

PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA ASN DI PROVINSI JAMBI

Suharyanto

Kasubbid Mutasi Pada Badan Kepegawian Daeah Provinsi Jambi
Email : masdimcb@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian ini untuk menganalisis dan menjelaskan Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Pada ASN Di Provinsi Jambi. Populasi penelitian ini adalah pegawai yang terdaftar di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jambi. Sampel dalam penelitian ini adalah 109 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mendapatkan ijin belajar dan tugas belajar. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SMART PLS. Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Pelatihan dan pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada ASN Di Provinsi Jambi. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada ASN Di Provinsi Jambi. Kinerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi dan Kinerja pegawai tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi.

Kata Kunci : *Pelatihan dan Pengembangan, Lingkungan Kerja, Kinerja Organisasi, Kinerja Pegawai, Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Daerah*

Abstract

The purpose of this study was to analyze and explain the role of training and development and the work environment on organizational performance with employee performance as a mediating variable in ASN in Jambi Province. The population of this study were employees who were registered at the Regional Personnel Agency of Jambi Province. The sample in this study was 109 State Civil Apparatus (ASN) who received study permits and study assignments. The analytical tool used in this research is SMART PLS. This research can be concluded as follows: Employee training and development has a significant effect on organizational performance in ASN in Jambi Province. The work environment does not affect the organizational performance of ASN in Jambi Province. Training and development have no effect on employee performance in ASN in Jambi Province. The work environment affects the performance of employees in ASN in Jambi Province. Employee performance has no effect on organizational performance in ASN in Jambi Province and employee performance is unable to mediate the effect of Training and Development and Work Environment on Organizational Performance on ASN in Jambi Province.

Keywords: *Training and Development, Work Environment, Organizational Performance, Employee Performance, State Civil Apparatus, Regional Civil Service Agency*

1. LATAR BELAKANG

Sebuah organisasi memiliki sumber daya manusia yang berperan sebagai unsur pelaksana atau penggerak dari suatu organisasi. Jika dalam organisasi tidak terdapat sumber daya manusia, maka tidak akan ada kegiatan dalam organisasi tersebut. Disisi lain, sumber daya manusia juga bisa menjadi suatu kendala yang sering dihadapi setiap organisasi, hal ini dikarenakan sumber daya manusia tidak selalu dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam memperoleh hasil yang baik untuk mencapai suatu tujuan.

Pasolong (2017) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan erat antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Peran sumber daya manusia yang aktif adalah kunci dari tercapainya tujuan organisasi. Tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi untuk mencapai Kinerja organisasinya. Individu yang bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka akan menghasilkan kinerja organisasi secara keseluruhan yang baik. Sehingga, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Bukan hal yang mudah untuk mewujudkan kinerja organisasi yang prima. Dibutuhkan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat akan menunjang pencapaian kinerja organisasi. Dari sudut pandang sumber daya manusia terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi seperti pelatihan dan pengembangan Pegawai (Kinisa, 2019; Samwel, 2018; Mangkunegara dan Agustine, 2016), lingkungan kerja (Kegel, 2017; Gitonga dan Gachunga, 2015), dan Kinerja Pegawai (Samwel, 2018; Kumar, 2014).

Dalam konteks lingkungan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Gitonga dan Gachunga (2015) di kementerian pemerintah di Kenya menemukan bahwa lingkungan kerja dapat direfleksikan oleh 2 (dua) indikator yaitu *physical working conditions* dan *psychosocial working conditions*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja organisasi di kementerian pemerintah di Kenya. Lingkungan psikososial adalah faktor yang paling signifikan dan memiliki hubungan signifikan positif. Studi ini merekomendasikan bahwa ada kebutuhan untuk memastikan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi di kementerian pemerintah di Kenya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kegel (2017) menunjukkan bukti bahwa desain lingkungan kerja fisik dapat memiliki efek positif atau negatif pada keberhasilan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Ia juga menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dapat mempengaruhi hasil organisasi, seperti kinerja, kolaborasi, inovasi, manajemen sumber daya manusia yang efektif, dan profitabilitas. Hal ini juga dapat mempengaruhi hasil Pegawai seperti keterlibatan, kinerja, kesejahteraan, dan kepuasan.

