

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI MEDIASI OLEH SEMANGAT KERJA

Johanis R. Wanna¹, Yasir Attamimi^{2*}, Vinka D. A. Putri³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih, Jayapura, Papua

ARTICLE INFO

Article history:

Received March 19, 2024

Revised April 03, 2024

Accepted May 01, 2024

Available online May 25, 2024

Kata Kunci:

Kinerja Pegawai; Pelatihan;
Pengembangan Sumber Daya
Manusia; Semangat Kerja



This is an open access article under the
[CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2024 by Author. Published
by Universitas Cenderawasih

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh semangat kerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik analisis deskriptif dan menggunakan alat uji statistik smartPLS 3 dengan metode analisis *partial least square*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya secara tidak langsung menunjukkan bahwa pelatihan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi variabel semangat kerja berpengaruh positif yang signifikan, pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yang dimediasi variabel semangat kerja berpengaruh positif yang signifikan.

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of training and development of human resources on employee performance mediated by work motivation at Bank Pembangunan Daerah Papua Jayapura Main Branch. The research method used in this study is descriptive analysis technique and uses the SmartPLS 3 statistical analysis tool with the partial least square analysis method. The results of this study show that there is a direct influence of training on employee performance, human resource development has a positive and significant effect on employee performance, training has a positive and significant effect on work motivation, human resource development has a positive and significant effect on work motivation, work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, indirectly it shows that training on employee performance mediated by the work motivation variable has a significant positive effect, human resource development on employee performance mediated by the work motivation variable has a significant positive effect.

1. LATAR BELAKANG

Ekonomi hendaknya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, serta memanfaatkan peluang dan tantangan yang muncul. Seiring berkembangnya ilmu dan pengetahuan yang makin maju maka perusahaan dituntut untuk dapat menjadikan karyawannya lebih terampil dan terlatih dalam mengerjakan tugasnya. Perusahaan akan bisa maju karena adanya pengelolaan manusia yang baik, oleh karena itu perusahaan berinisiatif untuk mengadakan program pelatihan bagi karyawan.

Rachmawati (2018) menjelaskan bahwa "pelatihan adalah sebuah wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap serta proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Veithzal Rivai dalam Mulyani (2017) menyebutkan "pelatihan juga bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori".

*Corresponding author.

E-mail: yasirattamimi@gmail.com (Yasir Attamimi)

Selain itu pengembangan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesional dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan kata lain, dalam pengembangan diperlukan banyak *conceptual skills* dari pada *technical skills* sedangkan dalam pelatihan lebih diperlukan *technical skills* dari pada *conceptual skills*. Pelatihan tidak hanya membawa pengaruh bagi peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja, namun pelatihan yang dilaksanakan perusahaan diharapkan mampu mengembangkan kecakapan karyawan, sehingga didalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih produktif. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan dan juga sebagai kemajuan teknologi.

Selain itu setiap perusahaan di dalam mencapai tujuan harus memperhatikan semangat kerja karyawan dan di harapkan dapat mampu memberikan manfaat dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan semangat kerja yang tinggi maka segala aktivitas manajemen dalam perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Busro (2018) menyatakan semangat kerja adalah suasana batin untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan cepat selesai dan lebih baik. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi, maka kinerja akan meningkat karena para karyawan akan melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan yang diharapkan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik. Namun kinerja yang baik tidak selalu merupakan kinerja yang sesuai dengan rencana. Informasi baru yang tersedia setelah rencana selesai disusun, mungkin menunjukkan perlunya dilakukan perubahan-perubahan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang konsisten dengan tujuan organisasi. Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tetapi rencana mungkin tidak merefleksikan tindakan yang sebaiknya dilakukan berdasarkan kondisi-kondisi yang sekarang ada. Penilaian kinerja selalu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar tertentu. Laporan tentang hasil pelaksanaan akan ada artinya jika dibandingkan dengan standar.

