

Integrasi Human Capital Development dan Lingkungan Kerja Psikososial dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Instansi Pemerintah Pusat

Hellen Indriyani¹

¹Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia

hellenindriyani15@student.inaba.ac.id

Ridho Riadi Akbar²

²Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia

ridho.riadi@inaba.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pusat Sumber Daya Mineral, Batubara, dan Panas Bumi (PSDMBP) sebagai instansi pemerintah pusat dengan fungsi teknis-regulatif. Sebagian besar studi mengenai pelatihan kerja dan lingkungan kerja masih berfokus pada organisasi sektor swasta atau pemerintah daerah, sehingga menyisakan keterbatasan bukti empiris pada institusi pemerintah pusat yang memiliki karakteristik birokrasi, tuntutan akuntabilitas, dan kompleksitas tugas yang berbeda. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif, melibatkan 144 pegawai sebagai responden yang dipilih melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda, setelah terlebih dahulu memenuhi uji validitas, reliabilitas, serta uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik tidak hanya bergantung pada pengembangan kompetensi individual melalui pelatihan, tetapi juga pada dukungan lingkungan kerja psikososial yang kondusif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan memberikan bukti empiris mengenai peran terintegrasi pengembangan human capital dan lingkungan kerja psikososial dalam membentuk kinerja pegawai pada institusi pemerintah pusat, serta memperluas pemahaman teoretis di luar konteks organisasi swasta dan pemerintah daerah.

Kata Kunci

pelatihan kerja, lingkungan kerja kinerja pegawai, sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern, pencapaian efektivitas dan efisiensi operasional tidak lagi hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya material dan teknologi, tetapi sangat bergantung pada kualitas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM menjadi aktor utama yang menerjemahkan kebijakan, mengoperasikan sistem, serta memastikan seluruh proses organisasi berjalan sesuai dengan tujuan strategis. Dengan demikian, keberhasilan organisasi pada hakikatnya merupakan refleksi langsung dari kinerja individu-individu di dalamnya.

Dalam konteks sektor publik, tantangan pengelolaan SDM menjadi semakin kompleks. Organisasi pemerintahan tidak hanya menuntut pencapaian target kinerja, tetapi juga memastikan akuntabilitas, transparansi, serta kualitas pelayanan publik. Pemerintah Indonesia melalui agenda reformasi birokrasi secara konsisten menekankan pentingnya peningkatan kinerja aparatur sipil

negara sebagai pencipta tata kelola pemerintahan yang baik (KemenPAN-RB, 2021). Namun, berbagai evaluasi menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kinerja yang optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya masalah yang lebih mendasar dalam manajemen SDM, terutama terkait efektivitas instrumen pengembangan pegawai yang digunakan.

Salah satu instrumen penting tersebut adalah pelatihan kerja, yang secara normatif diposisikan sebagai solusi strategi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Sutrisno (2020) menegaskan bahwa pelatihan merupakan investasi penting bagi organisasi untuk menyelaraskan kemampuan pegawai dengan kebutuhan pekerjaan. Namun, dalam praktik birokrasi pemerintahan, pelatihan sering kali bersifat administratif, lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban formal, dan belum sepenuhnya didasarkan pada kebutuhan kompetensi yang nyata. Hal ini menimbulkan pertanyaan problematis: Sejauh mana pelatihan yang dilakukan benar-benar memiliki daya ungkit terhadap peningkatan kinerja pegawai, atau justru hanya menjadi rutinitas tanpa hasil yang terukur?

Selain pelatihan kerja, lingkungan kerja nonfisik juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun masih sering terabaikan. Lingkungan kerja nonfisik mencakup aspek psikologis dan sosial seperti kualitas hubungan kerja, pola komunikasi, iklim keadilan, dan dukungan pimpinan. Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja nonfisik yang memberikan kontribusi positif pada peningkatan kepuasan, komitmen, dan kinerja pegawai. Meski demikian, organisasi pemerintahan yang cenderung hierarkis sering kali menghadirkan suasana kerja yang kaku, komunikasi satu arah, dan minimnya partisipasi ruang, yang berpotensi menurunkan motivasi serta menambah kerja pegawai.

Sejumlah penelitian terdahulu memang telah mengkaji pengaruh pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai, tetapi temuan-temuan yang ada cenderung tidak konsisten. Sebagian penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sementara yang lain menemukan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan, terutama pada sektor publik. Inkonsistensi ini menunjukkan adanya celah teoritis yang belum terjawab secara memadai, terutama terkait bagaimana kedua variabel tersebut bekerja secara simultan dalam konteks organisasi pemerintahan pusat yang memiliki karakteristik teknis dan regulasi yang berbeda dibandingkan sektor swasta maupun pemerintah daerah.