Selanjutnya, penelitian Samwel (2018) bertujuan untuk menilai dampak manajemen kinerja terhadap Kinerja Pegawai dan organisasi melalui 5 (lima) indikator kinerja yaitu *work quantity*, *quality work*, *punctuality*, *presence* dan *ability cooperation*. Hasil temuan mengungkapkan bahwa organisasi swasta mempraktikkan manajemen kinerja dan memiliki sistem manajemen kinerja yang efektif untuk mengevaluasi atau menilai Kinerja Pegawai mereka. Selain itu, temuan mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara manajemen kinerja dan Kinerja Pegawai serta antara manajemen kinerja dan kinerja organisasi. Pada studi tersebut, disarankan bahwa organisasi swasta perlu mempertahankan dan terus berlatih dan menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif, juga untuk terus mengevaluasi Kinerja Pegawai mereka karena membantu menentukan kebutuhan pelatihan dan pada saat yang sama bertindak sebagai strategi

motivasi untuk Kinerja Pegawai dan organisasi yang lebih baik. Sedangkan Penelitian Kumar (2014) mengevaluasi dampak penilaian kinerja pada kemampuan Pegawai dan kinerja organisasi. Hasil temuan ini mempertegas pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya saran bagi manajer untuk memahami pentingnya sistem penilaian kemampuan kerja Pegawai, yang tepat waktu yang membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jambi merupakan badan yang mempunyai tugas untuk membantu Gubernur dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian yang menjadi kewenangan daerah Provinsi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Badan mempunyai fungsi diantaranya untuk membantu perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, penyelenggaraan kebijakan teknis dalam penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, tunjangan kinerja, penghargaan, kesejahteraan, disiplin, pemberhentian, perlindungan, dan sistem informasi ASN sesuai peraturan perundang-undangan, pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan pelayanan administrasi kepegawaian bagi ASN sesuai peraturan perundang-undangan, pelaksanaan pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang kepegawaian dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dengan memperhatikan kondisi Aparatur Sipil Negara yang sangat dinamis tersebut, maka fungsi dan peran Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jambi menjadi sangat krusial dan strategis. Dengan fungsi dan peran tersebut, diantaranya memberikan izin belajar dan atau tugas belajar. Salah satu bentuk dari izin belajar atau tugas belajar tersebut adalah pelatihan dan pengembangan pada ASN Provinsi Jambi. Dengan pelatihan dan pengembangan tersebut dan dengan lingkungan kerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawainya dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan kerjanya masing-masing.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Menurut Asa'd (1991) dan Chaplin (2005), Kinerja Pegawai digambarkan sebagai hasil individu yang bergantung pada ukuran dan prosedur perilaku untuk pekerjaan yang terkait, dan yang mengikuti hasil, terutama perilaku yang dapat mengubah lingkungan dalam prosedur tertentu. Di sisi lain, Bayley (1990) menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai adalah verifikasi dari hasil yang dibangun dalam aktivitas atau fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu berkorelasi dengan tujuan organisasi. Kinerja Pegawai adalah komponen yang sangat diperlukan dari organisasi mana pun dan unsur terpenting untuk keberhasilan organisasi dan kinerja yang dinilai.

Thoha (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang Pegawai untuk periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati. Menurut Waldman (2012), kinerja individu adalah kombinasi perilaku dengan pencapaian apa yang diharapkan dan pilihan atau bagian dari persyaratan penugasan yang ada pada setiap individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2014), Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja dalam kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan. Demikian pula, Rivai dan Murni (2012) lebih lanjut menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tetapi terkait dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat individu. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Dengan demikian, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk bekerja dan tahu bagaimana meningkatkannya dengan mencocokkan antara pekerjaan dan kemampuan yang ditugaskan.

