

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, PELATIHAN KERJA DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI PEGAWAI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KEMENTERIAN
INVESTASI/BKPM TAHUN 2023**

Alamsah, Edi Sugiono

Universitas Nasional, Indonesia

Email : alamsahmuna@gmail.com

Abstract

This research is a quantitative study with a descriptive approach, namely an approach that makes a number of previous studies the main topic to build and prove the hypothesis in this article. The data used in this article is primary data that researchers obtained from various credible sources, namely 150 Indonesian students and 150 Malaysian students who use credit cards and m-banking. The existing data was collected and then analyzed using the smart PLS 4.0 analysis tool. The result in this article show that the hypothesis used in this article can be accepted and proven. The hypothesis in question is all hypotheses where the first hypothesis is that the Islamic Financial Literacy Of Indonesian Students variable can have a positive relationship direction and a significant influence on Customer Decisions. This is because the P-Values value is positive and is below the significance level of 0.05, namely 0.001. This is because good Islamic Financial Literacy can make researchers access how to register and use Islamic Bank m-banking, think about doing something easier, and enjoy things that work effectively. In line with the reasons in the first hypothesis, the second hypothesis shows similar and more significant results than the first hypothesis, namely the P-Values value is at 0.000. Through these two results, it can be concluded that Islamic Financial Literacy in Indonesia is better than Islamic Financial Literacy in Malaysia.

Keywords: *Islamic Financial Literacy, Indonesian, Malaysian, Student*

1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset organisasi yang paling mahal dibanding dengan aset-aset lain, karena SDM merupakan penggerak utama organisasi. SDM harus dikelola secara optimal, *continue* dan diberi ekstra perhatian dan memenuhi hak-haknya sehingga pegawai dapat bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan dari organisasi. Prasetiyani, (2021) dalam penelitiannya mengatakan metode yang harus dilakukan untuk tercapainya tujuan tersebut tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya anggaran yang tersedia atau kecanggihan teknologi maupun sarana dan prasarana yang dimiliki, melainkan bergantung pada aspek sumber daya manusia. Maka dari itu SDM adalah elemen penting didalam organisasi karena manusia merupakan pengendali seluruh aktivitas di dalamnya. Sumber daya manusia adalah elemen penting didalam organisasi karena manusia merupakan pengendali seluruh aktivitas didalamnya. Sebagai manusia, pegawai mempunyai perasaan yang berpengaruh pada jalannya aktivitas organisasi. Pengelolaan SDM harus dilakukan dengan professional sehingga terwujud keseimbangan didalamnya, yaitu kebutuhan pegawai atas tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan ini adalah kunci organisasi

untuk mampu berkembang menjadi organisasi yang profitabel. Keseimbangan yang maksud dalam konteks penelitian ini adalah kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi yang profitabel adalah kinerja pegawainya. Mangkunegara (2017:67) mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Fahmi (2018:2) mengatakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Hasibuan, (2019) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai ada pula faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi, dan sebagai kontraprestasinya organisasi memberikan imbalan yang bentuknya dapat sangat bervariasi di mana hal ini biasa disebut sebagai kompensasi. Kompensasi yang diterima seseorang dalam bentuk apapun sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, karena seseorang merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik. (Arifin, 2017). Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan kompensasi tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai. Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja pegawai maupun organisasi. Namun, dalam kenyataannya setiap organisasi menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Sistem mana yang dirasa tepat untuk memberikan kompensasi kepada pekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kepuasan kerjanya. Dalam penelitian Fitri *et al.*, (2023) menemukan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah pelatihan kerja. Pelatihan kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan kerja merupakan keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Kasmir (2016) menyatakan bahwa jika pegawai mendapatkan pelatihan yang baik dan pengembangan karir yang lancar maka kinerja akan meningkat. Penelitian dari Alhidayatullah & Aziz, (2022) mengatakan bahwa di era revolusi industri 4.0 sangat dibutuhkan kualitas SDM yang siap menjawab setiap tantangan dan hambatan yang dihadapi, dengan adanya pelatihan kerja kepada pegawai maka pegawai akan lebih siap dan percaya diri dalam menjawab setiap tantangan dan hambatan yang dihadapi saat bekerja. Menurut Daulay, (2021), dengan adanya pelatihan-pelatihan tepat guna yang dilakukan oleh organisasi, maka akan berdampak pada prestasi kerja pegawai, sehingga memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Juga Sedarmayanti, (2017) menyatakan bahwa tujuan umum kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai.

Faktor lainnya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Siagian (2016), Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan dan menentramkan. Lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan rasa aman pada setiap orangnya untuk para

pegawainya agar dapat bekerja secara maksimal. Apabila seorang pegawai menyenangi tempat dimana dia bekerja, dapat dipastikan bahwa dia akan merasa nyaman ditempat dia bekerja yang akan berdampak pada aktivitas sehingga dia dapat mempergunakan waktu kerjanya secara efisien. Lingkungan kerja yang mencakup hubungan kerja antara pegawai, hubungan antara pimpinan dan bawahan serta lingkungan fisik dimana tempat dia bekerja.

Faktor lainnya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi pegawai. Motivasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan merupakan ukuran atau tolak ukur maksimal tidaknya dia dalam bekerja, (Neher & Maley, 2020). Pegawai yang termotivasi bekerja dengan maksimal maka berikutnya penting bagi organisasi untuk menyediakan penghargaan atas kinerja yang diberikan berupa kompensasi sebagai hasil dari segala usaha yang telah diberikan kepada organisasi (Lakebo *et al.*, 2023). Kompensasi memiliki dampak penting bagi pegawai untuk memacu kinerja pegawai agar selalu berada pada level tertinggi sesuai dengan kemampuan individu.

Pengambilan tempat penelitian pada Kementerian Investasi RI karena investasi merupakan salah satu aktivitas ekonomi yang vital dalam pertumbuhan ekonomi khususnya pasca covid-19. Maka dari itu SDM yang berada dalam struktur organisasi perlu memiliki iklim SDM yang layak dan berkelanjutan. Disamping itu dari sejarah terbentuknya Kementerian Investasi tergolong baru. Kementerian Investasi dibentuk oleh Presiden Indonesia Joko Widodo dalam perombakan kedua Kabinet Indonesia Maju pada 28 April 2021. Kementerian Investasi dipimpin oleh seorang Menteri Investasi yang sejak 28 April 2021 dijabat oleh Bahlil Lahadalia. Dalam Kabinet Indonesia Maju, Menteri Investasi juga bertindak sebagai Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal. Kementerian Investasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang investasi. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kementerian Investasi menyelenggarakan fungsi 1). Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang investasi; 2). Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang investasi; 3). Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Investasi; 4). Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Investasi; 5). pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Investasi.

