



Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan dorongan sebagai variabel intervening

Rahmad Danial Fauzi¹, Ahmad Hidayat Sutawidjaya², Maya Maria³

^{1,2,3}Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia

¹rdanialfauzi@gmail.com, ²ahsuta69@gmail.com, ³maya@ecampus.ut.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 28 September 2022

Disetujui 12 November 2022

Diterbitkan 25 November 2022

Kata kunci:

Pelatihan; Kompensasi;
Dorongan; Kinerja pegawai;
Departemen produksi

Keywords :

Compensation; Training;
Employee performance;
Motivation;
Production department

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan motivasi sebagai variabel perantara untuk menjelaskan bagaimana pengaruh pelatihan dan gaji terhadap kinerja karyawan. Kajian ini memakai pendekatan kualitatif. Metode yang dipakai yakni dengan survei. Adapun jenis penelitian yang dipakai ialah kajian kausalitas. Dengan jumlah sampel sebanyak 43 partisipan, penelitian ini dilakukan di divisi produksi Onshore Receiving Facility (ORF PT PHE WMO) PT Pertamina Hulu Energi West Madura Offshore. Pelatihan dan kompensasi merupakan variabel eksogen dalam metode penelitian kuantitatif ini. Motivasi berfungsi sebagai variabel mediasi dan kinerja sebagai variabel endogen. Dengan bantuan skala Likert, faktor diukur. Teknik Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS) dan perangkat lunak SmartPLS 3 digunakan untuk analisis data. Menurut temuan penelitian, motivasi, pelatihan, dan kompensasi semuanya memiliki dampak langsung, bermanfaat, dan signifikan terhadap kinerja. Variabel pelatihan dan kompensasi serta kemampuan mediasi memiliki hubungan tidak langsung yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja.

ABSTRACT

This study uses motivation as an intermediary variable to explain how training and pay affect employee performance. This study uses a qualitative approach. The method used is by survey. The type of research used is the study of causality. With a total sample size of 43 participants, this study was carried out in the production division of PT Pertamina Hulu Energi West Madura Offshore's Onshore Receiving Facility (ORF PT PHE WMO). Training and compensation are exogenous variables in this quantitative research method. Motivation serves as a mediating variable and performance is an endogenous variable. With the help of a Likert scale, the factors were measured. The Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS) technique and SmartPLS 3 software were utilized for data analysis. According to the study's findings, motivation, training, and compensation all had a direct, beneficial, and significant impact on performance. The training and compensation variables and the ability to mediate have a favorable and significant indirect connection on performance.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional memiliki beberapa sektor yang dianggap penting, diantaranya industri minyak dan gas bumi. Minyak dan gas bumi (migas) merupakan sumber daya alam strategis yang tidak dapat diperbaharui yang dikuasai oleh negara. Mereka adalah komoditas vital yang mempengaruhi kehidupan banyak orang dan memainkan peran penting dalam perekonomian nasional (Sulistyono, 2017). Untuk itu, maka dibutuhkan SDM yang berkualitas agar dapat mengelola pemenuhan kebutuhan energi didalam negeri. PT PHE WMO merupakan bagian dari perusahaan negara yang bergerak pada bidang industri minyak dan gas bumi. Sesuai peraturan pemerintah dari Kementerian Energi serta Sumber Daya Mineral (ESDM) tentang Transformasi Hulu Migas menargetkan PT PHE WMO bersama dengan AP Pertamina lainnya sebagai bagian dari perusahaan minyak dan gas nasional dituntut untuk turut serta memenuhi target produksi minyak nasional. Berdasarkan data produksi dan target tahun 2018-2021, pada periode tahun 2018 PT PHE WMO mendapat hasil produksi minyak dengan persentase pencapaian 94,10%. Periode tahun 2019 mendapat hasil produksi minyak dengan persentase pencapaian 90,26%. Pada periode tahun 2020 mendapat hasil produksi minyak dengan persentase pencapaian 75,07%. Selama tiga periode hasil tersebut masih di bawah target produksi. Penurunan hasil produksi menyebabkan perolehan *Key Performance Indicator (KPI) End Year 2020* ada yang tidak tercapai yaitu pada *Oil Produce Averagedan Flow Quantity Assurance (FQA)*. Kedua KPI ini merupakan indikator kinerja dari Departemen Produksi.

Berangkat dari fenomena penurunan kinerja produksi penulis melakukan prasarvei pada pegawai departemen produksi PT PHE WMO mengenai beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja, dari hasil prasarvei didapatkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja PT PHE WMO, yaitu faktor pelatihan, reward dan dorongan.

