

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Profil Perusahaan PT PAL Indonesia**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat PT PAL Indonesia**

PT PAL Indonesia, sebagai salah satu industri strategis dalam produksi alat utama sistem pertahanan khususnya untuk Matra Laut di Indonesia, memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam mendukung perkembangan industri kelautan nasional.



**Gambar 4.1 Logo Perusahaan**

Sumber : [www.pal.co.id](http://www.pal.co.id)

Sebagai negara maritim yang terletak di daerah tropis dan berada di persimpangan dua benua (Asia dan Australia) serta dua samudera (Hindia dan Pasifik), Indonesia memiliki potensi ekonomi yang besar dan peluang untuk mengembangkan industri kelautan. Pemerintah Republik Indonesia telah menegaskan komitmennya dalam mengembangkan sektor kelautan melalui program Indonesia sebagai poros maritim dunia dan program tol laut. Hal ini berdampak positif pada optimalisasi industri kelautan nasional, yang diharapkan dapat menjadi pilar baru dalam pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional.

PT PAL Indonesia (Persero) adalah sebuah industri strategis milik BUMN yang secara khusus memproduksi alat utama sistem pertahanan untuk matra laut Indonesia. Keberadaannya memiliki peran yang penting dan strategis dalam mendukung perkembangan industri maritim nasional. Sejarah PT PAL Indonesia dimulai dari sebuah galangan kapal di masa pendudukan Belanda yang dikenal dengan nama *Marine Establishment* (ME) dan diresmikan oleh Pemerintah Belanda pada tahun 1939. Saat pendudukan

Jepang, perusahaan ini berganti nama menjadi Kaigun SE 2124. Setelah Indonesia merdeka, perusahaan ini dinasionalisasi oleh Pemerintah Indonesia dan namanya diubah menjadi Penataran Angkatan Laut (PAL). Pada tanggal 15 April 1980, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 1980, status perusahaan berubah menjadi Perseroan Terbatas (Persero).

Setelah diundangkannya UU No 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan yang memberikan BUMN strategis peran yang lebih besar, PT PAL Indonesia (Persero) semakin memperkuat perannya. Sebagai perusahaan yang profesional, PT PAL Indonesia (Persero) bertanggung jawab untuk mendukung pemenuhan kebutuhan alutsista matra laut dan berperan sebagai *lead integrator* dalam bidang tersebut. Sejak pendiriannya sebagai pusat keunggulan industri maritim nasional, PT PAL Indonesia (Persero) telah terbukti sebagai pionir dalam pengembangan industri kelautan di Indonesia. Perusahaan terus berupaya keras untuk menguatkan fondasi industri maritim dengan menyebarkan pengetahuan, teknologi, dan keterampilan kepada masyarakat luas.

Upaya PT PAL Indonesia (Persero) ini merupakan langkah signifikan Indonesia dalam memasuki pasar global industri pertahanan. Sebagai *lead integrator* dalam alutsista matra laut, PT PAL Indonesia (Persero) akan terus meningkatkan kapabilitasnya untuk berkontribusi dalam menciptakan sinergi global dalam akses maritim. Peran penting PT PAL Indonesia (Persero) ini diharapkan akan mengangkat industri maritim Indonesia ke panggung global.

Pada 12 Desember 2021, PT PAL Indonesia (Persero) secara resmi mengungkapkan konsep Industri Maritim 4.0. CEO PT PAL Indonesia (Persero), Bapak Kaharuddin Djenod, menyatakan bahwa “transformasi industri maritim 4.0 akan didukung oleh *Software Project Management* dan *Enterprise Resource Planning* yang dirancang khusus untuk PAL, tidak hanya untuk mengelola proyek internal tetapi juga untuk memenuhi perannya sebagai pemimpin *multiyard*.” Transformasi ke Industri Maritim 4.0 ini mempersiapkan PT PAL Indonesia (Persero) secara lebih baik dalam menangani semua proyek yang ditugaskan. Perubahan ini mencerminkan

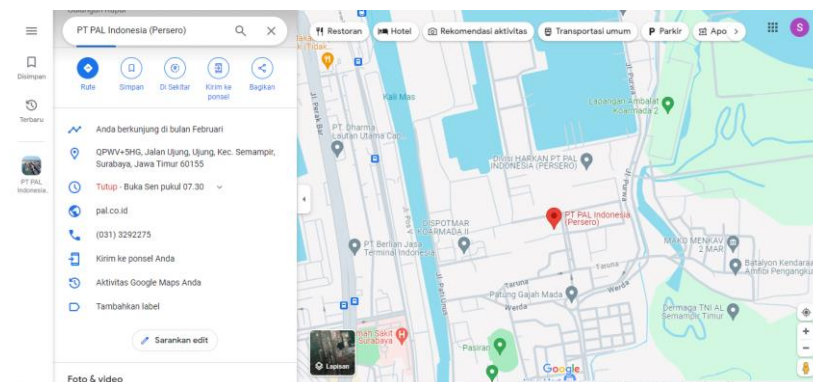
lompatan besar sebagai sektor utama yang mendukung kemandirian alutsista matra laut nasional. Hal ini memungkinkan PT PAL Indonesia (Persero) untuk memperkuat posisi Indonesia dalam menciptakan sinergi global dalam akses maritim. Dengan transformasi digital menyeluruh, PAL akan menghadirkan dirinya dengan wajah baru yang lebih modern sebagai *lead integrator* dari *Indonesian Multiyard 4.0*, menempatkannya di garis depan yang menginspirasi industri perkapalan global.

#### 4.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi PT PAL Indonesia adalah :

Alamat : QPWV+5HG, Jalan Ujung, Ujung, Kec. Semampir,  
Surabaya, Jawa Timur 60155

Website : <https://www.pal.co.id/>



**Gambar 4.2 Lokasi perusahaan**

Sumber : [www.pal.co.id](http://www.pal.co.id)

#### 4.1.3 Visi dan Misi PT PAL Indonesia

PT PAL Indonesia dikenal sebagai kekuatan utama dalam mengembangkan industri maritim nasional. Sebagai bagian dari komitmennya untuk memperkuat fondasi industri maritim, PT PAL Indonesia dengan tekun menyebarkan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi kepada masyarakat luas di sektor ini. Upaya ini krusial dalam mendukung pertumbuhan industri maritim nasional, menjadikannya pemimpin dalam meningkatkan sektor ini. Di pasar global, PT PAL Indonesia diilhami untuk menjaga standar produk dan layanan yang tinggi. Penyempurnaan visi dan

misi perusahaan tetap menjadi panduan dalam menjaga operasional yang berkelanjutan di tengah persaingan global yang semakin ketat.

### 1. Visi Perusahaan

Perusahaan Kontruksi Di Bidang Industri Maritim Dan Energi Berkelas Dunia.

### 2. Misi Perusahaan

Adapun Misi dari PT PAL Indonesia yaitu:

- a. Kami Adalah Pembangunan, Pemelihara Dan Penyedia Jasa Rekayasa Untuk Kapal Atas Dan Bawah Permukaan Serta *Engineering Procurement* Dan *Contrustion* Di Bidang Energi.
- b. Kami Adalah Penyedia Layanan Terpadu Yang Ramah Lingkungan Untuk Kepuasan Pelanggan.
- c. Kami Berkomitmen Membangun Kemandirian Industri Pertahanan Dan Keamanan Matra Laut, Maritim Dan Energi Kebanggaan Nasional.

## 4.2 Budaya Perusahaan PT PAL Indonesia

Sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka semua BUMN wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama AKHLAK yang menjadi Budaya Perusahaan. Dengan tujuan “Transformasi *Human Capital* meningkatkan daya asing BUMN menjadi pemain global dan menjadikan BUMN sebagai pabrik talenta”.



Gambar 4.3 Logo Akhlak

Sumber : bumh.go.id

PT PAL Indonesia memegang teguh budaya AKHLAK yang merupakan landasan spiritual bagi setiap BUMN di Indonesia. AKHLAK, yang meliputi nilai-

nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, adalah esensi nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan ini. Nilai-nilai ini merefleksikan komitmen PT PAL Indonesia dalam mencapai tujuan bisnisnya dengan mendorong kinerja unggul dari seluruh insan perusahaan.

