranya adalah memahami gaya belajar karyawan karena pengembangan gaya belajar dapat membuat karyawan mampu dengan cepat mempelajari tugas baru.

Skor tertinggi pada pelatihan adalah 4,85 yang dihasilkan oleh item nomor dua puluh satu terkait dengan jenis pelatihan *on the job training* atau *off the job training* yang sesuai dengan pengetahuan dan kebutuhan karyawan. (Snell & Morris, 2019) menyebutkan OJT memiliki keunggulan untuk memberikan pengalaman langsung untuk menghadapi kondisi kerja dan memberikan kesempatan terhadap karyawan dan pimpinan untuk membangun hubungan yang baik. Selain

itu seperti yang dikatakan oleh (Noe 2016) bahwa OJT ini bermanfaat untuk karyawan baru atau karyawan yang baru saja direkrut karena untuk memperbarui pengalaman karyawan baru dengan teknologi yang dikenalkan selain itu karyawan juga dapat dipromosikan ke jenjang karir yang lebih baik jika karyawan memiliki kinerja yang baik. Maka dari itu penilaian tertinggi ketika perusahaan melakukan pelatihan OJT yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menambah pengetahuan karyawan karena pengetahuan baru tersebut yang akan membuat karyawan bisa lebih mudah dalam menjalankan tugas maupun pekerjaannya.

4.3.2 Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional

Berikut adalah hasil atau tanggapan melalui kuesioner gaya kepemimpinan Situasional yang telah dirangkum pada tabel di bawah.

Tabel 4. 8 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional

No	Item Pertanyaan	Mean	Keterangan
1	Kepala bidang saya memberitahukan dengan jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan	4,62	Tinggi
2	Kepala bidang saya memberitahukan dengan detail mengenai tugas yang harus dikerjakan	4,70	Tinggi
3	Kepala bidang saya selalu melakukan pendampingan/pengawasan terhadap saya dalam melaksanakan tugas	4,72	Tinggi
4	Kepala bidang saya membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan saya	4,66	Tinggi
5	Kepala bidang saya membuat kebijakan sendiri tanpa melibatkan saya	4,60	Tinggi
6	Kepala bidang saya lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksi mengenai cara melaksanakan tugas dengan baik	4,70	Tinggi
7	Kepala bidang saya melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap saya dalam menjalankan tugasnya	4,63	Tinggi
8	Kepala bidang saya menerapkan pola komunikasi dua arah (kepala bidang saling bertukar pendapat	4,71	Tinggi

No	Item Pertanyaan	Mean	Keterangan
	dengan karyawan namun kepala bidang tetap yang dominan)		
9	Kepala bidang saya memberikan kelonggaran kepada karyawan dalam menentukan cara pelaksanaan pekerjaan yang baik	4,65	Tinggi
10	Kepala bidang dan saya saling berbagi ide dalam membuat keputusan	4,67	Tinggi
11	Kepala bidang dan saya bersama-sama bertanggung jawab dalam keputusan	4,70	Tinggi
12	Kepala bidang dan saya bersama-sama bertanggung jawab dalam pekerjaan	4,65	Tinggi
13	Kepala bidang saya tidak melakukan pengawasan terhadap saya dalam bekerja	4,65	Tinggi
14	Kepala bidang saya tidak melakukan komunikasi dengan saya mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal yang dianggap penting	4,68	Tinggi
15	Kepala bidang melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada saya	4,65	Tinggi
Total Mean Gaya Kepemimpinan		4,66	Tinggi

Sumber: hasil olah data 2023

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa skor rata-rata dari gaya kepemimpinan situasional pada perusahaan CV. Cokro Bersatu sebesar 4.66 yang berada pada interval 4,36-5,19 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala bidang pada CV. Cokro Bersatu dapat memberikan semangat serta dorongan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kepala bidang juga dapat mengajak bawahannya agar dapat berpartisipasi dalam pekerjaannya serta dapat membuat karyawan merasa termotivasi.

Skor terendah gaya kepemimpinan Situasional sebesar 4,60 pada item pertanyaan pertama kepala bidang membuat kebijakan sendiri yang dihasilkan oleh item nomor lima. Pada hasil analisis nomor lima dilihat bahwa walaupun hasil item pertanyaan terendah tetapi item nomer lima masuk kategori tinggi. Menurut karyawan kepala bidang

sering membuat kebijakan sendiri tanpa melibatkan bawahannya. (Mc Shane & Von Glinow, 2005) menyebutkan bahwa pemimpin akan memberikan dampak, dorongan dan dapat membuat karyawan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Kepala bidang yang sering membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahannya akan memberikan dampak kepada karyawan karena karyawan merasa kecil hati dan karyawan merasa tidak dihargai.

Skor tertinggi pada gaya kepemimpinan situasional adalah 4,72 yang dihasilkan oleh item nomor tiga terkait dengan kepala bidang melakukan pendampingan atau pengawasan terhadap karyawan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan di dalam sebuah perusahaan perlu dilakukan pengawasan maupun pendampingan terhadap karyawan. Pengawasan ini bertujuan untuk dapat mengarahkan karyawan agar bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. (Angraeni, 2016) peningkatan kinerja karyawan bisa dilakukan dengan cara kepala bidang yang melakukan pengawasan terhadap bawahannya dengan cara yang baik dan dilakukan pengawasan tersebut dapat diberikan motivasi dari kepala bidang kepada bawahannya. Maka dari itu penilaian tertinggi terjadi ketika karyawan merasa kepala bidang selalu melakukan pendampingan/pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas.

4.3.3 Hasil Analisis Lingkungan Kerja

Berikut adalah hasil atau tanggapan melalui kuesioner lingkungan kerja yang telah dirangkum pada tabel di bawah.

Tabel 4. 9 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Lingkungan Kerja

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan saya sudah baik	4,77	Tinggi
2	Pencahayaan di tempat kerja saya membuat saya nyaman bekerja	4,76	Tinggi
3	Suhu di ruangan kerja saya membuat saya nyaman dalam bekerja	4,76	Tinggi
4	Suara alat kerja di tempat kerja saya tidak mengganggu aktivitas kerja saya	4,77	Tinggi
5	Tidak ada suara yang mengganggu di dalam ruangan kerja sehingga memengaruhi aktivitas	4,77	Tinggi
6	Fasilitas peralatan kantor yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap	4,77	Tinggi
7	Kepala bidang saya memberikan arahan sebelum saya melaksanakan pekerjaan	4,76	Tinggi
8	Komunikasi antara saya dengan atasan berjalan dengan baik	4,78	Tinggi
9	Kerja sama saya dengan <i>team work</i> terjalin dengan sangat baik	4,75	Tinggi
10	Saya berinteraksi satu sama lain (unit kerja) untuk mencapai tujuan bersama	4,77	Tinggi
Total Mean Lingkungan Kerja		4,76	Tinggi

Sumber: hasil olah data 2023

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa skor rata-rata dari lingkungan kerja pada perusahaan CV. Cokro Bersatu sebesar 4.76 yang berada pada interval 4,36-5,19 menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada perusahaan CV. Cokro Bersatu dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan nyaman berada sekitar lingkungan kerja, pekerjaan karyawan lebih mudah karena didukung oleh fasilitas dan sarana yang diberikan oleh perusahaan. Selain lingkungan fisik, menurut karyawan lingkungan non fisik juga membantu karyawan

dalam menjalankan tugas. Arahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya sebelum bekerja membantu karyawan dalam mengambil keputusan dan membantu dalam mengerjakan tugas yang dibebankan.

Skor terendah lingkungan kerja sebesar 4,75 pada item pertanyaan sembilan terkait dengan kerja sama *teamwork*. Kinerja yang dicapai oleh sebuah tim akan lebih baik dan efektif daripada kinerja per individu pada organisasi hal ini juga dikatakan oleh (Robbins dan Judge 2009) bahwa suatu tim dapat memiliki energi yang positif melalui usaha sehingga hasil dari usaha tersebut dalam kinerja akan menjadi lebih besar. (Lencioni, 2005) menyebutkan ada beberapa hal yang membuat kerja sama tim menjadi tidak efektif yaitu kurangnya kepercayaan anggota tim, ketakutan akan konflik yang terjadi, komitmen tim yang kurang, menghindari tanggung jawab, ketidakpedulian akan hasil yang diperoleh.

Skor tertinggi pada lingkungan kerja adalah 4,78 yang dihasilkan oleh item nomor delapan terkait dengan komunikasi bawahan dan atasan. Lingkungan kerja yang menyenangkan adalah lingkungan kerja yang kondusif, suasana kerja yang mendukung akan membuat karyawan betah bekerja pada perusahaan tersebut dan membuat produktivitas kerja karyawan meningkat. Komunikasi yang efektif dan baik yang dilakukan oleh karyawan dan atasan akan akan mempermudah pekerjaan dan mengakibatkan efisien dalam melaksanakan tugas. Komunikasi yang berjalan baik akan

meminimalkan adanya kesalahpahaman dan kekurangan komunikasi akan menyebabkan pekerjaan menjadi tidak maksimal karena tidak saling memahami. (Mangkunegara, 2017) lingkungan kerja menyangkut aspek fisik dalam psikologis kerja, peraturan kerja yang membuat karyawan dalam pencapaian produktivitas kerja. (Josephine & Harjanti, 2017) menyebutkan bahwa lingkungan kerja akan membuat konsentrasi karyawan meningkat jika lingkungan kerja tempat karyawan bekerja nyaman dan kondusif hal ini akan mengakibatkan kinerja karyawan meningkat karena karyawan bisa lebih berkonsentrasi dengan pekerjaannya.

4.3.4 Hasil Analisis Motivasi

Berikut adalah hasil atau tanggapan melalui kuesioner motivasi yang telah dirangkum pada tabel di bawah.

Tabel 4. 10 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Motivasi

No	Item Pernyataan	Mean	Kategori
1	Saya menyelesaikan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik	4,79	Tinggi
2	Saya terdorong untuk selalu mengembangkan karier yang saya miliki	4,79	Tinggi
3	Saya menyukai variasi dari pekerjaan yang selama ini saya kerjakan	4,86	Tinggi
4	Saya menguasai langkah-langkah pekerjaan yang saya lakukan	4,82	Tinggi
5	Saya ingin mendapatkan pengakuan dari perusahaan atas prestasi kerja yang telah saya capai	4,81	Tinggi
6	Kebijakan yang diterapkan kepala bidang saya sudah sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan	4,80	Tinggi
7	Komunikasi antara saya dan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin dengan baik	4,81	Tinggi
8	Saya puas dengan pendapatan yang saya dapatkan dari perusahaan	4,83	Tinggi
9	Saya cukup khawatir jika suatu saat saya dimutasi ke wilayah lain	4,82	Tinggi

No	Item Pernyataan	Mean	Kategori
10	Saya khawatir jika suatu saat saya dikenai pemutusan hubungan kerja	4,75	Tinggi
11	Hubungan antara saya dan kepala bidang saya terjalin dengan harmonis	4,82	Tinggi
12	Gaji yang perusahaan berikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai	4,82	Tinggi
13	Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai	4,89	Tinggi
14	Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai	4,78	Tinggi
Total Mean Motivasi		4,81	Tinggi

Sumber: hasil olah data 2023

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa skor rata-rata dari motivasi kerja pada perusahaan CV. Cokro Bersatu sebesar 4.81 yang berada pada interval 4,36-5,19 menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada perusahaan CV. Cokro Bersatu dalam kategori tinggi. Hal ini membuktikan bahwa pada karyawan CV. Cokro Bersatu pada motivasi intrinsik karyawan mampu menyelesaikan tugas secara maksimal agar memperoleh prestasi kerja yang baik, karyawan juga menyukai beberapa variasi pekerjaan yang karyawan lakukan, karyawan menguasai langkah-langkah dalam pekerjaan yang karyawan lakukan, karyawan terdorong untuk mendapatkan pengakuan atas prestasi kerja yang dilakukan kepada perusahaan. Hal lain membuktikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi ekstrinsik bahwa kebijakan yang diterapkan kepala bidang sudah sesuai dengan perusahaan, karyawan termotivasi tidak terlepas dari gaji, tunjangan dan bonus yang diberikan perusahaan terhadap karyawan karena sesuai dengan beban pekerjaan.

Skor terendah motivasi kerja sebesar 4,75 pada item pertanyaan nomor sepuluh terkait dengan pemutusan hubungan kerja. Dapat dilihat

bahwa skor terendah dari motivasi adalah pemutus hubungan kerja tetapi walaupun skor tersebut terendah pemutus hubungan kerja masih dalam kategori tinggi. Hal ini menyebutkan bahwa karyawan pada CV. Cokro khawatir jika suatu saat karyawan akan dikenai pemutusan hubungan kerja. Kecemasan merupakan sebuah emosi yang diidentifikasi oleh perasaan bahaya (Davidoff, 1991) Karyawan yang memiliki kekhawatiran dan kecemasan yang tinggi terhadap situasi perusahaan yang tidak pasti akan memengaruhi semangat karyawan. Tetapi kecemasan merupakan hal normal yang dialami karyawan, kecemasan juga dapat menjadi faktor untuk meningkatkan karyawan agar dapat berusaha lebih untuk memperoleh hasil yang lebih baik (Kube, 2017).

Skor tertinggi pada motivasi kerja adalah 4,89 yang dihasilkan oleh item nomor tiga belas terkait dengan pemberian bonus. Karyawan yang mendapatkan bonus sesuai beban kerja dan prestasi kerja akan mendorong semangat kerja karyawan, dan akan membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan pemberian bonus juga akan membuat kinerja karyawan menjadi meningkat. Selain itu pemberian bonus juga merupakan bentuk perusahaan dalam mensejahterakan karyawannya atas pekerjaan yang telah dilakukan. (Herzberg, 1966) menyebutkan bahwa kinerja karyawan meningkat dipengaruhi oleh adanya faktor pemuas yaitu bonus dan penghargaan

yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Dengan adanya bonus dan penghargaan akan membuat karyawan semangat bekerja.

4.3.5 Hasil Analisis Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil atau tanggapan melalui kuesioner kinerja yang telah dirangkum pada tabel di bawah

Tabel 4. 11 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja

No	Item Pernyataan	Mean	Kategori
1	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan	4,83	Tinggi
2	Saya disiplin terhadap pekerjaan saya	4,83	Tinggi
3	Saya mampu menyelesaikan target yang telah ditetapkan	4,82	Tinggi
4	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	4,85	Tinggi
5	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	4,87	Tinggi
6	Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan akurat	4,79	Tinggi
7	Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan baik	4,89	Tinggi
8	Saya memberikan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan secara detail	4,83	Tinggi
9	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan	4,86	Tinggi
10	Saya selalu hadir tepat waktu	4,87	Tinggi
11	Saya pulang kerja dengan tepat waktu	4,84	Tinggi
12	Saya menggunakan cuti kerja secara efektif dan efisien	4,85	Tinggi
13	Saya memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik	4,91	Tinggi
14	Saya memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain	4,80	Tinggi
15	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu satu sama lain	4,83	Tinggi
Total Mean Kinerja Karyawan		4,84	Tinggi

Sumber: hasil olah data 2023

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa skor rata-rata dari kinerja karyawan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu sebesar 4.84 yang berada pada interval 4,36-5,19 menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu dalam kategori tinggi.