Kinerja secara definisi umum diistilahkan sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Parulian & Sutawidjaya, 2020). Kinerja mencakup kualitas dan kuantitas keluaran dan keandalan di tempat kerja. Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang memuaskan apabila mempunyai etos kerja yang tinggi dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Kinerja tinggi yang dimiliki karyawan diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi. Masalah lain yang dihadapi dalam kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa faktor, baik itu faktor eksternal dan faktor internal. Berdasar uraian di atas, penelitian ini dianggap menarik karena akan meneliti beberapa hal yang diduga mempengaruhi kinerja dalam organisasi antara lain faktor pelatihan, *reward* dan dorongan.

Pelatihan memiliki pengertian sebagai suatu kegiatan yang terstruktur dan sistematis dengan tujuan untuk mengubah atau mengondisikan tingkah laku dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi (Rivai, 2018). Pelatihan memiliki tujuan, yaitu untuk meningkatkan produktivitas dalam mutu pekerjaan maupun kuantitas, meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi, mengurangi kecelakaan, mengurangi pengawasan, serta meningkatkan moral (Sedarmayanti, 2018). Indikator pelatihan dikemukakan Rivai (2018) diantaranya, yaitu: 1) pembina/instruktur, 2) peserta/anggota, 3) materi, 4) Teknik/strategi pelatihan, 5) tujuan pelatihan, 6) target.

Reward memiliki pengertian yaitu sebagai penghargaan atau imbalan yang diberikan sebagai akibat dari pekerjaan atau balas jasa (Suharti, 2016). Pengertian lain terkait reward adalah pendapatan seseorang berupa nominal uang tertentu atau barang sebagai akibat dari pekerjaan dan jasanya kepada seseorang, perusahaan, atau organisasi (Hasibuan, 2016). Beberapa indikator terkait *reward* antara lain: 1) pemberian fasilitas, 2) pemberian insentif, 3) pemberian upah dan gaji, 4) pemberian tunjangan (Habib Rana & Shaikat Malik, 2016).

Dorongan adalah munculnya perilaku yang didasari dari niat untuk tujuan tertentu dalam rangka mencapai suatu tujuan (Sedarmayanti, 2018). Semangat kerja merupakan suatu proses yang menerangkan arah, intensitas, dan ketelitian seseorang untuk menggapai tujuan (Darim, 2020). Mengingat teori dorongan yang dibuat oleh Abraham Maslow didalam Robbins & Judge (2015), pada dasarnya berputar disekitar penilaian bahwa orang memiliki lima tingkat atau urutan kebutuhan, antara lain: 1) Kebutuhan rasa aman, 2) Kebutuhan fisiologis, 3) Kebutuhan sosial, 4) *self-actualization*, 5) Kebutuhan apresiasi atau prestige.

Kinerja diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dilakukan dengan terencana dengan memerhatikan aspek mutu dan jumlah dalam melakukan tanggung jawab yang diembankan (Mangkunegara, 2019). Dalam pengertian lain, Kinerja diartikan sebagai ketercapaian prestasi yang diberikan kepada seseorang dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Rivai, 2018). Indikator kinerja pegawai seperti yang ditunjukkan oleh (Mangkunegara, 2019) adalah sebagai berikut: 1) pelaksanaan tugas/kewajiban, 2) kuantitas/jumlah, 3) kualitas, 4) komitmen/tanggung jawab.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Bolung et al. (2018) mengenai pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan di BPMPD Provinsi Sulawesi Utara menyebutkan bahwa baik secara simultan ataupun parsial, variabel pelatihan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada tempat kajian serta menjadikan dorongan sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian yang telah disebutkan maka tujuan penelitian ini ialah untuk dapat mengetahui Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan dorongan sebagai variabel intervening.