AKHLAK yang disebutkan merupakan singkatan dari nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi standar perilaku yang menjadi pedoman dalam menciptakan budaya kerja yang membangun semangat BUMN untuk Indonesia. AKHLAK ini dirancang untuk mengartikan *spirit* kerja BUMN sebagai berikut:

1. Amanah: memegang teguh kepercayaan yang diberikan senantiasa yang berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan dan menjadi seseorang yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab dan bertindak jujur dan berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten.
2. Kompeten: terus belajar dan mengembangkan kapabilitas dengan terus menerus untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi agar selaku mutakhir dan selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja yang terbaik dan menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan.
3. Harmonis: saling peduli dan menghargai perbedaan dengan berperilaku saling membantu dan mendukung insan organisasi maupun masyarakat dan selalu menghargai pendapat, ide atau gagasan orang lain dan menghargai kontribusi setiap orang dari berbagai latar belakangnya.
4. Loyal: berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara dengan menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan dan bersedia berkontribusi lebih dan rela berkorban dalam mencapai tujuan dan menunjukkan kepatuhan kepada organisasi dan negara.
5. Adaptif: terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan dengan melakukan inovasi secara konsisten untuk menghasilkan yang lebih baik dan terbuka terhadap perubahan, bergerak cepat, lincah dan aktif dalam setiap perubahan untuk menjadi lebih baik dan bertindak proaktif dalam menggerakkan perubahan.

6. Kolaboratif: mendorong kerja sama yang bersinergi dengan senantiasa terbuka untuk bekerja sama dengan berbagai pihak dan mendorong terjadinya bersinergi untuk mendapatkan manfaat dan nilai tambah dan bersinergi untuk mencapai tujuan.

Budaya Perusahaan PT PAL Indonesia dijargonkan sebagai 5R, yaitu:

- a. Ringkas: memisahkan segala sesuatu yang diperlukan dan menyingkirkan yang tidak diperlukan di tempat kerja.
- b. Rapi: menyimpan atau menempatkan barang sesuai dengan tempatnya.
- c. Resik: membersihkan tempat atau lingkungan kerja, mesin atau peralatan dan barang-barang agar terhindar dari debu atau kotoran.
- d. Rawat: mempertahankan hasil yang telah dicapai oleh 3R sebelumnya dengan membakukannya atau menstandarisasi.
- e. Rajin: terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang telah dicapai.

#### **4.3 Bidang Usaha PT PAL Indonesia**

PT PAL Indonesia telah menunjukkan kemampuan desain bangunan yang unggul, memasuki pasar internasional dengan produk-produk berkualitas yang diakui secara global. Kapal-kapal yang diproduksi telah melayani perairan di seluruh dunia. Keberhasilan PT PAL Indonesia merupakan hasil dari perencanaan yang teliti dan komitmen untuk memberikan yang terbaik. Didukung oleh tenaga kerja profesional dan berpengalaman, sistem manajemen modern, serta teknologi canggih, kami telah menjadi produsen kapal dan rekayasa umum terbesar, terkemuka, dan terbaik di Indonesia.

Dengan keahlian di bidang produksi kapal niaga, kapal cepat, rekayasa umum, serta pemeliharaan dan perbaikan, PT PAL Indonesia juga berperan dalam memfasilitasi kolaborasi antara dua atau lebih perusahaan pelanggan dengan kebutuhan khusus mereka. Kegiatan bisnis utamanya mencakup:

1. Produksi kapal perang dan kapal niaga.
2. Memberikan layanan perbaikan, pemeliharaan, dan *overhaul* kapal, serta produk rekayasa umum.

3. Rekayasa umum untuk produk energi dan *offshore* dengan spesifikasi khusus sesuai kebutuhan klien.
4. Saat ini, kemampuan dan kualitas desain PT PAL Indonesia telah terbukti melayani perairan internasional di seluruh dunia.

Bidang usaha yang dijalankan di PT PAL Indonesia yaitu sebagai berikut :

a. *Ship Building*

Usaha di bidang *Ship Building* dibagi menjadi dua yaitu :

1) *Naval Ship Building*

Sesuai dengan UU No. 16 tahun 2012 Pasal 11 dan Keputusan Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) No. 13/2013/ produk *Naval Ship Building* yang dikuasai yaitu :

- a) Kapal FPB 28 M
- b) Kapal FPB 38 M Aluminium
- c) Kapal FPB 57 M
- d) Kapal Cepat Rudal 60 M
- e) Kapal *Landing Platform Dock* 125 M
- f) Kapal *Strategic Sealift Vessel* 123 M
- g) Kapal Bantu Rumah Sakit (BRS)
- h) Kapal Perusak Kawal Rudal (PKR) 105 M
- i) Kapal Selam Nagapasa *Class* 1500 Ton

2) *Merchant Shipbuilding*

PT PAL Indonesia memproduksi kapal niaga untuk pasar domestik dan internasional. Perhatian utama saat ini adalah pada pengembangan model-model industri pelayaran nasional dan pelayaran perintis untuk penumpang dan kargo, serta kapal LNG-Carrier atau LPG. Kapasitas produksi PT PAL Indonesia saat ini mencapai 1.600 ton per bulan atau setara dengan 3 unit kapal per tahun, termasuk 2 kapal tanker berkapasitas 30.000 DWT dan 1 kapal tanker berkapasitas 17.500 DWT. Produk unggulan dalam kapal niaga meliputi:

- a) *Bulk Carrier* (Bulkier) sampai 50,000 DWT
- b) Kapal *container* sampai 1,600 TEUS

- c) *Tanker* sampai 30,000 DWT
  - d) Kapal AHTS sampai 5,400 BHP
  - e) Kapal penangkap ikan 150 GT
  - f) Kapal penumpang sampai 500 PAX
- b. Rekayasa Umum (*General Engineering*)

Usaha bidang Rekayasa Umum yang dibagi menjadi 2 (dua) yaitu:

1) *Power Plant*

PT PAL Indonesia memproduksi produk rekayasa umum untuk berbagai keperluan, termasuk dalam pembangunan pembangkit listrik. Salah satu produk yang diproduksi untuk pembangkit listrik mencakup:

- a) Turbin uap sampai dengan 600 MW.
- b) Kompresor modul 40 MW.
- c) *Barge mounted power plant* 30 MW.
- d) Bejana tekan.
- e) Pendingin dan generator.
- f) *Stator frame* sampai dengan 600 MW.

2) *Offshore*

PT PAL Indonesia memiliki keahlian dalam memproduksi komponen pendukung industri pembangkit tenaga listrik seperti *boiler* dan *balance of plant*. Perusahaan ini juga aktif mengembangkan kapasitasnya untuk memenuhi permintaan modular dan proyek-proyek *Engineering Procurement Construction* (EPC) di level kecil dan menengah, dengan kemampuan hingga 50 Megawatt. PT PAL Indonesia terus meningkatkan kemampuan dalam bidang rekayasa, pengadaan, serta *Floating Storage Regasification Unit* (FSRU) dan pembangkit listrik untuk energi terbarukan, termasuk energi dari ombak.

c. Perbaikan dan Pemeliharaan

Produk jasa Perbaikan dan Pemeliharaan kapal maupun non kapal yang meliputi jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal sampai tingkat depo



dengan kapasitas *docking Dead Weight Tonnage* (DWT) per tahun. Selain itu, bidang Perbaikan dan Pemeliharaan juga menawarkan kemampuan servis sebagai berikut:

- 1) *Annual Survey.*
- 2) *Special Survey.*
- 3) *Floating Repair.*
- 4) *Docking Repair.*
- 5) *Intermediate Level Maintenance.*
- 6) *Depo Level Maintenance.*
- 7) *Ship Conversion and Modernization.*
- 8) *Modification* atau *Alternation (Propulsion System, Electronics, Weapon, and Structure).*
- 9) *Material Tests.*
- 10) *Gas Freeing.*
- 11) *Engineering Service.*
- 12) *Diving and Miscellaneous Service for General Industries.*

Usaha di bidang Perbaikan dan Pemeliharaan yang dibagi menjadi dua (2) yaitu:

a) KRI

PT PAL Indonesia yang telah melaksanakan fungsi Pemeliharaan dan Perbaikan KRI milik TNI AL. Divisi ini telah melakukan perawatan rutin hingga *overhaul* (proses membongkar mesin yang bermasalah) untuk semua jenis Kapal Angkatan Laut, Kapal Permukaan dan Kapal Selam. Yang berdasarkan pasal 11, Undang-Undang No. 16 Tahun 2022; PT PAL Indonesia yang merupakan Industri Utama Pertahanan atau Industri Utama Pembuat Sistem Senjata adalah perusahaan milik negara yang ditentukan oleh pemerintah sebagai *lead intergrator* yang menghasilkan sistem utama senjata atau mengintegrasikan komponen utama, komponen, dan bahan baku menjadi sistem senjata siap pakai.