Hal ini membuktikan bahwa karyawan pada CV. Cokro mampu bekerja dengan disiplin dan teliti sehingga mendapatkan hasil kerja yang sesuai dengan target. Karyawan juga handal dalam bekerja secara akurat dan konsisten. Kehadiran karyawan juga sesuai dengan prosedur jam kerja yang telah ditetapkan. Karyawan juga mampu bekerja sama dengan baik untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Skor terendah pada kinerja karyawan sebesar 4,79 pada item pertanyaan nomor enam terkait dengan kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat. Dapat dilihat bahwa walaupun skor terendah tetapi masih tergolong tinggi hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada CV. Cokro Bersatu sudah melakukan pekerjaan dengan tepat dan akurat tetapi mungkin ada beberapa karyawan yang merasa tidak dapat melakukan pekerjaan dengan akurat. Ada beberapa hal yang membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan tidak akurat antara lain tidak cocok dengan anggota tim, kesehatan dari karyawan yang terganggu, tidak dapat memprioritaskan pekerjaan, fokus dari karyawan yang terganggu, stres yang dialami oleh karyawan. Maka dengan itu perlu diadakan evaluasi kinerja oleh perusahaan. (Mathis & Jackson, 2015) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja adalah proses penilaian seberapa baiknya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan standar perusahaan kemudian mengomunikasikan terhadap karyawan. Dengan hal tersebut dapat mencari jalan keluar atas masalah karyawan yang tidak melakukan pekerjaannya dengan akurat.

Skor tertinggi pada kinerja karyawan adalah 4,91 yang dihasilkan oleh item nomor tiga belas terkait dengan kemampuan dalam bekerjasama dengan baik. Peningkatan kinerja karyawan yaitu dengan melatih sikap maupun perilaku kerja yang baik. Pengelolaan kerja pada organisasi dapat memaksimalkan kinerja dari adanya kerjasama yang kuat antar karyawan. Kerjasama antar karyawan juga dapat menghasilkan energi yang positif karena melalui usaha yang telah terkoordinasi. (Mathis & Jackson, 2016) sangat penting kuantitas dan kualitas kerja dari karyawan dan dapat menggunakan waktu dengan efisien dan efektif maka ada perhatian yang tulus dalam bekerja bahkan dapat bekerja sama dengan tim untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

4.4 Analisis Structural Equation Model dengan SmartPLS

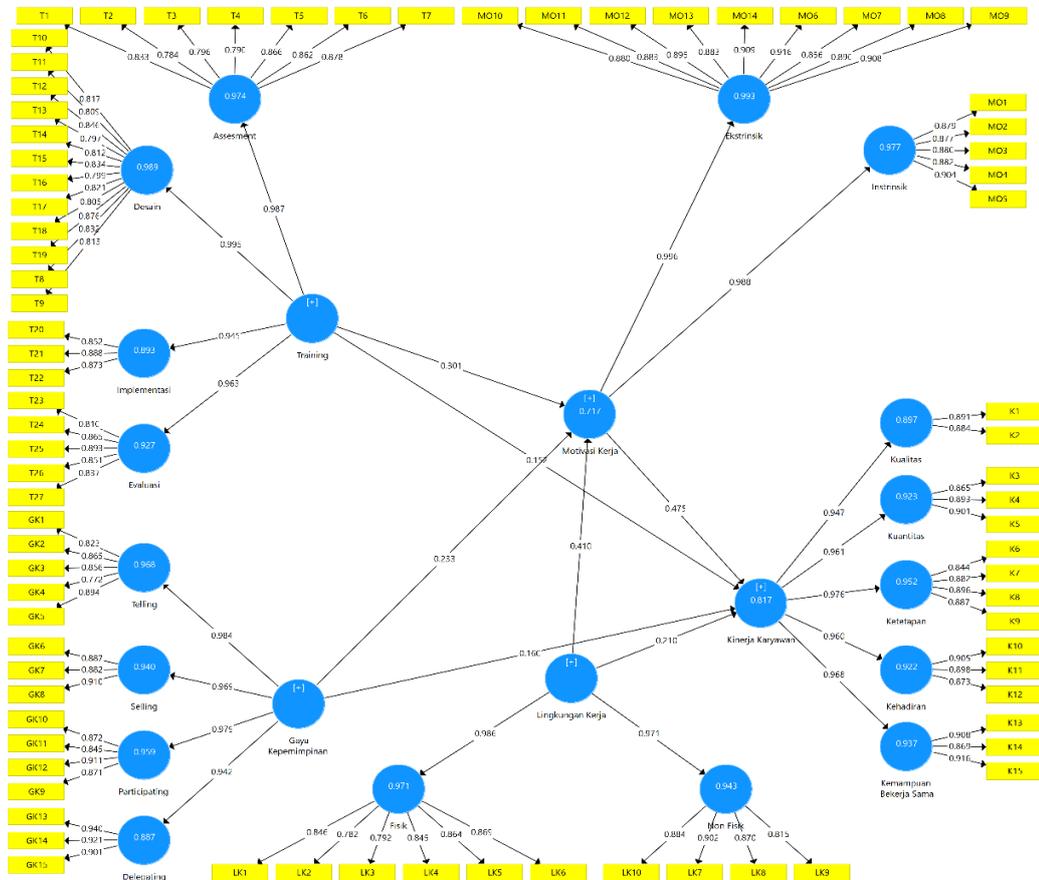
4.4.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian dengan menggunakan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. (Abdillah & Hartono, 2014) uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan sebuah instrumen penelitian apa yang seharusnya diukur.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity adalah pengukuran yang berhubungan dengan prinsip pengukuran (*manifest variable*) dari konstruk yang seharusnya

mempunyai korelasi yang tergolong tinggi. Hasil analisis *convergent validity* dapat digambarkan seperti gambar 4.1 di bawah.



Gambar 4. 1 Outer Models

Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* atau *loading factor*. Nilai ideal *loading factor* yaitu >0.7 untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dengan nilai *loading factor* antara $0,60 - 0,70$ untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory* masih dapat untuk diterima. Berdasarkan gambar 4.1 dapat diketahui bahwa hasil seluruh *loading factor* $> 0,7$ sehingga untuk seluruh indikator yang ada di dalam variabel memenuhi validitas konvergen. Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 4. 12 Uji Indikator *Outer Loadings*

Variabel	Indikator	Item	Faktor Loading	Keterangan
Training	Assessment	T1	0,833	Valid
		T2	0,784	Valid
		T3	0,796	Valid
		T4	0,790	Valid
		T5	0,866	Valid
		T6	0,862	Valid
		T7	0,878	Valid
	Desain	T8	0,832	Valid
		T9	0,813	Valid
		T10	0,817	Valid
		T11	0,809	Valid
		T12	0,846	Valid
		T13	0,797	Valid
		T14	0,812	Valid
		T15	0,834	Valid
		T16	0,799	Valid
		T17	0,821	Valid
		T18	0,805	Valid
		T19	0,876	Valid
	Implementasi	T20	0,852	Valid
		T21	0,888	Valid
		T22	0,873	Valid
	Evaluasi	T23	0,810	Valid
		T24	0,865	Valid
		T25	0,893	Valid
		T26	0,851	Valid
		T27	0,837	Valid
Gaya Kepemimpinan Situasional	Telling	GK1	0,823	Valid
		GK2	0,865	Valid
		GK3	0,856	Valid
		GK4	0,772	Valid
		GK5	0,894	Valid
	Selling	GK6	0,887	Valid
		GK7	0,882	Valid
		GK8	0,910	Valid
	Participating	GK9	0,871	Valid
		GK10	0,872	Valid
		GK11	0,845	Valid
		GK12	0,911	Valid
	Delegating	GK13	0,940	Valid
		GK14	0,921	Valid
		GK15	0,901	Valid
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	LK1	0,846	Valid
		LK2	0,782	Valid
		LK3	0,792	Valid
		LK4	0,845	Valid
		LK5	0,864	Valid
		LK6	0,869	Valid
	LK7	0,902	Valid	

Variabel	Indikator	Item	Faktor Loading	Keterangan
	Lingkungan Kerja non Fisik	LK8	0,870	Valid
		LK9	0,815	Valid
		LK10	0,884	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Intrinsik	MO1	0,879	Valid
		MO2	0,877	Valid
		MO3	0,880	Valid
		MO4	0,882	Valid
		MO5	0,904	Valid
	Motivasi Ekstrinsik	MO6	0,916	Valid
		MO7	0,856	Valid
		MO8	0,890	Valid
		MO9	0,908	Valid
		MO10	0,880	Valid
		MO11	0,883	Valid
		MO12	0,895	Valid
		MO13	0,883	Valid
		MO14	0,909	Valid
Kinerja karyawan	Kualitas	K1	0,891	Valid
		K2	0,884	Valid
	Kuantitas	K3	0,865	Valid
		K4	0,893	Valid
		K5	0,901	Valid
	Ketetapan	K6	0,844	Valid
		K7	0,882	Valid
		K8	0,896	Valid
		K9	0,887	Valid
	Kehadiran	K10	0,905	Valid
		K11	0,898	Valid
		K12	0,873	Valid
	Kemampuan Bekerja Sama	K13	0,908	Valid
		K14	0,869	Valid
		K15	0,916	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.12 bahwa hasil loading factor 27 item *training* diperoleh nilai loading dengan rentang 0,784 – 0,878. Dari 15 item gaya kepemimpinan diperoleh nilai loading dengan rentang 0,772 - 0,940. 10 item lingkungan kerja diperoleh nilai loading rentang 0,782 - 0,902. 14 item motivasi kerja nilai loading dengan rentang 0,856 – 0,916. Sedangkan 15 item kinerja karyawan memperoleh nilai loading rentang 0,844 – 0,916. Nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, dengan demikian menunjukkan bahwa semua indikator pada

variabel penelitian dapat dikatakan memenuhi *convergent validity* dan tidak ada yang di keluarkan. Hal ini menunjukkan terdapat 27 item *training*, 15 item gaya kepemimpinan, 10 item lingkungan kerja, motivasi kerja memiliki 14 item, dan kinerja karyawan memiliki 15 item.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Uji validitas ini dilakukan dengan cara menggunakan indikator refleksi dengan melihat pada nilai *cross loading* untuk masing-masing variabel yang nilainya lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. 13 Nilai *Cross Loading*

	<i>Training</i>	Gaya Kepemimpinan Situasional	Lingkungan Kerja	Motivasi	Kinerja
T1	0,818	0,527	0,651	0,665	0,636
T10	0,814	0,624	0,621	0,686	0,684
T11	0,808	0,513	0,593	0,592	0,600
T12	0,848	0,547	0,640	0,639	0,671
T13	0,803	0,570	0,643	0,657	0,657
T14	0,804	0,521	0,454	0,560	0,574
T15	0,835	0,524	0,615	0,573	0,623
T16	0,796	0,539	0,624	0,640	0,633
T17	0,817	0,569	0,608	0,637	0,680
T18	0,804	0,518	0,572	0,641	0,602
T19	0,865	0,562	0,563	0,572	0,567
T2	0,769	0,506	0,569	0,593	0,630
T20	0,810	0,502	0,636	0,628	0,629
T21	0,855	0,547	0,542	0,600	0,616
T22	0,803	0,529	0,553	0,603	0,640
T23	0,775	0,533	0,537	0,606	0,624
T24	0,849	0,493	0,590	0,584	0,589
T25	0,844	0,554	0,668	0,666	0,685
T26	0,840	0,520	0,670	0,600	0,627
T27	0,788	0,510	0,595	0,617	0,634
T3	0,816	0,550	0,587	0,615	0,655

	<i>Training</i>	Gaya Kepemimpinan Situasional	Lingkungan Kerja	Motivasi	Kinerja
T4	0,780	0,577	0,606	0,646	0,573
T5	0,864	0,594	0,672	0,689	0,704
T6	0,840	0,525	0,608	0,594	0,583
T7	0,845	0,562	0,595	0,595	0,663
T8	0,815	0,551	0,587	0,637	0,673
T9	0,799	0,643	0,639	0,602	0,611
GK1	0,597	0,800	0,642	0,636	0,671
GK10	0,583	0,833	0,553	0,569	0,591
GK11	0,601	0,837	0,646	0,683	0,669
GK12	0,634	0,896	0,561	0,615	0,677
GK13	0,560	0,875	0,557	0,565	0,620
GK14	0,524	0,870	0,529	0,553	0,605
GK15	0,500	0,856	0,547	0,596	0,581
GK2	0,519	0,839	0,576	0,638	0,655
GK3	0,602	0,848	0,569	0,613	0,642
GK4	0,552	0,775	0,560	0,560	0,585
GK5	0,571	0,880	0,585	0,614	0,607
GK6	0,558	0,853	0,623	0,606	0,626
GK7	0,577	0,863	0,537	0,591	0,622
GK8	0,524	0,881	0,562	0,610	0,613
GK9	0,599	0,861	0,642	0,644	0,703
LK1	0,544	0,488	0,840	0,581	0,603
LK10	0,571	0,569	0,850	0,562	0,645
LK2	0,637	0,605	0,788	0,668	0,671
LK3	0,636	0,604	0,807	0,661	0,676
LK4	0,603	0,541	0,841	0,701	0,697
LK5	0,625	0,535	0,826	0,713	0,691
LK6	0,660	0,583	0,826	0,655	0,671
LK7	0,604	0,638	0,878	0,692	0,755
LK8	0,617	0,532	0,838	0,660	0,642
LK9	0,602	0,544	0,805	0,654	0,621
MO1	0,686	0,577	0,647	0,871	0,769
MO10	0,665	0,595	0,704	0,884	0,784
MO11	0,631	0,621	0,667	0,897	0,795
MO12	0,619	0,602	0,682	0,881	0,747
MO13	0,646	0,651	0,709	0,881	0,757
MO14	0,632	0,620	0,696	0,894	0,758
MO2	0,713	0,653	0,697	0,857	0,758
MO3	0,671	0,696	0,697	0,874	0,798
MO4	0,685	0,621	0,721	0,877	0,769
MO5	0,676	0,655	0,728	0,892	0,763
MO6	0,699	0,634	0,701	0,909	0,800
MO7	0,666	0,559	0,662	0,858	0,755
MO8	0,666	0,654	0,702	0,884	0,726
MO9	0,705	0,661	0,744	0,904	0,763
K1	0,636	0,605	0,616	0,731	0,853
K10	0,687	0,643	0,687	0,752	0,852
K11	0,671	0,684	0,685	0,729	0,855
K12	0,675	0,678	0,666	0,750	0,863
K13	0,654	0,604	0,721	0,765	0,875

	<i>Training</i>	Gaya Kepemimpinan Situasional	Lingkungan Kerja	Motivasi	Kinerja
K14	0,674	0,678	0,659	0,754	0,868
K15	0,609	0,596	0,722	0,736	0,863
K2	0,677	0,588	0,768	0,726	0,829
K3	0,621	0,637	0,676	0,774	0,835
K4	0,687	0,681	0,623	0,727	0,865
K5	0,661	0,621	0,731	0,735	0,855
K6	0,636	0,664	0,631	0,687	0,824
K7	0,687	0,646	0,689	0,718	0,861
K8	0,653	0,626	0,716	0,805	0,873
K9	0,681	0,569	0,739	0,765	0,867

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan pada tabel 4.14 menunjukkan nilai *Cross Loading* pada masing-masing item memiliki nilai > 0.70 , dan juga pada masing-masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas model bertujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam perihal mengukur konstruk. Dalam mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite reliability. Interpretasi *Composite Reliability* sama dengan *Cronbach's Alpha* di mana $>0,7$ dapat diterima dan $>0,6$ masih dapat diterima. Hasil

pengujian *composite reliability* dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 14 Nilai Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Training</i>	0.981	0.982	0,671	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Situasional	0.973	0.975	0,725	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.950	0.957	0,689	Reliabel
Motivasi Kerja	0.978	0.980	0,780	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.974	0.976	0,733	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2023

Dari tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas Cronbach's Alpha dan Composite Reliability nilainya > 0.70 dan AVE $> 0,5$ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten yang berdasarkan pada teori substantif. Evaluasi model struktural pada PLS menggunakan *Coefficient of Determination* (R^2) dan *Path Coefficient* untuk konstruk atau variabel laten endogen.

1. R-Square (R^2)

Inner model untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali, 2014). Pengujian ini

dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansi dan nilai R-square. R-square digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah perhitungan inner model dari data yang telah didapat dengan menggunakan *Partial Least Square*.

