

## Peran Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Ritel Modern di Kabupaten Sumbawa

Hartini<sup>1\*</sup>, Fendy Maradita<sup>2</sup>, Hanifah Sri Suryani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Teknologi Sumbawa

\* E-mail: hartini@uts.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 19-04-2026*

*Revision: 28-04-2026*

*Published: 28-04-2026*

### DOI Article:

10.62421/jibema.v3i4.213

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja organisasi melalui motivasi organisasi pada karyawan ritel modern di Kabupaten Sumbawa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (SEM-PLS), dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner dari 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan arah negatif, sementara pelatihan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja dan motivasi. Motivasi organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap kinerja organisasi serta berperan sebagai variabel mediasi utama. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja organisasi, sementara efektivitas program pelatihan masih perlu ditingkatkan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan peran mediasi motivasi. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk merancang strategi pelatihan dan peningkatan motivasi yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Pelatihan Kerja, Motivasi, Kinerja Organisasi, dan Lingkungan Kerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of work environment and job training on organizational performance through organizational motivation among modern retail employees in Sumbawa Regency. The research adopts a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) with data collected through questionnaires from 100 respondents. The findings reveal that the work environment has a positive and significant effect on organizational performance but does not significantly influence motivation. Job training has a significant effect on performance with a negative direction, while it positively influences both work environment and motivation. Organizational motivation is found to have the strongest positive effect on performance and acts as a key mediating variable. The study concludes that motivation plays a central role in enhancing organizational performance, while the effectiveness of training programs needs to be improved. Theoretically, this study enriches*

### Acknowledgment

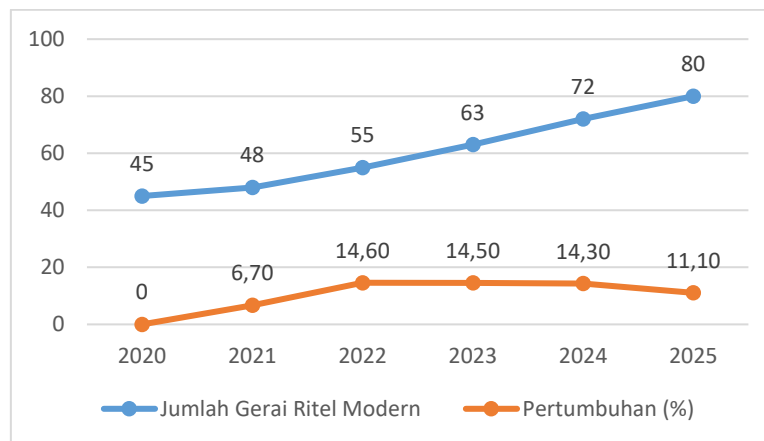
*human resource management literature by highlighting the mediating role of motivation. Practically, it provides insights for organizations to design more effective training and motivation strategies to improve performance.*

**Key word:** Job Training, Motivation, Organizational Performance, Work Environment

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri ritel modern di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Fenomena ini berkaitan erat dengan perubahan perilaku konsumen yang semakin menekankan pada aspek kemudahan, kecepatan, dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Format ritel modern seperti minimarket telah menjadi bagian penting dalam kehidupan masyarakat karena mampu menyediakan berbagai produk dengan sistem pelayanan yang terstandarisasi serta akses yang mudah. Di Kabupaten Sumbawa, ekspansi gerai ritel modern menunjukkan peran strategis dalam mendukung aktivitas perekonomian daerah dan penciptaan lapangan kerja. Kondisi ini menuntut perusahaan ritel untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan kinerja organisasi agar tetap kompetitif dalam lingkungan pasar yang semakin dinamis.



**Grafik 1. Perkembangan Jumlah Usaha Ritel Modern di Kabupaten Sumbawa**

Sumber: data diolah (2026)

Grafik tersebut menunjukkan bahwa jumlah gerai ritel modern di Kabupaten Sumbawa mengalami peningkatan yang konsisten dari tahun 2020 hingga 2025, naik dari 45 gerai menjadi 80 gerai. Pertumbuhan mulai terlihat signifikan sejak 2022 dengan kenaikan sebesar 14,60%, kemudian relatif stabil pada 2023 dan 2024, meskipun sedikit menurun pada 2025 menjadi 11,10%. Tren ini mengindikasikan bahwa sektor ritel modern berkembang pesat pasca pandemi, didorong oleh pemulihan ekonomi dan meningkatnya kebutuhan masyarakat, namun mulai menunjukkan tanda perlambatan di

akhir periode akibat pasar yang semakin kompetitif dan mendekati titik jenuh.