Begitu juga halnya dengan PT. Bank Pembangunan Daerah Papua (Bank Papua), merupakan satu-satunya Bank daerah yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya di Papua dan Papua Barat. Bank Papua berpusat di Kota Jayapura, Jalan Ahmad Yani No, 5-6 Gurabesi, Jayapura Utara, Gurabesi, Kec. Jayapura, perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan dengan jumlah karyawan yang sangat banyak, sehingga perlu melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk menjamin produktifitas agar mencapai tujuan perusahaan. Dengan Misi "Membangun Tanah Papua". Bank Papua berkomitmen meningkatkan kualitas pelayanan secara terus menerus dalam memenuhi setiap kebutuhan nasabah melalui variasi produk, inovatif, kreatif, dan profesional dengan dukungan finansial teknologi yang handal serta kompetensi SDM yang lebih baik, Dalam menjalankan tugasnya karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Papua, perlu berkompetisi untuk meningkatkan karirnya, sehingga pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat berguna bagi karyawan untuk benar-benar terampil dan profesional untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu masih banyak Pegawai Bank Papua yang masih kurang dalam pengetahuan, keterampilan serta produktivitas kerja, sehingga mempengaruhi kualitas dan kuantitas kinerja Karyawan. Oleh karena itu pentingnya diadakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan Bank Papua agar dapat meningkatkan semangat kerja yang mempengaruhi *skill* kinerja karyawan untuk mengantisipasi persaingan dengan perusahaan sejenis, sehingga Bank Papua lebih maju kedepannya. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh semangat kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura.

2. METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di kantor Bank Papua dengan status pegawai tetap, berjumlah 59 karyawan. Arikunto (2006) menjelaskan bahwa jika populasi kurang dari seratus maka sebaiknya di ambil semuanya menjadi sampel, berdasarkan pendapat tersebut, maka penulis mengambil populasi seluruhnya yaitu 59 karyawan pada PT. Bank Pembangunan Papua Kantor Cabang Utama Jayapura. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis partial least square yang terdiri outer model dan inner model dengan menggunakan bantuan program SmartPLS 3.

Tabel 1. Tabel Indikator Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Variabel Pengukuran
1	Pelatihan	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi	Sangat setuju (5) Setuju (4) Cukup setuju (3)

