



**ANALISIS PELATIHAN, IKLIM ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DINAS KESEHATAN SURABAYA**

Fausi Arifin

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"

Email: [arifinfausi@gmail.com](mailto:arifinfausi@gmail.com)

**Article History :**

Received 14 Mei 2023

Received in revised form

16 Agustus 2023

Accepted 10 September 2023

Available offline 30 November 2023

Available online 30 November 2023

**Language Transcript :**

Indonesia (ID)

**Key Words :** Pelatihan, Iklim

Organisasi, Kinerja Karyawan,

Pelayanan Pasca Covid-19

**Abstract** - Cukupilah berat beban dan tanggung jawab dinas kesehatan Surabaya, mengingat keadaan yang genting sekarang ini, kita ketahui bersama bahwa Indonesia mengalami bencana non alam yang kita sebut merupakan wabah penyakit yaitu Virus Disease 19 (Covid 19). Hal tersebut berakibat terhadap pelayanan masyarakat tidak optimal baik dari segi pelayanan kesehatan masyarakat yang terpapar Covid 19 maupun penyakit lainnya. Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Surabaya harus lebih meningkatkan pelayanannya dari berbagai aspek terutama Sumber Daya Manusia (SDM). Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Adapun pendekatan yang digunakan adalah bersifat explanatory study. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui perolehan data primer yang diperoleh di lapangan yakni berupa kuisioner kemudian data tersebut di kelola menggunakan aplikasi smartpls untuk mengetahui outer model dan inner model. Sehingga dapat menemukan jawaban dari hipotesis yang akan di teliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi baik terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi berkontribusi baik terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, motivasi kerja tidak berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

**1. PENDAHULUAN**

Dinas Kesehatan Surabaya merupakan salah satu lembaga yang melatih pengembangan masyarakat sebagaimana peran dan fungsi yang sesuai dengan teori yang berlaku, tentang arah dan dampak adanya pelatihan yang diterapkan dan di peruntukkan terhadap jaminnya kesehatan masyarakat Surabaya. Dalam hal ini, tentunya sebagai analisa mengenai kinerja karyawan sebagai rujukan dalam optimalisasi keadaan.

Hal ini cukuplah berat beban dan tanggung jawab dinas kesehatan Surabaya, mengingat keadaan yang genting sekarang ini, kita ketahui bersama bahwa Indonesia mengalami bencana non alam yang kita sebut merupakan wabah

penyakit yaitu Virus Disease 19 (Covid 19). Tenaga kesehatan kelelahan, RS Lapangan Surabaya mulai kewalahan tangani pasien Covid 19 ini di ungkapkan melalui media Kompas.com pada hari senin, tertanggal 28 juni 2021, yang di ekspos pada jam 16.39 WIB. Hal tersebut berakibat terhadap pelayanan masyarakat tidak optimal baik dari segi pelayanan kesehatan masyarakat yang terpapar Covid 19 maupun penyakit lainnya. Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Surabaya harus lebih meningkatkan pelayanannya dari berbagai aspek terutama sumber daya manusia (SDM).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia

yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi serta kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat Menurut Schuller, Dowling, Smart dan Hubber yang dikutip Simamora (2004:23).

Tentunya dalam penanganan ketika Indonesia mengalami darurat kesehatan, yang harus di optimalkan yakni kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan lebih meningkatkan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan atau instansi. Dinas Kesehatan Kota Surabaya dalam hal pelatihan dan manajemen pengembangan SDM selalu menjadi prioritas dalam mengembangkan visi misi demi berjalannya regenerasi untuk Dinas Kesehatan, hal tersebut bisa di tinjau dalam aspek kinerja tugas seksi di bidang Pengembangan SDM yaitu pemanfaatan tenaga kesehatan strategis, pendayagunaan tenaga kesehatan skala kota, pelatihan teknis skala kota, pelaksanaan registrasi, akreditasi, sertifikasi tenaga kesehatan tertentu skala kota sesuai perundang-undangan, dan lain-lain.

Karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena tanpa karyawan organisasi tidak akan berjalan baik. Sebagai aset, karyawan perlu dikelola agar menjadi produktif. "Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi". Hal tersebut telah ditekankan oleh Flipo yang dikutip oleh Handoko (2013:359).