Dengan umur Kementerian Investasi yang tergolong masih muda yakni kurang lebih dua tahun tentu dari iklim organisasi akan banyak perubahan pola kerja. Pegawai dituntut untuk cepat beradaptasi dalam bekerja di level kementerian. Maka dari itu dibutuhkan kompensasi yang layak, pelatihan kerja yang terencana, lingkungan kerja yang baik serta motivasi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam laporan kinerja Badan Koordinasi Penanaman Modal (BPKM) tahun 2020 mengatakan bahwa tantangan di BPKM adalah Pertama, percepatan perizinan berusaha di Kementerian/Lembaga (K/L) dan pemerintah daerah (Pemda) untuk menyegerakan realisasi investasi. Kedua, percepatan izin impor barang modal dan bahan baku berupa relaksasi atau perpanjangan jangka waktu impor barang modal dan bahan baku maksimal satu tahun, rekomendasi impor bahan baku dapat dilakukan BKPM. Ketiga, mendorong pemerintah pusat dan daerah untuk mengalihkan sebagian anggaran belanjanya dengan membeli barang dan jasa yang dihasilkan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di daerah. Keempat, fasilitas relaksasi investasi besar yang mendorong dampak berkelanjutan untuk ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Kelima, menjaga ketersediaan bahan baku dalam negeri, terutama untuk industri di sektor pengolahan. Keenam, percepatan perizinan ekspor untuk mempercepat peningkatan devisa.

Untuk menjawab dan merealisasikan setiap program dalam menyelesaikan tantangan di BPKM maka perlu didukung oleh SDM atau aktor yang ada dalam struktur organisasi di

BPKM agar menghasilkan kinerja yang optimal. MSDM yang menjadi daya tarik dalam penelitian ini adalah soal motivasi kerja dari seorang pegawai, kompensasi yang dimiliki, pelatihan kerja, lingkungan kerja serta motivasi dari pegawai itu sendiri. Empat variabel diatas yang menjadi faktor pendukung peningkatan kinerja pegawai dapat dijelaskan faktor yang datang dari luar diri seorang pegawai dan faktor yang datang dari dalam diri seseorang. Kedua komponen ini jika sudah diterapkan dan dirasakan oleh pegawai maka tujuan BPKM untuk menjawab tantangan-tantangan bisa tercapai dengan lebih cepat dan melalui proses yang benar.

Saat melakukan observasi tahap pertama terhadap kinerja pegawai di Kementerian Investasi-BPKM, ditemukan hasil kinerja pegawai sebagai berikut.

Tabel 1
Kinerja Pegawai Kementerian Investasi/BPKM

Indikator	2016		2017		2018		2019	
	Real	Target	Real	Target	Real	Target	Real	Target
<i>Stakeholder</i>	29,83	25,12	28,92	23,98	42,83	35,5	43,08	35,97
<i>Internal Process</i>	24,01	25,12	22,67	23,98	33,54	35,5	34,66	35,97
<i>Learning and Growth</i>	21,52	25,12	20,36	23,98	30,13	35,5	30,17	35,97
Total	75,36	75,36	71,95	71,95	106,5	106,5	107,91	107,91

Indikator	2020		2021		2022	
	Real	Target	Real	Target	Real	Target
<i>Stakeholder</i>	43,44	35,35	27,91	22,45	30,35	26,85
<i>Internal Process</i>	32,95	35,35	19,06	22,45	30,19	26,85
<i>Learning and Growth</i>	29,66	35,35	20,38	22,45	20,01	26,85
Total	106,05	106,05	67,35	67,35	80,55	80,55

Sumber: LAKIN Kementerian Investasi-BKPM (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa terjadinya fluktuatif kinerja pegawai. Berdasarkan indikator *Stakeholder*, tahun 2016 mencapai angka 29,83, tahun 2017 terjadi penurunan ke angka 28,92, tahun 2019 terjadi penurunan lagi ke angka 27,91, tahun 2019 sampai 2020 terus mengalami kenaikan. Berdasarkan indikator *Internal Process*, tahun 2016 mencaai angka 24,00, tahun 2017 terjadi penurunan ke angka 22,67, tahun 2018 terjadi penurunan lagi ke angka 19,05, tahun 2019 meningkat ke angka 30,19, tahun 2020 terjadi kenaikan ke angka 33,54, tahun 2021 terus meningkat ke angka 34,66, namun tahun 2022 terjadi penurunan ke angka 32,96. Berdasarkan *Learning and Growth*, tahun 2016 mencapai angka 21,52, tahun 2017 terjadi penurunan ke angka 20,36, tahun 2018 terjadi kenaikan ke angka 20,38, tahun

2019 kembali mengalami penurunan ke angka 20,00, 2020 terjadi kenaikan ke angka 30,13, tahun 2021 terus terjadi kenaikan ke angka 30,17, namun 2022 kembali mengalami penurunan ke angka 29,6. Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat juga dari sisi pasca BKPM menjadi kementerian. Dari tahun 2016-2019 saat masih BKPM kinerja pegawai masih mengalami fluktuatif dan kenaikan yang cukup kecil, namun saat sudah menjadi Kementerian Investasi-BKPM, kinerja pegawai mengalami kenaikan drastis. Fenomena inilah yang kemudian menjadi daya tarik peneliti untuk menganalisis dan mengkaji secara teoritis tentang terjadinya fluktuatif dan tidak tercapainya target kinerja pegawai dengan melihat dari aspek Kompensasi, Pelatihan Kerja, dan Lingkungan Kerja serta memasukan variabel intervening sebagai salah satu upaya untuk melihat apakah dengan Kepuasan Kerja, mampu memediasi ketiga variabel tersebut terhadap Kinerja Pegawai.

Variabel-variabel yang diangkat dalam penelitian ini dalam mempengaruhi kinerja pegawai, rupanya tidak bisa menjamin peningkatan kinerja pegawai. Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil riset dari penelitian terdahulu yang berbeda (*research gap*). Berikut ini peneliti sajikan *research gap*.

Tabel 2
Research Gap

Nama	Hasil penelitian
Gap 1 Ketidak-Konsistenan Antara Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja	
Febri Hariyanto, Edi Sugiono & Suryono Efendi (2023). Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi & Edi Sugiono (2022)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Pradnyana <i>et al.</i> , (2023)	Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
Gap 2 Ketidak-Konsistenan Antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja	
Fitri <i>et al.</i> , (2023)	Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Shelly dan May (2017)	Pelatihan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
Gap 3 Ketidak-Konsistenan Antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	
Prakoso, A., & Efendi, S. (2022). Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi & Edi Sugiono (2022)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Indriyanto dan Solovida (2020)	Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Data Olahan (2024)