Kinerja Pegawai bergantung pada berbagai faktor tetapi faktor yang paling penting adalah pelatihan, yang meningkatkan kemampuan Pegawai (Raja, Furqan & Khan, 2011). Pegawai yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja cenderung berkinerja lebih baik karena ada peningkatan keterampilan dan kompetensi mereka yang dihasilkan dari lebih banyak pengalaman kerja (Fakhar & Khan, 2008). Pegawai dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan berbagai cara untuk mendapatkan hasil dan produktivitas maksimum, penghargaan ini bisa bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Imbalan internal biasanya untuk menyelesaikan tugas yang menantang, dan imbalan eksternal mencakup pengakuan terhormat atau kompensasi (Chandrasekar, 2011). Memotivasi Pegawai untuk menetapkan tujuan adalah alat penting lainnya (Goerg, 2015). Bentuk motivasi Pegawai ini pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka dan meningkatkan tingkat produktivitas organisasi.

Pelatihan Dan Pengembangan Pegawai

Menurut Armstrong (2014), pelatihan sangat penting karena pekerja membutuhkan keterampilan yang baik untuk dikembangkan melalui instruksi formal. Sebagai contoh, di Nigeria sebagian besar Pegawai yang dipekerjakan oleh perusahaan asuransi adalah lulusan baru yang memiliki spesialisasi dalam manajemen bisnis, hukum atau bidang lain yang belum tentu terkait dengan bisnis sementara sekolah mengajarkan teori maka penerapan teori ke dalam praktik tergantung pada pelatihan.

Pelatihan juga berdampak pada pengembalian investasi karena kinerja organisasi bergantung pada Kinerja Pegawai karena modal sumber daya manusia organisasi memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut. Jadi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan Kinerja Pegawai, pelatihan diberikan kepada Pegawai organisasi, sedangkan, pengembangan Pegawai dapat didefinisikan sebagai proses di mana Pegawai dengan dukungan dari atasan menjalani berbagai program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan memperoleh pengetahuan dan pembelajaran yang diperbarui (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2016).

Menurut peneliti Chan & Kuok (2011) pelatihan diperlukan karena berbagai alasan. Para penulis ini menambahkan bahwa ada begitu banyak alasan yang mencakup kemajuan dalam teknologi, akurasi hasil, pengawasan yang lebih baik, persaingan yang ketat, dan tuntutan pelanggan. Patrick (2000) mendefinisikan pelatihan dalam hal bahwa pelatihan dan pengembangan adalah pertumbuhan pengetahuan, sikap dan keterampilan Pegawai untuk melakukan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien.

Lingkungan Kerja

Secara umum jenis lingkungan kerja dibagi menjadi 2 yaitu: Lingkungan kerja fisik dan non fisik. Penjelasan tentang lingkungan kerja fisik, yaitu, semua kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sementara lingkungan kerja non-fisik semua kondisi yang terjadi terkait dengan hubungan kerja, baik dengan hubungan penyelia maupun dengan hubungan rekan kerja atau dengan hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti 2001).

Susilaningsih (2013) pegawai akan merasa nyaman ditempat kerja apabila lingkungan kerjanya juga baik. Kenyamanan tentu akan berdampak pada peningkatan Kinerja Pegawai. Sebaliknya, ketidaknyamanan lingkungan kerja yang dialami Pegawai dapat berakibat fatal, yaitu menurunnya Kinerja Pegawai itu sendiri. Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, maka akan menciptakan antusiasme dari Pegawai dalam bekerja dan akan meningkatkan kinerja dan disiplin kerja dalam setiap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan hubungan Pegawai yang baik akan mempengaruhi Kinerja Pegawai. Lingkungan yang nyaman tentu akan membawa pegawai menjadi lebih disiplin dan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan/ agensi

Menurut Jayaweera (2015) lingkungan kerja berperan sebagai katalis penting untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Hal ini memerlukan komponen seperti budaya, kebijakan, hubungan kerja, lokasi dll yang mempengaruhi kinerja organisasi dan karenanya daya saingnya (Gitahi, 2014). Salah satunya adalah lingkungan kerja yang sehat. Survei yang dilakukan pada 2013 oleh Organisasi untuk Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) mengungkapkan bahwa sekitar 20% dari tenaga kerja Swedia menderita penyakit mental karena penyebab seperti depresi, kecemasan atau gangguan tidur. Sehingga, lingkungan yang sehat sangat penting bagi kinerja pegawai.