Kinerja organisasi dalam sektor ritel modern sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional. Kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan, baik dari aspek efisiensi maupun efektivitas (Afandi, 2020). Karyawan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja organisasi tidak hanya diukur melalui pencapaian target penjualan, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan, efisiensi kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat berbagai permasalahan yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan di sektor ritel modern belum mencapai tingkat optimal.

Permasalahan tersebut tercermin dari belum konsistennya pencapaian target kerja, meningkatnya kesalahan operasional, serta pelayanan pelanggan yang belum optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan organisasi dan realisasi kinerja di lapangan. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas, baik secara fisik maupun nonfisik (Sedarmayanti, 2016). Lingkungan kerja yang tidak kondusif, seperti hubungan interpersonal yang kurang harmonis, fasilitas yang tidak memadai, serta kondisi fisik yang kurang nyaman, dapat menurunkan konsentrasi dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang mendukung mampu menciptakan suasana kerja yang positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Bukti empiris mendukung argumen ini, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Yudhistira et al., 2025; Simangunsong et al., 2024)

Selain lingkungan kerja, pelatihan kerja merupakan faktor penting lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan kerja didefinisikan sebagai proses sistematis di mana karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif (Dessler, 2020). Dalam industri ritel modern yang dinamis, karyawan dituntut untuk terus beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Namun, dalam praktiknya, program pelatihan sering kali belum berjalan secara optimal akibat keterbatasan frekuensi, relevansi materi, maupun metode penyampaian. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan; namun demikian, masih terdapat inkonsistensi, di mana beberapa temuan menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu memberikan pengaruh signifikan tergantung pada implementasi dan relevansinya (Paramarta & Astika, 2020).

Lebih lanjut, motivasi organisasi memegang peranan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal yang mengarahkan perilaku, usaha, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat kedisiplinan yang lebih tinggi, serta tanggung jawab yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Namun demikian, permasalahan terkait motivasi masih sering ditemukan, seperti kurangnya penghargaan, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta sistem kompensasi yang belum memadai. Faktor-faktor tersebut dapat menurunkan semangat kerja karyawan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Penelitian terkini di sektor ritel Indonesia menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme kunci yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, sehingga menegaskan perannya sebagai variabel mediasi (Hakim et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa lingkungan kerja dan pelatihan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi organisasi. Dalam konteks ini, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja, pelatihan kerja, dan kinerja organisasi. Perspektif ini didukung oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan pelatihan secara signifikan memengaruhi kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening (Hidayah & Subkhan, 2025; Mutiya et al., 2022; Simangunsong et al., 2024).

Penelitian-penelitian sebelumnya (Simanjuntak et al., 2025; Neza & Rivai, 2020; Lubis et al., 2024) telah mengkaji pengaruh lingkungan kerja, pelatihan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, penelitian terdahulu umumnya lebih berfokus pada hubungan langsung dan masih terbatas dalam mengkaji peran motivasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian, khususnya terkait efektivitas pelatihan kerja dalam meningkatkan kinerja (Paramarta & Astika, 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi kebaruan dengan mengkaji peran pelatihan kerja dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi, dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada karyawan ritel modern di Kabupaten Sumbawa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja melalui pendekatan terintegrasi yang melibatkan pelatihan, lingkungan kerja, dan motivasi karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara lingkungan kerja, pelatihan kerja, motivasi organisasi, dan kinerja organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang dinilai sesuai untuk analisis prediktif serta model yang kompleks dengan melibatkan variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan ritel modern di Kabupaten Sumbawa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 100 responden yang dinilai memadai untuk analisis SEM-PLS, mengingat metode PLS tidak mensyaratkan ukuran sampel yang besar serta sesuai untuk model yang bersifat eksploratif dan prediktif (Hair et al., 2020). Prosedur analisis dalam SEM-PLS terdiri atas dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Selanjutnya, evaluasi inner model bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis ini meliputi pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan koefisien jalur (path coefficients). Nilai  $R^2$  menunjukkan proporsi variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, Koefisien jalur digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk memperoleh nilai t-statistics dan p-values. Suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Tahapan evaluasi ini meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas

#### Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,70$ . Namun demikian, dalam penelitian yang bersifat eksploratif, nilai *loading* dalam rentang 0,50 hingga 0,70 masih dapat diterima dengan pertimbangan tertentu (Hair et al., 2020; Chin, 1998).

**Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading**

Indikator	X1	Indikator	X2	Indikator	Z	Indikator	Y
X1.1	0.742	X2.1	0.901	Z1.1	0.265	Y1.1	0.877
X1.2	0.924	X2.2	0.906	Z1.2	0.886	Y1.2	0.958
X1.3	0.935	X2.3	0.916	Z1.3	0.904	Y1.3	0.946
X1.4	0.824	X2.4	0.890	Z1.4	0.904	Y1.4	0.896
X1.5	0.493	X2.5	0.810	Z1.5	0.957	Y1.5	0.697
X1.6	-0.341	X2.6	0.575	Z1.6	0.980	Y1.6	0.588
X1.7	0.590	X2.7	0.527	Z1.7	0.440	Y1.7	0.954
X1.8	0.953	X2.8	0.599	Z1.8	0.966	Y1.8	0.962
X1.9	0.931	X2.9	0.985	Z1.9	0.356	Y1.9	0.936
X1.10	0.951	X2.10	0.964	Z1.10	0.356	Y1.10	0.641
X1.11	0.950	X2.11	0.961	Z1.11	0.961		
		X2.12	0.664	Z1.12	0.927		
		X2.13	0.627	Z1.13	0.938		
		X2.14	0.591	Z1.14	0.923		
		X2.15	0.557	Z1.15	-0.255		
		X2.16	0.941				

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS, 2025

Uji outer loading dilakukan untuk mengevaluasi validitas indikator dengan kriteria bahwa nilai loading factor harus  $\geq 0,50$ , sedangkan indikator dengan nilai di bawah 0,50 dieliminasi dari model. Berdasarkan Tabel 2 yang menyajikan hasil akhir analisis loading factor, dapat disimpulkan bahwa proses eliminasi indikator dalam pengujian outer loading dilakukan secara bertahap.

Pada tahap pertama pengujian, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai loading di bawah 0,50, yaitu X1.5 (0,493), X1.6 (-0,341), Z1.1 (0,265), Z1.10 (0,356), Z1.15 (-0,255), Z1.7 (0,440), dan Z1.9 (0,356), sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan dari model. Pada tahap kedua, masih ditemukan indikator dengan nilai loading di bawah 0,50, yaitu X2.7 (0,499), sehingga indikator tersebut juga dieliminasi. Setelah dilakukan estimasi ulang pada tahap ketiga, seluruh indikator yang tersisa menunjukkan nilai loading factor di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan model telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

### Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai korelasi antar konstruk.

Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE (nilai diagonal) lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya dalam baris

atau kolom yang sama. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh hasil sebagai berikut (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2020).

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan Menggunakan Kriteria Fornell–Larcker**

Variabel	Kinerja Organisasi (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Organisasi (Z)	Pelatihan Kerja (X1)
Kinerja Organisasi (Y)	<b>0.857</b>			
Lingkungan Kerja (X2)	0.705	<b>0.794</b>		
Motivasi Organisasi (Z)	0.938	0.688	<b>0.788</b>	
Pelatihan Kerja (X1)	0.676	0.903	0.679	<b>0.812</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 3, dapat dijelaskan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk variabel Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,855, yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain, kecuali terhadap Motivasi Organisasi (0,903). Meskipun demikian, perbedaan ini masih dapat ditoleransi dengan mempertimbangkan tingginya nilai AVE serta kuatnya reliabilitas konstruk. Variabel Lingkungan Kerja (X2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,804, yang pada umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain, meskipun menunjukkan korelasi yang relatif tinggi dengan Pelatihan Kerja (0,902). Selanjutnya, variabel Motivasi Organisasi (Z) menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,953, yang lebih tinggi dibandingkan seluruh korelasi antar konstruk, sehingga dapat dikatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan sangat baik. Sementara itu, variabel Pelatihan Kerja (X1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,878, yang relatif lebih tinggi dibandingkan sebagian besar korelasinya, meskipun menunjukkan hubungan yang cukup kuat dengan variabel Lingkungan Kerja. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Adapun korelasi yang relatif tinggi antara beberapa variabel, seperti antara Lingkungan Kerja dan Pelatihan Kerja, serta antara Motivasi Organisasi dan Kinerja Organisasi, dapat dijelaskan secara teoretis karena variabel-variabel tersebut memang memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

### **Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam merefleksikan konstruk laten. Dalam penelitian ini, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*  $\geq 0,70$  (Hair et al., 2020; Chin, 1998).

