

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA UMKM KOTA BATAM

Dhita Hafizha Asri¹; Moderin²

Universitas Internasional Batam, Batam^{1,2}

Email : dhita.hafizha@uib.ac.id¹; moderinhuangciaa@gmail.com²

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Batam menjadi studi kasus utama temuan tersebut. Tujuan dari temuan ini adalah guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai agen motivasi di perusahaan. Para peneliti menggunakan kuesioner dan metodologi kuantitatif dalam analisis ini. Sampel yang digunakan terdiri dari 420 orang karyawan berbagai usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang terpilih menjadi partisipan dalam penelitian ini. Metode SEM-PLS digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh. Temuan penelitian membuktikan bahwa variabel budaya dan lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun kinerja pegawai dipengaruhi signifikan oleh variabel lain seperti disiplin, kepemimpinan, kompetensi, motivasi. Variabel motivasi mampu memediasi variabel budaya, manajemen, kompetensi, lingkungan dan mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai. Motivasi tidak mampu memediasi disiplin pada kinerja karyawan.

Kata kunci : Kinerja Karyawan; Motivasi; UMKM

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Batam City are the main case study for these findings. The purpose of these findings is to determine the factors that influence employee performance as motivational agents in the company. The researchers used questionnaires and quantitative methodology in this analysis. The sample used consisted of 420 employees of various micro, small and medium enterprises (MSMEs) who were selected as participants in this research. The SEM-PLS method was used to analyze the data obtained. The research results show that cultural and environmental variables do not have a significant effect on employee performance, but employee performance is significantly influenced by other variables such as discipline, leadership, competence, motivation. Motivational variables are able to mediate cultural, management, competency and environmental variables and have a significant influence on employee performance. Motivation is unable to mediate discipline on employee performance

Keywords : Employee Performance; Motivation; MSMEs

PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini meningkat mengarah kepada terwujudnya keunggulan kerja pegawai yang tinggi bagi perkembangan bisnis, suatu bisnis dapat pantas mewujudkan dan mengembangkan kinerja lingkungannya. Keberhasilan bisnis terdorong dari

beberapa aspek, salah satu aspek esensial, yakni sumber daya manusia (Lature, 2022). SDM pada hakikatnya adalah bagian dari tujuan terpenting dalam mencapai tujuan pengelolaan organisasi. SDM merupakan inti terpenting yang wajib dimiliki dan harus diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam manajemen karena mereka bekerja guna mencapai tujuan, berinovasi serta mencapai objektif organisasi (Tolu et al., 2021). Menurut Septiani & Royda, (2022) eksistensi sumber daya manusia adalah suatu modal serta harta berharga untuk suatu usaha. Kesuksesan suatu organisasi ditetapkan oleh serajat orang-orang yang menciptakannya. Sumber daya manusia akan mempunyai peranan yang ideal apabila organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan karir pegawainya dengan memperhatikan keterampilan yang sebenarnya dimiliki oleh setiap pegawainya. Biasanya peningkatan sumber daya manusia didasari oleh kemampuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai sehingga tingkat kerja akan semakin tinggi (Septiani & Royda, 2022).

Agustin, (2020) berpendapat bahwa kinerja dihasilkan baik dari kualitas maupun kuantitas kinerja yang dilaksanakan staf saat memenuhi tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ialah prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai, yaitu kemampuan seseorang untuk menghasilkan, mengajar atau mencapai sesuatu. Kinerja karyawan merupakan pangkat kemenangan seorang dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Prestasi karyawan pada dasarnya dampak dari dua aspek, internal dan eksternal. Aspek internal ialah aspek yang bersifat dari dalam karyawan, antara lain kepuasan kerja dan tanggung jawab terhadap lembaga, sedangkan aspek eksternal ialah aspek yang berasal dari luar karyawan, antara lain keunggulan kepemimpinan, moral, keselamatan dan keamanan di lingkungan kerja, serta budaya organisasi (Franadita & Aslami, 2022). Agustin, (2020) menyebutkan bahwa Budaya organisasi merupakan metode kuno yang diimplementasikan dan diaplikasikan pada kehidupan profesional sebagai penggerak peningkatan kualitas kinerja karyawan dan manajer di perusahaan. Robbins (2006) berpendapat bahwa budaya organisasi ialah suatu sistem nilai yang dipraktikkan dan dihormati. oleh anggota suatu organisasi, yang membantu membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Kepemimpinan adalah studi tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan orang lain untuk menyelesaikan tugas sesuai aturan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ialah suatu perilaku tertentu yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin atau individu dalam