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang harus di pertimbangkan, pasalnya dalam hal ini masih terjadi dampak bencana non alam sehingga dinas kesehatan harus memiliki tenaga

kesehatan yang profesional, agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat. Salah satu unsur yang penting yaitu memperhatikan pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan atau kecakapan juga keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh dinas kesehatan Surabaya.

Karyawan pada sebuah organisasi/instansi yang utamanya organisasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan prima sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab dalam organisasi. Kualitas pelayanan dalam setiap pegawai yang ditunjukkan melalui kinerjanya dapat diukur melalui penilaian DP3 maupun penilaian yang didasarkan pada kemampuannya memmanifestasikan setiap uraian dan tugas (*job description*) perilaku pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan memberikan kepuasan sesuai standart pelayanan. Penilaian kinerja pegawai melalui daftar penilaian dan pelaksana pekerjaan (DP-3) didasarkan pada PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP-3 dinilai sangat baik, rigid dan mampu mengukur kinerja. Selain penilaian kinerja karyawan di nilai melalui DP3, penilaian pegawai secara konseptual sesuai empiris juga berhubungan erat dengan tugas pokok dan fungsi sebagai unit kerja karyawan, sesuai uraian tugas dan standart kinerja. Dan pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor unit kerja, uraian tugas dan standart kinerja. Menurut Rofiatun dan Masluri kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pelatihan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Wahyudin dalam Mahardikwanto ada

beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu lingkungan kerja, budaya, kualitas kehidupan kerja, disiplin kerja, pelatihan, dan intensif. Semua faktor itu akan berpengaruh sesuai fakta yang terjadi, ada yang berpengaruh secara dominan dan yang berpengaruh tidak dominan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja karyawan dikatakan baik apabila semua indikator yang mempengaruhinya sudah baik pula. Adapun indikator kinerja karyawan kuantitas, kualitas keandalan karyawan, dan kehadiran karyawan.

Peningkatan indikator kinerja salah satunya dengan memperhatikan iklim organisasi. Iklim organisasi menurut Akula (2013) merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya tidak berwujud, dapat berubah ke suasana yang lebih baik dan dapat mempengaruhi pegawai atau pegawai sehingga bersedia bekerja tanpa paksaan. Kurang diperhatikan iklim organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu menciptakan iklim yang kondusif sangat diperlukan karyawan pada saat mereka bekerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Raza dan Arid, 2010 menyatakan bahwa variabel iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.

Motivasi menurut (Winardi, 2001) merupakan kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada, yaitu berkisar sekitar imbalan materi dan imbalan non materi yang dapat memberikan pengaruh kepada hasil kinerja baik secara positif maupun negatif. Dalam hal inilah karyawan mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini

bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki oleh orang tersebut.

Selain memperhatikan iklim organisasi, perusahaan juga ada baiknya memperhatikan kualitas kehidupan kerja. Adanya kualitas kehidupan kerja akan menumbuhkan kemauan/keinginan para pegawai untuk tetap tinggal atau bertahan didalam satu organisasi (Arifin, 2012). Program pelatihan dan pendidikan adalah salah satu bentuk kebijakan organisasi dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai. Dengan meningkatkan kualitas kerja di organisasi akan mempengaruhi pula peningkatan kinerja pegawai, sehingga dapat menciptakan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Sebaliknya, jika suatu organisasi tidak memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan maka dapat menyebabkan turunnya motivasi pegawai dalam berkinerja.

Dalam penelitian ini pada dasarnya bersumber pada prinsip-prinsip pelatihan yang diterapkan oleh seluruh dinas, tidak terlepas pada *Individual differences, relation to job analysis, motivation, active participation, selection of trainees, selection of trainer, trainer training, training methods, principles of learning*, konsep tersebut yang sering dilakukan, maka dalam peningkatan SDM dalam tatanan pemerintah harus sesuai dengan SOP yang sudah di tentukan untuk meminimalisir angka kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Habibi (2018) dengan judul *Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divisi Regional III Palembang*, dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial motivasi

tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (persero) divisi Regional III Palembang.

Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tiga variabel, yaitu pelatihan, iklim dan motivasi di instansi Dinas Kesehatan Surabaya di masa pandemic Covid-19. Pada masa pandemic inilah tenaga kesehatan yang berkualitas dan andal sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan prima bagi pasien biasa hingga pasien yang terpapar Covid-19. Seperti yang kita ketahui bahwa penyakit ini menular dengan cepat apabila seseorang yang sehat berinteraksi langsung dengan seseorang yang terpapar virus ini. Selain itu, banyak masyarakat yang terpapar virus tersebut, bahkan ada yang meninggal dunia. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian di dinas kesehatan untuk mengetahui apakah pelatihan, iklim dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di masa pandemic Covid-19.

Selain itu, pemilihan lokasi penelitian ini mengambil wilayah Surabaya karena merupakan Ibu kota Jawa Timur dan merupakan kota metropolitan sehingga banyak penduduk yang berkerumunan. Sebagaimana peraturan pemerintah yang mewajibkan masyarakat untuk menghindari kerumunan karena khawatir akan tertular penyakit corona atau yang disebut Covid-19. Selain itu, perbedaan letak lokasi memungkinkan bahwa hasil penelitian akan berbeda. Maka, lokasi tersebut cocok untuk dijadikan sebagai lokasi penelitian.

## 2. METHOD

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, menurut Sujarweni (2014) Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan pemu-

penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistic atau cara-cara lain dari kuantitatif (pengukuran), pendekatan kuantitatif memusatkan perhatian pada gejala-gejala yang mempunyai karaktristik tertentu didalam kehidupan manusia yang dinamakannya sebagai variabel. Dalam pendekatan kuantitatif hakekat hubungan diantara variabel dianalisis dengan menggunakan teori yang obyektif.

Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel yang diambil yaitu, pelatihan kerja, iklim organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Pelatihan kerja diukur menggunakan beberapa indikator yaitu; Maksud dan Tujuan Pelatihan, Fasilitas Dan Sarana Pelatihan, Instruktur / Pengajar, Materi pelatihan, Waktu Pelatihan, dan Manfaat Pelatihan. Kemudian, iklim organisasi diukur menggunakan beberapa indikator seperti; Lingkungan (*environment*), Lingkungan Pergaulan (*milieu*), Budaya (*culture*), Suasana (*atmosphere*), Situasi (*situation*), Pola Lapangan (*field setting*), Pola Perilaku (*behavior setting*), Kepemimpinan, dan Kekompakan team. Sedangkan, motivasi diukur melalui indikator berikut; Keinginan untuk memperoleh kebanggaan, Keinginan untuk memberi sumbangan berguna, keinginan prestasi lebih tinggi, keinginan untuk memperhatikan pada masa mendatang, keinginan untuk mengambil risiko, keinginan membentuk keahlian, dan keinginan untuk bertanggung jawab. Terakhir, kinerja pegawai diukur melalui beberapa indikator seperti; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, komitmen kerja.

## 3. RESULT AND DISCUSSION

### 3.1 Hasil Penelitian

#### A. Outer Model

##### 1. Validitas Convergent

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur.

Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter outer loading. Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilai factor loadingnya < 0.7, sehingga untuk memenuhi rule of thumb nya, maka variabel manifest yang nilainya < 0.7 harus di drop dari model. Variabel manifest yang harus dikeluarkan dari model adalah variabel X1.2, X1.5, X2.3, X2.7, X2.8, X2.9,

X3.6, dan Y2.

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat beberapa variabel manifest yang nilai factor loading nya < 0.7, yaitu variabel X1.2, X1.5, X2.3, X2.7, X2.8, X2.9, X3.6 dan Y2. Variabel – variabel tersebut di drop dari model agar tidak mempengaruhi hasil bootstrapping.

**Tabel 1.** Rangkuman Nilai Loading Factor

Item	Iklm Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pelatihan
X1.1				0.874
X1.3				0.781
X1.4				0.796
X1.6				0.799
X2.1	0.79			
X2.2	0.843			
X2.4	0.816			
X2.5	0.841			
X2.6	0.812			
X3.1			0.795	
X3.2			0.835	
X3.3			0.724	
X3.4			0.839	
X3.5			0.875	
X3.7			0.805	
Y1		0.777		
Y3		0.792		
Y4		0.71		
Y5		0.79		
Y6		0.761		

Sumber: Data Olahan Smartpls 3.2.9, 2021

Tabel 1 menunjukkan nilai – nilai factor loading dari semua variabel manifest yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai factor loading > 0.7, sehingga semua variabel manifest telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

## 2. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan metode untuk melihat validitas diskriminan

keseluruhan indikator secara bersama-sama (kuisisioner) dapat dilihat dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap variabel laten bersangkutan dengan variabel laten lainnya, jika square root of average variance extracted (AVE) maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik (Fernandes & Nurjannah, 2017).