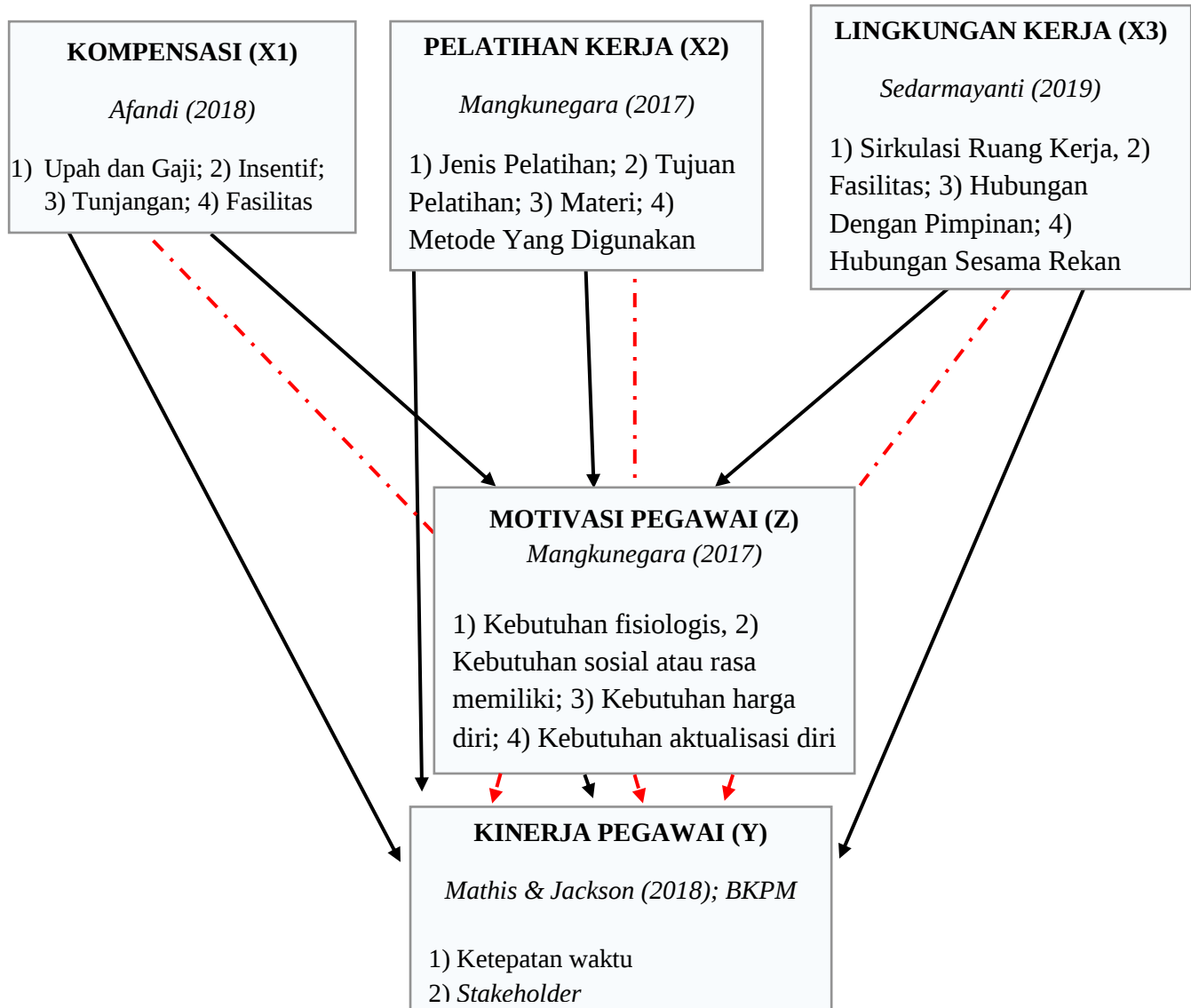
Dari tabel 1.2 terlihat bahwa terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Febri Hariyanto, Edi Sugiono & Suryono Efendi (2023) dan Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi & Edi Sugiono (2022) menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian dari Pradnyana *et al.*, (2023) menyimpulkan hasil yang kontra bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut penelitian dari Fitri *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian dari Shelly dan May (2017) menyimpulkan hasil yang kontra bahwa pelatihan kerja

berpengaruh negatif dan tidaksignifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Efendi S & Prakoso A (2022) dan Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi & Edi Sugiono (2022) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian dari Indriyanto dan Solovida (2020) menyimpulkan hasil yang kontra bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil gab penelitian diatas menjadi salah satu daya tarik peneliti untuk memangkas gab diatas dengan memasukan variabel intervening yaitu motivasi pegawai. Variabel intervening adalah variabel yang kedudukannya berfungsi sebagai penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen (bebas) dan dependen (terikat), sehingga variabel independen tidak bisa langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2019). Pemberian motivasi yang tepat secara teoritis akan mendorong pegawai bekerja lebih baik. Pada diri pegawai akan timbul keyakinan bahwa dengan bekerja baik, tujuan organisasi akan dapat lebih mudah dicapai, sehingga tujuan pribadi juga akan terpenuhi. Faktor pendorong ini sering kali diidentikkan dengan kebutuhan atau keinginan. Motivasi adalah sebuah dorongan untuk seseorang melakukan pekerjaan. Jika seseorang termotivasi mereka akan melakukan tindakan yang sebelumnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bangun (2012: 313) mengemukakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Jika pimpinan memberikan motivasi yang sangat kuat dalam memberikan motivasi untuk pegawai demi memajukan organisasi, maka akan ada timbul rasa memiliki dalam diri pegawai semakin kuat jika memberi motivasi yang sangat kuat, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai yang baik. Dengan demikian dengan menghadirkan motivasi sebagai variabel mediasi maka gab research akan semakin kecil.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti mengambil judul “Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Kementerian Investasi/BKPM Tahun 2023”.

2. RESEARCH METHODS



Gambar 1
Model

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan PLS untuk menguji dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan di analisis menggunakan SmartPLS versi 4.0.9.9 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan Structural pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali, 2016). Ketika disebut penelitian ini menggunakan alat analisis smart PLS 4.0, maka penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksploratori. Data yang digunakan dalam artikel ini merupakan data primer yang peneliti kumpulkan dengan metode kuisioner. Oleh karena itu, berikut hasil hipotesis dalam artikel ini.