Tabel 4. 15 Nilai R²

Variabel Independen	Variabel Dependen	R Square
<i>Training</i>	Motivasi Kerja	0,717
Gaya Kepemimpinan Situasional		
Lingkungan Kerja		
<i>Training</i>	Kinerja Karyawan	0,817
Gaya Kepemimpinan Situasional		
Lingkungan Kerja		
Motivasi Kerja		

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa model *training*, gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja memberikan nilai sebesar 0,717, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel *training*, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja adalah sebesar 71,7% sedangkan sisanya sebesar 28,3 (100%-71,7%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Pada model *training*, gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memberikan nilai sebesar 0,817, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja adalah sebesar

81,7% sedangkan sisanya sebesar 18,3 (100%-81,7%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dilakukan dengan melihat *t statistic* dan *p value* dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis pada penelitian dengan menggunakan SmartPLS dilakukan melalui metode *bootstrapping*. Dalam metode *bootstrapping*, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P Value), dan nilai T – table. Nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi t – value > 1.96 dan atau nilai p – value < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a diterima dan H_o ditolak, sebaliknya jika nilai t-value < 1.96 dan atau nilai p-value > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a ditolak dan H_o diterima. Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Value	Keterangan
<i>Training</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja	0,301	3,582	0,000	H1 Diterima
Gaya Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0,233	2,812	0,005	H2 Diterima

Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja	0,410	3,926	0,000	H3 Diterima
Motivasi Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0,475	7,623	0,000	H4 Diterima
<i>Training</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0,152	2,097	0,036	H5 Diterima
Gaya Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0,160	2,709	0,007	H6 Diterima
Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0,210	2,192	0,029	H7 Diterima
Motivasi Kerja memediasi hubungan <i>training</i> terhadap kinerja karyawan	0,143	3,341	0,001	H8 Diterima
Motivasi Kerja memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan situasional terhadap Kinerja Karyawan	0,111	2,606	0,000	H9 Diterima
Motivasi Kerja memediasi hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,195	3,576	0,009	H10 Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Tabel 4.16 di atas menunjukkan hubungan konstruk sebagai berikut:

1. Hasil uji hipotesis 1 pada pengaruh variabel training terhadap motivasi kerja memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,301 dengan *p value* sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja **diterima**.

2. Hasil uji hipotesis 2 pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,233 dengan *p value* sebesar $0,005 < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja **diterima**.
3. Hasil uji hipotesis 3 pada pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,410 dengan *p value* sebesar $0,000 < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja **diterima**.
4. Hasil uji hipotesis 4 pada pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,475 dengan *p value* sebesar $0,000 < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.
5. Hasil uji hipotesis 5 pada pengaruh variabel training terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,152 dengan nilai *p value* sebesar $0,036 < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.
6. Hasil uji hipotesis 6 pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *original*

sample bernilai positif sebesar 0,160 dengan nilai *p value* sebesar 0,007 < 0.05. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

7. Hasil uji hipotesis 7 pada pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,210 dengan nilai *p value* sebesar 0,029 < 0.05. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.
8. Hasil uji hipotesis 8 pada pengaruh variabel training terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi motivasi kerja memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,143 dengan nilai *p value* sebesar 0,001 < 0.05. Dengan demikian, hipotesis kedelapan yang menyatakan motivasi kerja memediasi hubungan *training* terhadap kinerja karyawan **diterima**.
9. Hasil uji hipotesis 9 pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi motivasi kerja memiliki koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,111 dengan *p value* sebesar 0,009 < 0.05. Dengan demikian, hipotesis kesembilan yang menyatakan motivasi kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan **diterima**.
10. Hasil uji hipotesis 10 pada pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi motivasi kerja memiliki koefisien

original sample bernilai positif sebesar 0,195 dengan *p value* sebesar $0,000 < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis kesepuluh yang menyatakan motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima**.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Training* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menggunakan PLS membuktikan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari *p value* yaitu 0,000 dan diperoleh nilai koefisien regresi dengan nilai 0,301 di mana menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Hal tersebut mempresentasikan bahwa *training* yang diberikan kepada karyawan tergolong baik, dalam artian pemberian *training* yang diterapkan kepada karyawan memberikan motivasi kepada karyawan. Disimpulkan hipotesis pertama bahwa *training* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu.

Training yang diukur melalui 4 indikator yaitu: *assessment, desain, implementasi, evaluasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. *Training* yang diadakan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sangat baik. Di mana dengan diadakan *training* oleh pihak manajemen yang tepat sasaran, karyawan akan merespon dengan cara yang positif dan akan memunculkan motivasi pada diri karyawan. *Training* dapat mengubah sudut pandang seseorang terhadap apa yang mereka kerjakan ketika perusahaan

mampu dengan cermat menilai pengetahuan, keterampilan, kinerja, dan sikap yang ada di diri karyawan.

Pada penelitian sebelumnya milik (Meidita 2019) mengungkapkan bahwa aspek *training* terpenting dalam memengaruhi motivasi kerja adalah instruktur pelatihan, di mana instruktur pelatihan mampu berinteraksi dengan cukup baik kepada karyawan hal ini yang membuat karyawan menjadi jauh lebih nyaman dalam melakukan pelatihan dan hal ini yang membuat karyawan mampu dalam menguasai materi yang diberikan. Penelitian yang dilakukan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu menunjukkan hasil positif antara pelatihan terhadap motivasi kerja, namun aspek pelatihan yang cenderung paling memengaruhi motivasi kerja pada karyawan CV. Cokro Bersatu adalah aspek implementasi. Hal ini terbukti bahwa item dengan pertanyaan yang mengandung aspek implementasi menunjukkan hasil yang tinggi terutama pada metode pelatihan OTJ yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam meningkatkan pengetahuan karyawan. Aspek implementasi ini terkait dengan pemilihan jenis pelatihan yang diberikan perusahaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Niati *et al* 2021) menggunakan beberapa indikator antara lain instruktur, peserta pelatihan, materi dan tujuan pelatihan. Penelitian yang dilakukan oleh (Niati *et al* 2020) membuktikan bukti empiris bahwa pelatihan berhubungan positif

dengan motivasi. Keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dapat ditingkatkan dengan adanya pelatihan yang diberikan perusahaan. Tugas maupun pekerjaan dengan bobot yang lebih berat karyawan akan dapat mengerjakannya karena sudah dibekali keterampilan yang didapat karyawan setelah mengikuti pelatihan. Penelitian yang dilakukan oleh (Niati *et al* 2020) sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan pada CV. Cokro Bersatu bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan pada karyawan. Perusahaan ini bergerak pada industri *food and beverages* hal ini yang membuat karyawan akan dituntut untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan. Penelitian ini menggunakan indikator yang sedikit berbeda antara lain *assessment, desain, implementasi, evaluasi*.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan dari Penelitian (Ozkaser 2019) menunjukkan bahwa kesinambungan bisnis pada lingkungan yang kompetitif organisasi berusaha untuk semaksimal mungkin untuk memaksimalkan produktivitas karyawannya sehingga pengembangan tenaga kerja yang berkinerja tinggi yang dapat digunakan untuk kemampuan bersaing. Hal ini membuat penelitian (Ozkaser 2019) berpendapat bahwa terdapat hubungan antara pelatihan terhadap motivasi. Pada penelitian yang dilakukan bahwa karyawan bekerja di lingkungan dinamis untuk menghadapi tantangan seperti permintaan pasar, inovasi, kualitas produk maupun ekspektasi pelanggan. Dengan hal itu pelatihan dapat membuat karyawan dapat

menghadapi tantangan-tantangan tersebut atau bahkan tantangan-tantangan yang tidak terduga, karyawan akan termotivasi untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal karena didorong oleh pelatihan yang membuat *skill* karyawan dalam menjalankan tugasnya menjadi lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Neza dan Rivai 2020) mengungkapkan bahwa pelatihan akan membuat karyawan merasa puas ketika karyawan dapat melakukan atau mengerjakan pekerjaan yang dirasa sulit. Hal ini yang membuat perusahaan wajib memberikan *training* karena akan menjadikannya karyawan merasa diberi peluang untuk terus maju maupun berkembang dan akan selalu *upgrade* kemampuan yang dimiliki maupun kemampuan yang kurang menonjol pada diri karyawan. Penelitian yang dilakukan (Neza dan Rivai 2020) sejalan dengan yang telah dilakukan pada CV. Cokro Bersatu menunjukkan hasil bahwa karyawan merasa pelatihan yang diberikan kepada karyawan mampu memotivasi karyawan dengan baik. Hal ini terjadi karena karyawan menganggap pelatihan yang diberikan dapat memberikan dampak positif kepada diri karyawan dari segi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan yang mampu membuat karyawan dalam membuat keputusan dalam bekerja. Pelatihan juga membuat karyawan memahami pekerjaannya lebih baik lagi hal ini yang membuat karyawan mampu bekerja dengan baik dan membuat target dari perusahaan tercapai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hajjali *et al* 2021) menunjukkan bahwa hal yang paling penting pada program pelatihan adalah instruktur pelatihan karena sosok penting pada pelaksanaan program pelatihan instruktur yang kompeten akan dapat memberikan bantuan yang cukup berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan. Pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa instruktur pelatihan sangat berpengaruh pada kelancaran kegiatan karena instruktur karena tanggung jawab dari instruktur adalah melaksanakan kegiatan maupun penyusunan rencana. Ketika instruktur tidak kompeten hal ini yang mengakibatkan hasil yang ingin dicapai ketika pelatihan tidak ada hasilnya. Penelitian ini sedikit berbeda karena faktor yang cukup memengaruhi adalah implementasi hal ini terlihat pada jawaban mengenai implementasi yang tergolong tinggi. karyawan menganggap bahwa perusahaan sudah tepat dalam memilih metode pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam peningkatan keterampilan, pengetahuan dan peningkatan sikap.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan yang artinya bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat membuat karyawan merasa termotivasi karena karyawan mampu menguasai materi, keterampilan, dan sikap yang diberikan. Instruktur pelatihan juga mampu berinteraksi pada karyawan sehingga peserta pelatihan nyaman saat mengikuti pelatihan. Maka dari itu disimpulkan bahwa semakin semakin baik pelatihan maka akan

semakin besar motivasi yang akan dimiliki oleh para karyawan.

Hipotesis pertama ini terbukti pada karyawan CV. Cokro Bersatu

4.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* yaitu 0,005 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,410 yang disimpulkan bahwa hipotesis kedua gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada karyawan CV. Cokro Bersatu.

Gaya kepemimpinan yang diukur dengan 4 indikator yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Pemicu yang cukup besar yang akan menyebabkan karyawan merasa kurangnya motivasi dan tidak bergairah untuk bekerja adalah gaya kepemimpinan yang dianggap oleh karyawan tidak sesuai dan tidak bisa menciptakan suasana yang lebih baik di tempat kerja. Gaya kepemimpinan yang baik yaitu dengan mencerminkan sikap peduli, dapat menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. Pemimpin dapat memengaruhi persepsi dari bawahannya dan memotivasi bawahannya dengan mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas maupun pencapaian tujuan dan pelaksanaan kerja yang efektif seperti yang dikatakan (Turay 2019).

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Arifa *et al* 2018) menunjukkan bahwa karyawan akan meniru segala bentuk perilaku

pemimpin. Dengan kata lain jika pemimpin memberikan contoh yang baik maka bawahannya akan melakukan pekerjaan dengan baik dan akan sesuai dengan keinginan dari organisasi. Seperti yang dilakukan oleh kepala bidang CV. Cokro Bersatu bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan CV. Cokro Bersatu lebih cenderung dengan memberitahukan peranan dari karyawan dengan cara memberitahukan dengan jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan, memberitahukan dengan detail lalu melakukan pendampingan atau pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas. Ketika karyawan sudah tau apa yang dikerjakannya maka akan dapat membantu karyawan dalam fokus terhadap pekerjaan tersebut terutama ketepatan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang diinginkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Guterresa *et al* 2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu membangkitkan motivasi para karyawan sehingga akan berdampak juga terhadap kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penelitian yang dilakukan pada CV. Cokro Bersatu sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa pemimpin mampu memprioritaskan karyawan dan membebaskan karyawan dalam melaksanakan tugas tetapi tetap dalam pengawasan pimpinan. Pemimpin juga memberikan kelonggaran kepada karyawan dalam menentukan cara dalam melaksanakan tugas maupun berbagi ide antara karyawan dan atasan. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya

kepemimpinan yang diterapkan pada masing-masing divisi mampu membuat karyawan menjadi nyaman dan mampu membangkitkan motivasi karyawan.

Penelitian sebelumnya (Nugroho *et al* 2020) menunjukkan bahwa karyawan akan merasa termotivasi jika dipimpin oleh mampu memberikan dampak, inspirasi dan motivasi kepada diri karyawan. Berdasarkan temuan di atas hasil dari penelitian ini mendapati bahwa kepala bidang yang berada di CV. Cokro Bersatu menunjukkan bahwa kepala bidang mampu meningkatkan serta menumbuhkan motivasi diri para karyawan serta membuat karyawan merasa tidak terbebani karena sikap dari kepala bidang yang mendengarkan ide atau gagasan dan mencari jalan bersama-sama tanpa membebani sepenuhnya kepada karyawan. Kepala bidang juga membantu karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan merasa lebih dekat dengan pimpinannya.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan yang telah dilakukan peneliti (Paais dan Pattiruhu 2020) yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dilihat dari kepribadiannya yang memiliki ketertarikan terhadap aktivitas yang dilakukan karyawan. Pemimpin juga memiliki karakter yang harus dekat dengan karyawan dalam menyampaikan perintah, maupun yang berkaitan dengan urusan karyawan agar karyawan. Pemimpin juga selalu mengadakan diskusi dan evaluasi. Penelitian yang dilakukan kepada karyawan CV. Cokro Bersatu juga menganggap

kepala bidang karyawan sudah melakukan yang karyawan inginkan yaitu menyampaikan perintah dengan jelas dan tepat selalu mengadakan diskusi bersama serta melakukan pengawas, melakukan komunikasi dengan karyawan mengenai pekerjaan. Hal ini terbukti ketika mereka mampu mengerjakan tugas sesuai yang telah direncanakan, hal ini dipengaruhi oleh pemimpin yang siap membantu karyawan dan tidak membenarkan sepenuhnya terhadap bawahannya.

Penelitian milik (Tolu *et al* 2021) mengungkapkan bahwa aspek gaya kepemimpinan terpenting yang memengaruhi motivasi kerja pada penelitian milik (Tolu *et al* 2021) adalah direktif, di mana menurut karyawan kepala bidang memberitahukan kepada mereka apa yang diharapkan kepala bidang dan memberikan petunjuk dan arahan apa yang harus dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala bidang yang memberikan arahan secara spesifik kepada bawahannya mengenai cara dalam menyelesaikan tugas yang harus dipenuhi oleh karyawan. Disisi lain penelitian ini yang dilakukan pada CV. Cokro Bersatu bahwa karyawan cenderung menunjukkan aspek *selling*. Aspek ini adalah pemimpin yang dapat menunjukkan, mengarahkan dan mendukung bawahannya. Karyawan merasa kepala bidang mampu dalam menjelaskan atau mengarahkan karyawan mengenai cara melaksanakan tugas dengan baik, kepala bidang juga melakukan pengawasan yang secara wajar sehingga karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas hal yang terpenting adalah kepala bidang yang menerapkan pola

komunikasi dua arah sehingga usulan dan masukan karyawan bisa didengar dan dievaluasi secara bersama-sama. Penelitian ini memiliki sedikit perbedaan dengan yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) di mana penelitian tersebut menggunakan indikator gaya kepemimpinan antara lain direktif, supportif, partisipatif, orientasi berprestasi. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan indikator *telling, selling, participating, delegating*.