Lebih lanjut, sebagian besar penelitian sebelumnya terfokus pada instansi pemerintah daerah atau sektor swasta, sehingga konteks organisasi pemerintah pusat yang memiliki kompleksitas lebih tinggi belum banyak terpetakan. Kantor Pusat Sumber Daya Mineral, Batubara, dan Panas Bumi (PSDMBP) merupakan instansi strategis dalam pengelolaan sumber daya energi nasional yang menuntut tingkat kinerja pegawai yang tinggi, akurat, dan berorientasi pada kepentingan publik. Minimnya kajian empiris yang secara khusus menelaah pengaruh pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik pada instansi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang penting dan problematis.

Meskipun pelatihan dan lingkungan kerja telah banyak dikaji, sebagian besar studi memperlakukannya sebagai faktor administratif yang terpisah. Perhatian yang diberikan pada peran strategis terintegrasi keduanya dalam lembaga pemerintah pusat yang beroperasi di bawah tuntutan regulasi dan teknis yang tinggi masih terbatas. Studi ini mengatasi kesenjangan teoretis dan empiris tersebut dengan memposisikan pelatihan dan lingkungan kerja non-fisik sebagai mekanisme modal manusia strategis di sektor publik.

Paragraf ini secara eksplisit menyatakan posisi penelitian ilmiah , yaitu memandang pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik bukan sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai mekanisme strategis pengembangan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintah pusat.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis melalui pemahaman baru mengenai peran pelatihan strategis dan lingkungan kerja nonfisik dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan dasar empiris bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di Kantor Pusat Sumber Daya Mineral, Batubara, dan Panas Bumi (PSDMBP).

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dipandang sebagai fungsi strategis yang mengelola kapabilitas manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Literatur MSDM modern menekankan bahwa sumber daya manusia bukan sekadar objek administratif, tetapi merupakan aset strategis yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM) memandang SDM sebagai strategic asset yang memiliki nilai, kelangkaan, serta sulit ditiru, sehingga menjadi *source of competitive advantage* (Barney, 1991; Wright & McMahan, 2011). Dengan demikian, fokus MSDM bukan hanya pada operasional, tetapi pada pengembangan kompetensi, motivasi, dan kondisi kerja yang memungkinkan produktivitas optimal.

Kinerja pegawai merupakan outcome strategis dari sistem MSDM karena merefleksikan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Literatur internasional memandang kinerja sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja (Campbell & Wiernik, 2015). Dengan demikian, intervensi MSDM yang menyentuh peningkatan kompetensi dan penyediaan sumber daya kerja berpotensi memperkuat kinerja.

Training sebagai Mekanisme Human Capital

Pelatihan kerja tidak diposisikan hanya sebagai program peningkatan keterampilan, tetapi sebagai investasi human capital. Human Capital Theory (Becker, 1993) menjelaskan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan meningkatkan kapabilitas, produktivitas, dan outcome kinerja. Studi meta-analisis menunjukkan bahwa pelatihan efektif meningkatkan kompetensi, efikasi, dan kinerja (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012). Dengan demikian, mekanisme teoretis yang relevan adalah:

Training → Human Capital Accumulation → Improved Performance

Artinya, pelatihan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan *cognitive resources* yang pada akhirnya memperkuat produktivitas karyawan. Dalam perspektif Human Capital Theory, peningkatan kapabilitas tersebut dipandang sebagai investasi yang memberikan *return* berupa efisiensi kerja, pengurangan kesalahan, serta kemampuan adaptasi terhadap tuntutan organisasi.

Lingkungan Kerja Nonfisik sebagai Mekanisme Social & Psychological Resources

Lingkungan kerja nonfisik mencakup iklim organisasi, dukungan sosial, kepemimpinan, kualitas komunikasi, serta hubungan interpersonal. Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), lingkungan yang mendukung menciptakan hubungan timbal balik sosial berupa komitmen, keterlibatan, dan kinerja yang lebih tinggi.