Konvergen nilai AVE lebih besar dari 0.5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi

variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel. Diperkirakan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing variabel lebih besar dari 0.5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk variabel pelatihan kerja, iklim organisasi dan motivasi kerja serta kinerja karyawan nilai lebih besar dari 0.5 sehingga valid.

**Tabel 2.** Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Iklim Organisasi	0.674
Kinerja Karyawan	0.588
Motivasi	0.662
Pelatihan Kerja	0.661

Sumber: Data Olahan Smartpls 3.2.9,2021

### 3. Validitas Discriminant

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variable) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan cara melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus  $> 0.70$ .

Nilai ini merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Nilai yang diharapkan bahwa setiap indikator memiliki loading tinggi untuk konstruk yang diukur di dibandingkan dengan nilai loading ke konstruk yang lain .

Berdasarkan Table 2 menunjukkan bahwa nilai loading setiap variabel  $> 0.7$  sehingga data tersebut dapat dikatakan valid.

### 4. Reliability

Uji reliabilitas ialah alat untuk menguji atau mengukur kepercayaan instrument kuesioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk untuk mengetahui konsistensi alat ukur dan konsisten jika pengukuran tersebut diulang dari waktu ke waktu. Metode yang sering digunakan dalam penelitian adalah

metode *Cronbach's Alpha* (Perdana K,2016). Hasil uji reliabilitas dari variabel pelatihan kerja (X1), iklim organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan variabel kinerja karyawan (Y) dijelaskan pada tabel 4.15 sebagai berikut.

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
IO	0.879	0.881	0.912
KK	0.824	0.827	0.877
M	0.897	0.899	0.921
PK	0.828	0.829	0.886

Note: IO = iklim organisasi, M= motivasi, KK = kinerja karyawan, PK= Pelatihan kerja. Sumber: Data Olahan Smartpls 3.2.9, 2021

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian reliabilitas dari setiap pertanyaan untuk variabel pelatihan didapatkan r *alpha* sebesar 0.828 maka dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dinyatakan reliable karena r *alpha*  $> 0,60$ , untuk variabel iklim organisasi didapatkan r *alpha* sebesar 0.879 maka dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi dinyatakan reliable karena r *alpha*  $> 0,60$ . Sedangkan variabel motivasi didapatkan r *alpha* sebesar 0.897 maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dinyatakan reliable karena r *alpha*  $> 0,60$ . Pada variabel dependen kinerja karyawan didapatkan r *alpha* sebesar 0.824 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan dinyatakan reliable karena r *alpha*  $> 0,60$ .

Selain melihat nilai dari factor loading konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk

mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite reliability. Namun, penggunaan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability atau kedua cara tersebut.

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite Reliability nilainya >0.7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

#### B. Inner model

Inner Model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner Model dievaluasi dengan melihat besarnya prosentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat R-Square untuk konstruk laten endogen, Stone & Geisser (1975) test untuk menguji predictive relevance, dan average variance extracted (Fornell dan Larcker 1981) untuk predictiveness dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dan estimasi (Ghozali, 2015).

##### 1. R Square ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2015) dalam menilai model struktural dengan PLS, kita mulai dengan melihat nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Interpretasinya sama dengan intepretasi pada OLS regresi. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan

pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai R-Square 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Berikut hasil uji R square pada penelitian ini:

**Tabel 4.** Hasil Uji Perhitungan R Square ( $R^2$ )

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.950	0.949

Sumber: Data Olahan Smartpls 3.2.9, 2021

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa model pengaruh pelatihan kerja, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memberikan nilai sebesar 0.950, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk pelatihan kerja, iklim organisasi dan motivasi kerja adalah sebesar 95% sedangkan sisanya 0.5% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