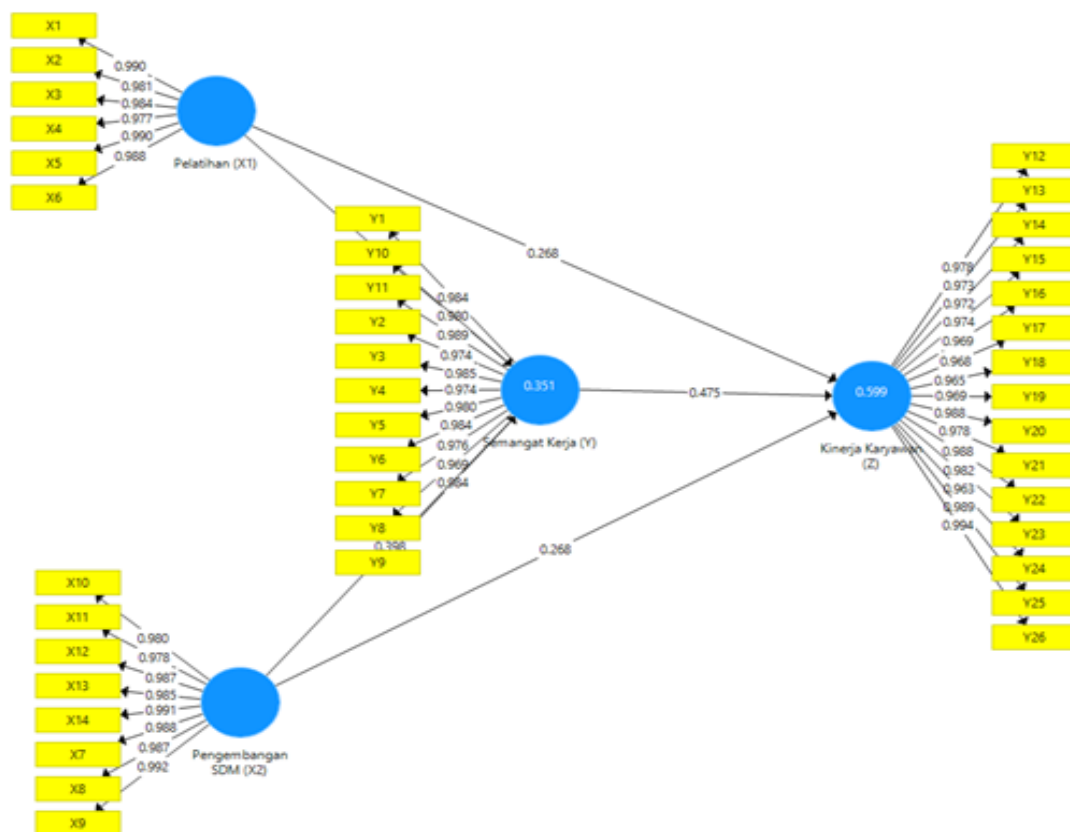
Lanjutan Tabel 1

		4. Metode	Kurang setuju	(2)
		5. Tujuan	Tidak Setuju	(1)
2	Pengembangan Sumber Daya Manusia	1. Motivasi	Sangat setuju	(5)
		2. Kepribadian	Setuju	(4)
		3. Keterampilan	Cukup setuju	(3)
			Kurang setuju	(2)
			Tidak setuju	(1)
3	Semangat Kerja	1. Motivasi	Sangat setuju	(5)
		2. Kepribadian	Setuju	(4)
		3. Keterampilan	Cukup setuju	(3)
		4. Produktivitas kerja	Kurang setuju	(2)
		5. Absensi kerja	Tidak setuju	(1)
		6. Labour Turn-Over (perputaran kerja)		
		7. Kegelisahan/ keluhan dalam bekerja.		
		8. Tuntutan dalam bekerja		
4	Kinerja Karyawan	1. Kualitas Kerja	Sangat setuju	(5)
		2. Kuantitas	Setuju	(4)
		3. Ketepatan Waktu	Cukup setuju	(3)
		4. Efektifitas	Kurang setuju	(2)
		Kemandirian	Tidak setuju	(1)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 1. Pengujian Model Pengukuran

a. Convergent validity

Karena penelitian ini menggunakan indikator refleksif, maka validitas *convergent* dalam *software SmartPLS* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Jika nilai *loading factor* antara 0,60 – 0,70 dapat dikatakan sudah cukup memenuhi syarat *convergent validity*. Hasil uji *convergent validity* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Tabel Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Pelatihan	X1	0,990	Valid
	X2	0,981	Valid
	X3	0,984	Valid
	X4	0,977	Valid
	X5	0,990	Valid
Pengembangan Sumber Daya Manusia	X6	0,988	Valid
	X7	0,988	Valid
	X8	0,987	Valid
	X9	0,992	Valid
	X10	0,980	Valid
	X11	0,978	Valid
	X12	0,987	Valid
	X13	0,989	Valid
	X14	0,991	Valid
Semangat Kerja	Y1	0,984	Valid
	Y2	0,974	Valid
	Y3	0,985	Valid
	Y4	0,974	Valid
	Y5	0,980	Valid
	Y6	0,984	Valid
	Y7	0,976	Valid
	Y8	0,969	Valid
	Y9	0,984	Valid
	Y10	0,980	Valid
	Y11	0,989	Valid
Kinerja Karyawan	Y12	0,978	Valid
	Y13	0,973	Valid
	Y14	0,972	Valid
	Y15	0,974	Valid
	Y16	0,969	Valid
	Y17	0,968	Valid
	Y18	0,965	Valid
	Y19	0,969	Valid
	Y20	0,988	Valid
	Y21	0,978	Valid
	Y22	0,988	Valid
	Y23	0,982	Valid
	Y24	0,963	Valid
	Y25	0,989	Valid
	Y26	0,994	Valid

Berdasarkan tabel 2 diatas, dapat dilihat bahwa seluruh item kuisisioner dalam penelitian memiliki nilai *loading factor* > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa kuisisioner dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

b. Discriminant validity

Discriminant validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur- pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas *discriminant* dengan indikator refleksif dilihat dari *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0,70. Hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Tabel Hasil Uji *Discriminant Validity* Antar Variabel