Hasil temuan penelitian ini yang menyebutkan bahwa dalam penerapan gaya kepemimpinan seorang kepala bidang akan membuat karyawan merasa lebih nyaman, dihargai untuk mengerjakan pekerjaannya hal ini yang akan membuat karyawan merasa lebih termotivasi dalam bekerja karena memiliki pemimpin yang mampu memberikan arahan, masukan dan bantuan kepada karyawan maka dari itu Hipotesis kedua ini terbukti pada karyawan CV. Cokro Bersatu.

4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,000 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,410 yang disimpulkan hipotesis ketiga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu.

Lingkungan kerja yang diukur dengan dua indikator yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik yaitu segala hal tentang keadaan di tempat kerja yang berbentuk

fisik yang dapat memengaruhi karyawan secara langsung. Lingkungan kerja non fisik yaitu semua hal yang berhubungan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja para karyawan. Penyebab motivasi karyawan menurun salah satunya ketika lingkungan tempat bekerja karyawan tidak kondusif dan tidak nyaman.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pranitasari dan Saputri 2020) dalam memberikan bukti empiris bahwa ada hubungan yang selaras antara lingkungan kerja dan motivasi kerja di mana lingkungan kerja pada sebuah perusahaan dapat memberikan kenyamanan maupun keamanan untuk karyawan dalam menjalankan segala kegiatan kerja dan sebagian besar karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan menunjukkan keahlian yang karyawan miliki pada bidangnya masing-masing. Penelitian pada karyawan CV. Cokro Bersatu terbukti didasari oleh beberapa indikator yaitu terkait lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan tekanan terhadap karyawan antara lain karyawan bisa merasakan stres, sulit berkonsentrasi dan dapat menyebabkan karyawan mudah terkena penyakit yang menyebabkan menurunnya produktivitas kerja karyawan. Kesamaan dari penelitian ini adalah kesamaan hasil yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif mampu membuat karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya karena lingkungan kerja merupakan tempat di mana karyawan melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Kesamaan lainnya adalah penelitian ini dan peneliti yang dilakukan (Pranitasari dan Saputri 2020) menggunakan indikator yang sama untuk pengukuran.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Setiyani *et al* 2019) menunjukkan di mana lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menyebabkan karyawan tidak betah pada perusahaan tersebut dan akan membuat karyawan mencari pekerjaan lain atau pindah dari perusahaan tersebut ke perusahaan lain yang memiliki suasana kerja yang lebih kondusif. Hal ini yang membuat perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang baik dan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karena karyawan merasa betah dan nyaman berada di lingkungan tempat karyawan bekerja. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan CV Cokro Bersatu bahwa lingkungan kerja mampu memberikan motivasi kepada karyawan hal ini terbukti pada item pertanyaan yang tergolong tinggi. Lingkungan kerja fisik akan membantu dan menunjang karyawan dalam bekerja sedangkan lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan karyawan yaitu hubungan kerja karyawan. Karena itu lingkungan kerja yang kondusif akan membuat memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan (Parashakti *et al* 2019) yang menunjukkan bahwa suasana pada tempat kerja akan membuat peningkatan motivasi kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan kemampuan dan keahlian dengan secara maksimal agar tujuan

dari perusahaan tercapai. Penelitian pada karyawan CV. Cokro Bersatu menunjukkan korelasi positif antara lingkungan kerja dan motivasi kerja. Aspek yang dari lingkungan kerja yang cenderung memengaruhi motivasi adalah aspek non fisik, hal ini terbukti bahwa item pertanyaan yang berada pada fisik memiliki score tertinggi. Aspek fisik ini terkait dengan keadaan di tempat kerja yang berbentuk fisik yang dapat memengaruhi karyawan secara langsung.

Penelitian (Amalia 2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja sangat erat kaitannya dengan motivasi baik dari lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Kedua hal tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi. Disisi lain penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik cukup memengaruhi motivasi karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan menilai kepala bidang selalu memberikan arahan sebelum karyawan melaksanakan pekerjaannya, dengan hal ini akan membantu karyawan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) menggunakan aspek dari lingkungan kerja antara lain kebersihan, pertukaran udara, penerangan, keamanan, kebisingan, hubungan antar karyawan. Di antara aspek tersebut hal yang paling memengaruhi motivasi kerja adalah aspek keamanan. Rasa aman di tempat kerja akan membuat karyawan nyaman karena karyawan tidak perlu merasakan kecemasan atau harus waspada yang terjadi di sekitar tempat kerja karyawan

sehingga karyawan bisa fokus dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Keamanan kerja juga dapat mengurangi adanya kecelakaan kerja yang akan terjadi pada karyawan. Pada penelitian yang telah dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu menggunakan aspek lingkungan kerja antara lain lingkungan kerja fisik dan non fisik. Sedangkan aspek yang paling memengaruhi motivasi kerja adalah aspek lingkungan kerja fisik, di mana lingkungan kerja fisik meliputi penerangan lampu, pencahayaan, suhu, kebisingan dan fasilitas peralatan kantor. Karyawan mengerjakan pekerjaan lebih sering di kantor hal ini yang menyebabkan keadaan di tempat kerja yang berbentuk fisik dapat memengaruhi karyawan secara langsung.

Lingkungan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik, jadi keduanya memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja. Maka dari itu kesimpulannya adalah semakin baik dari lingkungan kerja maka akan meningkatkan pengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan yang bekerja pada lingkungan perusahaan. Hipotesis keempat ini terbukti pada karyawan CV. Cokro Bersatu

4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa motivasi kerja secara positif memengaruhi kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,000 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,475 yang disimpulkan hipotesis keempat

motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu. Artinya semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hal tersebut mempresentasikan bahwa tingkat motivasi karyawan tergolong baik. Motivasi kerja diukur dengan dua indikator yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri karyawan untuk berprestasi, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri karyawan untuk menentukan sikap atau perilaku seseorang di dalam kehidupan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Paais 2020) mengatakan bahwa motivasi sebagai salah satu pemicu dalam meningkatkan kepuasan dan kualitas kerja yang memiliki dampak psikologis yang signifikan terhadap strategi perusahaan dalam berbagai bisnis. Motivasi juga menjadi acuan dan menentukan hasil contohnya adalah produktivitas, kinerja dan ketekunan dari karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa karyawan yang termotivasi tinggi akan lebih berorientasi pada kewajiban maupun wewenang yang harus mereka kerjakan dan akan lebih memotivasi diri sendiri dibandingkan dengan karyawan yang memiliki motivasi kurang. Penelitian ini memiliki kesamaan indikator motivasi kerja untuk pengukuran yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Menurut penelitian (Aldiansyah *et al* 2021) menyebutkan bahwa pemberian motivasi termasuk salah satu cara agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan arahan kerja dan dapat bertanggung jawab sehingga tujuan dari perusahaan tercapai. Faktor intrinsik disini antara lain: prestasi kerja dari karyawan, pengakuan atas pencapaian kerja, metode dan langkah-langkah dari pekerjaan itu sendiri dan pengembangan diri karyawan. Faktor ekstrinsik antara lain: kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, hubungan karyawan dengan rekan kerja, keamanan karyawan atas masa kepegawaiannya, gaji dan bonus. Berdasarkan temuan di atas hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap karyawan dalam industri *food and beverages*, karyawan tidak hanya berfokus terhadap pembuatan tetapi juga berfokus kepada penjualan dan target-target dari perusahaan. Ketika karyawan kurangnya motivasi pada diri karyawan hal ini yang akan membuat produktivitas kerja karyawan akan terganggu dan akan berdampak kepada hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Girdwichai *et al* 2020) memberikan bukti bahwa karyawan yang mengalami demotivasi cenderung merasa tidak puas, absen dari pekerjaan bahkan meninggalkan perusahaan. Kinerja terbaik dapat dicapai jika sebagian besar karyawan yang berdedikasi yang hanya dapat dicapai dengan motivasi karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan

pada karyawan pada CV. Cokro Bersatu menunjukkan bahwa motivasi karyawan didasari oleh bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja maupun prestasi kerja yang dilakukan karyawan, yang berpengaruh kepada kinerja karyawan yang meningkat.

(Gutteresa *et al* 2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja dalam dirinya secara positif akan memiliki kinerja yang tinggi dalam perusahaan. Kinerja karyawan dapat meningkat ketika karyawan mendapatkan haknya yang sesuai. Disisi lain penelitian yang dilakukan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu bahwa karyawan cenderung menunjukkan aspek motivasi kerja yaitu motivasi ekstrinsik dengan nilai tertinggi memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa puas ketika kebijakan dari perusahaan tidak memberatkan karyawan, hubungan rekan kerja yang harmonis, dan termasuk gaji yang didapat karyawan merupakan hal yang terpenting terbentuknya motivasi yang ada diri karyawan. Namun yang membedakan penelitian (Gutteresa *et al* 2020) menggunakan aspek motivasi kerja antara lain kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan keamanan. Sedangkan penelitian ini menggunakan aspek motivasi kerja antara lain motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) menggunakan beberapa indikator mengenai motivasi kerja antara lain prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa tingkah laku

yang dilakukan manusia adalah dilakukan dengan sadar yang artinya bahwa didorong dengan keinginan untuk dapat mencapai tujuan yang ingin diraih. Pada penelitian milik (Tolu *et al* 2021) bahwa faktor yang paling memengaruhi kinerja karyawan adalah aspek afiliasi. Hal ini terjadi karena karyawan berusaha mendapatkan keakraban atau persahabatan dan karyawan berusaha untuk menghindari konflik. Hal ini yang akan mengakibatkan perilaku dari karyawan dalam bekerja maupun mengelola organisasi. Penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu sedikit berbeda mengenai indikator yang dipakai untuk pengukuran penelitian ini menggunakan indikator antara lain motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pada penelitian ini mengungkapkan bahwa aspek yang paling memengaruhi kinerja adalah aspek intrinsik. Motivasi intrinsik ini merujuk kepada dorongan pada diri karyawan dalam berprestasi.

Penelitian ini mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi motivasi karyawan pada CV. Cokro Bersatu maka semakin tinggi kinerja dari para karyawan. Hipotesis keempat ini terbukti pada karyawan CV. Cokro Bersatu.

4.5.5 Pengaruh *Training* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa *training* secara positif memengaruhi kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,036 dan nilai koefisien regresi

dengan nilai 0,152 yang disimpulkan hipotesis kelima *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu. *Training* yang diukur dengan empat indikator yaitu: *assessment, desain, implementasi* dan *evaluasi*. Keberhasilan pelatihan sangat tergantung kepada metode pelatihan.

Penelitian ini diperkuat oleh (Turay 2019) yang mengatakan bahwa metode pelatihan sangat penting dalam penunjang efektifnya pelatihan maka dari itu metode pelatihan harus berdasarkan pada persyaratan pekerjaan dengan berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta pelatihan, tingkat pendidikan, latar belakang dari peserta pelatihan. Artinya meningkatnya metode pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan sepakat dengan penelitian (Turay 2019) bahwa metode pelatihan sangat memengaruhi efektifnya pelatihan karena membuat metode yang salah akan berujung sia-sia. Metode yang monoton juga akan membuat karyawan merasa bosan lebih baik metode yang digunakan ketika pelatihan lebih beragam. Perbedaan penelitian ini adalah aspek yang digunakan pada penelitian (Turay 2019) aspek yang digunakan yaitu *skill, knowledge, competency*. Sedangkan penelitian ini menggunakan aspek yaitu *assessment, desain, implementasi, evaluasi*.

Temuan dari (Kurrupu 2020) mengatakan bahwa pelatihan adalah cara terbaik dalam meningkatkan kinerja di berbagai sektor industri. Hal pertama yang dilakukan manajemen adalah mengidentifikasi

kebutuhan dari pelatihan karyawan sebelum masuk ke dalam perancangan program pelatihan. Oleh karena itu pihak manajemen harus memperhatikan faktor tersebut agar memberikan pelatihan yang efektif. Dengan demikian pelatihan yang diadakan akan mendapatkan manfaat bagi karyawan serta perusahaan dengan memengaruhi kinerja secara positif melalui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan serta perilaku dari karyawan tersebut. Pada penelitian ini sepakat oleh (Kurrupu 2020) bahwa indikator *assessment* sangat penting hal ini karena untuk mengidentifikasi kebutuhan yakni pengetahuan, keterampilan, sikap diri karyawan sebelum memulai *training* hal ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan hasil dari pelatihan sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian ada sedikit perbedaan yang terletak pada aspek pelatihan, aspek pelatihan yang digunakan (Kuruppu 2020) yaitu aspek isi pelatihan dan faktor operasional.

Menurut penelitian yang dilakukan (Sendawulu *et al* 2018) mengatakan bahwa pelatihan salah satu praktik dari manajemen sumber daya manusia yang penting dan secara positif memengaruhi kualitas keterampilan, pengetahuan pekerja dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. sama halnya dengan penelitian yang dilakukan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu, program pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dilakukan dengan benar dengan melalui identifikasi yang sesuai,

pemilihan peserta pelatihan, mengidentifikasi bidang pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan.

Penelitian milik (Amirul *et al* 2020) menjelaskan bahwa faktor yang penting dalam pelatihan adalah instruktur yang berkualitas karena akan mendorong keikutsertaan karyawan dalam melakukan kegiatan pelatihan. Hal ini yang akan membuat karyawan mendapatkan bekal dan ilmu yang berasal dari pendidikan dan pelatihan yang diikuti. Jawaban karyawan CV. Cokro Bersatu terhadap item pertanyaan mengenai instruktur atau pelatih mendapat hasil yang cukup baik. Artinya karyawan juga sepakat bahwa instruktur pelatihan merupakan poin yang cukup penting, karena tugas pokok seorang instruktur adalah melakukan pembelajaran, melatih, mempersiapkan bahan yang akan digunakan serta mengembangkan program pelatihan sehingga karyawan dengan mudah memahami materi yang diberikan.

Temuan dari peneliti sebelumnya (Sandora *et al* 2021) yang mengungkapkan bahwa perusahaan yang melakukan pelatihan dengan benar dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan membuat keterampilan karyawan meningkat dan hal ini akan membuat kinerja menjadi tinggi. pada penelitian yang dilakukan oleh (Sandora *et al* 2021) menggunakan beberapa aspek dari *raining* antara lain instruktur, peserta pelatihan, metode pelatihan, materi pelatihan, dan tujuan pelatihan. Penelitian tersebut sama halnya dengan penelitian yang dilakukan kepada karyawan CV. Cokro Bersatu pelatihan akan

membuat keterampilan meningkat tidak hanya keterampilan tetapi pengetahuan, maupun sikap dari karyawan akan meningkat ketika mengikuti pelatihan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan. Hal ini terbukti ketika karyawan dapat bekerja dengan teliti atas apa yang dikerjakan dan karyawan dapat karyawan mampu menyelesaikan target dari perusahaan. Perbedaan dari penelitian ini adalah aspek yang dipakai untuk pengukuran. Penelitian ini menggunakan aspek antara lain *assessment, desain, implementasi, evaluasi*.

Penelitian ini mendapatkan hasil pelatihan berpengaruh terhadap kinerja. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan bermanfaat langsung kepada karyawan sehingga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu semakin baik dan tepat sasaran dalam memberikan pelatihan maka semakin baik kinerja karyawan. Hipotesis kelima ini terbukti pada karyawan CV. Cokro Bersatu.

4.5.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif memengaruhi kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai p value sebesar 0,007 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,160 yang disimpulkan hipotesis ke

enam gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu.

Gaya kepemimpinan yang diukur dengan 4 indikator yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk dapat mengarahkan, menggerakkan bawahannya dan dapat memengaruhi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas bekerja. Manajemen perusahaan harus berhati-hati dalam menganalisis kebutuhan organisasi karena jika manajemen tidak bisa berhati-hati dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan karyawannya mungkin akan sulit bagi organisasi dalam memahami alasan mengapa karyawan berperilaku dengan cara yang tertentu.