##### 2. Effect Size $f^2$

Effect Size  $f^2$  digunakan untuk mengetahui kebaikan model variabel independen. Nilai  $f^2$  0.002 dikategorikan kecil, 0.15 dikategorikan menengah dan 0.35 dikategorikan besar. Nilai  $f^2$  pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.** Hasil Uji F-Square

Variabel	F-Square	Keterangan
IO	1.128	Besar
MK	0.004	Kecil
PL	0.228	Sedang

Sumber: Data Olahan Smartpls 3.2.9, 2021

Berdasarkan Table 5 variabel pelatihan memiliki nilai  $f^2$  0.228 sehingga disimpulkan berpengaruh kebaikan sedang karena nilainya lebih besar dari 0.15. Variabel iklim organisasi memiliki nilai  $f^2$  1.128 sehingga disimpulkan berpengaruh kebaikan besar karena nilainya lebih besar dari 0.35. Sedangkan, variabel motivasi kerja

memiliki nilai  $f^2$  0.004 sehingga disimpulkan berpengaruh kebaikan kecil karena nilainya lebih kecil dari 0.02.

### 3. $Q^2$ (Predictive Relevance)

Nilai  $Q^2$  pengujian model structural dilakukan dengan melihat  $Q^2$  (Predictive Relevan), untuk menghitung  $Q^2$  sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.950)$$

$$Q^2 = 1 - (0.0975)$$

$$Q^2 = 0.9025$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  (0.95). Menurut Ghazali (2014), nilai  $Q^2$  dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai  $Q^2$  kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki

relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

### 4. Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dapat diketahui dari perhitungan model menggunakan PLS teknik *bootstrapping*. Dari hasil perhitungan *bootstrapping* tersebut akan diperoleh nilai T statistic setiap hubungan atau jalur. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh  $p\text{-value} \leq 0,10$  (alpha 10%) maka dikatakan weakly significant, jika  $p\text{-value} \leq 0,05$  (alpha 5%) maka dikatakan significant dan jika  $p\text{-value} \leq 0,01$  (alpha 1%) maka dikatakan highly significant.

**Tabel 6.** Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
IO -> KK	0.654	0.657	0.048	13.515	0.000
MK -> KK	0.061	0.054	0.109	0.564	0.573
PK -> KK	0.297	0.302	0.103	2.879	0.004

Sumber: Data Olahan Smartpls 3.2.9, 2021

## 3.2 Pembahasan

### 1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila pelatihan kerja baik maka kinerja karyawan juga akan baik atau meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika tidak diberikan pelatihan kerja, akan berdampak rendahnya kinerja karyawan. Berarti pelatihan kerja bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Dengan

adanya pelatihan akan berdampak meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Program pelatihan harus ditingkatkan agar menambah kemampuan, merubah perilaku dalam bersikap dan merubah disiplin karyawan dalam menjalankan tugas sehingga dapat mencapai target yang ingin dicapai demi keberlangsungan dinas ke depan.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang pertama yaitu pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Hasil penelitian ini juga mendukung

hasil penelitian yang dilakukan oleh Habibi (2018). Dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Panambunan, O.dkk (2017) yang mengatakan bahwa variabel pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja yang dilakukan oleh setiap instansi pemerintah ataupun perusahaan tentunya memiliki perbedaan dan berpengaruh kuat atau tidaknya dari faktor pemilihan dan penggunaan metode pelatihan kerja yang dipakai masing-masing instansi atau perusahaan. Selain itu, karakteristik yang dimiliki setiap karyawan pula berbeda.

## 2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila iklim organisasi baik maka kinerja karyawan juga akan baik atau meningkat, begitupun sebaliknya. Iklim organisasi yang baik akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan. Rasa nyaman dan senang tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk lebih bersemangat dan giat serta tekun dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, apabila keadaan pada lingkungan kerja buruk, tidak nyaman, maka akan berdampak penurunan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Habibi (2018) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divisi Regional III Palembang” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja secara keseluruhan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (persero) divisi Regional III Palembang.

Panambunan, O. dkk (2017) dengan penelitian berjudul “Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo.” Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan pengalaman kerja, pelatihan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu secara parsial terdapat pengaruh signifikan variabel pengalaman kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Wedi Fitriani (2013) dengan Penelitian “Pengaruh koordinasi, Pengawasan dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja yang dipengaruhi oleh Koordinasi, pengawasan dan iklim pelaksanaan sehingga memiliki pengaruh yang signifikan.