Hypothesis:

H1: Hubungan Kompensasi Terhadap Motivasi Pegawai

H2: Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Pegawai

H3: Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Pegawai

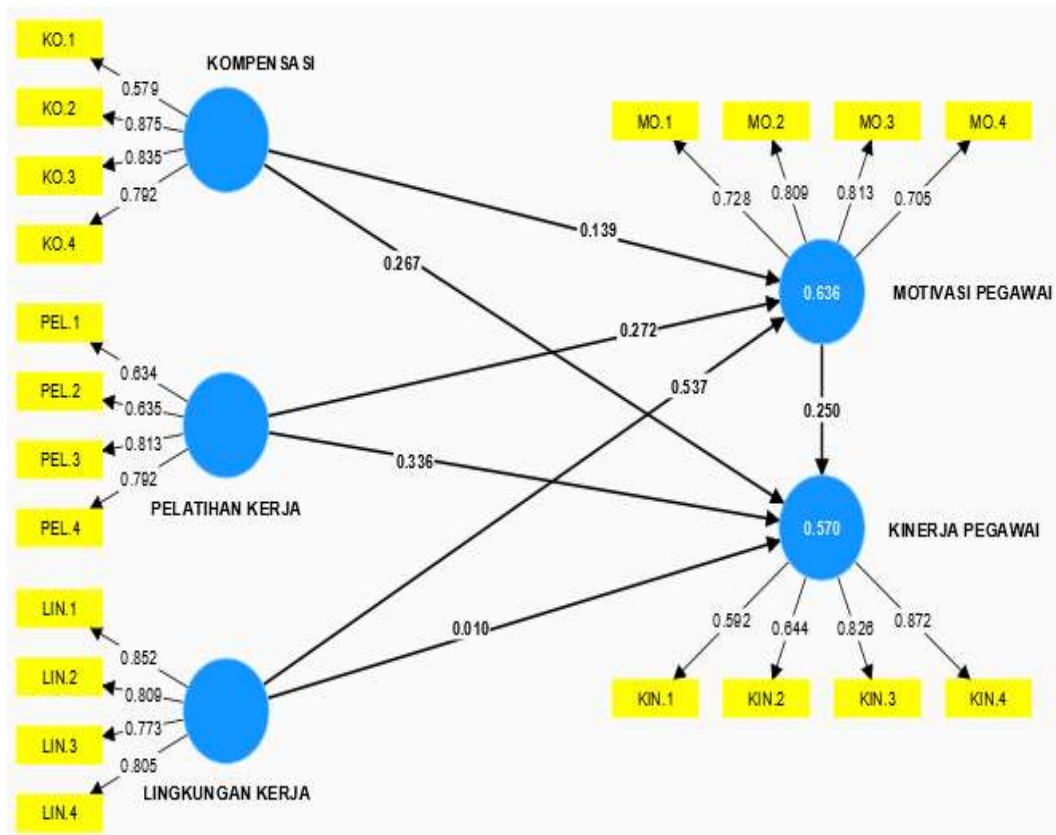
- H4: Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai
 H5: Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
 H6: Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
 H7: Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai
 H8: Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai
 H9: Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Evaluasi dan Analisis Data

Hasil pengujian data menggunakan SmartPLS versi 4.0.9.9 untuk tahap awal dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2

Outer Model

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Evaluasi Model Pengukuran Reflektif (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran reflektif berupa pengujian untuk mencermati korelasi antara indikator yang diusulkan dalam suatu konstruk dengan indikator dari konstruk lainnya. Pengukuran model reflektif dilandasi sifat hubungan dari konstruk ke indikator, dimana pengaruh perubahan menunjukkan bahwa indikator merupakan refleksi dan konstruk. Perubahan dari indikator tidak mengubah konstruk. Korelasi diharapkan tinggi. Uji validitas terdiri atas

validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). *Discriminant validity* dapat dilihat pada tabel dibawah.

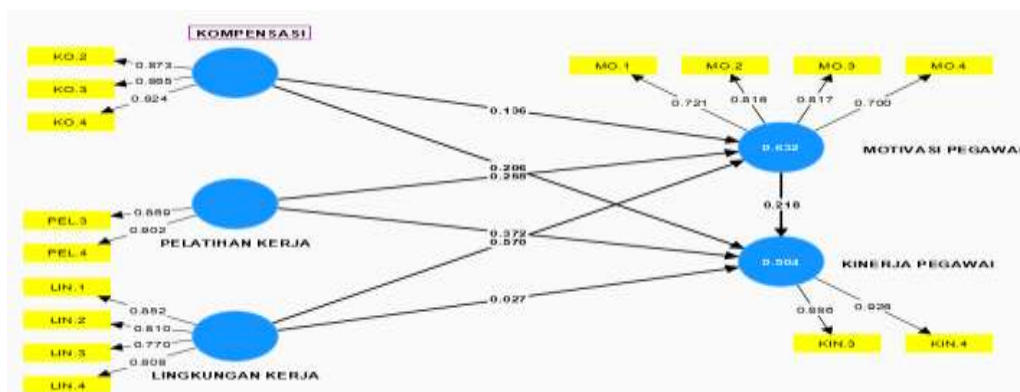
Convergent Validity

Tabel 1
Nilai *Factor Loading*

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Pegawai	Pelatihan Kerja
KIN.1	0.592				
KIN.2	0.644				
KIN.3	0.826				
KIN.4	0.872				
KO.1		0.579			
KO.2		0.875			
KO.3		0.835			
KO.4		0.792			
LIN.1			0.852		
LIN.2			0.809		
LIN.3			0.773		
LIN.4			0.805		
MO.1				0.728	
MO.2				0.809	
MO.3				0.813	
MO.4				0.705	
PEL.1					0.634
PEL.2					0.635
PEL.3					0.813
PEL.4					0.792

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.10 terdapat lima indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,70 yaitu KIN.1, KIN.2, KO.1, PEL.1 dan PEL.2. Artinya perlu dilakukan penghapusan terhadap indikator tersebut karena dinilai belum layak untuk dijadikan konstruk model dalam penelitian. Berikut ini adalah model *outer loading* setelah dilakukan eliminasi indikator.



Gambar 3*Outer Model Setelah Evaluasi**Sumber: Output SmartPLS (2024)*

Berdasarkan gambar 4.6 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* dari setiap indikator > 0.70. Secara sederhana dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2Nilai *Factor Loading* Setelah Melakukan Evaluasi

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Pegawai	Pelatihan Kerja
KIN.3	0.886				
KIN.4	0.926				
KO.2		0.873			
KO.3		0.865			
KO.4		0.824			
LIN.1			0.852		
LIN.2			0.810		
LIN.3			0.770		

Tabel 3Nilai *Factor Loading* Setelah Melakukan Evaluasi (lanjutan)

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Pegawai	Pelatihan Kerja
LIN.4			0.808		
MO.1				0.721	
MO.2				0.816	
MO.3				0.817	
MO.4				0.700	
PEL.3					0.869
PEL.4					0.902

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *factor loading* > 0,70 yang artinya model *outer loading* sudah layak untuk dilakukan pengujian berikutnya. Validitas konvergen selain dapat dilihat melalui *loading factor*, juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0.5. Hasil pengujian validitas konvergen dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4

Hasil Pengujian Validitas Konvergen

	Average variance extracted (AVE)
KINERJA PEGAWAI	0.821
KOMPENSASI	0.730
LINGKUNGAN KERJA	0.657
MOTIVASI PEGAWAI	0.586
PELATIHAN KERJA	0.784

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa setiap variabel menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,50. Maka dari itu indikator yang mengukur setiap variabel dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Discriminant validity adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrumen. Untuk menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan pemeriksaan *Cross Loading* yaitu koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosasinya (*crossloading*) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain (*cross loading*). Nilai yang lebih besar tersebut mengindikasikan kecocokan suatu indikator untuk menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstruk-konstruk yang lain.

Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading* dengan konstruksinya. Suatu indikator dinyatakan valid atau telah memenuhi validitas diskriminan jika mempunyai nilai tertinggi kepada konstruk yang dituju dibanding nilai kepada konstruk lain. Nilai hasil *cross loading* pada analisis *discriminant validity* dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 5
Uji Discriminant Validity melalui Nilai Cross Loading

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Pegawai	Pelatihan Kerja
KIN.3	0.886	0.453	0.337	0.486	0.535
KIN.4	0.926	0.644	0.398	0.532	0.643
KO.2	0.552	0.873	0.321	0.462	0.632
KO.3	0.520	0.865	0.357	0.461	0.616
KO.4	0.502	0.824	0.428	0.535	0.631
LIN.1	0.350	0.368	0.852	0.619	0.332
LIN.2	0.299	0.335	0.810	0.496	0.246
LIN.3	0.277	0.336	0.770	0.605	0.240

Tabel 6
Uji Discriminant Validity melalui Nilai Cross Loading (lanjutan)

	Kinerja Pegawai	Kompensasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Pegawai	Pelatihan Kerja
LIN.4	0.387	0.359	0.808	0.604	0.351
MO.1	0.533	0.464	0.488	0.721	0.491
MO.2	0.409	0.387	0.589	0.816	0.425
MO.3	0.505	0.493	0.575	0.817	0.459
MO.4	0.231	0.387	0.566	0.700	0.325
PEL.3	0.524	0.647	0.282	0.480	0.869
PEL.4	0.630	0.653	0.359	0.515	0.902

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa setiap indikator yang diberi warna merah memiliki nilai *loading factor* tertinggi ketika dihubungkan dengan konstruk yang dituju atau dihubungkan dengan konstruksinya sendiri dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam model penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Analisis Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan kecepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* dan *Composit reliability* nilainya lebih besar dari 0,70. Hasil uji reliabilitas *Cronbach Alpha* dan *Composite reliability* disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

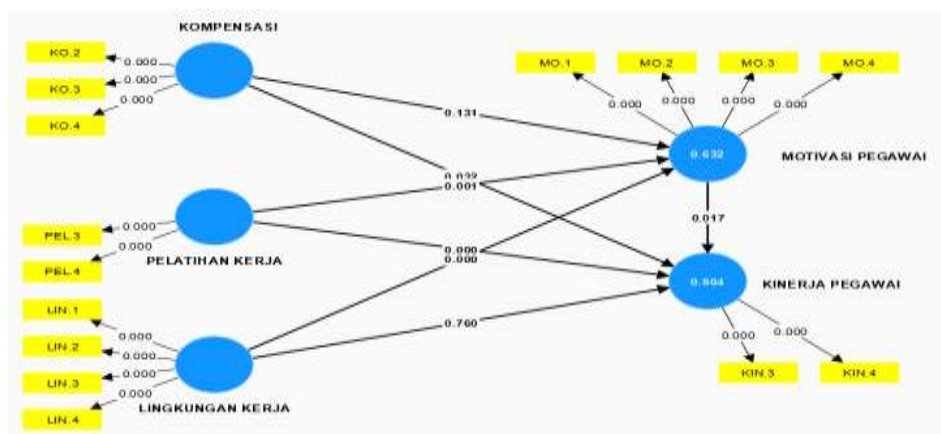
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
KINERJA PEGAWAI	0.784	0.807	0.902
KOMPENSASI	0.815	0.815	0.890
LINGKUNGAN KERJA	0.826	0.830	0.884
MOTIVASI PEGAWAI	0.763	0.771	0.849
PELATIHAN KERJA	0.726	0.735	0.879

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.14 terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite reliability* untuk semua konstruk > 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki reliabilitas yang baik

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural sebagai pengujian hipotesis tentang pengaruh antara variabel penelitian yang harus memenuhi kriteria yang ditentukan selain memenuhi syarat lainnya ditunjukkan melalui pengujian hipotesis. Hasil yang diperoleh dari tahap pengujian hipotesis merupakan uji signifikansi *Path Coefficient* yang dalam PLS dilakukan dengan melakukan *bootstrapping* pada model yang diusulkan dengan tujuan untuk memutuskan atau membuktikan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hasil *bootstrapping* ditunjukkan pada gambar 4.9.



Gambar 4
Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)
Outer Model Setelah Evaluasi

Hasil Uji Pengaruh Langsung

Tabel 6
Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.206	0.208	0.096	2.150	0.032
Kompensasi -> Motivasi Pegawai	0.136	0.138	0.090	1.512	0.131
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.027	0.025	0.087	0.306	0.760
Lingkungan Kerja -> Motivasi Pegawai	0.570	0.568	0.055	10.382	0.000
Motivasi Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.218	0.220	0.091	2.381	0.017
Pelatihan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.372	0.368	0.091	4.074	0.000
Pelatihan Kerja -> Motivasi Pegawai	0.255	0.257	0.076	3.348	0.001

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut: 1). Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.136 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.131 > 0.05 (tidak signifikan). Maka hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak. 2). Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.570 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.000 < 0.05 (signifikan). Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. 3). Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.255 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.001 < 0.05 (signifikan). Maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. 4). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.206 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.032 < 0.05 (signifikan). Maka hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. 5). Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.027 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.760 > 0.05 (tidak signifikan). Maka hipotesis kelima dalam penelitian ini ditolak. 6). Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.372 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.001 < 0.05 (signifikan). Maka hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima. 7). Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.218 (positif) dan nilai *P value* sebesar 0.017 < 0.05 (signifikan). Maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 7
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompensasi -> Motivasi Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.030	0.030	0.025	1.205	0.228
Lingkungan Kerja -> Motivasi Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.124	0.125	0.054	2.295	0.022
Pelatihan Kerja -> Motivasi Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.056	0.057	0.030	1.838	0.066

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diinterpretasi sebagai berikut: a). Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.030 (positif) dan nilai *P values* $0.228 > 0.05$ (tidak signifikan). Maka hipotesis kedelapan dalam penelitian ini ditolak. b). Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.124 (positif) dan nilai *P values* $0.022 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis kesembilan dalam penelitian ini diterima. c). Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.056 (positif) dan nilai *P values* $0.066 > 0.05$ (tidak signifikan). Maka hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini ditolak.

PEMBAHASAN**Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai.**

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.136 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.131 > 0.05$ (tidak signifikan). Maka hipotesis pertama dalam penelitian ini **ditolak**. Sistem Kompensasi pada Kementerian Investasi/BKPM belum berjalan secara efektif. Kompensasi sudah mempengaruhi Motivasi Pegawai secara positif namun belum signifikan. Dalam pembahasan deskriptif jawaban responden terlihat bahwa rata-rata memiliki jawaban yang baik namun pada indikator Fasilitas memiliki nilai yang paling rendah dibanding dengan tiga indikator lainnya. Artinya fasilitas harus menjadi pokok utama dalam evaluasi. Upaya evaluasi bisa dilakukan dengan memberikan kartu parkir kendaraan gratis, kartu busway atau angkutan umum gratis, atau voucher BBM gratis. Upaya ini diyakini dapat meningkatkan Motivasi Pegawai karena pegawai merasa kebutuhannya saat kerja dapat difasilitasi oleh kantor.