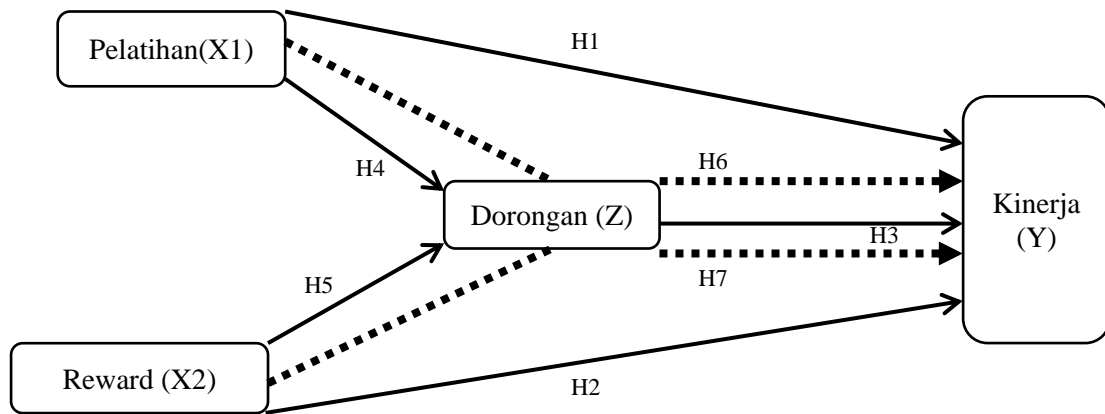
METODE PENELITIAN

Kajian ini memakai pendekatan kualitatif. Metode yang dipakai yakni dengan survei. Adapun jenis penelitian yang dipakai ialah kajian kausalitas. Adapun variabel-variabel yang diamati pada penelitian ini adalah: pelatihan (X1), reward (X2), dorongan (Z) dan kinerja (Y). Subjek penelitian yang akan dijadikan populasi adalah pegawai di Departemen Produksi di ORF PT PHE WMO yang berjumlah 44 orang. Dalam menentukan kecukupan sampel dari populasi menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2018). Berdasarkan penghitungan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel minimum adalah 39. Adapun jumlah responden sebanyak 43, dapat dikonklusikan sudah melebihi sampel minimum. Metode penghitungan kuisioner menggunakan skala likers dengan skala 1-5, yaitu (sangat tidak setuju)-

(sangat setuju). Analisis data digunakan dengan menggunakan teknik SEM PLS. Perangkat lunak yang digunakan untuk menganalisis adalah SmartPLS 3. Pada pengujian hipotesis dilakukan metode *bootstrapping* dengan *resampling* sebanyak 5000 (Sholiha, 2015).

Hipotesis

Keterkaitan variabel dalam penelitian ini digambarkan dalam bentuk kerangka berpikir berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Hipotesis utama di dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) H1: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai
- 2) H2: Terdapat pengaruh antara reward terhadap kinerja pegawai
- 3) H3: Terdapat pengaruh antara dorongan terhadap kinerja pegawai
- 4) H4: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap dorongan
- 5) H5: Terdapat pengaruh antara reward terhadap dorongan
- 6) H6: Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh dorongan
- 7) H7: Terdapat pengaruh antara reward terhadap kinerja yang dimediasi oleh dorongan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penghitungan semuanya laki-laki. Karakteristik responden berdasarkan rentang umur menunjukkan 21-30 tahun sebanyak 6 orang (14%), umur 31-40 tahun sebanyak 15 orang (35%), umur 41-50 tahun sebanyak 13 orang (30%), umur 51-57 tahun sebanyak 9 orang (21%). Karakteristik responden lama bekerja menunjukkan 1-4 tahun sebanyak 8 orang (19%), 5-9 tahun sebanyak 13 orang (30%) dan >10 tahun 22 orang (51%). Pada tingkat pendidikan terakhir menunjukkan pendidikan SMA/SMK sebanyak 18 orang (42%), Diploma 3 sebanyak 7 orang (16%), Sarjana S1 sebanyak 16 orang (37%) dan Pascasarjana S2 sebanyak 2 orang (5%).

Untuk mengetahui kecenderungan hasil jawaban angket ataupun sampai sejauh mana responden memberikan jawaban sesuai dengan kategori yang diberikan, penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif variabel dengan menggunakan skala likers. Berdasarkan tabulasi bisa diketahui bahwa variabel pelatihan memiliki rata-rata sebesar 3,551. Variabel reward mempunyai rata-rata sebesar 3,612. Variabel dorongan memiliki rata-rata sebesar 3,596. Variabel kinerja karyawan mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,773.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer model*)

Evaluasi model pengukuran bisa menggunakan uji 1) validitas konvergen, 2) validitas diskriminan dan 3) reliabilitas (tingkat kepercayaan). Validitas konvergen berketerkaitan dengan prinsip bahwa variabel manifest dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Evaluasi validitas konvergen, bisa dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dikatakan valid apabila nilainya lebih dari 0,5 (Ghozali, 2021). Pada tabel 1 bisa dilihat nilai AVE mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 yang artinya nilainya valid dan melengkapi syarat nilai AVE.

Tabel 1 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.839	valid
Reward (X2)	0.795	valid
Dorongan (Z)	0.779	valid
Kinerja (Y)	0.815	valid