Selain itu, dalam Job Demands–Resources (JD–R) Model (Bakker & Demerouti, 2007), lingkungan nonfisik diposisikan sebagai organizational resources yang meningkatkan kesejahteraan psikologis, motivasi, serta *work engagement*. Sehingga mekanisme teoretisnya adalah:

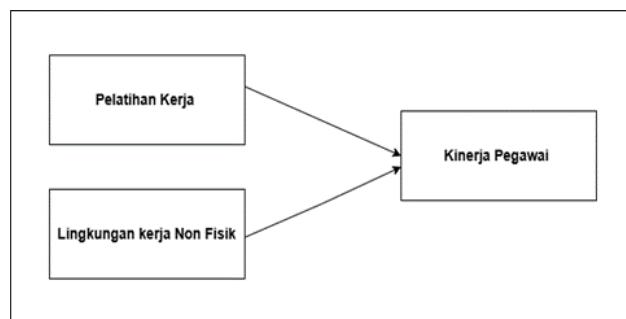
Non-Physical Work Environment → Psychological Resources → Performance

Dengan demikian, lingkungan nonfisik memperkuat motivasi intrinsik dan *engagement* sebagai jalur menuju peningkatan kinerja. Dalam kerangka Social Exchange Theory dan JD–R Model, dukungan sosial, kualitas hubungan kerja, dan iklim organisasi berperan sebagai *psychological resources* yang mendorong komitmen, kesejahteraan psikologis, dan perilaku kerja

Theoretical Framework and Hypothesis Development

Penelitian ini menggunakan tiga landasan teori utama, yaitu Human Capital Theory, Social Exchange Theory, dan Job Demands–Resources (JD–R) Model. Human Capital Theory menekankan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi yang meningkatkan kapabilitas dan

produktivitas individu, sedangkan Social Exchange Theory menjelaskan bahwa lingkungan kerja nonfisik membentuk hubungan pertukaran sosial yang mendorong komitmen dan kinerja. Sementara itu, Model JD-R memandang pelatihan sebagai *sumber daya kerja* dan lingkungan kerja nonfisik sebagai *sumber daya organisasi* yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai *investasi sumber daya manusia* yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan efikasi, sedangkan lingkungan kerja nonfisik menyediakan *sumber daya psikologis dan sosial* yang memperkuat motivasi dan *keterlibatan kerja*. Secara mekanistik, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan melalui skema Pelatihan → Human Capital → Kinerja dan Lingkungan Nonfisik → Sumber Daya Psikologis → Kinerja. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis penelitian adalah: (H1) Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan (H2) Lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai



Gambar 1. Model Penelitian

Gambar 1. menunjukkan model penelitian di mana Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Nonfisik berperan sebagai variabel independen yang mempengaruhi Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Model ini tidak hanya menyiratkan pengaruh regresi secara langsung, tetapi dibangun berdasarkan mekanisme teoritis. Pelatihan kerja bertindak sebagai sarana peningkatan modal manusia sehingga menjadi dasar bagi peningkatan produktivitas pegawai. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik menyediakan sumber daya psikologis yang mampu mendorong motivasi serta keterlibatan kerja. Dengan demikian, model penelitian ini menekankan bahwa *pelatihan merupakan investasi sumber daya manusia*, sedangkan *lingkungan kerja non fisik mencerminkan sumber daya sosial organisasi* yang berkontribusi dalam membentuk motivasi dan kinerja pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *public sector human capital impact evaluation* yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi pelatihan kerja, lingkungan kerja nonfisik, dan kinerja pegawai, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji secara empiris hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik inferensial.

Secara desain, penelitian ini bersifat eksplanatori dengan pendekatan survei untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen dalam konteks organisasi sektor publik. Objek penelitian adalah pegawai PSDMBP. Pemilihan PSDMBP memiliki dasar ilmiah karena instansi ini berada pada level pemerintah pusat, menjalankan fungsi regulatif sekaligus teknis di sektor energi dan sumber daya mineral, serta menuntut kompetensi teknis-administratif yang tinggi, sehingga relevan untuk mengevaluasi pengaruh investasi *human capital* dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja ASN.

Populasi penelitian mencakup seluruh PNS PSDMBP sebanyak 144 orang. Fokus pada PNS dipilih untuk menjaga homogenitas karakteristik responden serta meningkatkan validitas internal penelitian.

Tabel 1 Data Populasi Penelitian

No	Status Karyawan	Jumlah (Orang)
1	PNS	144
2	PPPK	
3	Outsourcing	
4	Tenaga Kontrak/Honorer	
	Total Populasi	144 Orang

Sumber Data: PSDMBP (2025)

Teknik pengambilan sampel menggunakan systematic sampling, yang memberikan peluang pemilihan setara bagi setiap anggota populasi serta meminimalkan potensi bias seleksi. Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder; data primer diperoleh melalui kuesioner berbasis skala Likert lima poin, sementara data sekunder diperoleh melalui dokumen instansi, laporan kinerja (SKP), peraturan internal, dan literatur ilmiah pendukung.