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para pegawai, tetapi juga dapat menentramkan batin pegawai untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif (Sutrisno, 2017). Kompensasi mempunyai hubungan dengan motivasi kerja. Dalam konteks pekerjaan, seseorang akan mendapatkan kompensasi jika sudah melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Kompensasi yang diterima dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan kompensasi yang baik maka akan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Apabila pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan yang mereka harapkan, maka kompensasi membangkitkan motivasi karyawan menjadi lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan

dengan penelitian dari Pradnyana *et al.*, (2023) yang menemukan bahwa Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai.

Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai.

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.255 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.001 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini **diterima**. Pelatihan Kerja pada Kementerian Investasi/BKPM sudah secara efektif. Pelatihan Kerja terprogram dan terealisasi sesuai target sehingga setiap pegawai mendapat pelatihan sesuai kompetensi yang diinginkan, sehingga berdampak pada meningkatnya Motivasi Pegawai karena meningkat juga kepercayaan diri pegawai pasca pelatihan kerja. untuk mempertahankan sistem Pelatihan Kerja di Kementerian Investasi/BKPM maka perlu juga untuk meningkatkan kualitas dari Pelatihan Kerja itu sendiri seperti Tujuan Pelatihan, karena ditemukan bahwa indikator “Tujuan Pelatihan” memperoleh jawaban yang paling rendah dibandingkan tiga indikator lainnya.

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali pegawai dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya artinya pelatihan akan membentuk perilaku pegawai sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Kasmir, 2016). Ditambahkan dengan pendapat dari Widodo (2015) bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Motivasi pegawai menurut Manullang, (2012) adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangatnya untuk mengejar suatu keinginan dan tujuan tertentu. Maka dari itu dengan adanya pelatihan kerja maka akan muncul kekuatan dari dalam atau luar diri seorang pegawai untuk mengejar suatu keinginan dan tujuan tertentu karena pelatihan kerja dapat meningkatkan keahliannya dan dapat membentuk perilaku pegawai itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Rosiani *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai.

Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.570 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.000 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini **diterima**. Lingkungan Kerja pada Kementerian Investasi/BKPM menggambarkan lingkungan kerja yang sehat baik itu lingkungan fisik maupun non fisik. Dalam menjaga agar Lingkungan Kerja pada Kementerian Investasi/BKPM tetap berdampak pada peningkatan Motivasi Pegawai maka Sirkulasi Ruang Kerja pegawai, Fasilitas yang didapatkan pegawai serta Hubungan pegawai dengan Pimpinan harus ditingkatkan karena jawaban responden terhadap ketiga indikator tersebut berada dalam skala cukup baik, artinya terbuka peluang bahwa Lingkungan Kerja mampu mempengaruhi peningkatan Motivasi Pegawai tetapi tidak mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan dimana terdapat sejumlah kelompok yang didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan visi misi organisasi (Sedarmayanti, 2017). Kemudian ditambahkan oleh Mangkunegara (2017) bahwa lingkungan kerja adalah seluruh alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya naik sebagai perorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja dan motivasi kerja merupakan dua hal yang sangat berbeda namun keduanya mempunyai keterkaitan dalam suatu organisasi, dimana lingkungan kerja pegawai sangat berdampak pada motivasi dalam diri pegawai dalam bekerja, dengan adanya motivasi yang baik akan sangat berguna bagi pegawai dalam upaya membantu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Lingkungan kerja yang

baik akan memberikan kontribusi pada motivasi kerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya, pegawai akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik guna mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang bersih, sehat, nyaman serta menyenangkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi suatu pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik, misalnya fasilitas yang memadai, kebersihan yang terjaga, aman serta adanya hubungan kerja yang baik antar pegawai akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Prakoso, A., & Efendi, S. (2022) menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai.

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.206 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.032 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis keempat dalam penelitian ini **diterima**. Sistem Kompensasi pada Kementerian Investasi/BKPM menunjukkan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Temuan ini sudah seharusnya terjadi karena organisasi publik yang sifatnya vertikal atau Kementerian tentu harus memiliki sistem organisasi yang lebih bagus dibandingkan organisasi publik yang non-Kementerian, karena Kementerian adalah suatu organisasi publik yang tentu memiliki beban kerja yang lebih berat dan berada dalam Pengawasan ketat oleh Presiden. Diharapkan agar sistem Kompensasi terus ditingkatkan dan dipertahankan agar Kinerja Pegawai terus meningkat disetiap tahunnya.

Kompensasi dipandang sebagai sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya. Jika kompensasi yang diberikan sebanding dengan beban yang diberikan pada pegawai, maka kinerja pegawai dapat meningkat. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang didasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kerjasama. Kinerja pegawai dapat meningkat disebabkan adanya beberapa faktor yaitu faktor kompensasi dan motivasi kerja. Kompensasi merupakan sebuah aspek yang penting dalam pekerjaan, dengan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Jika kompensasi yang diterima pegawai tidak sesuai dengan pekerjaan maka akan menyebabkan berbagai masalah diri pegawai dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi. Apabila pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan harapannya maka pekerjaan pegawai akan menjadi lebih baik dan hasil kinerja bisa maksimal serta kompensasi yang diberikan organisasi sesuai dengan pekerjaan maka motivasi dan kinerja pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Febri Hariyanto, Edi Sugiono & Suryono Efendi (2023) dan Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi & Edi Sugiono (2022) menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.372 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.001 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis keenam dalam penelitian ini **diterima**. Temuan ini selaras dengan temuan pada hipotesis kedua. Pelatihan Kerja sudah berjalan dengan efektif pada Kementerian Investasi/BKPM, terbukti Pelatihan Kerja dapat meningkatkan Motivasi dan Kinerja Pegawai. Untuk mempertahankan dan meningkatkan hasil yang sudah baik, maka seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa Tujuan Pelatihan harus mendapat