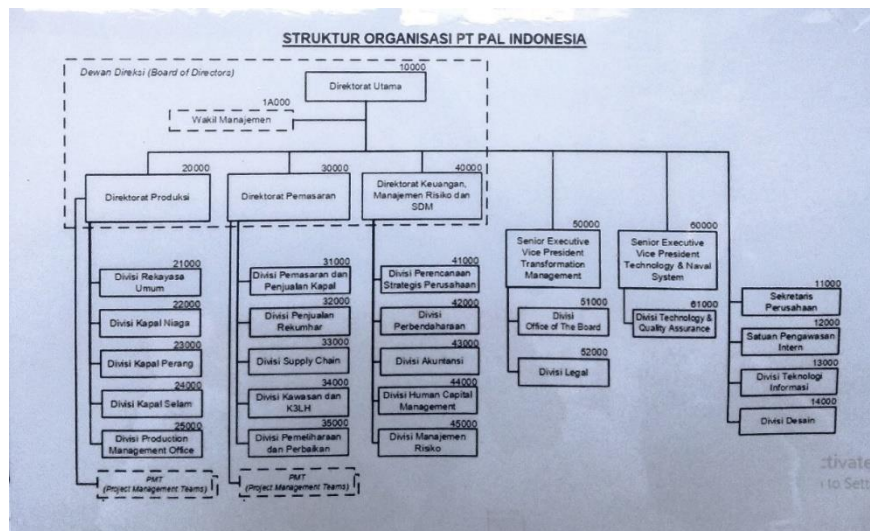
b) Non KRI

PT PAL Indonesia yang sebagai tempat servis untuk beberapa perusahaan pelayaran domestik maupun *Offshore*. Pelayanan yang terbaik dengan dilakukan untuk mendukung armada mereka. Servis yang diberikan untuk Non KRI yaitu : tenaga kerja yang efisien, teknologi perawatan yang sangat baik, keunggulan harga yang kompetitif, waktu putar balik dengan kualitas terbaik.

#### 4.4 Struktur Organisasi, Hak dan Wewenang PT PAL Indonesia

Struktur organisasi PT PAL Indonesia terdiri dari Direktorat Utama yang mengawasi lima direktorat di bawahnya, dengan total 22 divisi dan beberapa unit kerja tambahan. Struktur organisasi ini mencakup.

##### 4.4.1 Struktur Organisasi PT PAL Indonesia



Gambar 4.4 Struktur Organisasi PT PAL Indonesia

Sumber : [www.pal.co.id](http://www.pal.co.id)

##### 4.4.2 Tugas dan Wewenang PT PAL Indonesia

Berikut adalah hak dan wewenang PT PAL Indonesia yaitu :

1. Direktorat Utama PT PAL Indonesia bertanggung jawab untuk :
  - menerjemahkan dan menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh RUPS untuk direalisasikan dalam visi, misi, dan strategi perusahaan,
  - menyusun rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek perusahaan

untuk disahkan dalam RUPS, merumuskan dan menetapkan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan.

2. Wakil Manajemen PT PAL Indonesia bertanggung jawab untuk : memastikan bahwa semua kebijakan, prosedur, atau instruksi kerja dijalankan sesuai dengan dokumen sistem manajemen yang telah disepakati, sehingga operasional berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan, mengembangkan sistem manajemen yang diimplementasikan di organisasi untuk mendukung kelancaran dan kemajuan organisasi secara keseluruhan, memberikan laporan kepada manajemen dan memfasilitasi implementasi ISO di organisasi, berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan manajemen dan implementasi ISO.
3. Sekretaris Perusahaan yang memiliki tugas dan tanggung jawab PT PAL Indonesia meliputi: menyusun, mengelola, dan meningkatkan sistem administrasi dengan mengikuti prinsip manajemen administrasi, membangun hubungan baik dengan *stakeholder (Public Relations)* untuk meningkatkan citra positif perusahaan melalui komunikasi, publikasi, dan penyebaran informasi terkait kebijakan dan aktivitas perusahaan, menyediakan layanan hukum dan menyiapkan dokumen yang berkaitan dengan aspek hukum yang dibutuhkan oleh perusahaan.
4. Satuan Pengawasan Intern PT PAL Indonesia memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : melakukan pengawasan, observasi, analisis, dan evaluasi terhadap pelaksanaan operasional dan pengelolaan keuangan perusahaan, mencegah terjadinya penyimpangan operasional perusahaan dengan mengawasi sumber daya dan penggunaan dana secara efektif, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana untuk mendukung profitabilitas perusahaan.
5. Divisi Teknologi Informasi  
Salah satu tugas dari divisi teknologi informasi yaitu merencanakan, mengkoordinasikan dan melaksanakan pengawasan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan infrastruktur teknologi informasi,

pengembangan, penelitian dan integrasi aplikasi beserta sosialisasinya serta pengelolaan *knowledge management* di perusahaan.

6. Divisi Desain PT PAL Indonesia memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : merencanakan strategi, sistem, dan pelaksanaan di bidang Rancang Desain, Desain Dasar, Desain Struktur dan Perlengkapan Lambung, Desain Perlengkapan Mesin, Desain Perlengkapan Listrik dan Elektronika, serta Senjata, serta penelitian dan pengembangan dalam semua aspek terkait, mengendalikan proses desain, biaya desain, dan biaya *overhead* Divisi Desain untuk memastikan pencapaian sasaran atau target RKAP yang diinginkan, melakukan evaluasi dan analisis terhadap hasil pelaksanaan proyek guna meningkatkan kualitas kerja di dalam Divisi tersebut.
7. Direktorat Produksi yaitu unit kerja dalam organisasi pada PT PAL Indonesia dan dipimpin oleh seorang direktur produksi, yang berkedudukan langsung dibawah direktur utama dan bertanggung jawab kepada para pemegang saham.
  - a. Divisi Rekayasa Umum yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : bertanggung jawab untuk merancang dan mengembangkan produk baru atau memperbaiki produk yang sudah ada. Hal ini meliputi untuk membuat desain, mengembangkan prototipe, dan melakukan uji coba, bertanggung jawab untuk menyediakan dukungan teknis untuk produk perusahaan. Hal ini meliputi untuk memberikan pelatihan dan dukungan teknis untuk pelanggan, serta memperbaiki produk yang rusak, mengembangkan proses produksi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produk. Hal ini meliputi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah produksi, mengembangkan proses produksi yang lebih efektif, dan memperkenalkan teknologi baru.
  - b. Divisi Kapal Niaga yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : merencanakan dan melaksanakan pembangunan kapal niaga, bertanggung jawab atas pemasaran dan penjualan produk dan layanan

untuk memanfaatkan kapasitas fasilitas yang tidak terpakai, menyusun rincian pelaksanaan proyek berdasarkan instruksi dari direktur produksi menjadi jadwal pelaksanaan proyek dan estimasi biaya proyek yang terperinci.