Variabel penelitian meliputi Pelatihan Kerja (X_1) dan Lingkungan Kerja Nonfisik (X_2) sebagai variabel independen serta Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Untuk mengurangi potensi omitted variable bias dan meningkatkan presisi estimasi, penelitian ini juga memasukkan variabel kontrol berupa masa kerja dan tingkat pendidikan.

Instrumen diuji menggunakan uji validitas (Pearson Product Moment) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), dengan standar penerimaan reliabilitas $\geq 0,70$. Pada tahap pra-uji, instrumen pengukuran kinerja menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,595, yang tergolong lemah sehingga menjadi red flag metodologis terhadap kelayakan instrumen. Sebagai respons, peneliti melakukan penyempurnaan butir pernyataan dan realokasi indikator agar instrumen yang digunakan pada tahap pengumpulan data akhir memenuhi kelayakan psikometrik.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), analisis regresi linier berganda dengan variabel kontrol, pengujian koefisien determinasi (R^2), serta pengujian signifikansi parsial (uji t) dan simultan (uji F) dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis, antara lain seluruh data bersumber dari persepsi yang dikumpulkan dalam satu waktu dan melalui instrumen *self-report*, sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias* serta *social desirability bias*. Desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* juga tidak memungkinkan pengamatan terhadap dinamika temporal maupun efek jangka panjang pelatihan dan lingkungan kerja. Selain itu, reliabilitas kinerja instrumen pada pra-uji berada di bawah batas ideal ($\alpha < 0,70$), sehingga meskipun telah dilakukan perbaikan, interpretasi hasil tetap memerlukan kehati-hatian. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya direkomendasikan menggunakan *metode campuran* untuk triangulasi non-persepsi, menerapkan desain *longitudinal* agar dapat memutar efek investasi *modal manusia* dalam jangka panjang, serta menggunakan *peringkat kinerja multi-sumber* (misalnya *umpan balik 360°*) untuk meminimalkan *bias metode umum* dan meningkatkan validitas pengukuran kinerja.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai melalui pendekatan regresi linier berganda. Sebelum pengujian hubungan kausal, dilakukan pengujian kualitas instrumen dan kelayakan model untuk memastikan bahwa temuan empiris dapat diinterpretasikan secara konseptual dan teoretis.

Hasil statistik deskriptif memberikan gambaran awal mengenai pola persepsi responden terhadap masing-masing variabel, yang berfungsi sebagai dasar pemahaman kondisi empiris sebelum dilakukan analisis inferensial. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Patrick (2007)

yang menekankan bahwa analisis kuantitatif tidak hanya bertujuan menghasilkan angka, tetapi juga untuk membaca realitas sosial dan organisasi yang tercermin dalam data.

Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variable	Item No.	Total Pearson Correlation	r-Tabel	Keterangan
Pelatihan Kerja (X₁)	X1.1	0.625	0.164	Valid
	X1.2	0.514	0.164	
	X1.3	0.676	0.164	
	X1.4	0.603	0.164	
	X1.5	0.518	0.164	
	X1.6	0.568	0.164	
	X1.7	0.568	0.164	
Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂)	X1.1	0.641	0.164	Valid
	X1.2	0.713	0.164	
	X1.3	0.771	0.164	
	X1.4	0.573	0.164	
	X1.5	0.696	0.164	
	X1.6	0.546	0.164	
	X1.7	0.542	0.164	
Kinerja (Y)	Y1	0.750	0.164	Valid
	Y2	0.662	0.164	
	Y3	0.746	0.164	
	Y4	0.487	0.164	
	Y5	0.622	0.164	
	Y6	0.562	0.164	
	Y7	0.563	0.164	
	Y8	0.545	0.164	
	Y9	0.387	0.164	
	Y10	0.460	0.164	

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Nonfisik, dan Kinerja Pegawai memiliki koefisien korelasi di atas nilai r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Secara konseptual, temuan ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian telah mampu merepresentasikan konstruk teoretis yang diukur.

Pada variabel Pelatihan Kerja, validitas indikator mencerminkan bahwa proses peningkatan kompetensi, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, dipersepsikan secara konsisten oleh pegawai sebagai bagian integral dari pengembangan kinerja. Hal ini menguatkan pandangan teori Human Capital yang menempatkan pelatihan sebagai investasi strategis organisasi.

