Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 24476-24487

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KOMPETENSI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KOTA SOLOK

Rina Wismayarni[1], Yulasmi[2],Lusiana[3]

[1,2,3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK", Padang

Corresponding Author: Rina Wismayarni, rinawismayarni@gmail.com

Published: Mei , 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai dengan kompetensi pegawai sebagai variabel intervening pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 100 pegawai sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, sedangkan pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Selanjutnya, pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, sementara pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Namun demikian, kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dibandingkan dengan peningkatan kompetensi pegawai secara individual. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu meninjau kembali efektivitas program pelatihan agar selaras dengan kebutuhan pekerjaan serta memperkuat strategi pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja sebagai upaya peningkatan produktivitas kerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja, kompetensi pegawai, produktivitas kerja.

ABSTRACT

Development, and work environment on employee productivity, with employee competence as an intervening variable at the Badan Keuangan Daerah Kota Solok. This research employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 100 employees as research respondents. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).The results indicate that training has a negative and significant effect on employee competence, while human resource development and work environment have positive and significant effects on employee competence. Furthermore, training also has a negative and significant effect on employee productivity, whereas human resource development and work environment positively and significantly influence employee productivity. However, employee competence does not have a significant effect on productivity.The mediation analysis reveals that employee competence does not mediate the relationship between training, human resource development, and work environment with employee productivity. These findings suggest that employee productivity is more strongly influenced by the effectiveness of training management, continuous human resource development, and a supportive work environment rather than by individual competence alone.This study implies that organizations should reevaluate training programs to ensure alignment with job needs, strengthen human resource development strategies, and continuously improve the work environment to achieve sustainable improvements in employee productivity.

Keywords: training, human resource development, work environment, employee competence, productivity

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Suatu Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan daya saing organisasi dalam era globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi digital yang pesat. Menurut Dessler (2021), organisasi modern tidak lagi dapat mengandalkan modal fisik semata, tetapi sangat bergantung pada kualitas SDM yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Fenomena global seperti revolusi industri 4.0, transformasi digital, dan dampak pandemi COVID-19 menuntut organisasi untuk melakukan inovasi dalam pengelolaan SDM agar tetap mampu bertahan dan berkembang.

Dalam konteks global yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, konsep VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) menjadi tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi, baik sektor privat maupun publik. Robbins & Judge (2022) menegaskan bahwa organisasi dituntut untuk meningkatkan fleksibilitas, kecepatan adaptasi, serta kreativitas pegawainya agar mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang cepat. Hal ini berarti peran SDM yang berkualitas semakin krusial untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Di tingkat nasional, sektor publik di Indonesia juga menghadapi tuntutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, kompeten, dan produktif. Sutrisno (2024) menekankan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada kebijakan dan regulasi, tetapi juga pada kualitas ASN sebagai pelaksana utama kebijakan tersebut. Dengan demikian, upaya penguatan kapasitas SDM di sektor publik menjadi sangat penting untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel.

Produktivitas kerja sendiri menjadi indikator utama keberhasilan organisasi, termasuk di sektor publik. Sinungan (2022) menyatakan bahwa produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga kualitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Hasibuan (2023) menambahkan bahwa produktivitas tinggi akan tercapai apabila pegawai memiliki motivasi, kompetensi, serta dukungan lingkungan kerja yang memadai.

Kondisi produktivitas ASN di Indonesia menunjukkan adanya tantangan yang signifikan. Data Kementerian PAN-RB (2023) menunjukkan bahwa meskipun berbagai program reformasi birokrasi telah dijalankan, masih terdapat kesenjangan kompetensi dan produktivitas di berbagai instansi pemerintah. Hal ini menegaskan pentingnya penguatan aspek pelatihan, pengembangan, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kompetensi ASN.

Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, peran BKD menjadi sangat strategis karena berkaitan langsung dengan akuntabilitas penggunaan anggaran daerah. Robbins & Judge (2022) menegaskan bahwa pengelolaan keuangan yang baik hanya dapat dicapai apabila didukung oleh pegawai yang kompeten dan produktif. Dengan demikian, peningkatan kapasitas SDM di BKD menjadi kebutuhan yang mendesak.

Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Solok merupakan instansi yang bertugas mengelola keuangan daerah, termasuk penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban keuangan daerah. Sebagai instansi yang mengelola anggaran publik, BKD Kota Solok dituntut untuk memiliki pegawai yang kompeten, disiplin, dan produktif agar mampu menjalankan fungsinya secara optimal.

BKD Kota Solok telah melaksanakan berbagai program pelatihan seperti Bimbingan Teknis Akuntansi Daerah pada tahun 2020 dan pelatihan aplikasi Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) pada tahun 2021. Program-program ini bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pegawai dalam mengelola keuangan daerah secara digital.

Selain itu, pada tahun 2022 BKD Kota Solok menyelenggarakan program sertifikasi bendahara daerah untuk memperkuat kompetensi pegawai di bidang keuangan. Sementara itu, pada 2023

dilakukan digitalisasi arsip keuangan untuk meningkatkan efisiensi kerja, meskipun masih menghadapi tantangan adaptasi SDM.

Pada tahun 2024, BKD Kota Solok melaksanakan program perbaikan lingkungan kerja dan diklat manajemen keuangan yang berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai. Upaya ini menunjukkan bahwa program pelatihan, pengembangan, dan lingkungan kerja memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas pegawai.

Dengan memperhatikan fenomena global, nasional, dan lokal, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan SDM, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kompetensi pegawai sebagai variabel intervening di BKD Kota Solok sangat penting dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan manajemen SDM di sektor publik.

METODE

Desain penelitian merupakan semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan kausal. Menurut (Sugiyono, 2020) metode penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menggabungkan antara variabel satu dengan yang lain. Menurut (Ghozali, 2020) penelitian kausal atau penelitian perbandingan sebab/akibat yaitu peneliti berupa menentukan penyebab atau alasan perbedaan perilaku atau kelompok.

(PLS)

Menurut dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *partial least square* (PLS). PLS merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaanstruktural atau biasa disebut SEM. PLS didasarkan pada gagasan yang memiliki duaprosedur iteratif yang menggunakan estimasi kuadrat terkecil untuk model tunggal dan multi-komponen. Dengan menerapkan prosedur, algoritma ini bertujuan untuk meminimalkan varian dari semua variabel dependen, oleh karena itu penyebab danarah antara semua variabel perlu didefinisikan secara jelas. PLS terbagi atas modelpengukuran dan model struktural.

PLS merupakan metode yang *powerfull*oleh karena tidak didasarkan banyak asusmsi. Data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikatordengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). PLS juga lebih efisien dengan perhitungan alogaritma yang mampu mengestimasi model yang lebih besar dan komplek dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator Ghozali, 2019.

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependenapakah menpunyai pengaruh yang substantif. Mengevaluasi model struktural dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihatdari koefisien jalur *(path coeficient)* yang menggambarkan kekuatan-kekuatanhubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur *(path coefficient)* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat pada test yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*. Interpretasi nilai R2sama dengan interpretasi R2 regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen

Pengukuran Model (*Outer Model*)

Suatu konsep Di dalam teknik analisis data dengan menggunakan *Smart PLS* ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity, Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* yang diestimasi dengan *Soflware* PLS. Indikator dianggap mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai diatas 0,7. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loadingfactor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Angka ini dapat kita lihat dengan merujuk pada tabel *Outer Loading* padaSmartPLS (Ghozali, 2018)