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kinerja Organisasi (Y)	0.958	0.964	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.962	0.963	Reliabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Motivasi Organisasi (Z)	0.989	0.990	Reliabel
Pelatihan Kerja (X1)	0.959	0.967	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS sebagaimana disajikan pada Tabel 4, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Secara rinci, nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel adalah sebesar 0,958 untuk Kinerja Organisasi, 0,962 untuk Lingkungan Kerja, 0,989 untuk Motivasi Organisasi, dan 0,959 untuk Pelatihan Kerja. Sementara itu, nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel adalah 0,964 untuk Kinerja Organisasi, 0,963 untuk Lingkungan Kerja, 0,990 untuk Motivasi Organisasi, dan 0,967 untuk Pelatihan Kerja.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas, baik berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability*. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan pada model struktural (*inner model*).

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam penelitian. Penilaian ini mencakup analisis nilai *R-Square* ( $R^2$ ) untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model, serta *Effect Size* ( $f^2$ ) untuk mengetahui besarnya pengaruh antarvariabel (Hair et al., 2020; Chin, 1998).

### Nilai R-Square ( $R^2$ )

Nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Kriteria interpretasi nilai  $R^2$  adalah sebagai berikut: nilai 0,75 menunjukkan model yang kuat (substantial), 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah. (Hair et al., 2020; Chin, 1998).

**Tabel 5. Hasil Uji R-Square ( $R^2$ )**

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Kinerja Organisasi (Y)	0.856	0.851	Kuat (Substantial)
Lingkungan Kerja (X2)	0.814	0.812	Kuat (Substantial)
Motivasi Organisasi (Z)	0.469	0.458	Moderat

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (2025)

Berdasarkan Tabel 5, dapat dijelaskan bahwa nilai  $R^2$  untuk variabel Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,856, yang berarti bahwa 85,6% variasi dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja, Pelatihan Kerja, dan Motivasi Organisasi. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat (*substantial*).

Selanjutnya, nilai  $R^2$  untuk variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,814 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki daya jelaskan yang kuat dalam model (ketika diposisikan sebagai konstruk endogen dalam spesifikasi model tertentu). Sementara itu, nilai  $R^2$  untuk variabel Motivasi Organisasi (Z) sebesar 0,469 mengindikasikan bahwa 46,9% variasi motivasi dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja dan Pelatihan Kerja, yang termasuk dalam kategori moderat.

Secara keseluruhan, berdasarkan nilai R-Square tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik, terutama dalam menjelaskan variabel Kinerja Organisasi.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut: nilai t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel signifikan secara statistik. Selain itu, arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dianalisis berdasarkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) atau total *effect* (Hair et al., 2020). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diperoleh nilai total effect sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Total Effect**

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Perusahaan (Y)	0.446	4.105	0.000	Signifikan (+)
Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Perusahaan (Z)	0.170	1.487	0.138	Tidak Signifikan
Motivasi Perusahaan (Z) → Kinerja Perusahaan (Y)	0.812	12.840	0.000	Signifikan (+)
Pelatihan Kerja (X1) → Kinerja Perusahaan (Y)	-0.290	2.579	0.010	Signifikan (-)
Pelatihan Kerja (X1) → Lingkungan Kerja (X2)	0.902	59.563	0.000	Signifikan (+)
Pelatihan Kerja (X1) → Motivasi Perusahaan (Z)	0.528	3.964	0.000	Signifikan (+)

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, beberapa hubungan antarvariabel menunjukkan tingkat signifikansi dan arah pengaruh yang berbeda-beda. Pertama, pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja perusahaan (Y) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan ( $\beta = 0,446$ ;  $T = 4,105$ ;  $p <$

0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang semakin kondusif mampu secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan.

Namun demikian, pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi organisasi (Z) bersifat positif tetapi tidak signifikan ( $\beta = 0,170$ ;  $T = 1,487$ ;  $p > 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja tidak secara otomatis meningkatkan motivasi organisasi. Hal ini dapat terjadi karena motivasi lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasi yang lebih luas, bukan hanya kondisi lingkungan kerja semata.