Sementara itu, validitas indikator Lingkungan Kerja Nonfisik menunjukkan bahwa aspek psikososial seperti hubungan antarpegawai, komunikasi organisasi, dukungan pimpinan, dan iklim kerja memiliki makna yang jelas dalam pengalaman kerja pegawai. Ini menegaskan bahwa lingkungan kerja tidak hanya dipahami sebagai kondisi fisik, tetapi juga sebagai sumber daya sosial dan emosional dalam organisasi.

Pada variabel Kinerja Pegawai, variasi nilai korelasi antaritem mencerminkan sifat kinerja sebagai konstruk multidimensional yang mencakup aspek hasil kerja, perilaku, dan tanggung

jawab profesional. Temuan ini selaras dengan teori kinerja modern yang memandang kinerja bukan sekadar output, melainkan kombinasi antara capaian dan proses kerja.

Dengan demikian, uji validitas tidak hanya menegaskan kelayakan instrumen secara statistik, tetapi juga memperkuat kesesuaian indikator dengan kerangka konseptual Manajemen Sumber Daya Manusia

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan Kerja (X₁)	.770	Reliabel
Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂)	.742	Reliabel
Kinerja (Y)	.595	Reliabel

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang dapat diterima. Variabel Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Nonfisik menunjukkan reliabilitas yang baik, yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kedua konstruk tersebut relatif stabil dan konsisten.

Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas pada kategori moderat, yang masih dapat diterima dalam penelitian sosial berbasis persepsi. Secara konseptual, kondisi ini mencerminkan kompleksitas kinerja pegawai, khususnya di sektor publik, di mana kinerja sering dipengaruhi oleh berbagai faktor situasional, kebijakan organisasi, dan tuntutan peran yang beragam. Dengan demikian, variasi persepsi terhadap kinerja justru mencerminkan realitas empiris organisasi, bukan semata-mata kelemahan instrumen.

Uji Normalitas

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	144
Test Statistic	0.060
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200 c,d

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa residual model berdistribusi normal. Secara konseptual, temuan ini mengindikasikan bahwa penyimpangan antara nilai aktual dan nilai prediksi kinerja pegawai tersebar secara proporsional dan tidak didominasi oleh kesalahan ekstrem. Dengan demikian, model regresi mampu merepresentasikan hubungan antara variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja nonfisik, dan kinerja pegawai secara seimbang, sehingga penarikan kesimpulan statistik dapat dilakukan secara valid.

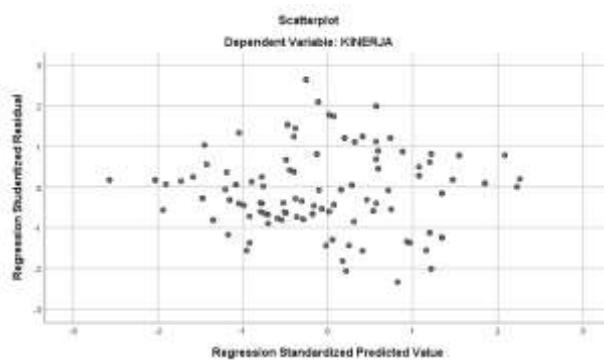
Uji Multikolinearitas dan Heterokedastisitas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
0.838	1.193
0.838	1.193

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance sebesar 0,838 dan Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,193. Nilai Tolerance yang lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF yang lebih kecil dari 10 mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang kuat antarvariabel independen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen. Secara konseptual, kondisi ini mengindikasikan bahwa pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik merupakan dua konstruk yang saling berkaitan namun tetap berdiri sebagai dimensi yang berbeda dalam menjelaskan kinerja pegawai. Dengan kata lain, masing-masing variabel memiliki kontribusi unik terhadap kinerja, sehingga pengaruhnya dapat dianalisis secara terpisah tanpa distorsi akibat tumpang tindih konsep.



Gambar 2. Hasil Heteroskedastisitas

Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas berdasarkan scatterplot antara nilai residual terstandarisasi dan nilai prediksi terstandarisasi menunjukkan pola sebaran titik yang acak, baik di atas maupun di bawah sumbu nol, serta tidak membentuk pola tertentu. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Secara konseptual, temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai bersifat konsisten pada berbagai tingkat kinerja. Artinya, model regresi memiliki kestabilan estimasi yang baik dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel tanpa bias akibat variasi kesalahan yang tidak merata.