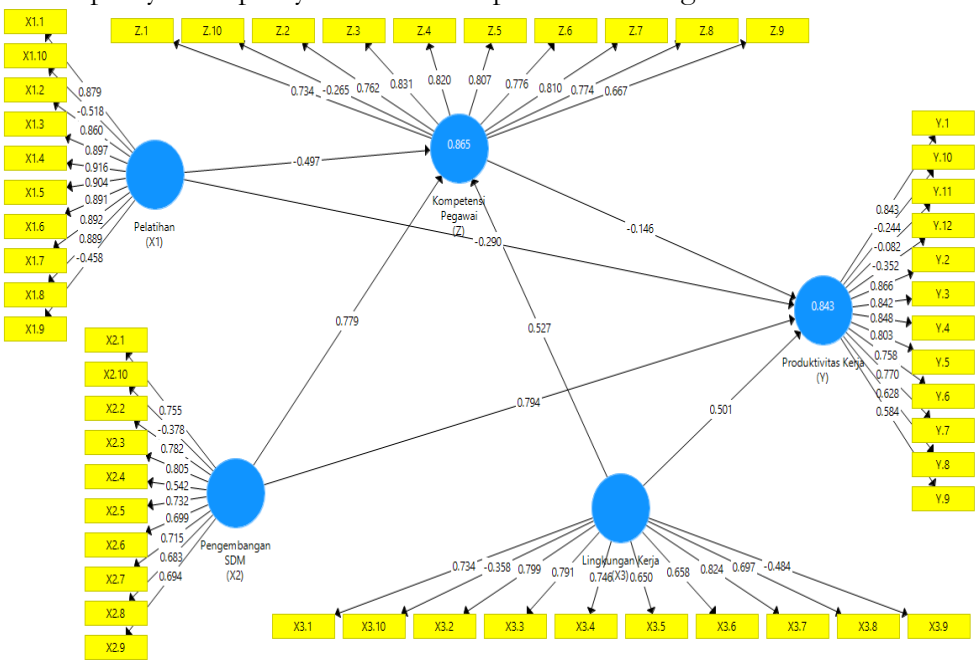
Pada pengujian *composite reliability* ini terdapat dua tabel yang harus diamati yaitu nilai yang terdapat pada tabel *Composite reliability* dan *Cronbachs Alpha* yang nilai nya harus lebih besar dari 0,6.

Untuk pengujian *Disriminant Validity* dapat dilihat pada nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Terdapat cara lain untuk menguji *Disriminant Validity* dengan membandingkan nilai akar dari *Avrage Variance Extracted* (AVE) setiap konstrukdengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian *Outer Model* (*Structural Model*) Sebelum Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :

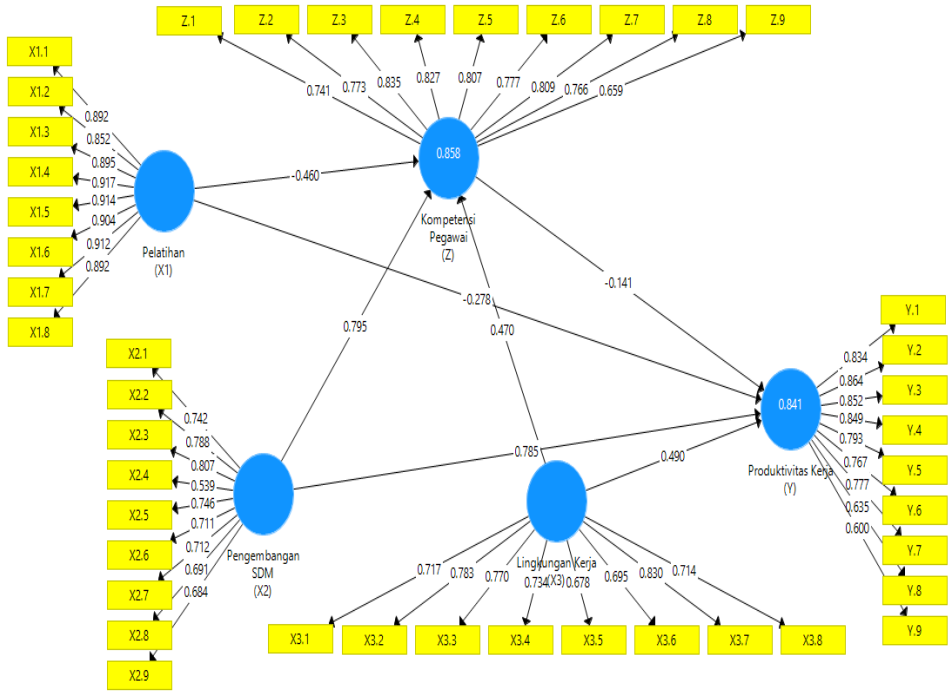


GAMBAR 4.2
Outer Loadings

Berdasarkan hasil pengolahan pada aplikasi SmartPLS terdapat nilai dari variabel itu dibawah 0,5 sehingga dengan demikian harus dilakukan eliminasi.