- c. Divisi Kapal Perang yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : menyelenggarakan perencanaan pembangunan kapal-kapal perang sesuai dengan kebijakan Direktur Produksi, bertanggung jawab atas pemasaran dan penjualan produk dan layanan untuk memanfaatkan kapasitas fasilitas yang tidak terpakai, merinci Instruksi Pelaksanaan Proyek (IPP) dari Direktur Produksi menjadi jadwal pelaksanaan proyek dan estimasi biaya proyek yang terperinci.
  - d. Divisi Kapal Selam yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan perencanaan pembangunan kapal-kapal selam sesuai dengan kebijakan direktur produksi, melaksanakan pemasaran dan penjualan untuk produk dan jasa fasilitas *idle capacity*, merinci IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerja) yang telah dibuat oleh direktorat produksi menjadi jadwal pelaksanaan proyek dan nilai biaya proyek yang terperinci.
  - e. Divisi *Production Management Office* (PMO) yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : menyediakan pengawasan dan bimbingan kepada manajer proyek dalam organisasi, menetapkan metodologi manajemen proyek dan pendekatan yang digunakan, memonitor kegiatan proyek di seluruh organisasi.
8. Direktorat Pemasaran
- a. Divisi Pemasaran dan Penjualan Kapal yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan perencanaan pemasaran jangka panjang dan jangka pendek produk kapal maupun non kapal, melaksanakan riset pasar, segmentasi pasar dan studi kelayakan terhadap produk kapal maupun non kapal, melaksanakan pemasaran dan penjualan produk kapal dan non kapal.

- b. Divisi Penjualan Rekumhar yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan perencanaan dan pemasaran jangka panjang dan jangka pendek produk Rekayasa Umum dan Harkan, melaksanakan riset pasar, segmentasi pasar, dan studi kelayakan terhadap produk Rekayasa Umum dan Harkan, melaksanakan pemasaran dan penjualan produk Rekayasa Umum dan Harkan.
  - c. Divisi Supply Chain yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : merencanakan kebutuhan material dan jasa baik untuk mendukung proyek maupun operasional, mengkoordinir pelaksanaan kebutuhan material pada lokasi penyimpanan, mengkoordinir pengelolaan material pada lokasi penyimpanan.
  - d. Divisi Kawasan dan K3LH yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan strategi di bidang apa saja, menanggulangan dan pencegahan kebakaran di area perusahaan, pemeliharaan dan pengelolaan utilitas perusahaan.
  - e. Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan perencanaan pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun non kapal sesuai kebijakan Direktur Pemasaran, melaksanakan pemasaran dan penjualan untuk produk dan jasa bagi fasilitas *idle capacity*, melaksanakan pembangunan proyek-proyek kapal yang secara efektif dan efisien yang sesuai dengan aspek *Quality, Cost, Delivery* (QCD).
9. Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko dan Sumber Daya Manusia (SDM)
- a. Divisi Perencanaan Strategi Perusahaan yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan perencanaan dan strategi yang sesuai dengan visi perusahaan, melakukan pengembangan yang dituangkan dalam *Business Plan Map* perusahaan, memberikan masukan dan ide perbaikan perusahaan untuk jangka panjang.
  - b. Divisi Pembendaharaan yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan kebijakan pendanaan perusahaan yang sesuai

dengan prinsip pengelolaan pendanaan dan perbankan yang berlaku, melaksanakan strategi optimalisasi *return* kinerja keuangan dan likuiditas perusahaan, melaksanakan analisa pasar keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka mengurangi resiko pasar keuangan.

- c. Divisi Akuntansi yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : melaksanakan dan mempersiapkan kebijakan akuntansi perusahaan yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku, melaksanakan perencanaan dan pengendalian serta pengawasan atas biaya-biaya dan investasi perusahaan, menyusun rencana jangka pendek, menengah maupun jangka panjang dalam bidang akuntansi dan keuangan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- d. Divisi *Human Capital Management* (HCM) yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : merencanakan dan mengembangkan sistem informasi untuk menunjang kegiatan yang berhubungan dengan pembinaan dan pengembangan SDM, merencanakan, mengelola dan mengembangkan sistem perbaikan baik dalam maupun dari luar perusahaan, melaksanakan proses administrasi, mutasi, promosi, dan rotasi dalam rangka peningkatan kompetensi diri sendiri dan penyegaran penugasan.
- e. Divisi Manajemen Resiko yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : menyiapkan rencana untuk mengurangi resiko perusahaan, melakukan identifikasi resiko finansial, keselamatan, dan keamanan perusahaan, berperan dalam mengelola kebijakan asuransi perusahaan.

#### 10. *Senior Executive Vice President Transformation Management*

- a. Divisi *Office Of The Board* memiliki tanggung jawab sebagai berikut : memastikan informasi tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan oleh dewan komisaris dan direksi, memastikan kehadiran peserta rapat agar keputusan yang dihasilkan menjadi sah dan kredibel.

- b. Divisi Legal memiliki tanggung jawab sebagai berikut : melakukan analisis terhadap tindakan dan keputusan untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul akibat permasalahan hukum, memberikan nasihat hukum atau arahan terkait masalah hukum, potensi risiko, dan langkah-langkah yang perlu diambil, bertugas mengelola dokumen hukum perusahaan seperti kontrak kerja, perjanjian kemitraan, sertifikat saham, dan lain-lain.

11. *Senior Executive Vice President Technology dan Naval System*

Divisi *Technology dan Quality Assurance* yang memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu : perencanaan spesifikasi sistem peralatan deteksi, pernika, navigasi, dan komunikasi, indera, kendali senjata dan persenjataan serta *Integrated Logistic Support (ILS)*, perencanaan dan pengendalian (*Rental*), melakukan koordinasi antara pembuatan (*maker*) sistem, pernika, navigasi dan komunikasi, indera, kendali senjata dan persenjataan (*Interface Agreement*), perencanaan *Top Side Arrentangment* bekerja sama dengan pembuat *Combat Management System (CMS)*.



#### 4.5 Deskripsi Responden

Pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebar kuesioner dengan jumlah sampel 60 responden, dan dengan berbagai karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir. Hasil uji deskripsi pada responden disajikan pada tabel 4.1 yaitu :

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden**

<b>Identitas Responden</b>	<b>Klasifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki Laki	25	42%
	Perempuan	35	58%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>Usia</b>	17-30	35	59%
	31-50	20	33%
	>50	5	8%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SMA/SMK	15	25%
	S1	25	41%
	S2	10	17%
	S3	10	17%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

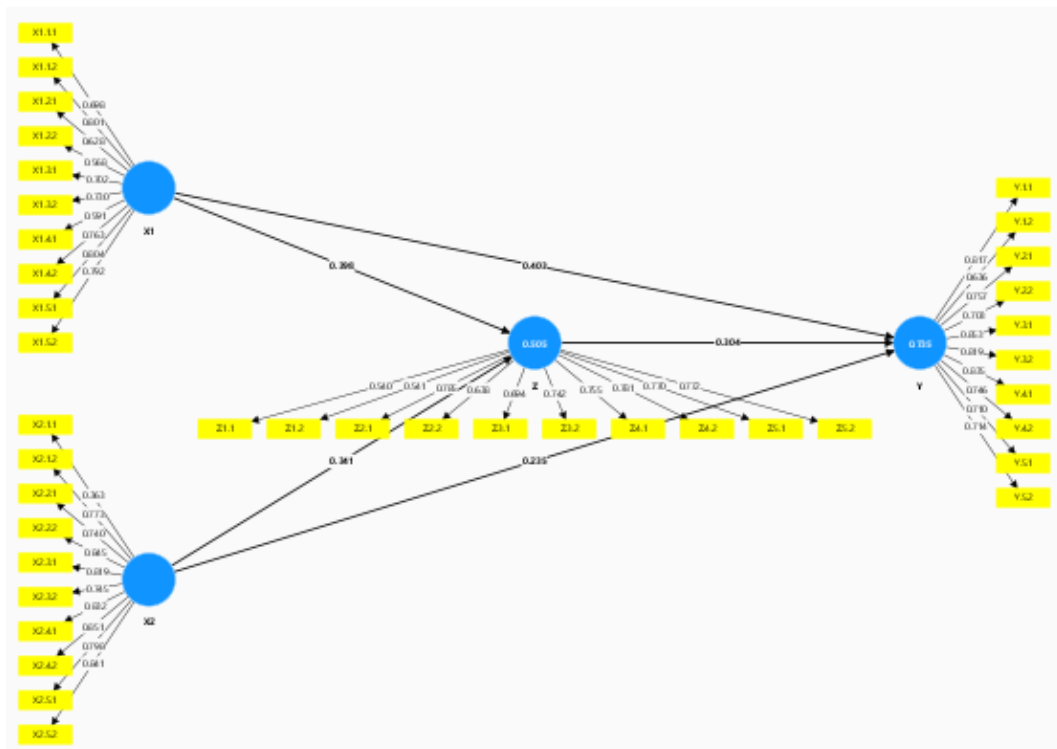
Berdasarkan tabel 4.1 diatas, maka dapat dideskripsikan bahwa identitas responden sebagai berikut :

1. Pada identitas jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin Perempuan yaitu sebanyak 35 orang (58%) dan sisanya yaitu responden Laki-laki sebanyak 25 orang (42%).
2. Pada identitas usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 17-30 sebanyak 35 orang (59%), selanjutnya 31-50 sebanyak 20 orang (33%), dan sisanya >50 orang sebanyak 5 (8%).