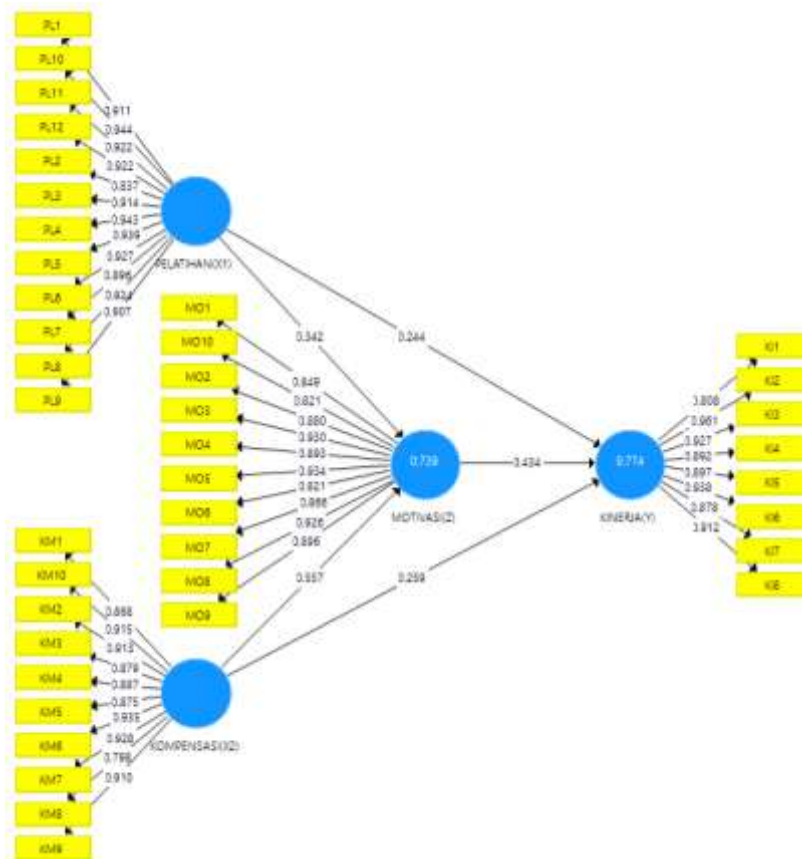
Sumber: Data primer diolah, 2022

Reliability, suatu konstruk dikatakan reliabel kalau nilai *Composite reliability*-nya lebih dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha*-nya lebih dari 0,7 (Ghozali, 2021).Tabel 3, menunjukkan nilai *Cronbach's Aplha* dan *Composite reliability* pada seluruh variabel yang digunakan lebih besar dari 0,7. Dari hal itu, dapat dinyatakan bahwa indikator yang telah ditetapkan pada keempat variabel dapat mengukur tiap variabel laten atau bisa disebut *latent construct* dengan baik, artinya model pengukuran yang berjumlah empat itu semua sudah reliabel.

Tabel 2 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach 's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Pelatihan (X1)	0.982	0.984	: Reliabel
Reward (X2)	0.971	0.975	: Reliabel
Dorongan (Z)	0.968	0.972	: Reliabel
Kinerja (Y)	0.967	0.972	: Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022



Gambar 2 Hasil Pengujian Outer Model
 Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 3, 2022

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

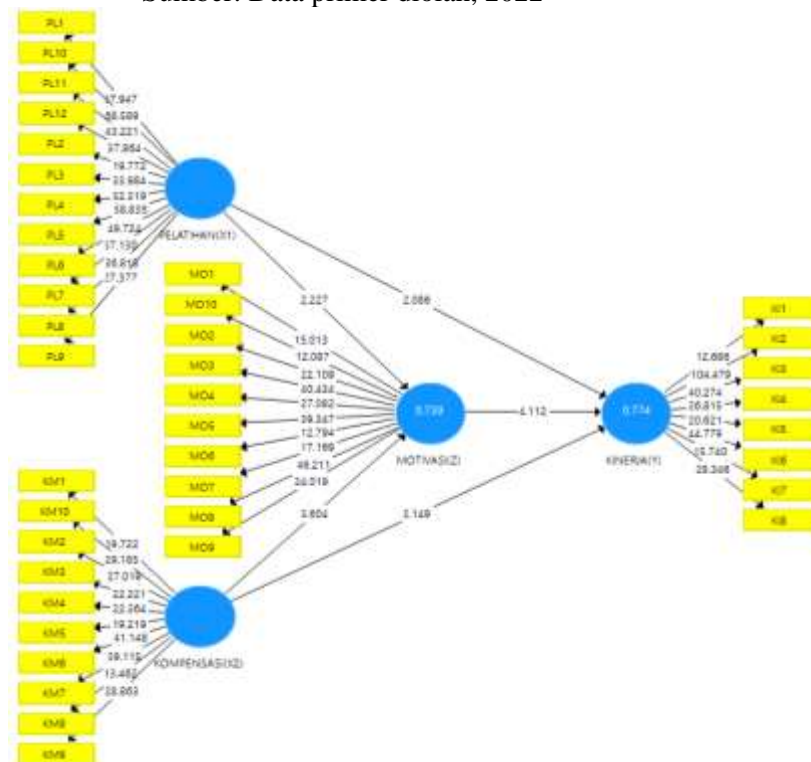
Inner model adalah model yang mendeskripsikan keterkaitan antar variabel laten. Model struktural dapat dievaluasi dengan koefisien determinasi (R^2) dan *Predictive Revelance* (Q^2), Model Fit dan Koefisien jalur (*Path coefficient*).