	Kinerja Karyawan (Y ₁)	Pelatihan (X ₁)	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X ₂)	Semangat Kerja (Y ₂)
Kinerja Karyawan (Y ₁)	(0,977)			
Pelatihan (X ₁)	0,495	(0,986)		
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X ₂)	0,488	0,067	(0,986)	
Semangat Kerja (Y ₂)	0,707	0,439	0,426	(0,980)

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan hasil uji discriminant validity antar variabel pada kolom diagonal lebih tinggi daripada korelasi antarvariabel pada kolom selain diagonal. Hal ini menunjukkan diskriminan validity telah terpenuhi dalam penelitian ini.

c. Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk mengukur *internal consistency*. Nilai CR 0,60 – 0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Ghozali, 2021). Hasil uji *composite reliability* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Tabel Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Karyawan (Y ₁)	0,997
Pelatihan (X ₁)	0,995
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X ₂)	0,996
Semangat Kerja (Y ₂)	0,996

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* semua variabel dalam penelitian ini lebih dari 0,70. Maka dapat disimpulkan, konstruk penelitian dalam penelitian ini dapat dianggap dapat diandalkan.

Pengukuran Model (*inner model*)

a. R-square

Dalam menilai model *inner* dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2012). Hasil uji *R-square* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Tabel Nilai *R-square*

Variabel	Nilai <i>R-square</i>
Kinerja Karyawan (Y ₁)	0,599
Semangat Kerja (Y ₂)	0,351

Berdasarkan tabel 5 diatas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* dari variabel kinerja pegawai sebesar 0,559 atau 59,9% hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi data yang mampu dijelaskan dalam model ini sebesar 59,9%. sedangkan variabel semangat kerja adalah 0,351 hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi data yang mampu dijelaskan dalam model ini sebesar 35,1% serta sisanya yaitu sebesar 25,9% dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam penelitian ini.

b. Predictive Relevance (Q²)

Q-square digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai pengamatan yang dihasilkan oleh suatu model serta estimasi parameternya. *Q-square* menggambarkan kecocokan relevansi model secara struktural. Nilai Q² > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Hasil uji *Q-square* dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