## 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi kerja secara parsial tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi kerja akan baik atau meningkat apabila dilakukan secara bersamaan dengan variabel yang lain yaitu pelatihan dan iklim organisasi. Pada faktor motivasi ini masih perlu peningkatan hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan, serta pimpinan perlu mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Sehingga hal ini akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi karena merasa mendapat dukungan dari pimpinan dalam menjalankan tugasnya. Selain komunikasi dan

perhatian atasan dan bawahan, promosi jabatan dan pemberian bonus juga perlu ditingkatkan agar karyawan dapat merasakan bahwa prestasi dan kerja keras mereka dalam bekerja dihargai.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang ketiga yaitu motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Namun, hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Habibi (2018). Dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4. SIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan yaitu Analisis Pelatihan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan memberikan kontribusi baik terhadap kinerja karyawan. Semakin baik pelatihan diberikan maka akan berdampak semakin tinggi kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Begitu pula sebaliknya, jika tidak diberikan pelatihan kerja, akan berdampak rendahnya kinerja karyawan. Berarti pelatihan kerja bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Dengan adanya pelatihan akan berdampak meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Program pelatihan harus ditingkatkan agar menambah kemampuan, merubah perilaku dalam bersikap dan merubah disiplin karyawan dalam menjalankan tugas sehingga dapat mencapai target yang ingin dicapai demi keberlangsungan dinas ke depan.

Hasil analisis iklim organisasi memberikan kontribusi baik terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan. Rasa nyaman dan

senang tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk lebih bersemangat dan giat serta tekun dalam bekerja, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, apabila keadaan pada lingkungan kerja buruk, tidak nyaman, maka akan berdampak penurunan kinerja karyawan.

Hasil analisis motivasi kerja tidak berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Pada faktor motivasi ini masih perlu peningkatan hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan, serta pimpinan perlu mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Sehingga hal ini akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi karena merasa mendapat dukungan dari pimpinan dalam menjalankan tugasnya. Selain komunikasi dan perhatian atasan dan bawahan, promosi jabatan dan pemberian bonus juga perlu ditingkatkan agar karyawan dapat merasakan bahwa prestasi dan kerja keras mereka dalam bekerja dihargai.

Sehubungan faktor pelatihan kerja dan iklim organisasi berkontribusi baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan atau mempertahankan pelatihan yang sudah ada dan melakukan inovasi-inovasi pelatihan untuk lebih meningkatkan kualitas karyawan serta terus memperhatikan iklim organisasi dalam Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Berbeda dengan motivasi kerja yang tidak berdampak terhadap kinerja karyawan. Namun, pimpinan Dinas Kesehatan Kota Surabaya harus lebih memberikan motivasi kepada karyawannya agar lebih meningkatkan keharmonisan di dalam organisasi terselenggara dengan baik. Sehingga karyawan lebih percaya diri bahwa usaha dan kerja keras mereka dihargai melalui penambahan pemberian bonus.

Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan referensi bagi pengembangan ilmu yang berkaitan dengan

kinerja karyawan. Perbedaan lokasi penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan atau menambah variabel seperti prestasi dan pendapatan untuk mendapatkan temuan-temuan yang lebih komprehensif. Selain itu pula, dengan menambahkan variabel-variabel lain, peneliti selanjutnya dapat melihat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