Koefisien Determinasi (R^2), pengujian ini dilakukan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Nilai R^2 adalah 0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair dalam Ghozali, 2021). Berdasarkan tabel 4, dapat ditarik kesimpulan yaitu pengaruh pelatihan dan reward bagi dorongan memberikan nilai sebesar 0,739(moderat), ini artinya *construct variability* dorongan karyawan bisa dijelaskan oleh *construct variability* pada pelatihan dan kompesasi persentasenya yaitu 73,9%. Adapun sisanya sebesar 26,1% bisa diartikan oleh variabel lain di luar studi ini. Sedangkan pengaruh pelatihan dan reward terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 0,774(kuat) yang artinya *construct variability* pada kinerja karyawan bisa diartikan oleh *construct variability* pada pelatihan dan kompesasi dengan niai 77,4%. Adapun sisanya sebesar 22,6% menunjukkan ada variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

	R^2	Keterangan
Dorongan (Z)	0.739	Moderat
Kinerja (Y)	0.774	Kuat

Sumber: Data primer diolah, 2022



Gambar 3 Pengujian Inner Model Hasil Bootstrapping

Sumber: Hasil pengolahan SmartPLS 3, 2022

Predictive Relevance (Q^2), dalam mengevaluasi model bisa juga dengan *predictive relevance* (Q^2). Pengujian ini dilakukan untuk mengukur bisa atau tidaknya model dapat diprediksi. Nilai $Q^2 > 0$ memperlihatkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Perhitungan Q^2 penelitian ini dinyatakan sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 0,941$$

Berdasarkan pengujian Q^2 didapat nilai sebesar 0,941 yang menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*.

Pengujian Model Fit, Pengujian model fit digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dengan model struktural (*inner model*). Model fit dapat diketahui dari hasil nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan hasil perhitungan *Goodness of Fit* (GoF).

1. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) diartikan sebagai perbedaan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi yang tersirat nilai SRMR <0,1 dianggap cocok (Ghozali, 2021). Berikut nilai SRMR dari SmartPLS 3 dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 4 Nilai SRMR

	Nilai	Keterangan
SRMR	0.081	Fit

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan data SRMR didapat nilai sebesar 0,081 yang menyatakan bahwa tipe penelitian/model penelitian ini sudah memenuhi syarat fit.

2. *Goodness of Fit* (GoF) juga dapat dilakukan dengan perhitungan GoF untuk menunjukan tingkat kelayakan model menyeluruh, nilai GoF terbentang 0-1 dengan kriteria GoF adalah 0.10 (kecil), 0.25 (sedang) dan diatas 0.36 (besar) (Nuryanti, 2020). Berikut perhitungan GoF pada penelitian ini.

$$GoF = \sqrt{Comm \times R^2}$$

$$GoF = 0,781$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka nilai GoF yang diperoleh sebesar 0,781 (besar), diartikan sebagai model mempunyai kemampuan *advance*/tinggi dalam mendeskripsikan *empiric data*, maka dari seluruhnya dapat dinyatakan jika model yang sudah dibentuk telah fit.

Koefisien Jalur (*Path Coefficient*), uji *Path Coefficient* di dalam model struktural dilaksanakan dengan memerhatikan koefisien/relasi jalur konstruk laten yang satu dengan konstruk laten lain berdasar hipotesis yang telah diajukan.

Tabel 5 Path Coefficient

Hipotesis	Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	X1 -> Y	0.244	0.262	0.117	2.086	0.037
H2	X2 -> Y	0.259	0.249	0.120	2.149	0.032
H3	Z -> Y	0.434	0.426	0.105	4.112	0
H4	X1 -> Z	0.342	0.360	0.154	2.227	0.026
H5	X2 -> Z	0.557	0.539	0.155	3.604	0
H6	X1 -> Z -> Y	0.148	0.150	0.067	2.211	0.027
H7	X2 -> Z -> Y	0.242	0.233	0.092	2.620	0.009

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 6, mengenai pengujian hipotesis penelitian berdasarkan nilai *path coefficient*, maka hal-hal yang bisa diartikan diantaranya yakni :

1. Pada H1 dengan konstruk efek Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,244. Adapun nilai T-statistik sebesar 2,086 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,037 < 0,05. Jadi, bisa dikonklusikan terdapat efek positif dan signifikan antara variabel pelatihan terhadap kinerja.
2. Pada H2 dengan konstruk dampak Reward (X2) terhadap Kinerja (Y) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,259. Adapun nilai T-statistik sebesar 2,149 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,032