Uji Linearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * PELATIHAN KERJA	Between Groups	(Combined)	2026.351	16	126.647	5.406	0.000
		Linearity	1326.454	1	1326.454	56.622	0.000
		Deviation from Linearity	699.897	15	46.660	1.992	0.021
	Within Groups		2975.142	127	23.426		
	Total		5001.493	143			
KINERJA * LINGKUNGAN KERJA NON FISIK	Between Groups	(Combined)	2309.501	18	128.306	5.958	0.000

		Linearity	1421.656	1	1421.656	66.013	0.000
		Deviation from Linearity	887.845	17	52.226	2.425	0.003
		Within Groups	2691.992	125	21.536		
	Total		5001.493	143			

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara Pelatihan Kerja dan Kinerja Pegawai memiliki nilai signifikansi pada komponen linearity sebesar 0,000 (< 0,05). Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan linear yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Demikian pula, hubungan antara Lingkungan Kerja Nonfisik dan Kinerja Pegawai menunjukkan nilai signifikansi linearity sebesar 0,000 (< 0,05), yang menegaskan bahwa hubungan keduanya bersifat linear.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan kerja dan kinerja pegawai, serta antara lingkungan kerja nonfisik dan kinerja pegawai, bersifat linear. Secara konseptual, hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelatihan dan kondisi lingkungan kerja nonfisik cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai secara proporsional. Temuan ini memperkuat kesesuaian penggunaan model regresi linier dalam penelitian ini serta menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel dapat dijelaskan secara sistematis dan rasional.

Hasil Uji Hipotesis

Uji t

Tabel 8. Hasil Uji t

Model		Coefficients ^a		t	Sig.
		B	Unstandardized Coefficients		
1	(Constant)	14.198	2.693		5.273
	PELATIHAN KERJA	0.530	0.106	0.359	5.000
	LINGKUNGAN KERJA NON FISIK	0.467	0.086	0.389	5.423

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak terjadi secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari proses pembelajaran terstruktur yang memungkinkan pegawai mengembangkan kompetensi teknis, pemahaman tugas, serta sikap kerja yang lebih adaptif.

Secara konseptual, hasil ini memperkuat pandangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang menempatkan pelatihan sebagai mekanisme strategis dalam meningkatkan kualitas modal manusia (*human capital*). Pelatihan berfungsi tidak hanya sebagai sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai proses internalisasi nilai kerja dan standar kinerja organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai refleksi dari sejauh mana organisasi mampu mengelola proses pengembangan kompetensi secara sistematis dan berkelanjutan.

Selanjutnya, Lingkungan Kerja Nonfisik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan pengaruh yang relatif lebih kuat dibandingkan pelatihan kerja. Temuan

ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial dan kondisi psikologis dalam organisasi. Faktor-faktor seperti dukungan pimpinan, komunikasi yang terbuka, kejelasan peran, serta iklim kerja yang adil dan suportif berperan sebagai sumber daya psikososial yang memungkinkan pegawai menampilkan kinerja optimal.

Secara teoretis, temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dalam institusi publik didorong tidak hanya oleh peningkatan kompetensi individual, tetapi juga oleh ketersediaan sumber daya organisasi yang bersifat psikososial. Lingkungan kerja nonfisik berfungsi sebagai konteks yang memediasi dan memperkuat efektivitas pelatihan, sehingga kompetensi yang dimiliki pegawai dapat diaktualisasikan secara optimal dalam perilaku kerja sehari-hari

Uji f

Tabel 9. Hasil Uji f

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1960.724	2	980.362	45.459	.000 ^b
	Residual	3040.769	141	21.566		
	Total	5001.493	143			

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Nonfisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja tidak dapat dijelaskan secara parsial oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara faktor pengembangan individu dan faktor kontekstual organisasi.

Secara konseptual, hasil ini memperkuat pendekatan sistem dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang memandang kinerja sebagai *outcome* multidimensional. Pelatihan kerja menyediakan kapabilitas dan kompetensi yang dibutuhkan pegawai, sementara lingkungan kerja nonfisik menciptakan kondisi psikologis dan sosial yang memungkinkan kapabilitas tersebut digunakan secara efektif. Dengan kata lain, peningkatan kinerja akan sulit dicapai apabila organisasi hanya berfokus pada aspek pelatihan tanpa diiringi penciptaan iklim kerja yang kondusif.