## REFERENCES

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 100.
- Akula, R.L. Koti & Sreenivas Talluri. 2013. *Impact Of Organisational Climate On Job Satifaction Of Doctors In Hospitals Of Andhra Pradesh, India*. International Journal Of Social Science & Management, 3
- Amin Silalahi, *Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Batavia Press, 2005), 17.
- Anoraga Pandji, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992), 34.
- Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran*. Edisike-II. Cetakan Kedelapan. (Jakarta: Penerbit Liberty, 2002), 281.
- Daryanto, *Administrasi Dan Menejemen Sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta, 2013 Hal, 82.
- Davis, K & Newstrom. J.W. (1982). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Seventh Edition Singapore: McGraw Hill Book Company Inc.
- Dermawan djahrial, *Akuntansi Menejemen*, Jakarta, 2007 Mitra wacana media, hal 3.
- Edi Saputra Pak pahan, Siswidiyanto. 2012. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Studi pada badan Kepegawaian Daerah Kota Malang*. Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol.2 No.1 Hal 116-12
- Elnaga, Amir dan Imran, Amen. 2013. *The Effect Of Training On Employee Performance*. *European Journal Of Bussiness and Management* Vol.5 No.4, 2013: University Of Peshawar, Pakistan.
- Eri Susan Menejemen Pendidikan Islam P-ISSN: 2407-8107 E-ISSN: 2685-4538 Volume. 9, No. 2 Agustus 2019.
- Evan Karno Pasaribu dan Ayu Desi Indrawati, *Pengaruh Iklim Organisasi dan Fathoni Abdurrahmat, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rineka Cipta, 2006), 97.
- Ghozali, I, dan Latan H. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habibi. 2018. *Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divisi Regional III Palembang*. [Skripsi].
- Ibnu Syamsi. 1994. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta. Rineka Cipta), 13 Dydiat Hardjito, *Perencanaan Dengan Pendekatan PIP (Performance Improvement Planning) dan Pemecahan Masalah*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), 5.
- Kartini Kartono, *Psikologi Umum*, (Bandung : Sinar Baru Algies Indonesia, 2002), 32.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya, Edisi ke-3*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2007), 337.
- Keith Davis dan W. Jhon Newstrom, *Organizational Behavior At Work*, 11 edition. (New York: McGraw– Hill, 2002), 40-41.
- Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.5 No. 12 2016, 7786.
- Lila R, 2002. *Iklim Organisasi Dan Budaya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mahardikwanto. 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja karyawan RSUD dr.M.Ashari Pematang*. Universitas Negeri Malang. [Skripsi].
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Manulang *Manejemen Personalia* Maret 2006 Gajdah Mada University Pres.
- Marmawi, *Persamaan Gender dalam Pengembangan Diri*, Jurnal Visi Pendidikan, 176.
- Mathis, R.L dan J.H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia buku 1, terjemahan* Jakarta: Salemba Empat.
- Milton, C.R. (1981). *Human Behavior in Organization: Three Levels of Behavior*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Pardede, R., & Manurung, R. (2014). *Analisis Jalur/Path Analisis Teori dan Aplikasi Dalam*

- Riset Bisnis* (pertama). Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Perdana K, Echo.2016.*Olah Data Skripsi Dengan SPSS 22*.Bangka Belitung:LAB KOM MANAJEMEN FE UBB.
- Prabu Mangkunegara Anwar, *Psikologi Perusahaan*, (Bandung: Trigendakarya, 1993), 46. *Ibid.*, 47
- Rivai dan Basri, “*Manfaat Penilaian Kinerja*” dalam: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html> diakses pada tanggal, 6 Juni 2020.
- Rofiatun dan Masluri, *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai dengan Pada Dinas-Dinas di Kabupaten Kudus*. Jurnal Analisis Manajemen Vol. 5 No. 1 Juli 2011,2.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV Mandar Maju, 2010), 164
- Sondang P.Siagian.2008.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Bumi Aksara.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Prilaku Organisasi. Edisi ke-12 Buku I*. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 222.
- Sudirman, *Dampak Pelatihan Terhadap Peningkatan Kerja Karyawan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 22.
- Sugiono.2012.*Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung:ALFABETA.
- Sugiono.2017.*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung:ALFABETA
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Cet. I; Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009), h. 8.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset*. Edisi pertama. CAPS (Center of Academic Publishing Service): Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : BPF, 2002), 8.
- Tarsis Tarmudji, *Pengembangan Diri*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 1998), 29.
- The Liang Gie, “*Pengertian Tata Ruang Kantor*”. dalam : <http://guruliawordpress.com>, diakses pada tanggal, 26 Juni 2020.
- Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*, (Bandung: CV Sinar Baru,1992), 124.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo,2010), 212.
- Widhayu Ningrum Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)| Vol. 6 No. 2 Desember 2013.
- Winardi.2001.*Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*.Cetakan Pertama.PT.Raja Grafindo Persada.Jakarta.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 5.
- Yulius Eka Agung Putra, *Manajemen Dan Pelaku Organisasi*, Graham Ilmu, Yogyakarta 2014.Hal,41.