- < 0,05. Berdasar hal ini dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dorongan dengan kinerja
3. Pada H3 dengan konstruk efek Dorongan (Z) terhadap Kinerja (Y) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,434. Adapun nilai T-statistik sebesar 4,112 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan terdapat dampak positif dan signifikan antara dorongan terhadap kinerja.
 4. Pada H4 dengan konstruk dampak Pelatihan (X1) terhadap Dorongan (Z) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,342. Adapun nilai T-statistik sebesar 2,227 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,026 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan terdapat efek positif dan signifikan antara pelatihan terhadap dorongan.
 5. Pada H5 dengan konstruk efek Reward (X2) terhadap Dorongan (Z) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,557. Adapun nilai T-statistik sebesar 3,604 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan ada dampak positif dan signifikan antara reward terhadap dorongan.
 6. Pada H6 dengan konstruk dampak tidak langsung antara Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y) dengan dimediasi oleh Dorongan (Z) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,148. Adapun nilai T-statistik sebesar 2,211 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,027 < 0,05. Sehingga dari konstruk H6 dapat dikatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan serta dapat dinyatakan bahwa dorongan mampu menghubungkan keterkaitan antara pelatihan dan kinerja.
 7. Pada H7 dengan konstruk pengaruh tidak langsung antara Reward (X1) terhadap Kinerja (Y) dengan dimediasi oleh Dorongan (Z) nilai koefisien jalurnya sebesar 0,242. Adapun nilai T-statistik sebesar 2,620 > T-tabel 2,022. Serta nilai P-value 0,009 < 0,05. Sehingga dari konstruk H7 dapat dikatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan serta dapat dinyatakan bahwa dorongan mampu menghubungkan keterkaitan antara reward dan kinerja.

Pembahasan

H1: Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis deskriptif menunjukkan rerata nilai responden pada variabel pelatihan termasuk dalam kriteria yang tinggi yaitu sebesar 3,551. Sedangkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja diketahui rerata penilaian responden terhadap variabel kinerja masuk kategori tinggi, yaitu sebesar 3,773. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan kinerja memiliki rata-rata yang tinggi, sehingga pelatihan dapat meningkatkan kinerja. Pada tabel 6, variabel pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar $O = 0,244$ serta nilai T-statistik yang diperoleh pada keterkaitan konstruk tersebut adalah sebesar 2,086 > T-tabel menunjukkan hasil tersebut positif dan nilai P-value sebesar 0,037 < 0,05 menunjukkan hasil tersebut signifikan. Oleh karena itu bisa dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Memberikan program pelatihan bisa meningkatkan dan memperbaiki sikap dan kualitas kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO menjadi lebih terampil dan ahli di bidangnya dan dapat melaksanakan tanggung jawab. Dari pelatihan pegawai, kesempatan untuk memaksimalkan kompetensi SDM akan lebih besar. Hasil yang positif dan signifikan pada pelatihan terhadap kinerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO memperlihatkan semakin banyak kegiatan pelatihan kepada pegawai, maka kompetensi karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang pernah dilakukan Wahyuni & Suryalena (2017) dan penelitian Flöthmann et al. (2018) pelatihan dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan yang berdampak secara positif pada kinerja pegawai. Berdasar hal itu, pelatihan yang dilakukan secara terprogram kepada karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja. Hal ini berimplikasi pada hasil pekerjaan yang lebih baik dan maksimal

H2: Terdapat pengaruh reward terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis deskriptif 3 menunjukkan rerata penilaian responden pada variabel reward termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,612. Sedangkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 3,773. Hal ini menunjukkan bahwa variabel reward dan kinerja memiliki rata-rata yang tinggi, sehingga reward dapat meningkatkan kinerja. Pada tabel 6, variabel *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar $O = 0,259$ serta nilai T-statistik yang diperoleh pada keterkaitan konstruk

tersebut adalah sebesar 2,149 > T-tabel menunjukkan hasil tersebut positif dan nilai P-value sebesar $0,032 < 0,05$ menunjukkan hasil tersebut signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara reward terhadap kinerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan semakin tinggi imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan, akan didapatkan kinerja karyawan yang berbanding lurus dan dikatakan akan meningkat. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini dikuatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alfiyah & Riyanto (2019) menyimpulkan reward berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Reward yang diberikan kepada karyawan menjadi penting karena dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja, bahkan melebihi ekspektasi perusahaan. Semakin besar reward yang diberikan tentu semangat kerja karyawan juga menjadi lebih besar.

H3: Terdapat pengaruh dorongan terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis deskriptif menunjukkan rerata penilaian responden pada variabel dorongan termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,596. Sedangkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja diperoleh rerata nilai responden terhadap variabel kinerja termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 3,773. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dorongan dan kinerja mempunyai rata-rata yang tinggi, sehingga dorongan dapat meningkatkan kinerja. Pada tabel 6, variabel dorongan memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar $O = 0,434$ serta nilai T-statistik yang diperoleh pada keterkaitan konstruk tersebut adalah sebesar 4,112 > T-tabel menunjukkan hasil tersebut positif dan nilai P-value sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan hasil tersebut signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara dorongan terhadap kinerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Hasil yang positif dan signifikan memperlihatkan bahwa dorongan yang diberikan kepada karyawan jika semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan temuan di atas, studi ini dikuatkan oleh penelitian sebelumnya oleh Yasin & Mahfudiyanto (2018), Parulian & Sutawidjaya (2020) dan Riandi et al. (2021) yang menyimpulkan dorongan berdampak positif terhadap prestasi kerja. Jadi, dorongan karyawan menjadi sangat penting dalam perusahaan karena akan membantu menyelesaikan setiap problem dan kejenuhan dalam bekerja. Dorongan juga dapat memberikan semangat dan percaya diri karyawan dalam bekerja