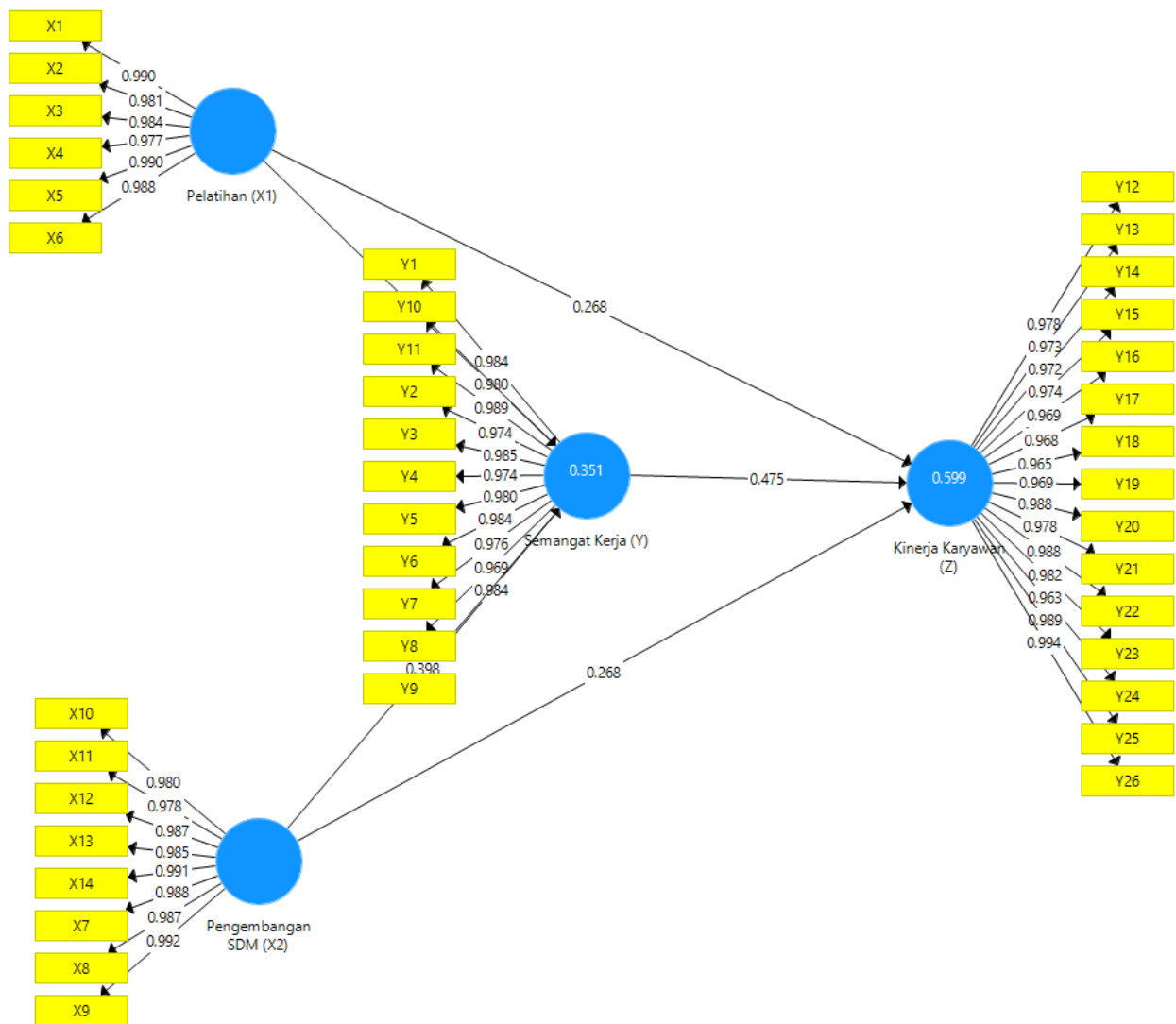
Tabel 6. Tabel Nilai *Predictive Relevance*

Variabel	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Karyawan (Y_1)	0,556
Semangat Kerja (Y_2)	0,334

Berdasarkan tabel 6 diatas, dapat dilihat nilai *Q-square* untuk Kinerja Pegawai (Y_1) adalah 0,556 yang mengindikasikan bahwa $Q^2 = 0,556 > 0$, maka dapat disimpulkan X_1 dan X_2 memiliki relevansi prediksi baik untuk Y_1 . Untuk nilai *Q-Square* variabel semangat kerja (Y_2) adalah 0,334 yang berarti bahwa $Q^2 = 0,334 > 0$, maka dapat disimpulkan X_1 dan X_2 memiliki relevansi prediksi baik untuk Y_2 .

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan menggunakan *bootstrap* dalam PLS kita dapat memperoleh hasil *path coefficients* dan *tvalue*.



Gambar 2. Pengujian Validitas berdasarkan *Outer Loading*

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak maka dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t*-statistik dan *p-values*. Melalui cara tersebut maka dapat ditemukan estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, melainkan didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *tvalues* > 1,96 dan atau nilai *p-values* < 0,05, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu sebaliknya.

Tabel 7. Tabel Hasil Uji *Path Coefficient* & Signifikansi Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
Pelatihan (X ₁) >Kinerja Pegawai (Y ₁)	0,268	0,268	0,122	2,204	0,028
Pelatihan (X ₁) >Semangat Kerja (Y ₂)	0,412	0,416	0,120	3,447	0,001
Pengembangan SDM(X ₂) >Kinerja Pegawai (Y ₁)	0,268	0,258	0,121	2,205	0,028
Pengembangan SDM(X ₂) > Semangat Kerja (Y ₂)	0,398	0,395	0,119	3,339	0,001
Semangat Kerja (Y ₂) >Kinerja Karyawan (Y ₁)	0,475	0,480	0,156	3,039	0,003