Hipotesis

Hipotesis 1: Pelatihan dan pengembangan Pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada ASN Provinsi Jambi

Hipotesis 2: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada ASN Provinsi Jambi

Hipotesis 3: Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada ASN Provinsi Jambi

Hipotesis 4: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada ASN Provinsi Jambi

Hipotesis 5: Kinerja Pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada ASN Provinsi Jambi.

Hipotesis 6: pelatihan dan pengembangan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan kinerja pegawai sebagai variabel mediasi pada asn di provinsi jambi

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian tesis ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tipe eksplanatoris (*explanatory research*). Penelitian berjenis eksplanatoris merupakan penelitian yang dilakukan dengan maksud penjelasan (*explanatory*). Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh indikator terhadap variabel dan pengaruh antar variabel.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Jambi yang mendapatkan ijin dan belajar di tahun 2020. Adapun sampel penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan tipe sampel jenuh. Adapun sampel jenuh penelitian ini adalah 109 orang.

Metode Pengumpulan dan analisis Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau Kuesioner dan wawancara (Interview). Analisis statistik deskriptif merupakan analisis

yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Penerapan analisis statistik penelitian ini yaitu deskriptif berupa statistik rata-rata.

Statistik yang digunakan untuk menarik inferensi dari sampel ke populasi adalah statistik inferensial. Penggunaan Statistik inferensial dalam penelitian ini diterapkan dengan menggunakan kausalitas SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis *component* atau *variance*. Komponen berbasis varian biasanya dikenal dengan istilah *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil *Measurement Model* (*Outer Model/ Pengujian Indikator*)

Hasil perhitungan model terlihat bahwa semua indikator telah memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7. Berikut ditampilkan hasil perhitungan outer loading:

Tabel 1. Outer Loading Model Kedua

	KO	KP	LK	PP
EE	0,782			
EI	0,915			
KKF			0,729	
KKP			0,872	
KUAN		1,000		
MAT				0,709
MET				0,885
PAR				0,915
PEN				0,879
TUJ				0,818

Sumber: hasil PLS

Berdasarkan tabel diatas, maka terlihat seluruh indikator yang telah memiliki *loading factor* di atas 0,7. Dengan demikian indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang valid dan reliabel sebagai indikator yang merefleksikan variabel penelitian ini.

Convergent validity dari pengujian indikator (*measurement model*) tidak hanya dapat dilihat dari nilai *loading factor* tetapi dapat juga dilihat dari hasil *calculate* terhadap model ke tiga berupa hasil *Average Variance Extracted* dan *Composite Reliability*. Berikut tabel *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted* :

Tabel 2. Composite Reliability dan AVE

	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
KO	0,839	0,724	Memenuhi Kriteria
KP	1,000	1,000	Memenuhi Kriteria
LK	0,784	0,646	Memenuhi Kriteria
PP	0,925	0,713	Memenuhi Kriteria

Sumber: hasil PLS

Berdasarkan nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted* dan *Composite Reliability* maka indikator dari masing-masing variabel telah reliabel dan valid merefleksikan variabelnya masing-masing.

Hasil Pengujian *Structural Model* (*Inner Model*)

Pengujian terhadap *structural model* (*inner model*) dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai hasil uji *goodness-fit* model (Solimun dan Rinaldo 2009). Pengujian

goodness of fit model struktural terhadap *inner* model menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Panduan penilaian besaran Q^2 berupa nilai rentang $0 < Q^2 < 1$. Semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Berikut tabel R Square dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. R-Square

	R Square Adjusted
KO	0,642
KP	0,229

Sumber: Hasil PLS

Nilai *R-square* masing-masing variabel tersebut menjadi dasar menghitung nilai *predictive-relevance*. Dengan menggunakan formulasi sebagai berikut:

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,642) (1 - 0,229)$$

$$Q^2 = 1 - (0,358) (0,771)$$

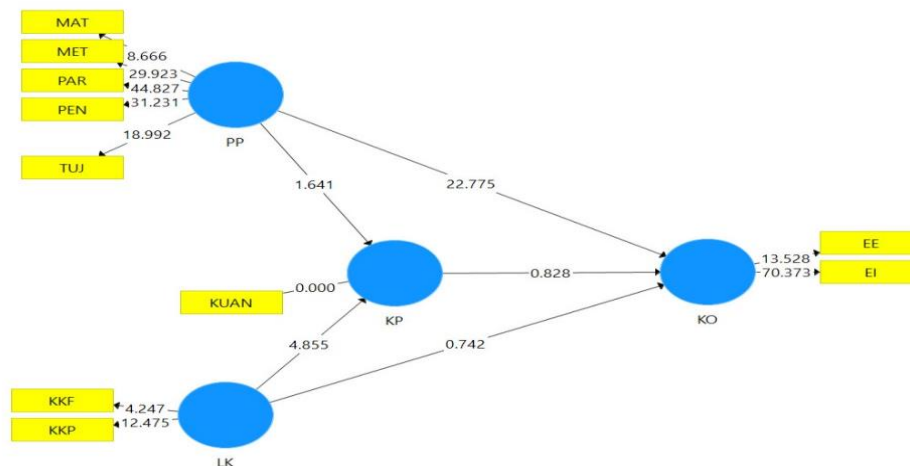
$$Q^2 = 1 - 0,276$$

$$Q^2 = 0,724$$

Hasil perhitungan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,724 atau 72,4% memperlihatkan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 72,4%. Sisa 27,6% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terkandung dalam model dan error. Hasil tersebut memberikan makna bahwa model penelitian ini merupakan model yang layak karena memiliki nilai prediktif yang relevan, sehingga bisa digunakan untuk pengujian hipotesis.

Hasil Pengujian Hipotesis (Variabel)

Uji *Boostrapping* dilakukan untuk mengetahui hasil uji hipotesis. Berikut hasil *Boostrapping* penelitian:



Gambar 1. Nilai Boostrapping

Hasil pengujian *boostrapping* juga menghasilkan *tabel result for outer loadings*. Tabel ini menggambarkan kemampuan merefleksikan dan signifikansi indikator terhadap variabelnya. Secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4. berikut:

Tabel 4. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> KO	0,053	0,047	0,064	0,828	0,408
LK -> KO	-0,024	-0,023	0,059	0,415	0,679
LK -> KP	0,471	0,474	0,097	4,855	0,000
PP -> KO	0,807	0,809	0,032	24,941	0,000
PP -> KP	0,127	0,122	0,077	1,641	0,101

Sumber: hasil PLS

Berikut ditampilkan pula hasil indirect effect penelitian:

Tabel 5. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> KO					
LK -> KO	0,025	0,023	0,033	0,769	0,442
LK -> KP					
PP -> KO	0,007	0,005	0,009	0,761	0,447
PP -> KP					

Sumber: hasil PLS

Nilai tingkat signifikansi berupa nilai *t statistics* yaitu nilai *t-stat* yang berada diatas nilai 1,96 menunjukkan pengaruh yang signifikan dari masing-masing hipotesis. Maka hasil pengujian hipotesis dengan berdasarkan tabel 5 adalah sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah “Pelatihan dan pengembangan Pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi ASN Provinsi Jambi”. Pengujian hipotesis pertama terlihat pada tabel 4. tersebut menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,807 dan signifikan dengan *t-stat* sebesar 24,941 > 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Pelatihan dan pengembangan Pegawai terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,807 dan signifikan. Hal ini menunjukkan **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis pertama**. Dengan demikian disimpulkan bahwa Pelatihan dan pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Pada ASN Di Provinsi Jambi.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah “Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi ASN Provinsi Jambi”. Pengujian hipotesis kedua terlihat pada tabel 4. tersebut menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar -0,024 dan tidak signifikan dengan *t-stat* sebesar 0,415 < 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi adalah sebesar -0,024 dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan **tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis kedua**. Dengan demikian disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi Pada ASN Di Provinsi Jambi.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah “pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Jambi”.