kajian yang lebih serius, sehingga hasil dari Pelatihan Kerja dapat menjawab kebutuhan setiap pegawai dibidangnya masing. Pelatihan Kerja tidak bisa dipandang sebagai sebuah program semata yang dijalankan agar target tercapai, melainkan program tersebut dirancang untuk menjawab setiap masalah dan kebutuhan per pegawai agar output dari pelatihan tersebut menciptakan rasa kepercayaan diri yang tinggi dari pegawai saat menyelesaikan pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Hasibuan (2011), mengemukakan pengertian kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Peningkatan kinerja dapat disebabkan oleh sistem pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan. Dessler (2009), mengemukakan pelatihan adalah “suatu proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Maka dari itu pelatihan kerja yang baik akan menghasilkan pegawai yang terampil dan cakap dalam menyelesaikan pekerjaan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Fitri *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. **Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.027 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.760 > 0.05$ (tidak signifikan). Maka hipotesis kelima dalam penelitian ini **ditolak**. Pembahasan pada hipotesis ketiga terjawab dalam temuan kali ini, dimana Lingkungan Kerja hanya mampu meningkatkan Motivasi Pegawai namun tidak mampu meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal yang paling mendasar atas temuan ini adalah situasi dalam Lingkungan Kerja tidak kondusif dimana dari jawaban responden rata-rata dapat diinterpretasi sebagai jawaban yang “cukup baik”. Lingkungan Fisik dan non-fisik harus menjadi fokus Kementerian Investasi/BKPM baik itu dari segi fasilitas yang sediakan, ruangan kerja yang nyaman dan tidak kalah pentingnya adalah figur seorang pemimpin yang selalu dekat dan berbaur dengan bawahan. Keharmonisan antara pimpinan dan bawahan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan Motivasi dan Kinerja Pegawai karena figur kepemimpinan dipandang pegawai sebagai teladan dan contoh dalam bekerja.

Suatu organisasi harus mampu untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik bagi pegawainya, dengan lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai mampu memberikan kinerja yang maksimal. Lingkungan kerja fisik harus mampu memberikan kenyamanan kepada pegawai, sedangkan lingkungan kerja non fisik akan berpengaruh terhadap semangat setiap pegawai tersebut. Lingkungan kerja harus mampu menciptakan semangat kerja. Suatu lingkungan kerja yang baik akan berdampak positif terhadap hasil kinerja pegawai. Setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menciptakan serta memelihara lingkungan kerja yang baik agar pegawai dapat bekerja dengan nyaman sehingga dapat mencapai tujuan suatu organisasi. Dengan adanya kenyamanan dan semangat bekerja di dalam diri setiap pegawai diharapkan akan memberi dampak untuk kinerjanya terhadap tugas-tugas yang dipertanggung jawabkan kepada pegawai. Lingkungan sangat penting bagi perusahaan untuk diperhatikan jika ingin organisasinya berkembang, oleh karena itu suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal, sehat, aman dan nyaman. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Edi Setiawan & Herry Krisnandi (2023) yang menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.030 (positif) dan nilai *P values* $0.228 > 0.05$ (tidak signifikan). Maka hipotesis kedelapan dalam penelitian ini **ditolak**. Motivasi Pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM gagal memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Sederhananya Kompensasi yang berjalan selama ini di Kementerian Investasi/BKPM belum meningkatkan Motivasi Pegawai yang berdampak secara tidak langsung meningkatkan Kinerja Pegawai. Temuan ini sebenarnya sudah terjawab pada hipotesis pertama dimana Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Pegawai, sehingga Motivasi Pegawai yang rendah akibat sistem Kompensasi yang tidak seimbang menyebabkan menurunnya Kinerja Pegawai.

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi akan didapat jika pegawai menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga pegawai termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Semakin tinggi kompensasi yang didapat, maka pegawai semakin terdorong untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang didasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kerjasama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Prakoso, A., & Efendi, S. (2022) yang menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai.

Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.056 (positif) dan nilai *P values* $0.066 > 0.05$ (tidak signifikan). Maka hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini **ditolak**. Motivasi Pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM berhasil memediasi Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sederhananya Pelatihan Kerja yang berjalan selama ini di Kementerian Investasi/BKPM dapat meningkatkan Motivasi Pegawai yang secara tidak langsung juga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Temuan ini sejalan dengan hipotesis ketiga dan keenam dimana Pelatihan Kerja mampu meningkatkan Motivasi Pegawai dan Kinerja Pegawai, sehingga Pelatihan Kerja yang bagus akan meningkatkan Motivasi Pegawai yang secara tidak langsung juga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang didasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kerjasama. Kinerja pegawai dapat meningkat disebabkan adanya beberapa faktor yaitu faktor kompensasi dan motivasi kerja. Kompensasi merupakan sebuah aspek yang penting dalam pekerjaan, dengan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Jika kompensasi yang diterima pegawai tidak sesuai dengan pekerjaan maka akan menyebabkan berbagai masalah diri pegawai dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi. Apabila pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan harapannya maka pekerjaan pegawai akan menjadi lebih baik dan hasil kinerja bisa maksimal serta kompensasi yang diberikan organisasi sesuai dengan pekerjaan maka motivasi dan kinerja pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Rosiani *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai.

Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *Original sample* 0.124 (positif) dan nilai *P values* $0.022 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis kesembilan dalam penelitian ini **diterima**.

Motivasi Pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM gagal memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sederhananya Lingkungan Kerja yang berjalan selama ini di Kementerian Investasi/BKPM belum meningkatkan Motivasi Pegawai yang berdampak secara tidak langsung pada menurunnya Kinerja Pegawai. Temuan ini mempunyai keterkaitannya dengan hipotesis keenam dimana Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga dengan adanya Motivasi Pegawai sebagai variabel mediasi, belum mampu meningkatkan Kinerja Pegawai.

Suatu lingkungan kerja yang baik dan sehat akan berdampak positif terhadap maksimalnya suatu kinerja pegawai. Pegawai akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan optimal apabila didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang bersih, sehat, nyaman serta menyenangkan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Dampak yang ditimbulkan dari suatu lingkungan kerja yang sehat dan baik akan mempengaruhi motivasi kerja seseorang, sehingga pekerjaannya berjalan sesuai dengan sesuai apa yang diharapkan. Motivasi kerja yang diberikan oleh atasan dapat mendorong tercapainya suatu kinerja yang baik dari pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sabilalo et al., (2020) menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai.

Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Temuan ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0.218 (positif) dan nilai *P value* sebesar $0.017 < 0.05$ (signifikan). Maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini **diterima**. Motivasi Pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM menunjukkan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Temuan ini diharapkan agar bisa dipertahankan dan ditingkatkan agar setiap pegawai tetap termotivasi dalam bekerja. Hal yang perlu menjadi perhatian bagi Kementerian Investasi/BKPM adalah faktor aktualisasi diri dimana perlu terciptanya ruang bagi pegawai atau bawahan untuk berani mengemukakan ide atau gagasannya dan bisa mendapatkan fasilitas untuk pengembangan kompetensinya.