Pengujian Outer *Model* (*Structural Model*) Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :



GAMBAR 4.2

Outer Loadings

Berdasarkan hasil pengolahan pada aplikasi SmartPLS terdapat nilai dari seluruh masing masing variabel yang sudah dilakukan eliminasi nilai dari masing-masing variabenya sudah diatas 0,5, sehingga sudah lanyak untuk dilanjutkan.

4.1.1 Penilaian *Average Variance Extracted* (AVE)

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melaluinilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel) pada Tabel 4.3 :

TABEL 4.3

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Produktivitas Kerja(Y)	0,608
Kompetensi Pegawai (Z)	0,606
Pelatihan(X_1)	0,806
Pengembangan SDM (X_2)	0,514
Lingkungan Kerja (X_3)	0,550

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atauvariabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengannilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

4.1.2 Penilaian *Reliabilitas*

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat *keandalan data atau tingkat reliabel* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability*dan nilai *crombach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crombach alpha* > 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4.4 Nilai *Reliabelitas*

Konstruk (Variabel)	*Cronbachs Alpha*	*Composite Reability*	*Rule of Thumb*	Keterangan
Produktivitas Kerja(Y)	0,917	0,932	0,7	*Reliabel*

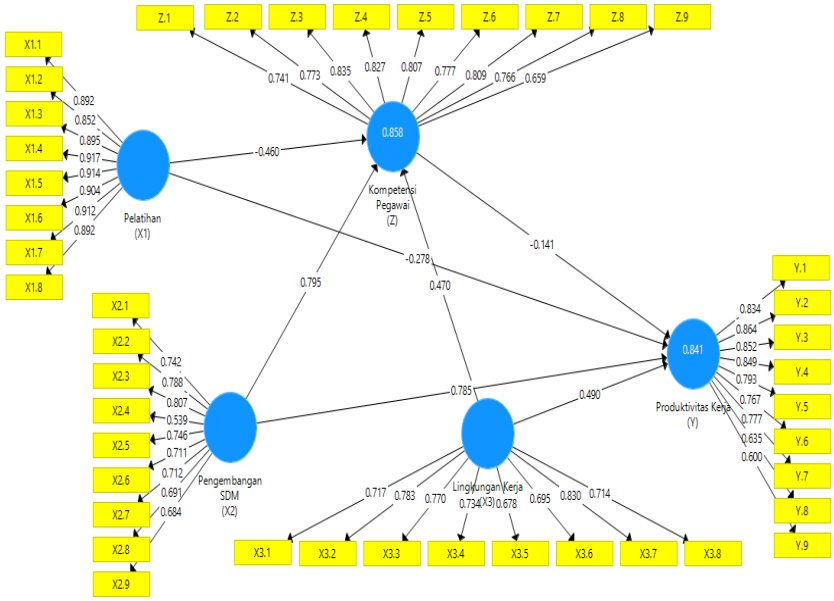
Kompetensi Pegawai (Z)	0,918	0,932	0,7	*Reliabel*
Pelatihan(X_1)	0,965	0,971	0,7	*Reliabel*
Pengembangan SDM (X_2)	0,881	0,904	0,7	*Reliabel*
Lingkungan Kerja (X_3)	0,885	0,907	0,7	*Reliabel*

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel 4.4 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau *reliable*.

4.1.3 Pengujian *Inner Model* (*Structural Model*)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji denganmenggunakan *SmartPLS*



GAMBAR 4.3

truktural Model Inner

Berdasarkan Gambar 4.3, model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut :

a. Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Pelatihan ,Pengembangan SDM dan Lingkungan Kerja terhadap Kompeensi Pegawai dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

Kompetensi Pegawai = -0.460 X_1 + 0,795 X_2 + 0,470 X_3 + e_1

b. Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Pelatihan ,Pengembangan SDM dan Lingkungan Kerja dan Kompeensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi.