Meskipun model penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan, temuan ini juga mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Faktor seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, budaya organisasi, dan mekanisme evaluasi kinerja berpotensi memberikan kontribusi tambahan terhadap variasi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel-variabel tersebut guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai determinan kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Sumber Daya Mineral, Batubara, dan Panas Bumi (PSDMBP). Makna teoretis dari temuan ini adalah bahwa pelatihan berfungsi sebagai mekanisme penguatan kapabilitas internal pegawai, bukan sekadar aktivitas administratif pengembangan SDM.

Dalam perspektif Human Capital Theory (Becker, 1993), pelatihan dipahami sebagai bentuk investasi organisasi yang meningkatkan nilai ekonomi individu melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja. Temuan penelitian ini memperkuat teori tersebut dengan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja terjadi ketika pelatihan mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kapasitas kerja yang relevan dengan tuntutan organisasi sektor publik. Dengan

demikian, pelatihan berperan sebagai *input strategis* yang memengaruhi kinerja melalui proses akumulasi modal manusia.

Penelitian ini juga memperkaya literatur empiris yang dikemukakan oleh Giday dan Elantheraiyan (2023), Shefani & Jaya (2024) serta Pratama dan Lestari (2021), dengan menegaskan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak bersifat langsung dan mekanis, melainkan dimediasi oleh proses internalisasi kompetensi dan perubahan perilaku kerja. Konsistensi dengan temuan Novianingsih dan Sarah (2025), Wamnebo (2023), Putra dan Handayani (2022), serta Rahman et al. (2023) menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh pelatihan terhadap kinerja bersifat kontekstual tetapi stabil secara teoretis di berbagai sektor organisasi.

Secara kritis, hasil ini juga menegaskan argumen Blume et al. (2019) bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada *training transfer*. Artinya, pelatihan hanya akan bermakna secara teoretis dan praktis apabila organisasi menyediakan kondisi yang memungkinkan kompetensi baru diaplikasikan dalam pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya Human Capital Theory dengan menekankan pentingnya konteks organisasi sebagai prasyarat aktualisasi modal manusia.

Pengaruh Lingkungan Kerja Nonfisik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Makna teoretis dari temuan ini adalah bahwa kinerja tidak hanya merupakan produk kemampuan individual, tetapi juga hasil dari kualitas relasi sosial dan kondisi psikologis dalam organisasi.

Dalam kerangka Teori Lingkungan Kerja Sosial dan Psikologis (Robbins & Judge, 2021), lingkungan kerja nonfisik dipandang sebagai sistem interaksi sosial yang memengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku kerja individu. Temuan penelitian ini memperkuat teori tersebut dengan menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, komunikasi yang efektif, dan hubungan kerja yang harmonis berfungsi sebagai *psikososial enablers* yang memungkinkan pegawai mengaktualisasikan kompetensinya secara optimal.

Dukungan empiris dari Al-Omari dan Okasheh (2017), Raziq dan Maulabakhsh (2015), serta penelitian mutakhir Jayaweera (2024) dan Zulfahmi & Sarah (2024) memperlihatkan bahwa lingkungan kerja nonfisik beroperasi sebagai sumber daya psikologis yang mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Dalam konteks ini, penelitian ini memperkaya Social Exchange Theory, di mana pegawai merespons dukungan organisasi dengan meningkatkan kualitas kontribusi kerjanya.

Secara kritis, penggunaan pendekatan persepsi individu dalam penelitian ini membuka kemungkinan terjadinya *common method bias*. Namun demikian, secara teoretis hal ini justru menegaskan bahwa persepsi pegawai terhadap lingkungan sosial memiliki peran penting sebagai mediator psikologis antara konteks organisasi dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa lingkungan kerja nonfisik tidak hanya bersifat objektif, tetapi juga dikonstruksi secara subjektif oleh individu.

Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Nonfisik secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Makna teoretis dari temuan ini adalah bahwa kinerja merupakan hasil integrasi antara kapabilitas individu dan konteks organisasi, bukan produk dari satu faktor tunggal.

Temuan ini memperkaya pendekatan sistem dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagaimana ditegaskan oleh Jiang et al. (2021), bahwa praktik pengembangan kompetensi hanya akan efektif apabila didukung oleh lingkungan kerja yang suportif. Pelatihan menyediakan *ability*, sementara lingkungan kerja nonfisik menyediakan *opportunity* dan *motivation* bagi pegawai untuk menampilkan kinerja optimal.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Framework, yang memandang kinerja sebagai hasil interaksi dinamis antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pembuktian empiris bahwa kegagalan organisasi dalam mengintegrasikan kedua aspek tersebut berpotensi menghasilkan kebijakan SDM yang tidak optimal.