Pengujian hipotesis ketiga tersebut terlihat pada tabel 4. menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,127 dan tidak signifikan dengan $t\text{-stat}$ sebesar $0,077 < 1,96$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,127 dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan **tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis ketiga**. Dengan demikian disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada ASN Di Provinsi Jambi.

Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah “lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Provinsi Jambi”. Pengujian hipotesis keempat tersebut terlihat pada tabel 4. menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,471 dan signifikan dengan $t\text{-stat}$ sebesar $4,855 > 1,96$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,471 dan signifikan. Hal ini menunjukkan **terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis keempat**. Dengan demikian disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada ASN Di Provinsi Jambi.

Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah “kinerja pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi ASN Provinsi Jambi”. Pengujian hipotesis kelima tersebut terlihat pada tabel 4. menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,053 dan tidak signifikan dengan $t\text{-stat}$ sebesar $0,828 < 1,96$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,053 dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan **tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis kelima**. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi Pada ASN Di Provinsi Jambi.

Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah “Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Pada ASN Di Provinsi Jambi”. Pengujian hipotesis keenam tersebut terlihat pada tabel 4. menghasilkan nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,442 dan 0,447 dan tidak signifikan dengan $t\text{-stat}$ sebesar 0,761 dan 0,769 atau lebih kecil dibandingkan 1,96. Hal ini menunjukkan **tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis keenam**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada ASN Di Provinsi Jambi.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi pada ASN Provinsi Jambi

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Pegawai (PP) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (KO). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Pegawai (PP) yang direfleksikan oleh pengaruh (PEN), partisipasi (PAR), material (MAT), metode (MET) dan tujuan (TUI) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi yang direfleksikan oleh efektivitas internal (IE) dan efektivitas eksternal (EE). Dengan memperhatikan nilai *original sample estimate* yang positif dan signifikan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Pegawai akan meningkatkan kinerja organisasi baik

dari efektivitas internal maupun efektivitas eksternal. Hal ini mengindikasikan bahwa para ASN di Provinsi Jambi yang telah mendapatkan izin belajar dan tugas belajar yang dikeluarkan oleh BKD Provinsi Jambi mampu meningkatkan kinerja organisasi ditempat para ASN itu berdin.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kinisa, G.R.O, (2019), Samwel, J.O. (2018) dan Mangkunegara dan Agustine (2016). Hasil penelitian mereka menemukan bahwa program T & D (*Training & development*) menghasilkan peningkatan kinerja Pegawai serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi ASN Provinsi Jambi

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa lingkungan kerja (LK) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi (KO). Hal ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja (LK) yang digambarkan oleh kondisi kerja fisik (KKF) dan kondisi kerja psikososial (KKP) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang direfleksikan oleh efektivitas internal (IE) dan efektivitas eksternal (EE). Dengan memperhatikan nilai *original sample estimate* yang tidak signifikan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan lingkungan kerja Pegawai tidak akan meningkatkan kinerja organisasi baik dari efektivitas internal maupun efektivitas eksternal.

Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Gitonga dan Gachunga (2015) dan Kegel (2017) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja organisasi. Mereka mengatakan bahwa salah satu cara agar organisasi dapat tetap kompetitif adalah dengan memperhatikan nilai lingkungan kerja.

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai ASN Provinsi Jambi

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Pegawai (PP) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (KP). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Pegawai (PP) yang direfleksikan oleh pengarah (PEN), partisipasi (PAR), material (MAT), metode (MET) dan tujuan (TUJ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai (KP) yang direfleksikan oleh yaitu kuantitas kerja (KUAN). Dengan memperhatikan nilai *original sample estimate* tidak signifikan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan pelatihan dan pengembangan tidak akan meningkatkan kinerja pegawai yang direfleksikan oleh yaitu kuantitas kerjanya.