3. Dan yang terakhir adalah pada identitas pendidikan terakhir menunjukkan bahwa mayoritas responden untuk SMA/SMK sebanyak 15 orang (25%), sedangkan S1 sebanyak 25 orang (41%), untuk S2 sebanyak 10 orang (17%), dan yang terakhir S3 sebanyak 10 orang (17%).

#### 4.6 Analisis Data

Data hasil penelitian ini diolah dengan menggunakan SmartPLS versi 4 dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 4.5 Hasil Pengolahan Data Tahap I

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

#### 4.6.1 Uji Measurement Model (Outer Model)

##### Uji Validitas

*Convergent Validity* dan *Discriminant Validity* adalah dua (2) kategori model uji validitas.

##### 1. *Convergent Validity*

##### a. *Loading Factor* atau *Outer Loading*

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

## 2. *Discriminant Validity*

Nilai *cross loading* antara indikator dan konstruksya digunakan untuk mengukur *discriminant validity* yang baik, maka setiap nilai *cross loading* variabel laten dari indikator yang memiliki nilai beban yang lebih besar dibandingkan dengan nilai beban jika dibandingkan dengan varibael lain (Wiyono, 2020).

### Uji Reliabilitas

Ada dua metode untuk menguji reliabilitas, uji statistik *Cronbach Alpha* dan uji reliabilitas komposit. Uji komposit reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel dapat dianggap reliabel jika memiliki nilai di atas (0,6) (Elicia & Widjaja, 2020). Uji statistik *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa jika ada nilai diatas (0,6), variabel tersebut dapat dianggap reliabel (Jumhariyani et al., 2018).

Berikut adalah pengolahan data pertama berdasarkan 4 variabel dengan jumlah 40 pertanyaan.

Tabel 4.2 Loading Factor atau Outer Loading I

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
Pelatihan (X1)	X1.1.1	0,698	0,7	Tidak Valid
	X1.1.2	0,801	0,7	Valid
	X1.2.1	0,628	0,7	Tidak Valid
	X1.2.2	0,568	0,7	Tidak Valid
	X1.3.1	0,702	0,7	Valid
	X1.3.2	0,730	0,7	Valid
	X1.4.1	0,591	0,7	Tidak Valid
	X1.4.2	0,763	0,7	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
	X1.5.1	0,804	0,7	Valid
	X1.5.2	0,792	0,7	Valid
<b>Pengembangan Karier (X2)</b>	X2.1.1	<b>0,363</b>	0,7	<b>Tidak Valid</b>
	X2.1.2	0,773	0,7	Valid
	X2.2.1	0,740	0,7	Valid
	X2.2.2	0,845	0,7	Valid
	X2.3.1	0,819	0,7	Valid
	X2.3.2	0,745	0,7	Valid
	X2.4.1	0,832	0,7	Valid
	X2.4.2	0,851	0,7	Valid
	X2.5.1	0,798	0,7	Valid
	X2.5.2	0,841	0,7	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y.1.1	0,817	0,7	Valid
	Y.1.2	<b>0,636</b>	0,7	<b>Tidak Valid</b>
	Y.2.1	0,757	0,7	Valid
	Y.2.2	0,703	0,7	Tidak Valid
	Y.3.1	0,853	0,7	Valid
	Y.3.2	0,819	0,7	Valid
	Y.4.1	0,835	0,7	Valid
	Y.4.2	0,746	0,7	Valid
	Y.5.1	0,710	0,7	Valid
	Y.5.2	0,714	0,7	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	Z.1.1	0,540	0,7	Tidak Valid
	Z.1.2	0,541	0,7	Tidak Valid
	Z.2.1	0,785	0,7	Valid
	Z.2.2	0,638	0,7	Tidak Valid
	Z.3.1	0,694	0,7	Tidak Valid
	Z.3.2	0,742	0,7	Valid
	Z.4.1	0,755	0,7	Valid
	Z.4.2	0,781	0,7	Valid
	Z.5.1	0,770	0,7	Valid
	Z.5.2	0,772	0,7	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

*Convergent validity* dari model pengukuran dapat dari korelasi antara skor item atau instrumen dengan skor konstruksinya (loading factor) dengan kriteria nilai loading factor dari setiap item atau instrumen (0,7). Berdasarkan pengolahan data pertama dengan :

Variabel Pelatihan terdapat ada empat (4) yang tidak valid (0,7) yaitu X1.1.1, X1.2.1, X1.2.2, dan X1.4.1 dan selebihnya valid (0,7).

Variabel Pengembangan Karier terdapat ada satu (1) yang tidak valid (0,7) yaitu X2.1.1 dan selebihnya valid (0,7).

Variabel Kinerja Karyawan terdapat ada satu (1) yang tidak valid (0,7) yaitu Y.1.2 dan selebihnya valid (0,7).

Variabel Motivasi Kerja terdapat ada empat (4) yang tidak valid (0,7) yaitu Z.1.1, Z.1.2, Z.2.2, dan Z.3.1 dan selebihnya valid (0,7)

Sehingga nilai loading factor yang dibawah (0,7) harus dieliminasi atau dihapus dari model.

Tabel 4.3 Construct Reliability and Validity I

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan (X1)	0,891	0,905	0,911	0,508
Pengembangan Karier (X2)	0,921	0,937	0,935	0,598
Kinerja Karyawan (Y)	0,918	0,923	0,932	0,580
Motivasi Kerja (Z)	0,887	0,897	0,908	0,501

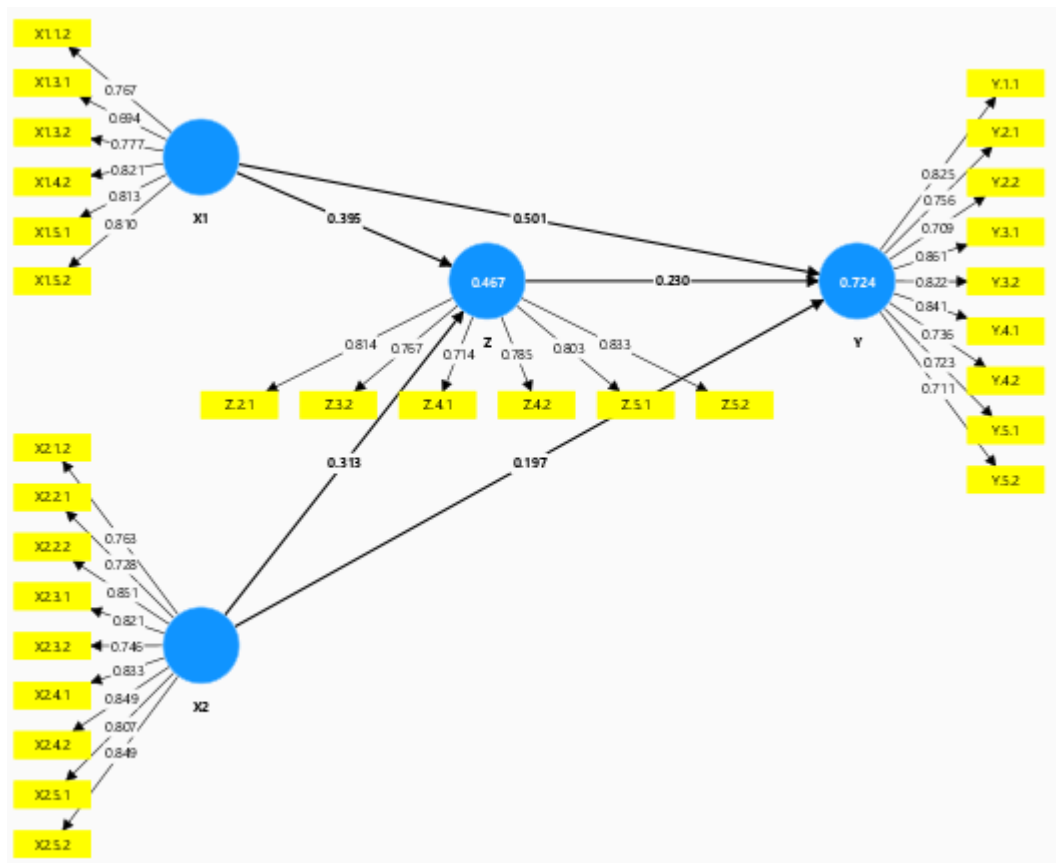
Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.4 Discriminant Validity – Heterotrait – monotrait ratio (HTMT) I