Penelitian ini selaras dengan penelitian (Turay 2019) di mana gaya kepemimpinan dalam mengelola sebuah organisasi dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya atau bekerja. Pada karyawan CV. Cokro Bersatu gaya kepemimpinan mampu berperan penting dalam menunjang kinerja pegawai. Karyawan dengan kinerja baik didukung oleh peran pimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tanpa beban dengan menghargai bawahannya dengan baik. Hal ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena kemampuan karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan tujuan dari organisasi merupakan cerminan dari kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Paais *et al* 2020) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pemimpin dalam menerapkan tipe kepemimpinan seringkali mengubah sifat kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan situasi karyawan sesuai dengan keadaan di organisasi. Penelitian yang dilakukan pada karyawan yang bekerja di CV. Cokro Bersatu bahwa kepala bidang memiliki karakter yang dekat dengan karyawan dalam menyampaikan perintah, sering melakukan diskusi tentang berbagai masalah dengan karyawan yang berkaitan dengan kegiatan bekerja. Dengan melakukan hal tersebut membuat pemimpin dapat mengetahui karakter dari masing-masing bawahannya dengan hal itu akan membuat penerapan pola kepemimpinan lebih tepat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tolu *et al* 2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dorongan yang positif terhadap kinerja karyawan hal ini terjadi karena gaya seorang pimpinan dalam memimpin karyawan berdampak kepada kondisi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan yang memiliki kepala bidang yang baik secara sikap, watak, kepribadian, kebiasaan maupun dalam memberikan perintah atau mendapat akan membuat karyawan betah dan tidak menimbulkan stres yang berlebihan.

(Nugroho *et al* 2020) juga menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan membuat kinerja semakin meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada CV. Cokro Bersatu memang gaya kepemimpinan berperan penting untuk peningkatan kinerja karyawan, ketika pemimpin harus melibatkan kepada proses pengaruh sosial. Pada dasarnya pemimpin adalah proses memengaruhi bawahannya pemimpin juga memberikan arah pada pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa salah satu hal yang membuat mereka merasa senang atas gaya kepemimpinan kepala bidangnya adalah kepala bidang yang melakukan pengawasan atau pendampingan terhadap karyawan saat melaksanakan tugas sehingga ketika karyawan kesulitan dalam melaksanakan tugas karyawan langsung dapat bertanya dan meminta petunjuk kepada kepala bidang langsung dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas maupun mencari jalan keluar bersama-sama tanpa ditunda-tunda hal ini yang membuat kinerja karyawan dapat meningkat.

Penelitian (Arifa *et al* 2018) menyatakan pemimpin yang memiliki wibawa ketika memimpin dapat memengaruhi kinerja karena pemimpin akan membuat peraturan atau wewenang yang akan diikuti oleh bawahannya sesuai dengan kesepakatan bersama. Wibawa dari pemimpin dapat dilihat ketika pemimpin membuat wewenang dengan tepat untuk bawahannya. Hal ini terbukti bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu memiliki aspek gaya kepemimpinan yang berpengaruh kepada kinerja adalah indikator

selling yaitu dengan kepala bidang yang mengarahkan maupun mendukung karyawan. Dilihat ketika pemimpin berorientasi tinggi kepada pekerjaan sebagai kompensasi atas kemampuan yang dikerjakan bawahannya. Hal ini juga terlihat bahwa pemimpin lebih banyak menjelaskan mengenai cara melaksanakan tugas dengan baik dan benar, pemimpin juga melakukan pengawasan terhadap karyawan tetapi masih ada batasan yaitu tidak ketat dan tidak terlalu longgar, pimpinan juga selalu menerapkan pola komunikasi dua arah dan saling bertukar pendapat hal ini yang membuat pengikut mengikuti atasannya dengan senang hati.

Hasil temuan pada penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu semakin baik dari gaya kepemimpinan maka semakin baik kinerja karyawan. Hipotesis keenam ini terbukti pada karyawan CV. Cokro Bersatu

4.5.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara positif memengaruhi kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,029 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,210 yang disimpulkan hipotesis ketujuh lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cokro Bersatu.

Penggunaan teori (Robbins dan Judge 2013) lingkungan kerja diukur menggunakan dua indikator yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, pada penelitian ini sudah tepat, hal ini dibuktikan bahwa data yang terkait pada lingkungan kerja cukup mendukung dalam peningkatan kinerja karyawan. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan menyelesaikan tugasnya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja yang sehat dan baik dalam organisasi. Dengan lingkungan kerja dapat melihat efek yang terjadi terhadap kinerja karyawan. Dalam rangka memastikan lingkungan yang berada di sekitar karyawan sudah baik maka harus melakukan evaluasi atau mengecek ruang lingkup fisik maupun non fisik yang berada di karyawan karena hal ini yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja yang dilakukan oleh (Arifa *et al* 2018) menemukan bahwa karyawan dengan lingkungan kerja yang kondusif akan menambah tingkat dari produktivitas kerja karyawan, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Arifa *et al* 2018) menggunakan beberapa indikator pada lingkungan kerja antara lain sistem pencahayaan, warna, suhu udara, suara bising, keamanan kerja dan hubungan dengan pegawai. Indikator suara bising termasuk faktor yang terpenting dalam memengaruhi kinerja. Hal ini terjadi ketika karyawan tidak dapat berkonsentrasi tinggi ketika suara bising pada

sekitarnya cukup mengganggu. Suara bising yang berada di sekitar lingkungan kerja karyawan harus dapat diminimalkan agar produktivitas kerja meningkat. Penelitian yang dilakukan pada perusahaan CV. Cokro Bersatu dengan item pertanyaan tidak ada suara yang mengganggu di dalam ruangan kerja mendapatkan hasil yang tinggi. Hal ini membuktikan bahwa tempat kerja karyawan cukup kondusif dengan tidak adanya polusi suara yang membuat karyawan dapat berkonsentrasi kepada apa yang dikerjakan. Hal ini yang membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi 2019) bahwa lingkungan kerja merupakan salah satunya faktor yang memengaruhi kinerja dari karyawan. Lingkungan kerja termasuk ke dalam proses menunjang kelancaran proses dalam bekerja. Kenyaman dan keselamatan perlu diperhitungkan dalam menciptakan suasana yang kondusif dan membuat karyawan menjadi senang berada di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu mendapatkan hasil data yang telah diperoleh bahwa lingkungan kerja fisik memiliki hasil yang tinggi, hal ini terjadi karena karyawan menganggap perusahaan sudah memberikan lingkungan kerja yang kondusif. Perlengkapan peralatan kerja yang dibutuhkan lengkap termasuk fasilitas yang tersedia di tempat kerja sudah membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya maupun menghilangkan stres. Hal ini lingkungan kerja pada

CV. Cokro Bersatu dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Persamaan dari penelitian ini terletak pada aspek yang digunakan untuk pengukuran lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik.

Penelitian milik (Mawani *et al* 2021) menggunakan indikator yang sama dengan penelitian ini yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Penelitian milik (Mawani *et al* 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja non fisik cukup memengaruhi kinerja karyawan karena hubungan yang harmonis antar karyawan dan pimpinan akan menimbulkan efek yang positif terhadap kinerja. Selain hubungan dengan rekan kerja maupun pimpinan, hal yang ada di dalam kantor juga sangat berpengaruh dan akan menurunkan tekanan kepada karyawan. Karyawan CV. Cokro menunjukkan bahwa kepala bidang memberikan arahan kepada karyawan sebelum bekerja, karyawan juga berkomunikasi dengan baik antara atasan maupun dengan rekan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu mendukung karyawan dalam peningkatan kinerja dengan tingkat stress yang rendah dengan hal itu dapat membuat berinteraksi satu sama lain dengan unit kerja agar mencapai tujuan bersama sehingga akan membuat dampak kepada kinerja karyawan meningkat.

Penelitian ini juga selaras dengan penelitian (Girdwichai *et al* 2020) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan positif telah

ditemukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, lingkungan kerja yang bising akan berbahaya dan akan mengurangi produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja juga membuat karyawan terhubung dengan perusahaan dari segala aspek yang ada. Penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu sepakat mengenai lingkungan kerja yang kondusif mampu membangkitkan kinerja karyawan. Lingkungan yang minim bising akan membuat karyawan tidak hilang fokus dan mampu menghasilkan ide dan dapat menenangkan pikirannya ketika sudah lelah mengerjakan pekerjaannya.

Penelitian milik (Arifa 2018) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang paling penting adalah ruangan kerja yang tidak berantakan, sirkulasi udara baik karena karyawan akan banyak bekerja pada ruangan tersebut hal itu yang membuat kinerja dari karyawan meningkat karena karyawan merasa nyaman dan betah ketika bekerja. Sirkulasi udara yang kurang baik juga akan mengakibatkan karyawan mudah jatuh sakit. Penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu juga memiliki kualitas pekerjaan yang cukup baik dan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan tepat dan efektif didasari oleh satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dari segi fasilitas suhu, udara, kebisingan akan membuat karyawan dapat fokus ketika bekerja dan akan membuat pekerjaan menjadi efektif dan mampu menyelesaikan sesuai dengan target yang diberikan. Maka

dari itu penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya mengenai ruangan kerja karena ruangan kerja adalah termasuk tempat karyawan aktivitas dalam mengerjakan pekerjaannya

Disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi kesimpulannya bahwa lingkungan kerja yang baik dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang baik dan sebaliknya jika lingkungan kerja kurang baik akan menurunkan kinerja dari karyawan. Maka dari itu hipotesis ke tujuh terbukti pada CV. Cokro Bersatu.

4.5.8 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan *Training* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa *training* secara positif memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,001 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,143 yang disimpulkan hipotesis kedelapan motivasi kerja memediasi *training* terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan pada CV. Cokro Bersatu.

Sering kali karyawan menggunakan jenis program pelatihan yang berbeda untuk mencari pengalaman belajar dan mendapatkan perubahan yang bersifat permanen yang akan mengarah kepada kinerja yang maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh (Saefulloh *et al* 2021) menyebutkan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang ada pada dalam diri dan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor yang

dapat memengaruhi motivasi muncul pada dalam diri seseorang maupun dari luar seseorang tersebut. Hal ini yang membuat bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh desain dari pekerjaan terhadap kinerja, karena pelatihan termasuk dorongan dari luar untuk membangkitkan motivasi seseorang sehingga kinerja dari karyawan tersebut akan meningkat. Pada penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu bahwa pelatihan yang diikuti oleh karyawan memberikan pengaruh yang cukup signifikan dengan dimediasi oleh motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi mengadakan pelatihan agar karyawan juga merasa termotivasi sehingga karyawan dapat berjuang lebih keras dalam menghadapi permasalahan baru di perusahaan yang tidak terduga termasuk permasalahan baru yang muncul adalah akibat pandemi Covid 19.

Penelitian yang dilakukan oleh (Neza *et al* 2020) mendukung bahwa motivasi kerja akan membuat semakin tingginya pengaruh desain pada pekerjaan dan hal ini akan kinerja menjadi lebih baik. Motivasi kerja memiliki peran yang cukup berpengaruh terhadap kepercayaan diri yang ada pada karyawan. Hal ini yang mendukung bahwa secara signifikan motivasi kerja memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan pada karyawan CV. Cokro menunjukkan bahwa kepercayaan diri karyawan tinggi karena motivasi pada di karyawan tergolong baik hal ini dapat

dilihat pada item pertanyaan mengenai karyawan yang mampu mengerjakan pekerjaan dengan akurat dan baik mendapat skor tinggi. Hal ini yang menunjukkan bahwa pemberian pelatihan mampu membuat kinerja karyawan meningkat dengan didukung oleh motivasi pada diri karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurhalim *et al* 2021) menyimpulkan bahwa pelatihan yang dimediasi oleh motivasi kerja penting untuk core bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Pelatihan yang diikuti oleh karyawan akan membuat karyawan mendapatkan motivasi baik dan lebih agar karyawan berjuang lebih keras lagi dalam menghadapi permasalahan baru dan tidak terduga yang dihadapi oleh perusahaan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan dengan baik dan dimediasi oleh motivasi akan menjadi lebih terdorong untuk bekerja lebih optimal agar mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penelitian milik (Sari 2023) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan bergantung kepada motivasi kerja dan pelatihan karyawan. Pelatihan dan motivasi kerja merupakan hal yang utama dan dibutuhkan agar karyawan bekerja dengan baik serta dapat mengurangi kerugian yang disebabkan kinerja karyawan yang menurun. Penelitian yang dilakukan pada karyawan pada CV. Cokro bersatu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan serta mampu membangkitkan motivasi pada diri karyawan sehingga karyawan

memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Keahlian yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan, maka dari itu karyawan merasa karyawan mampu menjalankan tugas sesuai dengan target yang minta perusahaan sehingga karyawan akan mendapat pengakuan dari perusahaan atas prestasi kerja yang karyawan lakukan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sulistiyowati *et al* 2020) yang mengatakan bahwa setiap ada peningkatan yang dikatakan responden terhadap pelatihan akan menaikkan kinerja di mana variabel motivasi menjadi mediasi. Hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu yang menunjukkan bahwa karyawan yang telah mengikuti pelatihan cenderung memiliki motivasi yang baik hal ini terjadi karena hasil dari karyawan mengikuti pelatihan yang dapat mengubah sikap yang menjadi lebih baik, keterampilan dan pengetahuan yang membantu karyawan dalam mengerjakan tugasnya hal ini juga berdampak kepada karyawan yang dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien serta kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Karyawan juga cenderung merasakan manfaat pelatihan yang diberikan oleh perusahaan hal ini yang membuat kinerja dari karyawan menjadi meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peran mediasi yang parsial terhadap hubungan *training* dan kinerja, sehingga semakin tinggi kualitas dari pelatihan karyawan dan motivasi yang didapatkan

maka hal tersebut akan semakin memberikan peningkatan kinerja dari karyawan. Hipotesis kedelapan terbukti pada CV. Cokro Bersatu.

4.5.9 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,000 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,111 yang disimpulkan hipotesis kesembilan motivasi kerja memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan pada CV. Cokro Bersatu.

Perilaku dari pemimpin memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap sikap, perilaku dan kinerja dari bawahannya (Purnamasari *et al* 2021). Maka dari itu faktor dari menurunnya kinerja adalah salah satunya kurang cocoknya karyawan dalam gaya kepemimpinan atasannya, pemimpin yang tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahan dan selalu dominan tanpa memikirkan pendapat dari bawahannya selain itu pemimpin membuat kebijakan dan keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahannya membuat karyawan merasa tidak dihargai sehingga motivasi di dalam diri karyawan kurang. Karyawan perusahaan CV. Cokro Bersatu mempunyai kepala bidang yang memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya dan mampu memengaruhi bawahannya sehingga munculnya motivasi. Gaya

kepemimpinan didasari oleh empat aspek yaitu *telling* di mana pemimpin menentukan peranan dari karyawan dalam hal mengatur karyawan dalam melaksanakan tugasnya, *selling* di mana pemimpin mengarahkan dan mendukung bawahannya, *participating* pemimpin dan bawahan membuat keputusan bersama yaitu dengan peranan fasilitator dan komunikator, aspek yang terakhir adalah *delegating* yaitu pemimpin yang kurang dalam pengarahan dan dukungan.

Hal ini dipertegas oleh (Gutteresa *et al* 2020) bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien mampu memotivasi kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dukungan yang baik dari pimpinan mampu memunculkan motivasi pada dalam diri karyawan. Penelitian yang telah dilakukan mendukung tentang pemimpin mampu memunculkan motivasi yang ada pada diri karyawan. Karyawan memiliki perasaan yang terikat pada pekerjaan maka dari itu peran dari pemimpin dan motivasi merupakan hal yang penting dalam proses kerja yang dilakukan karyawan.