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisa PLS adalah sebagai berikut:

a. H₁ (Pengaruh antara pelatihan terhadap Kinerja Pegawai)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,268$) terhadap konstruk Kinerja Pegawai Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2,204 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,028 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 (H₁) **diterima**

b. H₂ (pengaruh antara Pelatihan terhadap Semangat Kerja)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,412$) terhadap konstruk semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,447 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,001 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan terhadap Semangat Kerja. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 (H₂) **diterima**

c. H₃ (pengaruh antara Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,268$) terhadap konstruk endogen Kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2,205 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,028 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 (H₃) **diterima**.

d. H₄ (pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia terhadap Semangat Kerja)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0,398$) terhadap konstruk endogen Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,339 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,001 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap Semangat Kerja. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 4 (H₄) **diterima**.

e. H₅ (pengaruh antara Semangat Kerja terhadap kinerja Pegawai)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa konstruk eksogen semangat Kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 3,339$) terhadap konstruk endogen kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,039 > 1,96$, dan nilai p-value $0,003 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Semangat Kerja terhadap kinerja Pegawai oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 5 (H₅) **diterima**.

Uji Hipotesis Tidak Langsung

Tabel 7. Tabel Hasil Pengujian Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ([O/STDEV])	P Values
Pelatihan (X ₁) >Kinerja Pegawai (Y ₁)	0,268	0,268	0,122	2,204	0,028
Pelatihan (X ₁) >Semangat Kerja (Y ₂)	0,412	0,416	0,120	3,447	0,001

Berdasarkan tabel diatas maka hasil perolehan pengujian hipotesis secara tidak langsung dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. H₆ (Semangat Kerja memediasi Pelatihan, dan Kinerja Pegawai)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa konstruk pelatihan terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi variabel Semangat Kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,196$) terhadap konstruk kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2,117 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,035 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel semangat kerja dapat memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja Pegawai secara signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 (H₆) **diterima**.

b. H₇ (Semangat Kerja memediasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kinerja pegawai)

Berdasarkan pengolahan data yang telah peneliti lakukan mendapatkan hasil bahwa konstruk Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai yang dimediasi variabel Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,189$) terhadap konstruk kinerja Pegawai. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2,031 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,043 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel motivasi dapat memediasi variabel konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 (H₇) **diterima**.

Pembahasan

a. Pengaruh antara pelatihan terhadap Semangat Kerja

Pengaruh pelatihan terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,268$) terhadap konstruk Semangat Kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2.204 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,028 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

Hasil ini sejalan dengan teori bahwa pelatihan menjadi salah satu strategi dari sebuah perusahaan untuk menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab yang dimiliki. Sehingga apabila pelatihan dilaksanakan maka para karyawan dalam perusahaan tersebut memperoleh efektivitas dalam pekerjaannya di masa sekarang atau yang akan datang. Selain itu dengan diadakannya pelatihan di suatu perusahaan, karyawan akan memperoleh peningkatan dalam hal pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab.

Pada salah satu indikator pelatihan yaitu peserta pelatihan yakni karyawan yang diberikan pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan yang berguna untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selama bekerja. Jika peserta pelatihan yang dipilih tidak sesuai dengan bidang dan posisinya, maka pengetahuan dan hasil yang diterima dari pelatihan tidak berjalan dengan efektif sehingga dalam menjalankan pekerjaannya kurang maksimal. Suatu perusahaan memilih peserta pelatihan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya maka karyawan akan merasa memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan kegiatan bekerja sehingga pemberian pelatihan pada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Fadhlil (2020) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Pelatihan Terhadap Semangat Kerja

Pengaruh Pelatihan terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel Pelatihan mempunyai pengaruh positif yang

signifikan ($O= 0,412$) terhadap konstruk Semangat Kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,447 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,001 < 0,05$.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura yang berarti bahwa pelatihan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan Semangat kerja karyawan sangat baik. Dengan memberikan pelatihan pada karyawan maka karyawan akan memiliki kemampuan serta keterampilan yang lebih mendalam.