Variabel	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karier (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Pelatihan (X1)				
Pengembangan Karier (X2)	0,922			
Kinerja Karyawan (Y)	0,866	0,835		
Motivasi Kerja (Z)	0,740	0,728	0,807	

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Agar memenuhi *convergent validity* yang dipersyaratkan, maka dilakukan pengolahan data yang kedua. Berikut ini hasil pengolahan data tahap II :



Gambar 4.6 Hasil Pengolahan Data Tahap II

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.5 Loading Factor atau Outer Loading II

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
Pelatihan (X1)	X1.1.2	0,767	0,7	Valid
	X1.3.1	0,694	0,7	Tidak Valid
	X1.3.2	0,777	0,7	Valid
	X1.4.2	0,821	0,7	Valid
	X1.5.1	0,813	0,7	Valid
	X1.5.2	0,810	0,7	Valid

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Pengembangan Karier (X2)</b>	X2.1.2	0,763	0,7	Valid
	X2.2.1	0,728	0,7	Valid
	X2.2.2	0,851	0,7	Valid
	X2.3.1	0,821	0,7	Valid
	X2.3.2	0,746	0,7	Valid
	X2.4.1	0,833	0,7	Valid
	X2.4.2	0,849	0,7	Valid
	X2.5.1	0,807	0,7	Valid
	X2.5.2	0,849	0,7	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y.1.1	0,825	0,7	Valid
	Y.2.1	0,756	0,7	Valid
	Y.2.2	0,709	0,7	Valid
	Y.3.1	0,861	0,7	Valid
	Y.3.2	0,822	0,7	Valid
	Y.4.1	0,841	0,7	Valid
	Y.4.2	0,736	0,7	Valid
	Y.5.1	0,723	0,7	Valid
	Y.5.2	0,711	0,7	Valid
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	Z.2.1	0,814	0,7	Valid
	Z.3.2	0,767	0,7	Valid
	Z.4.1	0,714	0,7	Valid
	Z.4.2	0,785	0,7	Valid
	Z.5.1	0,803	0,7	Valid
	Z.5.2	0,833	0,7	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pengolahan data kedua terdapat nilai yang masih berwarna merah yaitu :



Variabel Pelatihan terdapat ada satu (1) yang tidak valid (0,7) yaitu X1.1.1, X1.3.1 dan selebihnya valid (0,7).

**Tabel 4.6 Construct Reliability and Validity II**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan (X1)	0,872	0,876	0,904	0,611
Pengembangan Karier (X2)	0,932	0,937	0,944	0,651
Kinerja Karyawan (Y)	0,918	0,992	0,932	0,605
Motivasi Kerja (Z)	0,877	0,882	0,907	0,620

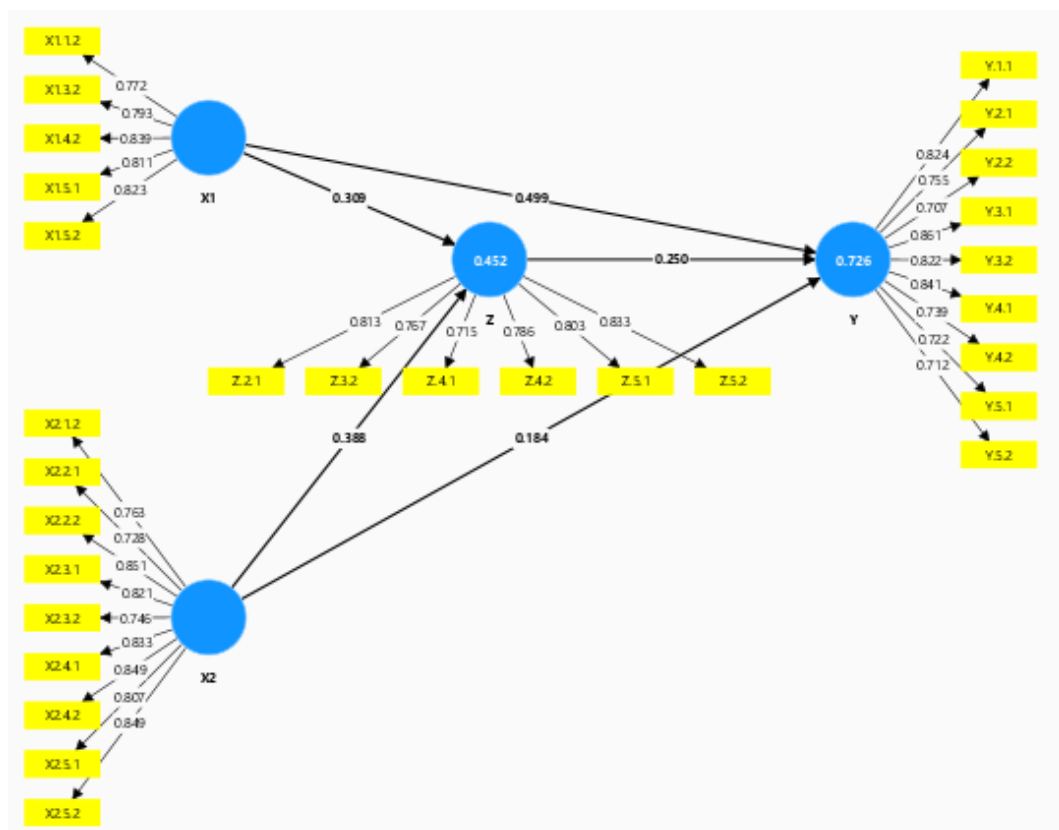
Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

**Tabel 4.7 Discriminant Validity – Heterotrait – monotrait ratio (HTMT) II**

Variabel	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karier (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Pelatihan (X1)				
Pengembangan Karier (X2)	0,953			
Kinerja Karyawan (Y)	0,911	0,832		
Motivasi Kerja (Z)	0,746	0,706	0,767	

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Agar memenuhi *convergent validity* yang dipersyaratkan, maka dilakukan pengolahan data yang kedua. Berikut ini hasil pengolahan data tahap III :



**Gambar 4.7 Hasil Pengolahan Data Tahap III**

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

**Tabel 4.8 Loading Factor atau Outer Loading III**

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
<b>Pelatihan (X1)</b>	X1.1.2	0,772	0,7	Valid
	X1.3.2	0,793	0,7	Valid
	X1.4.2	0,839	0,7	Valid
	X1.5.1	0,811	0,7	Valid
	X1.5.2	0,823	0,7	Valid
<b>Pengembangan Karier (X2)</b>	X2.1.2	0,763	0,7	Valid
	X2.2.1	0,728	0,7	Valid