Implikasi dan Kebaruan Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya dalam konteks sektor publik. Pertama, penelitian ini memperkuat Human Capital Theory dengan menegaskan bahwa pelatihan kerja berfungsi sebagai mekanisme pengembangan kapabilitas yang berdampak pada kinerja hanya ketika didukung oleh konteks organisasi yang memungkinkan transfer pelatihan.

Kedua, penelitian ini memperkaya Social Exchange Theory dan Job Resources Perspective dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik berperan sebagai sumber daya psikososial yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan sosial dan iklim kerja bukan sekadar faktor pelengkap, melainkan elemen inti dalam pembentukan kinerja.

Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan pendekatan Human Capital dan konteks organisasi melalui kerangka AMO, sehingga memberikan kontribusi konseptual berupa pemahaman bahwa kinerja pegawai di sektor publik merupakan hasil interaksi antara kemampuan yang dikembangkan melalui pelatihan dan lingkungan kerja nonfisik yang kondusif.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi temuan empiris sebelumnya, tetapi juga menawarkan penguatan mekanisme teoretis yang menjelaskan *bagaimana* dan *mengapa* pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik memengaruhi kinerja pegawai. Kontribusi ini memberikan dasar konseptual yang kuat bagi pengembangan penelitian lanjutan dan perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih terintegrasi di sektor publik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan kerja dan lingkungan kerja nonfisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Sumber Daya Mineral, Batubara, dan Panas Bumi (PSDMPB), baik secara parsial maupun simultan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat Human Capital Theory dengan menunjukkan bahwa pelatihan kerja berfungsi sebagai mekanisme strategis pengembangan kapabilitas individu yang berdampak pada kinerja, serta memperkaya Social Exchange Theory dan Job Resources Perspective yang memandang lingkungan kerja nonfisik sebagai sumber daya psikososial penting dalam mendorong motivasi dan efektivitas kerja. Integrasi kedua variabel tersebut menegaskan relevansi kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO), di mana kinerja optimal tercapai melalui sinergi antara peningkatan kemampuan melalui pelatihan dan penciptaan iklim kerja nonfisik yang suportif. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan *cross-sectional* berbasis persepsi responden, sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika kinerja jangka panjang dan berpotensi mengandung *common method bias*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengadopsi desain longitudinal, menggunakan data kinerja objektif, serta mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau gaya kepemimpinan, guna memperdalam pemahaman mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai di sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, K. S., & Rachmawati, D. (2021). Pengaruh lingkungan kerja nonfisik dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMB)*, 22(2), 123–134.

- Al Hazmi, C. R. V., & Nugraha, J. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(2), 45–55.
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544–15550.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2019). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 45(5), 1999–2030. <https://doi.org/10.1177/0149206318787416>.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Fitri, F., Herwan, M. A., & Putri, I. D. K. (2023). Pengaruh pelatihan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 321–330.
- Giday, Z., & Elantheraiyan, P. (2023). Effectiveness of training and its impact on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 45–58.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Jayaweera, T. (2024). Psychosocial work environment and employee performance: Evidence from public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 89–105.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2021). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 64(2), 468–496. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0960>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Roadmap reformasi birokrasi 2020–2024*. KemenPAN-RB.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Novianingsih, A., & Sarah, S. (2025). Pengaruh kompetensi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai fungsi pengujian laboratorium kimia di Balai Besar POM Bandung. *eCo-Fin: Economics and Financial*, 3(1), 45–55.
- Pratama, R., & Lestari, D. (2021). Lingkungan kerja dan kinerja pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 33–45.
- Putra, A., & Handayani, S. (2022). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(2), 101–112.
- Rahadian, A. H. (2020). Lingkungan kerja nonfisik dan implikasinya terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 95–108.
- Rahman, A. A. S., Saputro, A. H., & Wijaya, F. (2023). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(4). <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1359>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, N., Putri, R. A., & Hidayat, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(2), 145–156.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai ASN jabatan fungsional Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(2), 862–872.

- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Wamnebo, N., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 9(2), 210–219.
- Zulfahmi, R., & Sarah, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada bagian produksi automotive di PT Seikou Seat Cover. *JURNAL NASIONAL MANAJEMEN PEMASARAN & SDM* Учредители: Training & Research Institute Jeramba Ilmu Sukses, 5(4), 487-503.