H4: Terdapat pengaruh pelatihan terhadap dorongan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif memperlihatkan rerata penilaian responden pada variabel pelatihan termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,551. Sedangkan hasil analisis deskriptif variabel dorongan diketahui bahwa rerata penilaian responden terhadap variabel dorongan termasuk kriteria tinggi yaitu sebesar 3,596. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan dorongan memiliki rata-rata yang tinggi, sehingga pelatihan dapat meningkatkan dorongan kerja. Pada tabel 6, variabel pelatihan memiliki pengaruh terhadap dorongan sebesar $O = 0,342$ serta nilai T-statistik yang diperoleh pada keterkaitan konstruk tersebut adalah sebesar 2,227 > T-tabel menunjukkan hasil tersebut positif dan nilai P-value sebesar $0,026 < 0,05$ menunjukkan hasil tersebut signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap dorongan kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin tinggi pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka meningkatkan dorongan kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini dikuatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tumi et al. (2022) dan Ma'arif (2018) yang menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan positif antara pelatihan terhadap dorongan, implikasinya jika program pelatihan intensif, maka dorongan karyawan dalam bekerja akan semakin tinggi.

H5: Terdapat pengaruh reward terhadap dorongan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif memperlihatkan rerata penilaian responden pada variabel reward termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,551. Sedangkan hasil analisis deskriptif variabel dorongan diketahui bahwa rerata penilaian responden terhadap variabel dorongan termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 3,596. Hal ini menunjukkan bahwa variabel reward dan dorongan memiliki rata-rata yang tinggi, sehingga reward dapat meningkatkan dorongan kerja. Pada tabel 6, variabel reward memiliki pengaruh terhadap dorongan sebesar $O = 0,342$ serta nilai T-statistik yang diperoleh pada keterkaitan konstruk tersebut adalah sebesar 2,227 > T-tabel menunjukkan hasil tersebut positif

dan nilai P-value sebesar $0,026 < 0,05$ menunjukkan hasil tersebut signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara reward terhadap dorongan kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin tinggi reward yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka meningkatkan dorongan kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini dikuatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tumi et al. (2022) yang menyatakan bahwa reward berdampak positif terhadap dorongan. Sehingga jika karyawan memperoleh reward sesuai dengan yang mereka harapkan, akan dapat memberikan dorongan dalam bekerja.

H6: Terdapat pengaruh pelatihan pada kinerja yang dimediasi oleh dorongan

Berdasarkan hasil analisis uji mediasi yang telah dilakukan pada tabel 6, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh dorongan adalah sebesar $O = 0,148$ (*original sample*) serta nilai T-statistik yang diperoleh sebesar $2,211 > T$ -tabel menunjukkan hasil tersebut positif dan nilai P-value sebesar $0,004 < 0,05$ menunjukkan hasil tersebut signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan mampu menghubungkan keterkaitan antara variabel pelatihan dengan variabel kinerja atau dengan kata lain terdapat efek positif dan signifikan pada keterkaitan tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja melalui dorongan. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa pelatihan yang dimediasi oleh dorongan dapat memengaruhi kinerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Faktor pelatihan dan dorongan yang sama-sama bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Program pelatihan secara efektif yang diberikan dapat memperbaiki sikap dalam bekerja menjadi lebih terampil, ahli, dan bertanggungjawabkan pekerjaannya. Serta dimediasi oleh faktor dorongan kerja dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, penghargaan, sosial dan aktualisasi diri dapat berdampak positif dan signifikan pada prestasi kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini dikuatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ma'arif (2018) dan penelitian Saefulloh & Ekowati (2021) berpendapat bahwa pelatihan yang disertai dorongan dapat lebih mengembangkan performa kerja pegawai. Artinya, apabila pegawai sudah mendapatkan pelatihan jika dibarengi dengan memberikan dorongan maka, semakin tinggi pula performa kerja pegawai.