Hasil penelitian ini berbeda dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Owotunse (2018) dan Younas *et al* (2018) yang menemukan bahwa variabel independen penelitian, Pelatihan dan Pengembangan, memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel dependen penelitian, Kinerja dan produktivitas Karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Provinsi Jambi

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (LK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KP). Hal ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja (LK) yang digambarkan oleh kondisi kerja fisik (KKF) dan kondisi kerja psikososial (KKP) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai (KP) yang direfleksikan oleh yaitu kuantitas kerja (KUAN). Dengan memperhatikan nilai *original sample estimate* yang positif dan signifikan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai yang direfleksikan oleh yaitu kuantitas kerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa para ASN di

Provinsi Jambi yang telah mendapatkan izin belajar dan tugas belajar yang dikeluarkan oleh BKD Provinsi Jambi di lingkungan kerjanya mampu meningkatkan kinerja pegawai mereka.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Elok Mahmud Putri *et al* (2019) dan Khoso *et al* (2016) yang menemukan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, fasilitas yang memadai, dan tempat kerja yang kondusif dan hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan akan memberikan kenyamanan kepada karyawan. Ketika Pegawai merasa nyaman dan ada dukungan dari lingkungan sosial mereka, Pegawai akan didorong untuk bekerja dengan baik.

Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi ASN Provinsi Jambi

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai (KP) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi (KO). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai (KP) yang direfleksikan oleh yaitu kuantitas kerja (KUAN) tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Organisasi (KO) yang direfleksikan oleh efektivitas internal (IE) dan efektivitas eksternal (EE). Dengan memperhatikan nilai *original sample estimate* tidak signifikan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak akan meningkatkan kinerja organisasi yang direfleksikan oleh efektivitas internal dan efektivitas eksternalnya.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Samwel (2018) dan Kumar (2014) yang mengungkapkan bahwa organisasi swasta mempraktikkan manajemen kinerja dan memiliki sistem manajemen kinerja yang efektif untuk mengevaluasi atau menilai kinerja Pegawai mereka.

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Pada ASN Di Provinsi Jambi

Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa Pelatihan dan pengembangan Pegawai (PP) dan Lingkungan Kerja (LK) tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Organisasi (KO) yang dimediasi oleh Kinerja Pegawai (KP). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Pegawai (PP) yang direfleksikan oleh pengarah (PEN), partisipasi (PAR), material (MAT), metode (MET) dan tujuan (TUI) dan lingkungan kerja (LK) yang digambarkan oleh kondisi kerja fisik (KKF) dan kondisi kerja psikososial (KKP) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi yang direfleksikan oleh efektivitas internal (IE) dan efektivitas eksternal (EE) melalui kinerja Pegawai (KP) yang direfleksikan oleh yaitu kuantitas kerja (KUAN).

Hasil penelitian bertolak belakang dengan hasil penelitian empiris terdahulu yang menyatakan bahwa kinerja Pegawai memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja organisasi yang dilakukan oleh Elok Mahmud Putri *et al*, 2019 dan Khoso *et al*, 2016; Kegel, 2017; Gitonga dan Gachunga, 2015.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Pelatihan dan pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi.
2. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi.

3. Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada ASN Di Provinsi Jambi.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada ASN Di Provinsi Jambi.
5. Kinerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi.
6. Kinerja pegawai tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi.

Saran

Hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kinerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan Kinerja pegawai tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada ASN Di Provinsi Jambi. Oleh karena itu para ASN di Provinsi Jambi agar dapat terus senantiasa meningkatkan kapasitasnya melalui pendidikan dan pelatihan, dan mampu menyesuaikan kapasitas yang dimilikinya dengan lingkungan kerja sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pribadinya dan kinerja organisasinya.