Selanjutnya, motivasi organisasi (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap kinerja perusahaan (Y) ( $\beta = 0,812$ ;  $T = 12,840$ ;  $p < 0,05$ ). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat kedisiplinan yang lebih tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi.

Menariknya, hubungan antara pelatihan kerja (X1) dan kinerja perusahaan (Y) menunjukkan pengaruh negatif namun signifikan ( $\beta = -0,290$ ;  $T = 2,579$ ;  $p < 0,05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan kerja yang diterapkan dalam konteks penelitian ini belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, bahkan berpotensi menurunkannya. Kondisi ini dapat disebabkan oleh desain pelatihan yang kurang efektif, ketidaksesuaian dengan kebutuhan pekerjaan, atau adanya gangguan terhadap aktivitas kerja selama pelatihan berlangsung.

Di sisi lain, pelatihan kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi organisasi (Z) ( $\beta = 0,528$ ;  $T = 3,964$ ;  $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan mampu meningkatkan motivasi karyawan, meskipun dampaknya langsung terhadap kinerja bersifat negatif.

Dari sisi pengaruh tidak langsung, pelatihan kerja (X1) memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui motivasi organisasi (Z) ( $\beta = 0,429$ ;  $T = 4,356$ ;  $p < 0,05$ ). Temuan ini mengonfirmasi bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, pelatihan akan meningkatkan kinerja apabila mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Sebaliknya, pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui motivasi organisasi (Z) tidak signifikan ( $\beta = 0,138$ ;  $T = 1,426$ ;  $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Dengan demikian, lingkungan kerja lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dibandingkan melalui mekanisme motivasi.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2016), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun nonfisik dapat mendukung produktivitas karyawan dan meningkatkan hasil organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta fasilitas yang memadai memungkinkan karyawan melaksanakan tugas secara lebih efektif. Secara empiris, hasil ini juga konsisten dengan temuan Simangunsong et al., (2024) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam konteks ritel modern, lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional.

Namun demikian, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi organisasi. Hasil ini bertentangan dengan teori motivasi seperti yang dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2019), yang menyatakan bahwa faktor eksternal, termasuk kondisi lingkungan kerja, dapat memengaruhi motivasi karyawan. Ketidaksignifikanan ini mengindikasikan bahwa motivasi dalam penelitian ini lebih dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kebutuhan individu, penghargaan, maupun peluang pengembangan karier, dibandingkan dengan kondisi lingkungan kerja semata. Temuan ini juga didukung oleh Paramarta & Astika (2020) yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi tidak selalu signifikan, tergantung pada konteks organisasi.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap kinerja organisasi. Temuan ini memperkuat teori motivasi Robbins & Judge, (2019), yang menekankan bahwa motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, disiplin yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian (Hakim et al., 2025; Basyid, 2024) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor ritel modern. Dengan demikian, motivasi dapat dianggap sebagai variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja pada penelitian ini.

Menariknya, pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja organisasi ditemukan negatif namun signifikan. Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan seharusnya meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Koefisien negatif tersebut mengindikasikan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan mungkin belum dirancang secara optimal atau belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Misalnya,

pelatihan yang terlalu teoritis, tidak dilakukan secara berkelanjutan, atau dilaksanakan pada jam kerja dapat mengganggu aktivitas operasional sehingga menurunkan kinerja dalam jangka pendek. Fenomena ini juga sejalan dengan temuan Paramarta & Astika (2020) yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu memberikan dampak positif terhadap kinerja apabila tidak relevan atau tidak dilaksanakan secara efektif.

Di sisi lain, pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi organisasi. Temuan ini mendukung teori pengembangan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga mampu meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan. Ketika karyawan memandang pelatihan sebagai bentuk investasi organisasi terhadap pengembangan diri mereka, maka mereka akan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Hakim et al., (2025) yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi, yang selanjutnya berdampak pada kinerja.

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan motivasi karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa faktor psikologis berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan hasil kinerja. Dengan kata lain, pelatihan akan efektif apabila mampu meningkatkan motivasi karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi dalam model manajemen sumber daya manusia (Hakim et al., 2025).