Hal tersebut akan menumbuhkan dorongan dalam diri setiap karyawan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga karyawan mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Jika Semangat Kerja di dalam dirinya rendah menyebabkan tingkat kepuasan karyawan tersebut akan berkurang dan mengakibatkan kinerja yang seharusnya meningkat menjadi berkurang, sehingga karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan yang diberikan sudah mampu meningkatkan Semangat Kerja dalam diri karyawan dan mampu menguasai materi yang diberikan, instruktur mampu memberikan materi dan mampu berinteraksi dengan karyawan sehingga membuat karyawan menjadi nyaman saat mengikuti pelatihan. Manfaat pelatihan dapat dirasakan oleh karyawan untuk meningkatkan kualitas Semangat Kerja.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Retnilasari & Putra (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja.

c. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,268$) terhadap konstruk endogen Kinerja Pegawai Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2.205 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,028 < 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura yang berarti bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja Pegawai kerja sangat baik.

Hal ini dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai sangat bergantung pada pengembangan sumber daya manusia dari karyawan tersebut. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang berjalan dengan baik akan berdampak pada Kinerja Pegawai yang tinggi pada suatu perusahaan. hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memaksimalkan potensi karyawan di dalam suatu perusahaan.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Syukron et al (2022) yang menyatakan bahwa secara langsung pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Semangat Kerja

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,398$) terhadap konstruk endogen Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3.339 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,001 < 0,05$.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura yang berarti bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan Semangat kerja karyawan sangat baik. Hal ini dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan Semangat kerja sangat bergantung pada pengembangan sumber daya manusia dari karyawan tersebut. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang berjalan dengan baik akan berdampak pada Semangat kerja yang tinggi pada suatu perusahaan. hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memaksimalkan potensi karyawan di dalam suatu perusahaan.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Syukron et al (2022) yang

menyatakan bahwa secara langsung pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja.

e. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Semangat Kerja terhadap kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mendapatkan hasil bahwa konstruk eksogen Semangat Kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,339$) terhadap konstruk endogen kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,039 > 1,96$, dan nilai p-value $0,003 < 0,05$.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel Semangat Kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Semangat Kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, hal tersebut dikarenakan pemberian motivasi yang dirasakan oleh karyawan lebih mewakili terjadinya peningkatan kualitas kinerja karyawan. Motivasi dari seorang berawal dari kebutuhan atau tujuan. Hal tersebut menandakan bahwa seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi mencapai tujuannya. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau pemberian motivasi kepada karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Syukron et al (2022) yang menyatakan bahwa Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

f. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Variabel Semangat Kerja

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi oleh variabel Semangat Kerja mendapatkan hasil bahwa konstruk pelatihan terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi variabel Semangat Kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,196$) terhadap konstruk kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura. Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 2.117 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,035 < 0,05$.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel Semangat Kerja dapat memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja Pegawai secara signifikan. Semakin baik kualitas pelatihan serta Semangat Kerja yang diberikan terhadap karyawan maka akan meningkatkan kualitas kinerja Pegawai. Karyawan yang Semangat untuk melakukan pelatihan, akan memberikan kontribusi yang baik dalam kinerjanya. Pelatihan membantu dalam menciptakan hasil yang baik dalam kinerja Pegawai, apabila pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan baik maka kinerja Pegawai juga semakin baik.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel Semangat Kerja dapat memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja Pegawai secara signifikan pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Nurhalim & Fahmy (2021) yang menyatakan bahwa Semangat Kerja mempunyai peran mediasi terhadap hubungan antara pelatihan dan kinerja.

g. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Variabel Semangat Kerja

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi oleh variabel Semangat Kerja mendapatkan hasil bahwa konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi variabel Semangat Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O= 0,139$) Hal ini berdasarkan pada nilai t-statistik sebesar 3,412 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96), dan nilai p-value $0,001 < 0,05$.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel Semangat Kerja dapat memediasi variabel konstruk pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai secara signifikan. Dalam meningkatkan kualitas kinerja Pegawai, semua perusahaan harus terfokus pada pengembangan kinerja Pegawaiannya, sehingga dapat mencapai Semangat kerja. Apabila karyawan dapat mencapai Semangat Kerja yang tinggi maka dapat pula mencapai tujuan utama yakni kinerja Pegawai yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil tersebut posisi Semangat Kerja sebagai variabel mediasi atau perantara untuk pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas kinerja Pegawai memperkuat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja.