Peluang bagi penelitian berikutnya adalah dapat meneliti tentang pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pada ASN pada strata level pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong & Taylor ,2014, Handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition.
- Asa'd ,1991,Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Indsutri. Bandung : Alumni
- Bayley, 1990, Human Performance Engineering. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421–441
- Chandrasekar, 2011,Workplace Environment and Its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizational. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. <http://www.ijecbs.com> / January2011/N4Jan2011.pdf
- Chaplin ,2005, Kamus Lengkap Psikologi. Jakarta : Rajawali Pres
- Elok Mahmud Putri,et al, 2019, The Effect Of Work Environment On Employee Performance Through Work Discipline , *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH* [Ekowati et. al., Vol.7 (Iss.4): April 2019] ISSN- 2350-0530(O), ISSN- 2394-3629(P) DOI: 10.5281/zenodo.2653144
- Gitahi, 2014, Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 3, Issue 12, December 2015, PP 76-89 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online) www.arcjournals.org
- Gitonga, L., Dan Gachunga, H., 2015, Influence Of Work Environment On Organizational Performance In Government Ministries In Kenya,*The Strategic Journal of Business and Change Management*, ISSN: 2312-9492, Vol. 2 (83) , pp 1043 - 1071, Oct 16, 2015 , www.strategicjournals.com, ©strategic Journals

- Goerge, 2015, Work Motivation and Organizational Behavior, "Contemporary Readings in Law and Social Justice 7(2): 66–75.
- Jayaweera, 2015, Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England, February 2015, International Journal of Business and Management 10(3), DOI: [10.5539/ijbm.v10n3p271](https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271)
- Khoso, A.A., et al, 2016, The impact of workplace environment that affect employee's performance in private hospitals of Hyderabad, Pakistan, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Online ISSN: 2349-4182, Print ISSN: 2349-5979, Impact Factor: RJIF 5.72, www.allsubjectjournal.com, Volume 3; Issue 7; July 2016; Page No. 28-33
- Kinisa, G.R.O, 2019, Impact of Employees' Training and Development on Organizational Performance: A Case of the National Bank of Commerce (NBC) Mwanza City, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 9, Issue 8, August 2019 386 ISSN 2250-3153
- Kumar, R., 2014, Effect of performance appraisal on employee capability and organizational performance: A study of employees working in different companies in Solan district of Himachal Pradesh. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.2468089
- Mangkunegara dan Agustine, 2016, Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance, Mercu Buana University, Jakarta; Email :anwar.mangkunegara@gmail.com. Doi:10.5901/ajis.2016.v5n1p173
- Mangkunegara, 2014, Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. ,2016, Fundamentals of Human Resource Management (6th ed.). United States of America: McGraw-Hill Education.
- Owotunse, E.Y, 2018, Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity among Members of Staff: Case Study of Kogi State Polytechnic, Ministry of Youths and Sports Kogi State, Lokoja-Nigeria, Academy Of Social Science Journal, Vol. 3. Issue.11, Page No: 1242-1248
- Pasolong, Harbani. 2007. Teori Administrasi Publik. ALFABETA.
- Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov, "Management", Barron's Educational Series, New York, 2000. p. 225
- Paul Kegel, 2017, The Impact Of The Physical Work Environment On Organizational Outcomes: A Structured Review Of The Literature, Journal of Facility Management Education and Research: 2017, Vol. 1, No. 1, pp. 19-29.
- Raja, Furqan & Khan, 2011, Impact of Training and Development on Organizational Performance, Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Print ISSN: 0975-5853
- Rivai dan Murni, 2012, Education Management (Analisis Teori dan Praktik), Penerbit PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Samwel, J.O. (2018), Impact of Employee Training on Organizational Performance – Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 3
- Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas kerja, Bandung, Penerbit Bandar Maju

- Susilaningsih, 2013, Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja Pegawai pada Perusahaan daerah air minum (PDAM) Surakarta.
- Thoha, 2008, Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Waldman, 2012, A Multilevel Investigation Of Leader- Member Exchange, Informal Leader Emergence, And Individual And Team Performance, Personnel Psychology 2012, 65, 49-78
- Younas, W, *et al*, 2018, The Impact of Training and Development on Employee Performance: IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 7. Ver. IV (July. 2018), PP 20-23 www.iosrjournals.org