(Martha *et al* 2020) Faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi kerja adalah dari gaya kepemimpinan dalam memimpin bawahannya yang akan berdampak kepada motivasi dari karyawan dengan hal itu akan membuat kinerja dari karyawan akan maksimal. Ketika gaya kepemimpinan dan motivasi kerja digabungkan akan membuat karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dengan

begitu produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Karyawan pada CV. Cokro Bersatu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan membuat pengaruh besar terhadap perilaku maupun motivasi dari karyawan karena hal pertama yang dicontoh oleh karyawan adalah pimpinannya, hal ini juga akan berdampak kepada bagaimana karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan efektif, melampaui target dan bisa menyelesaikan masalah dalam pekerjaan.

Penelitian terdahulu milik (Prasiska *et al* 2022) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin bawahannya secara langsung dengan baik dapat memotivasi bahkan memengaruhi bawahannya dan memberikan semangat maupun perhatian kepada bawahannya untuk bisa melakukan pekerjaan dengan sangat baik agar tujuan yang ingin dicapai akan terlaksana bersama-sama. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu hal ini terbukti karena karyawan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung akan membuat produktivitas kerja meningkat. Motivasi juga terjadi karena ada pemicu dari luar atau dari dalam diri karyawan contohnya adalah pemimpin yang memperlakukan dengan adil, adanya kompensasi, gaji maupun pengakuan atas prestasi kerja karyawan. Hal ini yang membuat motivasi mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja karyawan CV. Cokro Bersatu didasari oleh dua aspek yaitu: motivasi intrinsik

yaitu motivasi yang timbul dari dorongan dalam diri karyawan, dan motivasi ekstrinsik yaitu motivasi dari luar diri untuk menentukan sikap maupun perilaku karyawan dalam kehidupannya.

Penelitian milik (Mutiya *et al* 2022) berkata bahwa adanya mediasi motivasi kerja akan membuat pemimpin untuk dapat menciptakan hubungan kerja yang cukup harmonis kepada bawahannya hal ini yang akan membuat karyawan merasa nyaman dan akan mengalami peningkatan kinerja karena memiliki pemimpin yang peduli terhadap karyawan. Penelitian yang dilakukan (Mutiya *et al* 2022) sepakat dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu bahwa pemimpin yang peduli kepada bawahannya akan memberikan dampak yang positif bagi motivasi karyawan dengan itu akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah bekerja pada perusahaan dan akan membuat kinerja dari karyawan meningkat, karena sosok pemimpin akan menentukan berhasil atau gagalnya pada organisasi. Sifat yang pemimpin berikan akan menjadi contoh kepada bawahannya dan dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala bidang setiap divisi pada perusahaan CV. Cokro Bersatu dalam memimpin dapat menumbuhkan semangat serta motivasi para karyawan sehingga kinerja karyawan menjadi maksimal sesuai dengan Standar Operasional

Prosedur pada CV. Cokro Bersatu. Maka dari itu hipotesis ke sembilan terbukti pada CV. Cokro Bersatu.

4.5.10 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menggunakan PLS menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara positif memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada CV. Cokro Bersatu. Dilihat dari nilai *p value* sebesar 0,009 dan nilai koefisien regresi dengan nilai 0,195 yang disimpulkan hipotesis kesepuluh motivasi kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan pada CV. Cokro Bersatu. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu memberikan kenyamanan dan keamanan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja dan akan berdampak kepada kinerja karyawan. Segala sesuatu yang ada dan mengelilingi tenaga kerja dapat memengaruhi kinerja.

Hal ini dipertegas oleh (Purnamasari 2021) bahwa kinerja karyawan akan meningkat jika suasana kerja dan lingkungan kerja yang nyaman termasuk fasilitas kantor yang memadai. Faktor dari lingkungan kerja yang didukung oleh adanya motivasi kerja merupakan faktor yang bisa memengaruhi kinerja karyawan. Maka itu perlu bagi perusahaan dapat mempertahankan hal-hal positif dari segi lingkungan kerja karyawan untuk tetap mempertahankan kinerja yang baik. Penelitian yang

dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu juga sepakat mengenai lingkungan yang nyaman akan membuat kinerja meningkat. Hal ini terjadi karena lingkungan kerja termasuk tempat bekerja karyawan hampir 9 jam bekerja maka dari itu lingkungan kerja akan memengaruhi karyawan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif akan membuat karyawan mudah marah, dan tidak betah dengan hal itu akan menurunkan tingkat motivasi para karyawan dan akan memberikan dampak yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

(Tolu *et al* 2021) penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa semakin baiknya lingkungan kerja akan berakibat kepada semakin tingginya motivasi kerja yang akan membuat semakin baik dari kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu, dalam meningkatkan kinerja karyawan perlunya di *support* oleh lingkungan kerja yang baik, aman dan kondusif seperti memberikan fasilitas ruangan tempat bekerja dengan baik hal ini membuat karyawan dengan mudah melakukan aktivitas di dalam kantor hal ini juga bermanfaat agar karyawan tidak mudah jatuh sakit dan alat-alat kantor yang membantu karyawan dalam mempermudah pekerjaan. Hal lain yaitu lingkungan yang berhubungan dengan rekan kerja, kepala bidang yang juga cukup memengaruhi dalam meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang mendapatkan dukungan dari kepala bidang dan rekan kerja hal ini yang akan membuat karyawan merasa dihargai dan melakukan pekerjaan menjadi lebih mudah karena ada yang

membantu dan memberi masukan ketika karyawan kesusahan hal ini yang membuat kinerja dari karyawan menjadi baik dan produktivitas karyawan dalam bekerja meningkat.

Penelitian milik (Asmiadi *et al* 2022) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dari segi apapun termasuk fasilitas yang menunjang karyawan dalam bekerja akan memberikan dampak yang baik pada motivasi para karyawan, karyawan juga akan mampu menjalin kerja sama antar rekan kerja agar tercapainya tujuan instansi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro Bersatu bahwa motivasi dapat membuat semangat dalam bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Motivasi ini berasal dari intrinsik maupun ekstrinsik. Lingkungan kerja juga dapat meningkatkan motivasi karyawan karena tanpa lingkungan yang kondusif, baik akan membuat karyawan merasa tidak bergairah untuk bekerja karena fasilitas tidak ditunjang secara lengkap oleh perusahaan serta lingkungan non fisik yang berperan dalam mental maupun psikis karyawan juga dapat membuat motivasi pada karyawan dengan hal itu kinerja karyawan akan meningkat karena terdapat motivasi kerja. Maka dari itu karyawan menganggap bahwa motivasi dapat menjadi variabel pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian milik (Widyaningrum *et al* 2019) menjelaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja yang buruk akan dapat mengubah perilaku karyawan ketika menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Maka dari itu

lingkungan kerja sangat erat kaitannya dengan motivasi diri karyawan dan kinerja yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada karyawan CV. Cokro bersatu bahwa lingkungan kerja pada perusahaan tersebut memiliki lingkungan yang bagus baik dalam lingkungan fisik dan non fisik, sehingga timbulnya motivasi kerja karyawan dan hal ini membuat proses kerja karyawan berjalan dengan yang diharapkan oleh perusahaan. karyawan merasakan bahwa perusahaan telah memikirkan kesehatan dan kenyamanan karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja dan memperbaiki lingkungan tempat karyawan bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Iis *et al* 2022) lingkungan kerja mencerminkan nilai dari kepedulian perusahaan terhadap karyawan. Hal ini memperkuat pernyataan mengenai motivasi memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian yang telah dilakukan pada CV. Cokro Bersatu menunjukkan bahwa perusahaan telah memikirkan keamanan, kenyamanan dari karyawan dilihat dari lingkungan kerja yang kondusif dan positif yang membuat karyawan tidak merasa stres ketika bekerja. Ketika lingkungan kerja dan motivasi kerja digabungkan maka akan memengaruhi kinerja karyawan dan akan memengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja berhasil memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang berada di kantor CV. Cokro Bersatu akan berakibat karyawan akan semakin termotivasi sehingga semakin baik kinerja dari karyawan. Maka dari itu hipotesis kesepuluh pada CV. Cokro Bersatu terbukti.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh program *training*, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dan diuraikan pada bab-bab sebelumnya maka dengan itu peneliti mengambil beberapa kesimpulan antara lain:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *training* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik *training* maka motivasi kerja akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya jika semakin buruknya pelatihan maka motivasi juga akan menurun.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka akan membuat karyawan merasa termotivasi. Begitu pula sebaliknya jika semakin buruknya gaya kepemimpinan maka motivasi karyawan juga akan menurun.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan meningkatkan motivasi karyawan. Sebaliknya jika lingkungan kerja yang buruk akan menurunkan tingkat motivasi karyawan.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

motivasi kerja karyawan maka akan semakin tinggi kinerja dari karyawan. Sebaliknya jika semakin rendah motivasi kerja karyawan akan membuat kinerja karyawan menurun.

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan maka semakin baiknya kinerja karyawan. Sebaliknya jika buruknya pelatihan maka akan membuat kinerja karyawan menurun.
6. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baiknya gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika buruknya gaya kepemimpinan akan membuat menurunnya kinerja karyawan.
7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baiknya lingkungan kerja akan membuat kinerja karyawan meningkat. Sebaliknya jika semakin buruknya lingkungan kerja karyawan akan membuat kinerja dari karyawan menurun.
8. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan *training* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti motivasi memberikan hubungan tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.
9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti

motivasi memberikan hubungan tidak langsung mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

10. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti motivasi memberikan hubungan tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

5.2 Saran

1. Bagi perusahaan
 - a. Berdasarkan hasil penelitian *training* diketahui memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Manajemen CV. Cokro Bersatu berperan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan seperti mengembangkan pengetahuan serta keterampilan para karyawan. Perusahaan melakukan penilaian sebelum melakukan pelatihan agar pelatihan yang diikuti karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan.
 - b. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel pelatihan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja menunjukkan rata-rata adalah "tinggi" sehingga karyawan CV. Cokro Bersatu harus dapat mempertahankan nilai-nilai yang terdapat pada masing-masing variabel. Instusi sebaiknya memberikan apresiasi dalam bentuk pujian, hadiah, pemberian bonus, makan bersama dan cuti sehingga karyawan merasa dihargai dan merasa senang.

- c. Perusahaan diharapkan dapat terus menjaga dan terus meningkatkan lingkungan kerja baik itu fisik maupun non fisik. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dan positif dapat menciptakan rasa aman dan nyaman yang didapat oleh karyawan dan mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar sesama karyawan dan dalam hubungan antar atasan maupun bawahan.
 - d. Dalam upaya memaksimalkan dan meningkatkan kinerja pada perusahaan, manajemen diharapkan mengetahui kualitas dan kemampuan kerja karyawan. Dengan hal itu perusahaan akan dapat menentukan langkah yang harus diambil. Agar dapat memenuhi target ataupun tujuan dari perusahaan.
2. Bagi ilmu pengetahuan
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau tambahan kepastian maupun referensi bagi peneliti lain sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan terkait manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia. Terutama tentang pengaruh program *training*, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.
 - b. Hasil dari penelitian ini dapat memperkuat teori yang sudah ada bahwa *training* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, *training* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

- c. Motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *training* terhadap kinerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Model ini dapat menambah literatur riset di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya jika ingin melakukan penelitian yang sama demi kesempurnaan penelitian ini disarankan untuk:

- a. Menggunakan populasi seluruh dari perusahaan CV. Cokro Bersatu dengan sampel yang lebih banyak
- b. Melakukan penelitian pada jenis perusahaan yang bergerak di sektor industri seperti industri jasa, keuangan dll dengan jumlah sampel yang lebih banyak
- c. Penelitian ini hanya fokus pada variabel *training*, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi untuk mengukur peningkatan kinerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dapat meneliti berbagai jenis variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan penelitian ini sebagai berikut:

1. Sampel dari penelitian ini hanya sebagian dari karyawan yang berada di CV. Cokro Bersatu. Di mana lebih baik dapat mengambil seluruh dari populasi karyawan sehingga penelitian ini memiliki lingkup yang luas.
2. Kuesioner yang dibagikan tidak dapat dipantau sehingga kuesioner yang kembali tidak mendapat hasil 100

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2014). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi.
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Abdullah, R. (2021). Pengaruh Stres Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Hotel Mm Ugm Yogyakarta. *Journal of Tourism and Economic*, 3(2), 126–134. <https://doi.org/10.36594/jtec.v3i2.97>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Aldiansyah, M., & Lukito, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Modal Psikologis Sebagai Moderating. *Jurnal Menara Ekonomi : Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 7(2), 63–73. <https://doi.org/10.31869/me.v7i2.2869>
- Amalia, N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Sumber Daya Manusia*.
- Amron. (2010). *Pengetahuan dan Produktivitas Skill Tenaga Kerja*.
- Amstrong, M. (2004). *Performance Management*. Tugu Publisher.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11–22.
- Andriyani, N., Hamzah, R., & Siagian, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Aquavue Vision International. (*JEBI*) *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 15(1), 24–32.
- Aprilyanti, S. (2017). Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. OASIS Water International Cabang Palembang). *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 1(2), 68–72. <https://doi.org/10.30656/jsmi.v1i2.413>
- Aribowo, K., Satriawan, B., Indrawan, M. G., & Kusuma, A. (2022). The Influence Of Leadership Style, Work Environment And Work Discipline On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable At The Secretariat Of Dprd Riau Islands Province. *IJEBAS International Journal of Economic, Bussines, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 2(6), 1027–1044.

- Arifa, S. N., & Muhsin. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Economic Education Analysis Journal*, 7(1), 374–389.
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam. *jesya*, 5(2), 1364–1380. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.737>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). The Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance Of Pt. Hasta Multi Sejahtera Cikarang. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, 1(1), 64–70.
- Bass, & Avolio. (2011). *Full Leadership Development: Building the Vital Orces in Organizations*. CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bernardi, A. (2019). Using the capability approach and organizational climate to study occupational health and safety. *Insights into Regional Development*, 1(2), 138–154. [https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.2\(6\)](https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.2(6))
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Carneige, D. (2012). *Dinamika Keterlibatan Karyawan*. Dale Carneige & Associates, Inc.
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of Training and Learning Organization on Employee Competenceand Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 140–156. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.753>
- Clinton, M. S. (1999). An Examination of Basic Skills Education and Its Effect on Performance. *Journal of Education for Business*, 74(5), 266–270. <https://doi.org/10.1080/08832329909601695>
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed. Edisi Ketiga (Terjemahan)*. Pustaka Pelajar.
- Davidoff, L. L. (1991). *Psikologi Suatu Pengantar Edisi Kedua Jilid Dua*. Erlangga.
- DeGenova, M. K. (2008). *Intimate relationship, marriages & famies (7th ed)*. McGraw-Hill Irwin.

- Dessler, G. (2002). *Manajemen Personalia, edisi ketiga*. Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabet.
- Flippo, E. B., & Masud, M. (1984). *Manajemen Personalia Jilid 2*. Erlangga.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*. Universitas Diponegoro.
- Gillies, D. A. (1989). *Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan Sistem, Edisi Kedua*. W.B. Saunders Company.
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee Motivation And Performance: Do The Work Environment And The Training Matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 42–54. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J(4))
- Guterresa, L. F. D. C., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10, 1497–1504. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hajjali, I., Mahfudnurnajamuddin, & Suriyanti. (2021). Effect of Information Technology, Training, and Compensation on Employee Work Motivation. *Point of View Research Management*, 2(2), 87–93.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2015). *Management of Organization*. Erlangga.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hsu, H.-C. (2019). Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors From an Ecological Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(50), 1–15.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, Armanu, T., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v2i2.191>

- Josephine, A., & Harjanti, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Jurnal AGORA*, 5(3), 1–8.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kube, B. (2017). Hubungan Antara Kecenderungan Kecemasan Akan Isu Pemutusan Hubungan Kerja Dengan Motivasi Kerja Di Pt. Hasta Ayu Nusantara Samarinda. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 5(1), 94–103.
- Kuruppu, C.S., K., & N., K. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 13–20. <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL21IS2PG13>
- Lencioni, P. (2005). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. CA: Jossey-Bass.
- Luthnas, F. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Inc.
- Luthnas, F. (2009). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Andy Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (Ekosistem Start Up)*, 1–13.
- Maslow, A. (2010). *Motivation and Personality*. Rajawali.
- Maswani, M., Puji Utami, E., & Nofiar, N. (2021). Analysis Of The Effect Of Work Discipline, Work Environment, And Work Motivation On Employee Performance At Pt. Bayutama Teknik. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(6), 960–968. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i6.716>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management, 15th Edition*. Cengage Learning.
- Mc Shane, S. L., & Von Glinow, M. a. (2005). *Organizational Behaviour: The power of People and Leadership in What the Best MBAs Know*. McGraw Hill Inc.

- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3772>
- Minner, J. (2014). *Organizational Behavior, Performance and Productivity*. Random House Business Division.
- Mukminin, A. A., Semmaila, B., & Ramlawati, R. (2020). Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *Point of View Research Management*, 1(3), 19–28.
- Mutiya, M., Machasin, M., & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 432–442. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.982>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nasution, M. (1994). *Manajemen Personalialia, Aplikasi dalam Perusahaan*. Djambatan.
- Neza, C., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. X. *Journal of Management and Business Review*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v17i1.169>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Nitisemito, A. S. (2006). *Manajemen Personalialia. Edisi ke 4*. Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat.
- Noe, R. A. (2016). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Irwin.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Chidir, G., & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership And Employees' Performance: The Mediating Role Of Motivationandwork Environment. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460.
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa

- Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457–467. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.365>
- Nurhayat, Y., & Wahyuni, S. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Tenaga Alih Daya Kantor Perwakilan SMK Migas Sumbagut. *JMBT (Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan)*, 3(2), 121–130.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paramarta, W. A., & Astika, I. P. P. (2020). Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. *WIDYA MANAJEMEN*, 2(2), 9–26. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i2.869>
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*, 259–267. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040>
- Pranata, R. R. E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Percetakan Gramedia Cikarang. *Jurnal Eksekutif*, 16(2), 328–354.
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.011.1.03>
- Purnamasari, I. (2021). Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Manajemen & Bisnis Jurnal*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.37303/embeji.v7i1.123>
- Rachmawati, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Ponorogo. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 346–355.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Grafindo.

- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima*. Erlangga.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management Jilid 2*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Perilaku Organisasi Jilid I, Edisi 12*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, Edition 16*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sabilalo, M. A., Kalsum, U., Nur, M., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal of Management*, 3(2), 151–169.
- Sadirman. (2005). *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Rajawali Press.
- Saefulloh, A., & Ekowati, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Usaha Konveksi Adiguna Kota Bengkulu. (*JEMS) Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 2(1), 87–98. <https://doi.org/10.36085/jems.v2i1.1380>
- Sandora, M., & Permadani, V. A. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Xyz Rokan Hulu Provinsi Riau. *Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, 12(4), 454–467.
- Sari, Y. W. (2023). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karawan Apparelsae Konveksi Indonesia). *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 9(2), 456–465. <https://doi.org/10.35326/pencerah.v9i2.3129>
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management. Edisi ke-11*. John Wiley&Sons, Inc.

- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology and Work Today. (9th ed)*. Pearson Education, Inc.
- Sedermayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2006). *Research Method for Business, A Skill Building Approach Second Edition*. John Willey & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Edisi 6*. Salemba Empat.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. Ch. (2019). The Effect Of Work Environment On Flexible Working Hours, Employee Engagement And Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survai*. LP3S.
- Siregar, A. H. (2020). Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Motivasi Bekerja Karyawan Pada Pt Kaltim Kariangau Terminal (Kkt) Di Balikpapan, Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmiah Smart*, IV(1), 29–35.
- Snell, & Bohlander. (2013). *Managing Human Resources*. College Pub.
- Snell, & Morris, S. S. (2019). *Managing Human Resources (18th Edition)*. Cengage Learning, Inc.
- Sulistiyowati, L. H. (2021). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 97–102.
- Susila, G. P. A. J., Suarmanayasa, I. N., & Parma, P. G. (2019). The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Education, Social Sciences and Humanities - ICESSHum 2019*, 3, 83–85. <https://doi.org/10.32698/hum0200>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas*. Prananda Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabet.

- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 7–13.
- Turay, A. K., Salamah, S., & Riani, A. L. (2019). The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 760–769. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i2.766>
- Wexley, K., & Yukl, G. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta.
- Wicaksono, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Kharisma Gunamakmur. *Agora*, 7(2), 1–7.
- Widyaningrum, E., & Rachman, M. M. (2019). The Influence of the Work Environment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance and Motivation as Intervening (Studies in the Matahari Department Store Tbk. Tunjungan Plaza in Surabaya, Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 11(5), 60–68. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-35-08>
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi 5*. Indeks.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 61–72. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.433>

LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Penelitian

SURAT IZIN PENELITIAN



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 3227/DEK/10/PMD/XII/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Kepala/pimpinan
CV, Cokro Bersatu
Kota Madiun

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama : Dheya Kusuma Arianing Putri
No. Mahasiswa : 20911041
Program Studi : Program Studi Manajemen Program Magister
Judul Tesis : Pengaruh Program Training, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening
Nomer HP : 089603235388

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Tesis.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 13 Desember 2022
Dekan,



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA. *et al.*
NIK: 943120101

SURAT BALASAN PENELITIAN



CV.COKROBERSATU

Jl. Hayam Wuruk No. 51-53, Madiun
Telp. 0351 - 2810861

SURAT PEMBERITAHUAN

Nomor : 16/HRM-CB/I/2023
Perihal : Surat Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada:

Yth. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA.

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

- di tempat

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat dengan nomor 3227/DEK/10/PMD/XII/2022 dengan perihal Permohonan Ijin Penelitian dari mahasiswa Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang disampaikan kepada Pimpinan CV Cokro Bersatu, maka dengan ini kami memberikan informasi bahwa surat tersebut telah disetujui oleh pimpinan perusahaan. Adapun nama mahasiswa sebagai berikut:

Nama	NIM	Program Studi
Dheya Kusuma Arianing Putri	20911041	Manajemen Program Magister

Berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan penelitian akan disesuaikan dengan proposal yang telah dikirimkan oleh yang bersangkutan.

Demikian surat ini disampaikan, atas perhatian kami ucapkan terima kasih.

Madiun, 12 Januari 2023



CV. COKRO BERSATU
Linda Merpati Nurilahi
HRM Manager

Lampiran 2

Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara

Di tempat.

Hal. Pengisian Kuesioner

Dengan hormat,

Saya Dheya Kusuma, mahasiswi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia sedang melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Program *Training*, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**”. Untuk kepentingan penelitian tersebut, saya menyusun kuesioner yang di dalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh penilaian dari Bapak/Ibu/Saudara.

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dapat meluangkan waktu beberapa menit membantu saya untuk menjadi responden penelitian ini dengan cara mengisi atau memilih jawaban yang telah disediakan pada kuesioner. Kebenaran, kejujuran, dan kelengkapan jawaban Bapak/Ibu/Saudara sekalian akan sangat membantu saya dalam penelitian ini. Saya akan menjaga kerahasiaan setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan. Atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Dheya Kusuma AP

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (v) pada jawaban yang sesuai:

1. Jenis kelamin:

a. Laki-Laki

b. Perempuan

2. Usia:

a. ≤ 20 tahun

b. 21 s/d 30 tahun

c. 31 s/d 40 tahun

d. 41 s/d 50 tahun

e. > 50 Tahun

3. Pendidikan Terakhir:

a. SLTA

b. DIII

c. S1

d. S2

e. S3

4. Lama Bekerja:

a. Kurang dari 1 tahun

b. 1 s/d 5 tahun

c. 6 s/d 10 tahun

d. Lebih dari 10 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Dimohon untuk **menyilang** atau **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan.
2. Setiap satu pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Dimohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

Skor:

1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

2 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6 = Amat Sangat Setuju (ASS)

No	Training						
	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Assessment							
1	Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis lingkungan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
2	Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis strategi untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
3	Saya meyakini perusahaan sudah melakukan analisis sumber daya untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
4	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis pengetahuan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
5	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis keterampilan karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
6	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis sikap karyawan untuk mengetahui pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
7	Saya meyakini bahwa perusahaan melakukan analisis individu untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan	1	2	3	4	5	6
Desain							
8	Saya merasa perusahaan sudah memahami keterampilan yang akan diperoleh dari pelatihan	1	2	3	4	5	6
9	Saya merasa perusahaan sudah memahami pengetahuan yang akan diperoleh dari pelatihan	1	2	3	4	5	6
10	Saya merasa perusahaan sudah memahami sikap yang akan dirubah dari pelatihan	1	2	3	4	5	6
11	Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan kesiapan karyawan untuk mengikuti pelatihan	1	2	3	4	5	6
12	Perusahaan sudah tepat dalam memunculkan motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan	1	2	3	4	5	6
13	Saya meyakini bahwa perusahaan mendesain tujuan pelatihan dengan baik	1	2	3	4	5	6
14	Saya meyakini bahwa perusahaan mampu mendorong pelatih untuk mempersiapkan materi pelatihan agar mudah dipahami oleh peserta	1	2	3	4	5	6
15	Saya meyakini bahwa perusahaan mendorong pelatih untuk mampu mengakomodasi gaya belajar yang berbeda dengan berbagai cara untuk pelatihan yang akan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
16	saya meyakini bahwa perusahaan melakukan penetapan tujuan dari program pelatihan yang akan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
17	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang memiliki pengetahuan terkait pelatihan yang akan dilakukan	1	2	3	4	5	6
18	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu beradaptasi dengan kemampuan belajar peserta untuk pelatihan yang akan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
19	Saya meyakini bahwa perusahaan mempersiapkan pelatih yang mampu memberikan instruksi dengan jelas ketika pelatihan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
Implementasi							
20	Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat	1	2	3	4	5	6

No	Training						
	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
	kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan keterampilan						
21	Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan pengetahuan	1	2	3	4	5	6
22	Saya merasa perusahaan sudah memilih metode pelatihan <i>on the job training</i> atau <i>off the job</i> (pelatihan di tempat kerja/pelatihan di luar tempat kerja) sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk peningkatan sikap	1	2	3	4	5	6
Evaluasi							
23	Saya merasa perusahaan mengamati atau menilai reaksi peserta setelah pelatihan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
24	Perusahaan menguji pengetahuan peserta setelah pelatihan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
25	Perusahaan menguji keterampilan peserta setelah pelatihan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
26	Perusahaan mengamati perubahan perilaku peserta setelah pelatihan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6
27	Perusahaan mengamati manfaat atau nilai yang diperoleh setelah pelatihan dilaksanakan	1	2	3	4	5	6

No	Gaya Kepemimpinan						
	Pertanyaan	ASTS	STS	T S	S S	S S	ASS
Telling							
1	Kepala bidang saya memberitahukan dengan jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan	1	2	3	4	5	6
2	Kepala bidang saya memberitahukan dengan detail mengenai tugas yang harus dikerjakan	1	2	3	4	5	6
3	Kepala bidang saya selalu melakukan pendampingan/pengawasan terhadap saya dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5	6
4	Kepala bidang saya membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan saya	1	2	3	4	5	6
5	Kepala bidang saya membuat kebijakan sendiri tanpa melibatkan saya	1	2	3	4	5	6
Selling							
6	Kepala bidang saya lebih banyak menjelaskan (mengarahkan) daripada menginstruksi mengenai cara melaksanakan tugas dengan baik	1	2	3	4	5	6
7	Kepala bidang saya melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap saya dalam menjalankan tugasnya	1	2	3	4	5	6
8	Kepala bidang saya menerapkan pola komunikasi dua arah (kepala bidang saling bertukar pendapat dengan karyawan namun kepala bidang tetap yang dominan)	1	2	3	4	5	6
Participating							
9	Kepala bidang saya memberikan kelonggaran kepada karyawan dalam menentukan cara pelaksanaan pekerjaan yang baik	1	2	3	4	5	6
10	Kepala bidang dan saya saling berbagi ide dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5	6

No	Gaya Kepemimpinan						
	Pertanyaan	ASTS	STS	T S	S S	S S	ASS
11	Kepala bidang dan saya bersama-sama bertanggung jawab dalam keputusan	1	2	3	4	5	6
12	Kepala bidang dan saya bersama-sama bertanggung jawab dalam pekerjaan	1	2	3	4	5	6
Delegating							
13	Kepala bidang saya tidak melakukan pengawasan terhadap saya dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
14	Kepala bidang saya tidak melakukan komunikasi dengan saya mengenai pekerjaan, kecuali dalam hal-hal yang dianggap penting	1	2	3	4	5	6
15	Kepala bidang melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada saya	1	2	3	4	5	6

No	Lingkungan Kerja							
	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS	
Lingkungan Kerja Fisik								
1	Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan saya sudah baik	1	2	3	4	5	6	
2	Pencahayaan di tempat kerja saya membuat saya nyaman bekerja	1	2	3	4	5	6	
3	Suhu di ruangan kerja saya membuat saya nyaman dalam bekerja	1	2	3	4	5	6	
4	Suara alat kerja di tempat kerja saya tidak mengganggu aktivitas kerja saya	1	2	3	4	5	6	
5	Tidak ada suara yang mengganggu di dalam ruangan kerja sehingga memengaruhi aktivitas	1	2	3	4	5	6	
6	Fasilitas peralatan kantor yang disediakan oleh perusahaan sudah lengkap	1	2	3	4	5	6	
Lingkungan Kerja Non Fisik								
7	Kepala bidang saya memberikan arahan sebelum saya melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5	6	
8	Komunikasi antara saya dengan atasan berjalan dengan baik	1	2	3	4	5	6	
9	Kerja sama saya dengan <i>team work</i> terjalin dengan sangat baik	1	2	3	4	5	6	
10	Saya berinteraksi satu sama lain (unit kerja) untuk mencapai tujuan bersama	1	2	3	4	5	6	

No	Motivasi Kerja							
	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS	
Motivasi Intrinsik								
1	Saya menyelesaikan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik	1	2	3	4	5	6	
2	Saya terdorong untuk selalu mengembangkan karier yang saya miliki	1	2	3	4	5	6	
3	Saya menyukai variasi dari pekerjaan yang selama ini saya kerjakan	1	2	3	4	5	6	
4	Saya menguasai langkah-langkah pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5	6	
5	Saya ingin mendapatkan pengakuan dari perusahaan atas prestasi kerja yang telah saya capai	1	2	3	4	5	6	
Motivasi Ekstrinsik								
6	Kebijakan yang diterapkan kepala bidang saya sudah sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan	1	2	3	4	5	6	

7	Komunikasi antara saya dan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin dengan baik	1	2	3	4	5	6
8	Saya puas dengan pendapatan yang saya dapatkan dari perusahaan	1	2	3	4	5	6
9	Saya cukup khawatir jika suatu saat saya dimutasi ke wilayah lain	1	2	3	4	5	6
10	Saya khawatir jika suatu saat saya dikenai pemutusan hubungan kerja	1	2	3	4	5	6
11	Hubungan antara saya dan kepala bidang saya terjalin dengan harmonis	1	2	3	4	5	6
12	Gaji yang perusahaan berikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai	1	2	3	4	5	6
13	Bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai	1	2	3	4	5	6
14	Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai	1	2	3	4	5	6