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pegawai memediasi variabel konstruk pelatihan terhadap kinerja Pegawai yaitu melalui variabel Semangat Kerja secara signifikan pada Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura sejalan dengan penelitian Syukron et

al (2022) yang menyatakan bahwa Semangat Kerja mempunyai peran mediasi terhadap hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Semangat Kerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode bootstrapping terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan terhadap Semangat Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura dalam meningkatkan Semangat kerja Pegawai sangat baik.
- b. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode bootstrapping pelatihan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori bahwa pelatihan menjadi salah satu strategi dari sebuah perusahaan untuk menyiapkan para Pegawai untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab yang dimiliki.
- c. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode bootstrapping terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai. Temuan hasil ini membuktikan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan.
- d. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode bootstrapping terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap Semangat Kerja. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang berjalan dengan baik akan berdampak pada Semangat kerja yang tinggi pada suatu perusahaan.
- e. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui metode bootstrapping terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Semangat Kerja terhadap kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa Semangat Kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, hal tersebut dikarenakan pemberian Semangat yang dirasakan oleh Pegawai lebih mewakili sehingga terjadinya peningkatan kualitas kinerja Pegawai.
- f. Hubungan pelatihan terhadap peningkatan kualitas kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Semangat Kerja berpengaruh positif yang signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa Semakin baik kualitas pelatihan serta Semangat yang diberikan terhadap Pegawai maka akan meningkatkan kualitas kinerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa hubungan pengujian mediasi tidak berpengaruh penuh atau disebut dengan partial mediation. Sehingga variabel Semangat Kerja berperan sebagai partial control.
- g. Hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kualitas kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Semangat Kerja berpengaruh positif yang signifikan. Hal ini berarti bahwa hubungan pengujian mediasi tidak berpengaruh penuh atau disebut dengan partial mediation. Sehingga variabel Semangat Kerja berperan sebagai partial control dalam hubungan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja Pegawai.

5. SARAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang terbatas sehingga jika terdapat penelitian baru yang serupa maka diharapkan akan menunjukkan hasil yang berbeda. Berdasarkan kesimpulan yang telah dirumuskan diatas, maka peneliti dapat memberikan saran terhadap permasalahan yang dibahas dalam penelitian yang terdapat pada skripsi ini, diantaranya sebagai berikut:

- a. Bagi lembaga terkait, yaitu PT Bank Pembangunan Daerah Papua Cabang Utama Jayapura khususnya pihak organisasi disarankan untuk dapat mempertahankan pelatihan, pengembangan sumber daya manusia yang tepat antara kapasitas karyawan dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar kualitas kinerja Pegawai lebih meningkat lagi sehingga karyawan lebih bersemangat atas perhatian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
- b. Bagi penelitian berikutnya disarankan untuk mengkaji variabel lain diluar variabel yang telah diteliti dalam skripsi ini sehingga dapat memperoleh jawaban atau kesimpulan yang lebih luas dari pada penelitian sebelumnya.

6. REFERENCES

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Paraktik*. PT Rineka Cipta.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumberdaya Manusia*. Prenada Media Group.
- Fadhli, K. (2020). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Tenaga Pendidik. Kab. Jombang*.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mulyani, Y. S. (2017). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Entrepreneurship Terhadap Motivasi Berwirausaha Mahasiswa Dalam Meningkatkan Industri Pariwisata. *Jurnal Khasanah Ilmu*, 8(2), 20–31. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.31294/khi.v8i2.2296>
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT. Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457–467. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.365>
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.361>
- Rachmawati, F. (2018). Penerapan Digital Marketing sebagai Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu produk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Pahlawan Ekonomi Surabaya. In *UIN Sunan Ampel Surabaya*. <http://digilib.uinsa.ac.id/id/eprint/26290>
- Retnilasari, E., & Putra, P. (2019). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kemampuan dan Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri. *Maslahah: Jurnal Hukum Islam Dan Perbankan Syariah*, 10(2), 49–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.33558/maslahah.v10i2.2753>
- Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi 118 Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 168–176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.869>