H7: Terdapat pengaruh reward terhadap kinerja yang dimediasi oleh dorongan

Berdasarkan hasil analisis uji mediasi yang telah dilakukan pada tabel 6, diketahui bahwa dampak tidak langsung antara reward terhadap kinerja yang dimediasi oleh dorongan adalah sebesar $O = 0,242$ (*original sample*) serta nilai T-statistik yang diperoleh sebesar $2,620 > T$ -tabel menunjukkan hasil tersebut positif dan nilai P-value sebesar $0,009 < 0,05$ memperlihatkan hasil tersebut signifikan. Hal ini memperlihatkan dorongan mampu menghubungkan keterkaitan antara variabel reward dengan variabel kinerja atau dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan signifikan pada keterkaitan tidak langsung antara reward terhadap kinerja melalui dorongan. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa reward yang dimediasi oleh dorongan dapat memengaruhi kinerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Faktor reward dan dorongan yang sama-sama bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian reward yang sesuai dan memadai dapat memenuhi meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam bekerja menjadi lebih giat. Serta dimediasi oleh faktor dorongan kerja dengan pemenuhan kebutuhan rasa aman, fisiologis, penghargaan, aktualisasi diri dan sosial dapat berdampak positif dan signifikan pada prestasi kerja pegawai Departemen Produksi ORF PT PHE WMO. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini dikuatkan oleh penelitian terdahulu yaitu Hatimah (2019) yang menyimpulkan bahwa dorongan mampu menghubungkan keterkaitan reward terhadap kinerja karyawan. Fakta tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan karyawan terhadap reward yang berbentuk, gaji, bonus, fasilitas, tunjangan lainnya dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Ini terjadi karena karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja dan merasa dihargai dan didukung di dalam pekerjaannya.

KESIMPULAN

Penelitian ini memiliki kesimpulan berdasar hasil analisis dan pembahasan bahwa adanya dampak positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik program pelatihan untuk karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Kemudian terdapat dampak positif dan signifikan antara reward terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik

reward yang diberikan perusahaan maka berdampak semakin baik pula kinerja pegawai. Dan juga terdapat efek positif dan signifikan antara dorongan terhadap kinerja pegawai. Dalam kata lain makin tinggi dorongan yang diberikan kepada pegawai, maka kinerja yang diberikan juga semakin tinggi. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap dorongan kerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik pelatihan yang dilaksanakan maka semakin baik pula dorongan pegawai dalam bekerja. Lalu terdapat pula efek positif dan signifikan antara reward terhadap dorongan kerja pegawai. Dengan kata lain, semakin tinggi reward yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula dorongan pegawai dalam bekerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada keterkaitan tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja melalui mediasi dorongan. Dengan kata lain, semakin baik program pelatihan maka meningkatkan dorongan kerja pegawai, peningkatan dorongan akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Serta terdapat dampak positif dan signifikan pada keterkaitan tidak langsung antara reward terhadap kinerja dari mediasi dorongan. Dengan kata lain, makin tinggi reward yang diberikan, maka mengoptimalkan dorongan kerja pegawai, peningkatan dorongan akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiyah, N., & Riyanto, S. (2019). The effect of compensation, work environment and training on employees' performance of politeknik LP3I Jakarta. *Work*, 2(5), 947–955.
- Bolung, R. V., Moniharapon, S., & Lumintang, G. G. (2018). Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan di BPMPD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1838 – 1847.
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40.
- Flöthmann, C., Hoberg, K., & Gammelgaard, B. (2018). Disentangling supply chain management competencies and their impact on performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(6), 630–655. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0120>
- Habib Rana, M., & Shaukat Malik, M. (2016). Human resource management from an Islamic perspective: a contemporary literature review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 109–124. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2015-0002>
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Hatimah, H. (2019). *Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan dengan dorongan sebagai variabel intervening pada PT Nahrul Arbah Makassar*. Universitas Islam Negeri Alauddin.
- Ma'arif, M. S. (2018). *Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Parulian, S., & Sutawidjaya, A. H. (2020). Effect of work environment and motivation on workload and its implications on employee performance PT. PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(2), 165–179.
- Riandi, B., Sitorus, M., & Siagian, L. (2021). Effect of training, compensation and motivation on employee achievements of PT. PLN (Persero) Lubuk Pakam Deli Serdang District. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 1(3), 215–227.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)* (16th edition (ed.)). Salemba Empat.

- Saefulloh, A., & Ekowati, S. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan dorongan sebagai variabel intervening pada usaha konveksi Adiguna Kota Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*. Vol, 2(1), 87–98.
- Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia; Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Reflika Aditama.
- Suharti, E. (2016). *Islamic human resource*. Alauddin University Press.
- Sulistyo, S. (2017). Pengaruh kebijakan penurunan harga gas bumi untuk industri sebagai upaya pengembangan industri nasional pada era globalisasi. *Swara Patra: Majalah Ilmiah PPSDM Migas*, 7(1), 16–24.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139.
- Wahyuni, A., & Suryalena, S. (2017). *Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur*. Riau University.
- Yasin, M., & Mahfudiyanto, M. (2018). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pabrik gula pesantren baru Kediri. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 1(1), 1–16.