Sebaliknya, motivasi organisasi tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja bersifat lebih langsung dibandingkan melalui mekanisme motivasi. Lingkungan kerja yang baik secara langsung meningkatkan kondisi kerja, efisiensi, serta kualitas pelayanan tanpa harus melalui perubahan pada motivasi internal karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Simangunsong et al. (2024) yang menekankan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan analisis SEM-PLS, kinerja organisasi pada sektor ritel modern di Kabupaten Sumbawa dipengaruhi oleh lingkungan kerja, pelatihan kerja, dan terutama motivasi organisasi sebagai faktor kunci. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun tidak signifikan terhadap motivasi. Sebaliknya, motivasi organisasi menjadi variabel paling dominan yang secara signifikan meningkatkan kinerja. Pelatihan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja,

tetapi positif terhadap motivasi dan lingkungan kerja, sehingga tetap berkontribusi secara tidak langsung melalui mediasi motivasi.

Secara keseluruhan, motivasi berperan sebagai mediator utama antara pelatihan kerja dan kinerja, sedangkan lingkungan kerja lebih berfungsi sebagai faktor pendukung langsung. Penelitian ini terbatas pada sektor dan wilayah tertentu serta pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan dan menggunakan mixed methods. Secara praktis, organisasi perlu memprioritaskan peningkatan motivasi, memperbaiki desain pelatihan, dan tetap menjaga lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2020). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Deepublish.
- Alfaridzi, A. M. ., Amara, E. T. ., Sari, N. M. A. ., Safitri, N. ., & Suhali, M. F. (2026). Determinasi Terhadap Harga Saham Studi Emperis Perusahaan Sub Sektor Otomotif yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(3), 176–181. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i3.204>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (G. A. Marcoulides, Ed.; 1st Edition). Psychology Press.
- Dessler, Gary. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Fari, D. ., Hidayat, S. ., Chelsea, T. ., Widjayanti, R. ., Hanifati, L. ., Lestari, S. T. ., & Sabiya, N. . (2026). Determinasi Terhadap Nilai Perusahaan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(3), 197–204. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i3.205>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hakim, L. N., Sutriningsih, T., & Susilawati, S. (2025). Job Training, Organizational Support, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation in an Indonesian Modern Retail Chain. *GEMA: Jurnal Gentiaras Manajemen Dan Akuntansi*, 17(2), 119–132. <https://doi.org/10.47768/gema.v17i2.202503>
- Hidayah, A. K., & Subkhan, M. (2025). Pengaruh Hubungan Interpersonal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada

- Kpknl Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 25(1), 116–126.
- Ikmal, M. F., Sakinah, N., Nuril Jannah, F., Nury Mawaddah, N., & Hidayati, A. N. . (2026). Fintech Syariah Dalam Ekonomi Islam : Inovasi, Regulasi dan Impelementasi. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(3), 182–196. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i3.189>
- Lubis, N. R., Putri, S., & Gultom, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BNI. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 8(1), 138–157. <https://doi.org/10.33059/jensi.v8i1.10177>
- Mutiara, R. ., Alfuadi, M. K. ., Putri, F. M. ., Mardini, Manalu, N. P. ., Samosir, F. A. ., & Salsabilla, S. . (2026). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Performa Karyawan Pada PT. Global Bintang Timur Express di Wilayah Tebet Jakarta. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(3), 205–217. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i3.206>
- Mutiya, M., Machasin, M., & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 432–442. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i3.982>
- Neza, C., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. X. *Journal of Management and Business Review*, 17(1), 1–25.
- Paramarta, W. A., & Astika, I. P. P. (2020). Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar Wayan Arya Paramarta. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(2), 9–26. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i2>
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2019). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama.
- Simangunsong, H., Manisah, & Nasir. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 275–293. <https://doi.org/10.35957/forbiswira.v14i1.7863>
- Simanjuntak, F., Puspita Sari, R., & Cahyadi, W. (2025). Pengaruh Fasilitas Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Pabatu. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 14(02), 858–870.
- Sirait, N. C., Gustiningrum, V. ., Ananda, A. ., Widra, N. A. ., Cahyani, S. G. ., Putri, G. A. ., & Nurhadi, A. . (2026). Determinasi Mengenai Harga Saham. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(3), 218–229. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i3.182>
- Syahdina, A., Chan, M. ., Lesmana, R. F., Sinaga, Y. S., Oktavia, E., & Aryadafa, F. (2026). Determinasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(3), 165–175. <https://doi.org/10.62421/jibema.v3i3.180>

Yudhistira, B., Ferine, K. F., Astuti, D., & Anwar, Y. (2025). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Adam Malik di Medan. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 3(11), 1746–1760. <https://doi.org/10.57096/blantika.v3i11.457>