Produktivitas Kerja= - 0 . 2 7 8 X_1 + 0.785 X_2 + 0.490 X_3 + -0.141 Z + e

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner* model akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared,* untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* pada Tabel 4.5 :

Tabel. 4.5 Evaluasi Nilai *R Square*

Variable	Nilai R Square
Kompetensi Pegawai (Z)	0.858
Produktivitas Kerja(Y)	0.841

Sumber : Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2025

Pada Tabel 4.9, terlihat nilai *R-Square* konstruk Kompetensi Pegawai sebesar 0,858 atau sebesar 85,8%, yang mengambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk Pelatihan ,Pengembangan SDM dan Lingkungan Kerja terhadap Kompeensi Pegawai Sementara nilai *R-Square* untuk konstruk Produktivitas Kerjasebesar 0,841 atau sebesar 84,1% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk Pelatihan ,Pengembangan SDM dan Lingkungan Kerja dan Kompeensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel Intervening. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ho ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ha diterima. Berikut hasil output *SmartPLS,* yang mengambarkan *output estimasi* untuk pengujian model structural pada tabel 4.6 :

TABEL. 4.6
Result For Inner Weights

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (|O...	P Values
Kompetensi Pegawai_(Z) -> Produktivitas Kerja_(Y)	-0.141	-0.151	0.161	0.879	0.380
Lingkungan Kerja_(X3) -> Kompetensi Pegawai_(Z)	0.470	0.477	0.096	4.885	0.000
Lingkungan Kerja_(X3) -> Produktivitas Kerja_(Y)	0.490	0.501	0.118	4.168	0.000
Pelatihan_(X1) -> Kompetensi Pegawai_(Z)	-0.460	-0.478	0.077	5.951	0.000
Pelatihan_(X1) -> Produktivitas Kerja_(Y)	-0.278	-0.286	0.090	3.099	0.002
Pengembangan SDM_(X2) -> Kompetensi Pegawai_(Z)	0.795	0.800	0.076	10.457	0.000
Pengembangan SDM_(X2) -> Produktivitas Kerja_(Y)	0.785	0.786	0.150	5.245	0.000

Sumber : Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* pada Tabel 4.6 terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kelima yang merupakan pengaruh langsung konstruk Pelatihan ,Pengembangan SDM dan Lingkungan Kerja dan Kompeensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja.

Analisis Jalur

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantuprogram *SmartPLS* didapatkan hasil analisis jalur yang dapat dilihat dari tebel berikut ini

TABEL. 4.7
Result Path Analysis

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | Copy to Clipboa

	Original Sampl...	Sample Mean (M)	Standard Deviation (...	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kompetensi Pegawai_(Z) -> Produktivitas Kerja_(Y)		0.000	0.000		
Lingkungan Kerja_(X3) -> Kompetensi Pegawai_(Z)		0.000	0.000		
Lingkungan Kerja_(X3) -> Produktivitas Kerja_(Y)	-0.066	-0.075	0.083	0.801	0.424
Pelatihan_(X1) -> Kompetensi Pegawai_(Z)					
Pelatihan_(X1) -> Produktivitas Kerja_(Y)	0.065	0.075	0.081	0.803	0.423
Pengembangan SDM_(X2) -> Kompetensi Pegawai_(Z)					
Pengembangan SDM_(X2) -> Produktivitas Kerja_(Y)	-0.112	-0.118	0.126	0.890	0.374

Sumber : Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2025

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, makaHo ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ha diterima.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	T Statistik	P-Value	Keterangan
H1	Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai	5,951 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05
H2	Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai	10,457 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05
H3	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Pegawai	4,885 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05
H4	Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja	3,099 > 1,96	0,002 < 0,05	Diterima, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05
H5	Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja	5,245 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan

				p-value lebih kecil dari 0,05
H6	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja	4,168 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05
H7	Kompetensi Pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja	0,879 < 1,96	0,380 > 0,05	Ditolak, karena t statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05
H8	Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai	0,803 < 1,96	0,423 > 0,05	Ditolak, karena t statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05
H9	Pengembangan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai	0,890 < 1,96	0,374 > 0,05	Ditolak, karena t statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05
H10	Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai	0,801 < 1,96	0,424 > 0,05	Ditolak, karena t statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2025