Motivasi Pegawai sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang didalam sebuah organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*) (George & Jones, 2005). Ditambahkan oleh Anoraga (2005) mengungkapkan bahwa motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai suatu kebutuhan yang mendorong perbuatan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

SDM memiliki peran penting sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas organisasi. Setiap organisasi harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja SDM yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada pegawainya. Selain itu, hal terpenting yang harus dilakukan oleh organisasi, adalah bagaimana pegawai dapat menikmati pekerjaannya sehingga pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Prakoso, A., & Efendi, S. (2022) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan paparan di atas, dapat ditarik kesimpulan secara komprehensif dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Semakin rendah Kompensasi yang diberikan maka akan semakin menurun namun penurunan tidak nyata atau signifikan terhadap Motivasi Pegawai.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Semakin baik Lingkungan Kerja maka akan semakin meningkat Motivasi Pegawai.
3. Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Semakin bagus Pelatihan yang diberikan maka akan semakin meningkat Motivasi Pegawai.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin rendah Kompensasi yang diberikan maka akan semakin menurun Motivasi Pegawai.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin rendah Lingkungan Kerja maka akan semakin menurun namun penurunan tidak nyata atau signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6. Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin baik Pelatihan Kerja maka akan semakin meningkat Kinerja Pegawai.
7. Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi Motivasi Pegawai maka akan semakin tinggi Kinerja Pegawai.
8. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai. Semakin rendah Kompensasi maka Motivasi Pegawai akan menurun yang berdampak pula pada menurunnya Kinerja Pegawai namun penurunan tidak nyata atau signifikan.
9. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai. Semakin baik Lingkungan Kerja maka Motivasi Pegawai akan meningkat yang berdampak pula pada meningkatnya Kinerja Pegawai.
10. Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Pegawai. Semakin rendah Pelatihan Kerja maka Motivasi Pegawai akan menurun yang berdampak pula pada menurunnya Kinerja Pegawai.

REFERENSI

- Agustine Ferdinand. (2016). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen, Undip.
- Alhidayatullah & Aziz. (2022). The Role of Job Training in Improving Employee Performance. 1(1), 21–30.
- Anis Rostiani, Rahayu Lestari, Andini Nurwulandari. (2022). Pengaruh kualitas produk, kualitas pelayanan dan pemasaran digital terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan di Apartemen Kemang Grup PT Pudjiadi Prestige Tbk Jakarta. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 4, Spesial Issue 5, 2022.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Busro, Muhammad. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Donni Priansa. (2017). Manajemen Pelayanan Prima. Bandung: Alfabeta.

- Elizabeth Marcelia, Suryono Efendi & Edi Sugiono. (2022). Pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening di PLTGU Proyek Muara Tawar. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* Volume 5, Number 2, 2022. P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN: 2622-2205. Open Access: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>.
- Evisastra, Erwin, & Suhardi. (2018). Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Kompetensi Dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 4(1), 32–52.
- Febyolla Presilawati; Ali Amin; Andi Fahmi. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *ournal Ekombis Review*, Vol. 10 Spesial Issue DNU 14 TH, Maret 2022 page: 439– 454.
- Hair, J. F. *et. al.*, (2019). Partial Least Squares Structural Equation ModelingBased Discrete Choice Modeling: An Illustration In Modeling Retailer Choice. *Business Research*.
- Kasmir. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Luthans, Fred. (2014). *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta.
- 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. *SEIKO: Journal of Management & Business*. Vol 3, No 2 (2020): Juny.
- Maryati, Tri. (2021). *Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: UMY Press.
- Minto Waluyo. (2011). *Panduan dan Aplikasi Struktural Equation Modelling untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen*, Jakarta: PT Indeks.
- Mulyasa, E., Dadang Iskandar dan Wiwik Dyah Aryani. (2016). *Revolusi dan Inovasi Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Marliza Ade Fitri; Herwan MDK; Indah Dwita Putri. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Bengkulu. *Jurnal Ekombis Review*, Vol. 11 No. 1, Januari 2023 page: 329–342.
- Miftahul Anshori, Andini Nurwulandari. (2021). Effect Of Leadership, Compensation And Work Environment On Performance, With Job Satisfaction As The Intervening Variable In Employees PT. Sembilan Cahaya Abadi. *International Journal Of Social Service And Research*.

- Neher, A., & Maley, J. (2020). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance*, 69(6), 1129–1152.
- Nengah Sandi Pradnyana; Ni Made Ary Widyastini. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 10 Nomor 2*, 2023. ISSN: 2715-9671.
- Prakoso, A., & Efendi, S. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kompetensi dan komunikasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai tahun 2021 pada kantor pusat produksi, inspeksi dan sertifikasi hasil perikanan Provinsi DKI Jakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Volume 4, Number 7*, 2022 P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN: 2622-2205.
- Prasetyani, D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Bank Hsbc Cabang Pondok Indah. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(3), 314–321. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i3.10527>.
- Priansa, Donni Juni. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Setiawan, E., Krisnandi, H. (2024). The Influence Of Discipline, Leadership Style And Work Environment On Employee Performance Through Motivation At The Secretariat General Of The DPR RI. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1). doi: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1>.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (D. Prabantini, Ed.) (Ed.1). Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Al-Afgani, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja PT. Wibee Indoedu Nusantara (Pustaka Lebah) Di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(1), 718-734. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i1.909>.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389 - 400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>.
- Sugiono, E., Andini Wulandari & Obelani Mandacan. (2022). Analisis pengaruh kompetensi, dan sertifikasi terhadap kinerja guru yang dimediasi motivasi pada guru SMK se Kabupaten Manokwari P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205 Open Access: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>.

- Sugiono, E., & Gloria Ida Lumban Tobing. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, Vol 4, No. 2, 2021, pp. 389 – 400. DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiono, E., & Rizki Perdana. (2021). Ardiansyah The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance: Job Satisfaction As An Intervening. Vol. 9, No. 3, 2023, pp. 1792-1803 DOI: <https://doi.org/10.29210/0202312644>.
- Sugiono, E., & Widia Rachmawati. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang, Jakarta Selatan. Volume 15, No. 1, Januari 2019.
- Sugiono, E., Andini Nurwulandari & Yuniarta Dining. (2022). Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* Volume 4, Number 8, 2022 P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205 Open Access: <https://journalkopin.acd/index.php/fairvalue>.
- Sugiono, E., Darmadi & Suryono Efendi. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* Vol 07 No2 Desember 2021 Hal 132 – 149. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/Forumekonomi>.
- Sugiono, E., (2019). Strategi peningkatan kinerja perguruan tinggi swasta: peranan budaya inovasi, pembelajaran dan komitmen organisasi. *Forum Ekonomi*, 21 (1) 2019, 53-66.
- Sugiono, E., & Gloria Ida Lumban Tobing. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, Vol 4, No. 2, 2021, pp. 389 – 400. eISSN 2655-237X. DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Willyam Lakebo, Nasrullah Dalli, & Muh. Nur. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di PD BPR Bahterahmas Konawe. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. 3025-1192. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca>.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT. Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.

Yoggie Ragis Syahputra¹ & Edi Sugiono. (2022). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* Volume 5, Number 3, 2022. P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN: 2622-2205 Open Access: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>.