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Kesimpulan</b>
	X2.2.2	0,851	0,7	Valid
	X2.3.1	0,821	0,7	Valid
	X2.3.2	0,746	0,7	Valid
	X2.4.1	0,833	0,7	Valid
	X2.4.2	0,849	0,7	Valid
	X2.5.1	0,807	0,7	Valid
	X2.5.2	0,849	0,7	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y.1.1	0,824	0,7	Valid
	Y.2.1	0,755	0,7	Valid
	Y.2.2	0,707	0,7	Valid
	Y.3.1	0,861	0,7	Valid
	Y.3.2	0,822	0,7	Valid
	Y.4.1	0,841	0,7	Valid
	Y.4.2	0,739	0,7	Valid
	Y.5.1	0,722	0,7	Valid
	Y.5.2	0,712	0,7	Valid
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	Z.2.1	0,813	0,7	Valid
	Z.3.2	0,767	0,7	Valid
	Z.4.1	0,715	0,7	Valid
	Z.4.2	0,786	0,7	Valid
	Z.5.1	0,803	0,7	Valid
	Z.5.2	0,833	0,7	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.9 Construct Reliability and Validity III

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan (X1)	0,867	0,871	0,904	0,653
Pengembangan Karier (X2)	0,932	0,937	0,944	0,651
Kinerja Karyawan (Y)	0,918	0,922	0,932	0,606
Motivasi Kerja (Z)	0,877	0,882	0,907	0,619

Sumber : Data Diolah Peneleiti, 2024

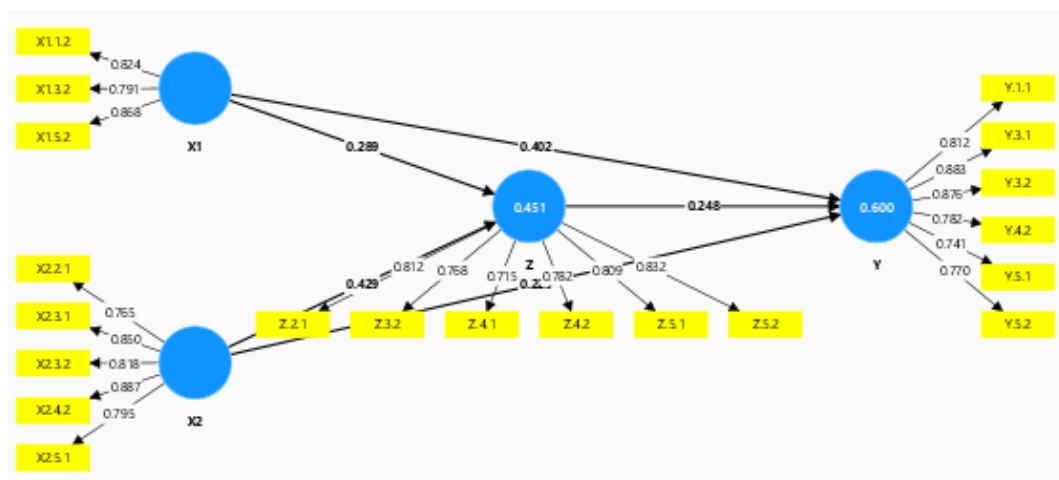
Tabel 4.10 Discriminant Validity – Heterotrait – monotrait ratio (HTMT) III

Variabel	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karier (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Pelatihan (X1)				
Pengembangan Karier (X2)	0,958			
Kinerja Karyawan (Y)	0,911	0,832		
Motivasi Kerja (Z)	0,720	0,706	0,767	

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Dan untuk *Discriminant Validity* terdapat berwarna merah, dikarenakan masih lebih tinggi dari (0,9). Agar memenuhi discriminant validity yang disyaratkan, yaitu nilai yang lebih rendah dari (0,9) maka dilakukan pengelolaan data yang ketiga.

Yang harus dilakukan adalah hilangkan item yang berkorelasi tinggi antara Pelatihan, Pengembangan Karier dan Kinerja Karyawan, lalu pilih dari korelasi yang paling tinggi dan terus satu persatu hingga diperoleh HTMT nilai kurang dari (0,9). Karena untuk HTMT Pelatihan, Pengembangan Karier dan Kinerja Karyawan tidak terima. Maka dari itu harus diperbaiki nilai angka di Indikator *Correlations* nilai yang paling tinggi (0,9).



Gambar 4.8 Hasil Pengolahan Data Akhir

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.11 Hasil Uji Loading Factor atau Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
Pelatihan (X1)	X1.1.2	0,824	0,7	Valid
	X1.3.2	0,791	0,7	Valid
	X1.5.2	0,868	0,7	Valid
Pengembangan Karier (X2)	X2.2.1	0,765	0,7	Valid
	X2.3.1	0,850	0,7	Valid
	X2.3.2	0,818	0,7	Valid
	X2.4.2	0,887	0,7	Valid
	X2.5.1	0,795	0,7	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1.1	0,812	0,7	Valid
	Y.3.1	0,883	0,7	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
	Y.3.2	0,876	0,7	Valid
	Y.4.2	0,782	0,7	Valid
	Y.5.1	0,741	0,7	Valid
	Y.5.2	0,770	0,7	Valid
Motivasi Kerja Z)	Z.2.1	0,812	0,7	Valid
	Z.3.2	0,768	0,7	Valid
	Z.4.1	0,715	0,7	Valid
	Z.4.2	0,782	0,7	Valid
	Z.5.1	0,809	0,7	Valid
	Z.5.2	0,832	0,7	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pengolahan data yang terakhir, nilai *loading factor* atau *outer loading* menunjukkan semua (0,7), maka pada tahap terakhir ini bahwa data dinyatakan valid.

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilty

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Keputusan
Pelatihan (X1)	0,770	0,776	0,867	Reliabel
Pengembangan Karier (X2)	0,881	0,890	0,913	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,896	0,899	0,921	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,877	0,882	0,907	Reliabel

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa angka yang memuaskan yaitu diatas (0,7) yang sehingga menunjukkan konsistensi dan item atau instrumen yang digunakan tinggi.

Setelah itu terdapat uji *Average Variance Extracted* (AVE) yang dimana angka lebih dari (0,5) dinyatakan nilai standar AVE. Hasil pengolahan data pada penelitian ini, menunjukkan semua variabel mempunyai konstruk validitas yang sangat baik. Berikut hasil uji AVE yaitu :

**Tabel 4.13 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Nilai AVE	Batas Nilai AVE	Kesimpulan
<b>Pelatihan (X1)</b>	0,686	0,5	Valid
<b>Pengembangan Karier (X2)</b>	0,679	0,5	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,660	0,5	Valid
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	0,720	0,5	Valid

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Selanjutnya dilakukan uji *discriminant validity*, nilai *cross landing* antara indikator dan konstruknya yang digunakan untuk mengukur *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4.14 Hasil Nilai Cross Loading**

Indikator	X1	X2	Y	Z
X1.1.2	0.824	0.556	0.595	0.417
X1.3.2	0.791	0.605	0.574	0.499
X1.5.2	0.868	0.665	0.614	0.578
X2.2.1	0.583	0.765	0.460	0.463
X2.3.1	0.655	0.850	0.589	0.520
X2.3.2	0.525	0.818	0.494	0.510
X2.4.2	0.656	0.887	0.644	0.608
X2.5.1	0.610	0.795	0.592	0.530

<b>Indikator</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
Y.1.1	0.699	0.617	0.812	0.474
Y.3.1	0.572	0.611	0.883	0.514
Y.3.2	0.622	0.533	0.876	0.502
Y.4.2	0.571	0.598	0.782	0.511
Y.5.1	0.540	0.545	0.741	0.488
Y.5.2	0.467	0.388	0.770	0.627
Z.2.1	0.366	0.458	0.398	0.812
Z.3.2	0.553	0.451	0.495	0.768
Z.4.1	0.362	0.373	0.517	0.715
Z.4.2	0.582	0.630	0.462	0.782
Z.5.1	0.404	0.506	0.562	0.809
Z.5.2	0.548	0.574	0.553	0.832

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

**Tabel 4.15 Discriminant Validity - Fornell - Larcker Criterion**

<b>Variabel</b>	<b>Pelatihan (X1)</b>	<b>Pengembangan Karier (X2)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z)</b>
<b>Pelatihan (X1)</b>	0,828			
<b>Pengembangan Karier (X2)</b>	0,738	0,824		
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,718	0,681	0,812	
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	0,606	0,642	0,636	0,787

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pengolahan yang ada diatas, bisa didapat gambaran semua indikator yang mempunyai angka yang koefisien korelasi lebih tinggi terhadap variabel sendiri dibandingkan dengan angka koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya.