Hasil Penelitian

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan program SmartPLS untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t-statistik sebesar 5,951 > 1,96 dengan p-value 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai**.**

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan diberikan, belum tentu secara langsung meningkatkan kompetensi pegawai apabila materi pelatihan tidak sesuai kebutuhan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratama dan Suryani (2024) yang menemukan bahwa pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan jabatan justru menurunkan efektivitas kompetensi pegawai. Penelitian Halim (2023) juga menyatakan bahwa pelatihan yang bersifat formalitas tidak memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi kerja.

Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap program pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan pekerjaan pegawai sehingga kompetensi dapat meningkat secara optimal.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS, nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 10,457 > 1,96 dengan p-value 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai**.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wulandari (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi pegawai secara signifikan. Penelitian lain oleh Siregar (2023) juga menemukan bahwa pengembangan SDM menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kemampuan dan profesionalisme pegawai di sektor publik.

Dengan demikian, organisasi perlu memprioritaskan program pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi pegawai secara optimal.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kompetensi Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,885 > 1,96 dengan p-value 0,000 < 0,05**,** sehingga H0 ditolak dan H3 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai**.**

Penelitian ini sejalan dengan temuan Lestari (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong pegawai untuk mengembangkan kompetensi secara optimal. Hal serupa juga dikemukakan oleh Pratama (2024) yang menemukan bahwa kenyamanan lingkungan kerja meningkatkan fokus dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung agar kompetensi pegawai dapat terus berkembang.

Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian dengan SmartPLS menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,099 > 1,96 dan p-value 0,002 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan H4 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja**.**

Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak tepat sasaran justru dapat mengganggu produktivitas kerja pegawai. Penelitian Firmansyah (2023) juga menemukan bahwa pelatihan yang tidak sesuai kebutuhan kerja berdampak negatif terhadap produktivitas. Hal ini diperkuat oleh Handayani (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan yang bersifat teoritis tanpa praktik tidak meningkatkan produktivitas kerja.

Oleh karena itu, pelatihan perlu dirancang berbasis kebutuhan kerja agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara optimal.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian SmartPLS, diperoleh nilai t-statistik sebesar 5,245 > 1,96 dengan p-value 0,000 < 0,05**,** sehingga H0 ditolak dan H5 diterima**.** Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja**.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wospakrik **(**2025**)** yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja. Penelitian Santoso **(**2024**)** juga menemukan bahwa pegawai yang mendapatkan pengembangan karier menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,168 > 1,96 dengan p-value 0,000 < 0,05**,** sehingga H0 ditolak dan H6 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja**.**

Penelitian Lestari (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan produktivitas pegawai. Penelitian Pratama (2024) juga menyatakan bahwa fasilitas dan suasana kerja yang baik mampu meningkatkan efisiensi kerja pegawai.

Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian SmartPLS menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,879 < 1,96 dengan p-value 0,380 **> 0,**05, sehingga H0 diterima dan H7 ditolak**.** Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja**.**

Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahman (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap produktivitas apabila tidak didukung oleh motivasi dan sistem kerja. Penelitian Hidayati (2023**)** juga menemukan bahwa kompetensi tinggi tidak otomatis meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan demikian, peningkatan produktivitas kerja tidak hanya bergantung pada kompetensi, tetapi juga faktor lain seperti sistem kerja dan kepemimpinan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai

Hasil uji indirect effect menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,803 < 1,96 dengan p-value 0,423 > 0,05**,** sehingga H0 diterima dan H8 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Syahputra (2021) dan Wahyuni (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui variabel mediasi kompetensi.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan nilai t-statistik sebesar **0,**890 < 1,96 dengan p-value 0,374 > 0,05**,** sehingga H0 diterima dan H9 ditolak**.** Dengan demikian**,** kompetensi pegawai tidak memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap produktivitas kerja**.**

Penelitian Fitriani **(2022)** dan **Santoso (2023)** juga menemukan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap produktivitas lebih kuat secara langsung dibandingkan melalui variabel mediasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai

Hasil uji indirect effect menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,801 < 1,96 dengan p-value 0,424 **> 0,05**, sehingga **H0 diterima dan** H10 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja.