No	Kinerja Karyawan						
	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	ASS
Kualitas							
1	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan	1	2	3	4	5	6
2	Saya disiplin terhadap pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
Kuantitas							
3	Saya mampu menyelesaikan target yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5	6
4	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5	6
5	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	1	2	3	4	5	6
Ketetapan							
6	Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan akurat	1	2	3	4	5	6
7	Saya memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6
8	Saya memberikan perhatian yang tinggi terhadap pekerjaan secara detail	1	2	3	4	5	6
9	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan	1	2	3	4	5	6
Kehadiran							
10	Saya selalu hadir tepat waktu	1	2	3	4	5	6
11	Saya pulang kerja dengan tepat waktu	1	2	3	4	5	6
12	Saya menggunakan cuti kerja secara efektif dan efisien	1	2	3	4	5	6
Kemampuan bekerja sama							
13	Saya memiliki kemampuan bekerja sama dengan baik	1	2	3	4	5	6
14	Saya memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain	1	2	3	4	5	6
15	Saya dan rekan kerja selalu saling membantu satu sama lain	1	2	3	4	5	6

Lampiran 3

Data Mentah Hasil Kuesioner

Training

Assessment							Desain													Implementasi			Evaluasi						
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22	T23	T24	T25	T26	T27			
5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5			
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5		
6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6			
5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6		
4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5		
6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6		
6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5		

6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	6
6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5

4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	
6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	5	6	5	
5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
6	5	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6
5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	
5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	6	5	
5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	
4	5	5	6	5	5	6	6	6	4	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	4	
5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	

5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5
5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	
5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	
5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	
3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	

6	4	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5		
6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5		
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4		
5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4		
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5		
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5		
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		
5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5		
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	

4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	
5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
4	4	5	5	4	6	6	4	5	5	5	4	6	6	4	5	4	4	6	4	6	6	5	4	4	4	4	
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	6	3	6	5	6	5	
5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	
4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	6	4	4	4	4	
6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	
5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	

5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Gaya Kepemimpinan

Telling					Selling			Participating				Delegating		
GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12	GK13	GK14	GK15
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6
5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6
5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6
6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5
6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6
5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6
3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6
5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	6	6	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	6	6	5	4	6	4	4	6	6	4	6	4	4	4
5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5
6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6
3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
6	6	6	4	5	6	4	6	5	6	6	6	4	6	4
5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	5	6	5	6	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5

4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	6	6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5
5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	5	6
6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5

Lingkungan Kerja

Fisik						Non fisik			
LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
6	6	5	6	6	6	6	5	6	6
5	6	6	5	5	6	5	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	6	5	5	6	5	6	6	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
6	5	6	6	6	5	6	6	5	6
6	5	5	6	6	5	6	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
5	6	5	6	6	5	6	5	6	5
5	6	5	5	6	5	5	6	5	5
5	5	5	6	5	5	5	5	6	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	5	5	6	6	5	5	6
5	5	5	6	5	5	5	5	6	5
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
6	5	6	6	5	6	6	5	6	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
5	5	6	6	6	6	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
6	5	5	6	5	6	5	6	6	6
5	6	6	5	6	5	6	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
3	4	4	3	3	3	3	3	4	3

3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
6	5	6	5	5	6	6	5	6	6
6	5	5	6	6	6	6	6	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	6	6	5	6	6	5	6	5	5
5	6	5	5	6	6	5	5	6	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	6	5	5	5	6	6	5	6	6
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	6	6	5	6	6	5	5	6	6
6	5	6	6	5	5	6	6	5	6
5	5	6	6	5	6	6	5	5	6
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
6	6	5	6	6	5	6	5	6	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
3	4	4	5	4	5	4	4	4	3
5	6	5	6	6	5	6	6	5	6
6	5	6	6	5	6	6	6	5	6
4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	6	6	5	5	6	5	6
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5

6	5	6	5	5	6	5	6	5	6
5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
6	6	5	5	5	6	5	6	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	6	6	5	5	5	5	6	5	6
6	5	6	6	6	6	6	5	6	5
4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
6	5	5	6	6	6	5	5	5	5
6	5	5	5	6	6	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	5

Motivasi Kerja

Intrinsik					Ekstrinsik									
MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	MO11	MO12	MO13	MO14	
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	
4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	
5	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	
6	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6	
6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	6	
6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	
5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	5	
6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	
6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	
5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	
2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	
2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	
6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
5	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	
6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6
5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5
6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5
6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6
5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5
5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	5
5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5
3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3
5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5
5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	6
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6

4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5
5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	5
5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5
5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	5
6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5

Kinerja Karyawan

Kualitas		Kuantitas			Ketetapan				Kehadiran			Kemampuan bekerja sama		
K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5
5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5
6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3
2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
6	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6
4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4

4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6
5	6	5	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5
6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6
6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5
6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5
5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5
5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5
6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6
5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	6
3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5
5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5

6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5
5	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
6	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6
5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4

Lampiran 4

Karakteristik Responden

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 20	4	4.0	4.0	4.0
	21-30	70	70.7	70.7	74.7
	31-40	21	21.3	21.3	96.0
	41-50	3	3.0	3.0	99.0
	> 50	1	1.0	1.0	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	52	52.5	52.5	52.5
	D III	8	8.1	8.1	60.6
	S1	39	39.4	39.4	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Lama Kerja

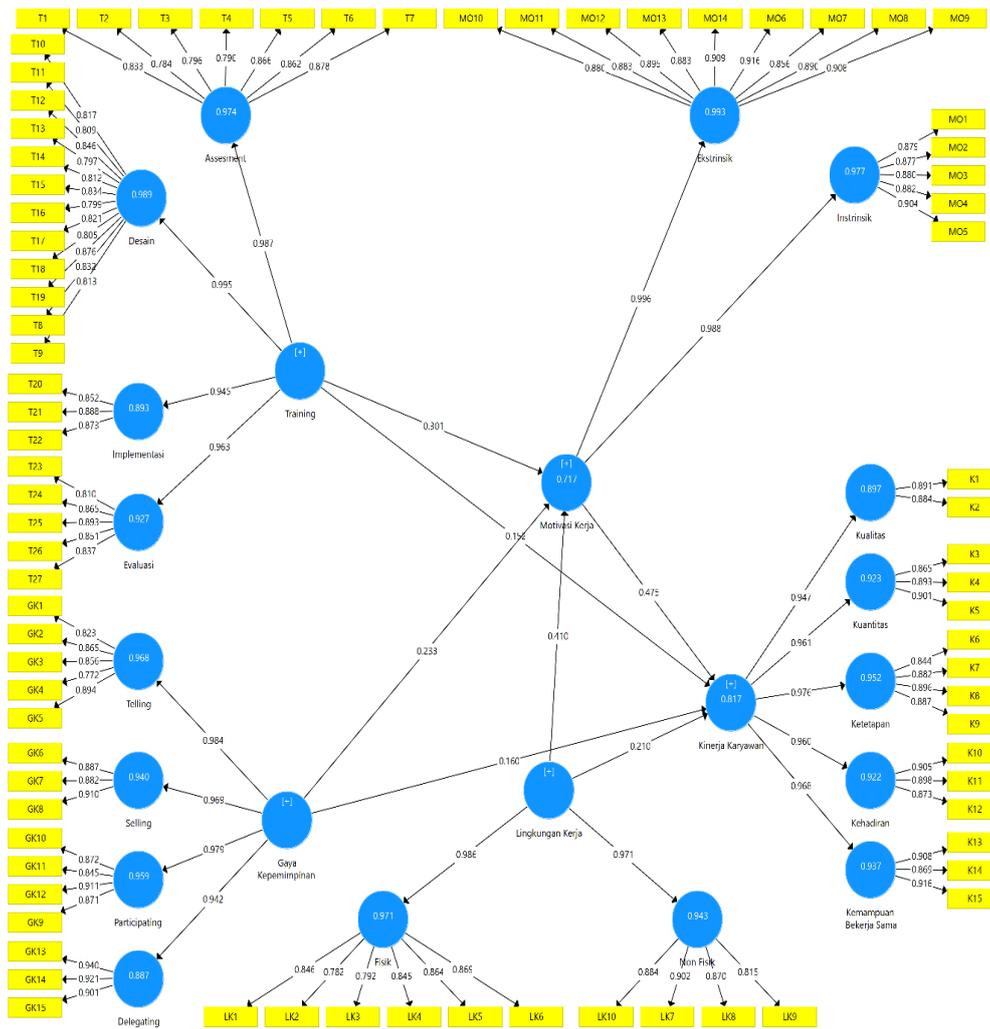
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	21	21.2	21.2	21.2
	1-5 tahun	62	62.6	62.6	83.8
	6-10 tahun	16	16.2	16.2	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	44	44,4	44,4	44,4
	Laki-laki	55	55,6	55,6	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Lampiran 5

Outer Model



CONVERGENT VALIDITY

	Training	Gaya Kepemimpinan	Latent Variable 1	Latent Variable 11	Kinerja Karyawan
T1	0.833				
T2	0.784				
T3	0.796				
T4	0.790				
T5	0.866				
T6	0.862				
T7	0.878				
T8	0.832				
T9	0.813				
T10	0.817				
T11	0.809				
T12	0.846				

T13	0.797				
T14	0.812				
T15	0.834				
T16	0.799				
T17	0.821				
T18	0.805				
T19	0.876				
T20	0.852				
T21	0.888				
T22	0.873				
T23	0.810				
T24	0.865				
T25	0.893				
T26	0.851				
T27	0.837				
GK1		0.823			
GK2		0.865			
GK3		0.856			
GK4		0.772			
GK5		0.894			
GK6		0.887			
GK7		0.882			
GK8		0.910			
GK9		0.871			
GK10		0.872			
GK11		0.845			
GK12		0.911			
GK13		0.940			
GK14		0.921			
GK15		0.901			
LK1			0.846		
LK2			0.782		
LK3			0.792		
LK4			0.845		
LK5			0.864		
LK6			0.869		
LK7			0.902		
LK8			0.870		
LK9			0.815		
LK10			0.884		
MO1				0.879	
MO2				0.877	
MO3				0.880	
MO4				0.882	
MO5				0.904	

MO6				0.916	
MO7				0.856	
MO8				0.890	
MO9				0.908	
MO10				0.880	
MO11				0.883	
MO12				0.895	
MO13				0.883	
MO14				0.909	
K1					0.891
K2					0.884
K3					0.865
K4					0.893
K5					0.901
K6					0.844
K7					0.882
K8					0.896
K9					0.887
K10					0.905
K11					0.898
K12					0.873
K13					0.908
K14					0.869
K15					0.916

DISCRIMINANT VALIDITY

	Training	Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
T1	0.818	0.527	0.651	0.665	0.636
T10	0.814	0.624	0.621	0.686	0.684
T11	0.808	0.513	0.593	0.592	0.600
T12	0.848	0.547	0.640	0.639	0.671
T13	0.803	0.570	0.643	0.657	0.657
T14	0.804	0.521	0.454	0.560	0.574
T15	0.835	0.524	0.615	0.573	0.623
T16	0.796	0.539	0.624	0.640	0.633
T17	0.817	0.569	0.608	0.637	0.680
T18	0.804	0.518	0.572	0.641	0.602
T19	0.865	0.562	0.563	0.572	0.567
T2	0.769	0.506	0.569	0.593	0.630
T20	0.810	0.502	0.636	0.628	0.629
T21	0.855	0.547	0.542	0.600	0.616
T22	0.803	0.529	0.553	0.603	0.640
T23	0.775	0.533	0.537	0.606	0.624
T24	0.849	0.493	0.590	0.584	0.589
T25	0.844	0.554	0.668	0.666	0.685
T26	0.840	0.520	0.670	0.600	0.627
T27	0.788	0.510	0.595	0.617	0.634
T3	0.816	0.550	0.587	0.615	0.655
T4	0.780	0.577	0.606	0.646	0.573
T5	0.864	0.594	0.672	0.689	0.704
T6	0.840	0.525	0.608	0.594	0.583
T7	0.845	0.562	0.595	0.595	0.663
T8	0.815	0.551	0.587	0.637	0.673
T9	0.799	0.643	0.639	0.602	0.611
GK1	0.597	0.800	0.642	0.636	0.671
GK10	0.583	0.833	0.553	0.569	0.591
GK11	0.601	0.837	0.646	0.683	0.669
GK12	0.634	0.896	0.561	0.615	0.677
GK13	0.560	0.875	0.557	0.565	0.620
GK14	0.524	0.870	0.529	0.553	0.605
GK15	0.500	0.856	0.547	0.596	0.581
GK2	0.519	0.839	0.576	0.638	0.655
GK3	0.602	0.848	0.569	0.613	0.642
GK4	0.552	0.775	0.560	0.560	0.585
GK5	0.571	0.880	0.585	0.614	0.607
GK6	0.558	0.853	0.623	0.606	0.626
GK7	0.577	0.863	0.537	0.591	0.622
GK8	0.524	0.881	0.562	0.610	0.613

GK9	0.599	0.861	0.642	0.644	0.703
LK1	0.544	0.488	0.840	0.581	0.603
LK10	0.571	0.569	0.850	0.562	0.645
LK2	0.637	0.605	0.788	0.668	0.671
LK3	0.636	0.604	0.807	0.661	0.676
LK4	0.603	0.541	0.841	0.701	0.697
LK5	0.625	0.535	0.826	0.713	0.691
LK6	0.660	0.583	0.826	0.655	0.671
LK7	0.604	0.638	0.878	0.692	0.755
LK8	0.617	0.532	0.838	0.660	0.642
LK9	0.602	0.544	0.805	0.654	0.621
MO1	0.686	0.577	0.647	0.871	0.769
MO10	0.665	0.595	0.704	0.884	0.784
MO11	0.631	0.621	0.667	0.897	0.795
MO12	0.619	0.602	0.682	0.881	0.747
MO13	0.646	0.651	0.709	0.881	0.757
MO14	0.632	0.620	0.696	0.894	0.758
MO2	0.713	0.653	0.697	0.857	0.758
MO3	0.671	0.696	0.697	0.874	0.798
MO4	0.685	0.621	0.721	0.877	0.769
MO5	0.676	0.655	0.728	0.892	0.763
MO6	0.699	0.634	0.701	0.909	0.800
MO7	0.666	0.559	0.662	0.858	0.755
MO8	0.666	0.654	0.702	0.884	0.726
MO9	0.705	0.661	0.744	0.904	0.763
K1	0.636	0.605	0.616	0.731	0.853
K10	0.687	0.643	0.687	0.752	0.852
K11	0.671	0.684	0.685	0.729	0.855
K12	0.675	0.678	0.666	0.750	0.863
K13	0.654	0.604	0.721	0.765	0.875
K14	0.674	0.678	0.659	0.754	0.868
K15	0.609	0.596	0.722	0.736	0.863
K2	0.677	0.588	0.768	0.726	0.829
K3	0.621	0.637	0.676	0.774	0.835
K4	0.687	0.681	0.623	0.727	0.865
K5	0.661	0.621	0.731	0.735	0.855
K6	0.636	0.664	0.631	0.687	0.824
K7	0.687	0.646	0.689	0.718	0.861
K8	0.653	0.626	0.716	0.805	0.873
K9	0.681	0.569	0.739	0.765	0.867

COMPOSITE RELIABILITY

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Training	0.981	0.981	0.982	0.671
Gaya Kepemimpinan	0.973	0.973	0.975	0.725
Lingkungan Kerja	0.950	0.950	0.957	0.689
Motivasi Kerja	0.978	0.978	0.980	0.780
Kinerja Karyawan	0.974	0.974	0.976	0.733

Lampiran 6

Inner Model

R-SQUARE

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja	0.717	0.708
Kinerja Karyawan	0.817	0.809

UJI HIPOTESIS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Training -> Motivasi Kerja	0.301	0.308	0.084	3.582	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.233	0.229	0.083	2.812	0.005
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0.410	0.408	0.104	3.926	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.475	0.466	0.062	7.623	0.000
Training -> Kinerja Karyawan	0.152	0.157	0.073	2.097	0.036
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.160	0.159	0.059	2.709	0.007
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.210	0.208	0.096	2.192	0.029

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Training -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.143	0.143	0.043	3.341	0.001
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.195	0.190	0.054	3.576	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.111	0.107	0.042	2.606	0.009