#### 4.6.2 Uji *Structural Model* (Inner Model)

Suatu model yang disebut inner model digunakan untuk menentukan sebab akibat dari hubungan antara variabel laten. Saat melakukan tes dengan PLS, nilai *R-square* adalah uji *goodness of fit* dengan penilaian tersebut ditentukan oleh nilai R-kuadrat untuk masing-masing variabel dependen. Perubahan nilai R-kuadrat dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Pulungan & Rivai, 2021). Model structural memenuhi beberapa kriteria :

1. *R-Square* adalah koefisiensi determinasi pada konstruk endogen. Nilai *R square* sebesar 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (kecil).

**Tabel 4.16 Hasil Nilai R-Square**

Variabel	R-Square	R-Square adjusted
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,600	0,578
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	0,451	0,432

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

2.  $f^2$  (*Effect Size*)

*F Square* dapat diukur efek pada variabel laten terhadap variabel lainnya.

Nilai *f square* efek sebesar 0,35 (besar), 0,15 (sedang), 0,02 (kecil).

Tabel 4.17 Hasil Nilai F Square

Variabel	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karier (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Pelatihan (X1)			0,172	0,069
Pengembangan Karier (X2)			0,050	0,153
Kinerja Karyawan (Y)				
Motivasi Kerja (Z)			0,084	

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Berikut penjelasannya yaitu :

1. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja sebesar (0,069), maka hasil nilainya dianggap kecil.
2. Pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi kerja sebesar (0,153), maka hasil nilainya sedang.
3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar (0,172), maka hasil nilainya dianggap sedang.
4. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan sebesar (0,050), maka hasil nilainya lemah.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar (0,084), maka hasil nilainya lemah.

#### 4.6.3 Uji Hipotesis

Dalam statistik, pengujian hipotesis adalah langkah penting. Mereka dapat menunjukkan dalam berbagai hal yang akan diteliti apakah faktanya benar atau hanya omong kosong hanya hipotesis (Anuraga et al., 2021). Untuk menguji hipotesis, nilai probabilitas dan nilai t-statistik digunakan. Hipotesis mengatakan bahwa nilai statistik alpha harus sebesar 5% atau 0,05 (*p-values* < 0,05), dan nilai t-statistik harus sebesar (1,96). Jika t-statistik lebih besar dari (1,96), kriteria hipotesis akan diterima.

Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis

Path coefficients					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Z	0,289	0,279	0,154	1,874	0,061
X2 -> Z	0,429	0,449	0,157	2,731	0,006
X1 -> Y	0,402	0,387	0,106	3,798	0,000
X2 -> Y	0,225	0,224	0,110	2,038	0,042
Z -> Y	0,248	0,265	0,122	2,027	0,043
Specific indirect effects					
X1 -> Z -> Y	0,072	0,079	0,060	1,201	0,230
X2 -> Z -> Y	0,106	0,111	0,056	1,891	0,059

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

Adapun penjelasan dari yang diatas sebagai berikut :

1. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja diperoleh nilai *p-values* (0,061 > 0,05), maka ditolak yaitu pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi kerja diperoleh nilai *p-values* (0,006 <0,05), maka diterima yaitu pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-values* (0,000 <0,05), maka diterima yaitu pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-values* (0,042 <0,05), maka diterima yaitu pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-values* (0,043 <0,05), maka diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja diperoleh nilai *p-values* (0,230 >0,05), maka ditolak yaitu pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja diperoleh nilai *p-values* (0,059 >0,05), maka ditolak yaitu pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

#### **4.7 Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil olah data dengan menggunakan SmartPLS Versi 4 pada tabel 4.18 sebagai berikut :

##### **4.7.1 Hubungan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja**

Bahwa diketahui variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (1,874 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,061 >0,05). Hasil penelitian ini memberikan cukup kuat untuk mendukung kesimpulan bahwa pelatihan mungkin tidak mempengaruhi motivasi kerja karyawan secara signifikan. Perlunya meninjau kembali program pelatihan mereka untuk memastikan bahwa mereka benar-benar dibuat untuk membuat karyawan lebih termotivasi

untuk bekerja. Program ini juga harus dibuat dengan mempertimbangkan motivasi kerja karyawan, seperti budaya perusahaan, sistem penghargaan, dan hubungan interpersonal antar karyawan. Karyawan harus dilibatkan saat membangun program pelatihan. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Regional V Sulawesi Di Kota Makassar”.

#### **4.7.2 Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja**

Bahwa diketahui variabel pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (2,731 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,006 <0,05). Hasil penelitian ini bahwa berdasarkan bukti statistik yang kuat, variabel pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Ini juga memiliki konsekuensi yang signifikan bagi manajemen SDM dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja”.

#### **4.7.3 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Bahwa diketahui variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (2,798 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,000 <0,05). Hasil penelitian ini memberikan bukti yang cukup kuat untuk mendukung klaim bahwa pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Karena untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus berinvestasi dalam program pelatihan yang berkualitas. Program ini harus dirancang dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan karyawan, dan karyawan harus aktif berpartisipasi dalam program untuk memaksimalkan manfaatnya. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang”.

#### **4.7.4 Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan**

Bahwa diketahui variabel pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (2,083 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,042 <0,05). Hasil penelitian ini memberikan bukti kuat yang cukup kuat untuk mendukung kesimpulan bahwa pengembangan karir berdampak positif pada kinerja karyawan. Karena harus dirancang dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan karyawan, dan karyawan harus aktif berpartisipasi dalam memaksimalkan manfaatnya. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Pembinaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai”.

#### **4.7.5 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Bahwa diketahui variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (2,027 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,043 <0,05). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perusahaan harus membuat strategi dan program seperti sistem penghargaan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Ini akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pelatihan Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Rifan Financindo Berjangka Solo”

#### **4.7.6 Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Bahwa diketahui variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (1,201 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,230 >0,05). Hasil penelitian ini bahwa motivasi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan. Perusahaan harus mengevaluasi kembali strategi

pengembangan sumber daya manusia mereka dan mempertimbangkan variabel lain yang lebih baik dominan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Usaha Konveksi Adiguna Kota Bengkulu”.

#### 4.7.7 Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Bahwa diketahui variabel pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dikarenakan dari nilai *T-statistic* sebesar (1,891 <1,96) dan nilai *p values* sebesar (0,059 >0,05). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi harus mempertimbangkan kembali strategi pengembangan sumber daya manusia mereka dan mempertimbangkan faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan”.

**Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

<b>HIPOTESIS</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>HASIL</b>
PERTAMA Pelatihan – Motivasi Kerja	Terdapat pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (1,874) dan <i>p values</i> (0,061 >0,05).	DITOLAK
KEDUA Pengembangan Karier – Motivasi Kerja	Terdapat pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (2,731) dan <i>p values</i> (0,006 <0,05).	DITERIMA

HIPOTESIS	PERNYATAAN	HASIL
KETIGA Pelatihan - Kinerja Karyawan	Terdapat pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (2,798) dan <i>p values</i> (0,000 <0,05).	DITERIMA
KEEMPAT Pengembangan Karier – Kinerja Karyawan	Terdapat pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (2,083) dan <i>p values</i> (0,042 <0,05).	DITERIMA
KELIMA Motivasi Kerja – Kinerja Karyawan	Terdapat motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (2,027) dan <i>p values</i> (0,043 <0,05).	DITERIMA
KEENAM Pelatihan – Kinerja Karyawan – Motivasi Kerja	Terdapat pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (1,201) dan <i>p values</i> (0,230 >0,05).	DITOLAK
KETUJUHH Pengembangan Karier – Kinerja Karyawan – Motivasi Kerja	Terdapat pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan nilai <i>T-statistic</i> sebesar (1,891) dan <i>p values</i> (0,059 >0,05).	DITOLAK

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024