Penelitian Kurniawan (2021) dan Sari (2023) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja lebih berpengaruh langsung terhadap produktivitas dibandingkan melalui kompetensi pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
2. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
4. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
5. Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
6. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
7. Kompetensi Pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
8. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai sebagai variabel intervening pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
9. Pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai sebagai variabel intervening pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.
10. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kompetensi Pegawai sebagai variabel intervening pada Badan Keuangan Daerah Kota Solok.

REFERENCES

Alwi, M., & Sugiono, E. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indoturbine Jakarta Pusat. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, *15*(2), 98–112. https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i2.748

Andriani, Binti Mutafarida, & Ilyas Adhi Purba. (2024). Etika Kerja Islami dan Retensi dalam Kinerja Dosen IAIN Kediri. *Istithmar*, *7*(2), 105–114. https://doi.org/10.30762/istithmar.v7i2.978

Arjanto, P. (2022). Uji Reliabilitas dan Validitas Depression Anxiety Stress Scales 21 (DASS-21) pada

Mahasiswa. *Jurnal Psikologi Perseptual*, *7*(1), 60. https://doi.org/10.24176/perseptual.v7i1.6196

Aziz. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Columbia Cabang Palu. *Jurnal Sinar Manajemen*, *8*(1), 7–13. https://doi.org/10.56338/jsm.v8i1.1429

Bekayo, H. A., & Mardiani, M. (2023). Analisis Aplikasi E-Kinerja Polda Sumsel Dengan Menggunakan Metode Technology Acceptance Model 2. *MDP Student Conference*, *2*(1), 575–580. https://doi.org/10.35957/mdp-sc.v2i1.4452

Cahyani, I. P., Buyung, H., & Safrizal, A. (2018). *Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik pada karyawan outsourcing PT Cahaya Bintang Plastindo Gresik*. *3*(2), 37–53.

Ferdinand, N., & Satibi, A. (2021). Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan Minimarket. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, *2*(1), 30–37. https://doi.org/10.51805/jmbk.v2i1.31

Hartono, W., & Kusuma, M. (2020). *Pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (pada PT. Sembilan Pilar Utama)*. *8*(2), 205–214.

Hasibuan, S. H., & Munasib, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pundi*, *3*(2), 91. https://doi.org/10.31575/jp.v3i2.169

Salsabilla Alista, N., & Santoso, A. B. (2024). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at Daffa Florist. *Equivalent: Jurnal Ilmiah Sosial Teknik*, *6*(1), 29–40. https://doi.org/10.59261/jequi.v6i1.140

Siagian, N. F., Enre, A., & Panjaitan, R. E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Media. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *2*(2), 453–461. https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.113

Songjanan, A. A., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2021). *Analisis kepemimpinan dan komunikasi terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai interverning (Studi pada Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas II Karel Sadsuitubun Langggur)*. *3*(3), 48–60.

Sugiyono. (2015). *Metode Peelitian Manajemen*. Alfa Beta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Edisi Revisi)*. Alfabeta.

Sugiyono. (2018). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *CV Alfabeta*. https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (p. 336).

Wahyuni, L., & Karneli, O. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi Pada Hotel Di Pekanbaru). *Vol 18 No 2 Oktober 2021*, *18*(2), 65–80.

Widayani, A. (2020). *Marketplace Shopee Sebagai Media Promosi Penjualan UMKM di Kota Blitar Marketplace Shopee Sebagai Media Promosi Penjualan Umkm di Kota Blitar*. *October*. https://doi.org/10.32493/jpkpk.v4i1.7087

Widyawati, E. (2020). *Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur*. *2*, 106–112.