memberikan pengaruh pada tindakan individu lain guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi (Agustin, 2020). Kompetensi kerja merupakan faktor penting dalam menumbuhkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tanggung jawab mereka. Dalam meningkatkan kompetensi kerja seorang pegawai dapat melakukan beberapa hal pengembangan diri, antara lain dengan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan yang diberikan di lingkungannya organisasi. Kompetensi dapat diukur secara objektif untuk dapat menilai sejauh mana karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka. Kompetensi kerja dari seorang karyawan memiliki potensi untuk menghasilkan kualitas pribadi, pengetahuan umum, dan keterampilan khusus pekerjaan (Widayanto & Nugroho, 2022). Disiplin kerja yang baik menggambarkan tingkat tanggung jawab pegawai pada tugas yang dibebankan kepadanya. Kondisi ini meningkatkan semangat kerja pegawai, semangat kerja serta motivasi kerja yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto et al., 2022). Lingkungan kerja ialah seluruh sesuatu yang ada sekitar staf yang mempengaruhi dirinya saat melaksanakan serta menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam suatu bidang (Dewi & Sukarno, 2021). Begitupun juga dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi para pekerja dalam suatu UMKM yang ada di Indonesia.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pada perekonomian Indonesia merupakan kelompok usaha yang menunjukkan keumuman yang luar biasa dan tahan terhadap berbagai guncangan perekonomian yang signifikan (Azzahra & Wibawa, 2021). UMKM banyak digunakan untuk meminimalisir tingkat pengangguran di Indonesia. UMKM banyak memanfaatkan sumber daya alam yang tersembunyi di kawasan belum berkembang untuk tujuan komersial. Singkatnya, usaha kecil dan menengah merupakan penopang utama perekonomian Indonesia. Ciri utama usaha kecil dan menengah ialah kemampuannya mengembangkan jenis usaha yang fleksibel dengan upah yang relatif rendah. Kehadiran usaha kecil dan menengah tidak hanya diwujudkan dalam bentuk peningkatan pendapatan namun juga berbentuk pendapatan tetap. Kondisi ini dapat dimaklumi karena departemen UMKM mempunyai peran serta banyak pihak dalam berbagai bidang kegiatan (Amin, 2022). UMKM sendiri tersebar di berbagai daerah, desa, serta kota dan mencakup keseluruhan jenis lapangan kerja yang tersedia. Munculnya UMKM membutuhkan kemampuan untuk mengambil manfaat dari

partisipasi penuh dalam perhitungan untuk menyelesaikan situasi yang biasa dihadapi (Weya et al., 2020).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya

Agustin, (2020) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan jangka panjang yang diimplementasikan pada aktivitas kehidupan kerja, merupakan salah satu faktor yang menambah kualitas kerja staf dan manajemen perusahaan. Manfaat budaya juga dapat dijelaskan oleh fakta bahwa budaya dapat menjalankan sejumlah fungsi pada suatu organisasi, misalnya: Budaya memainkan kontribusi penentu batas, maknanya budaya menghasilkan pembeda yang jelas antar budaya organisasi dan budaya organisasi lainnya. Budaya meningkatkan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dibandingkan kepentingan pribadi, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, budaya mempunyai fungsi merencanakan dan mengendalikan mekanisme kontrol politik untuk memandu dan membentuk sikap dan perilaku anggota.

Kompetensi

Widayanto & Nugroho, (2022) Kompetensi kerja yang baik dari seorang karyawan akan berpengaruh tercapainya kinerja pegawai dalam organisasi. Alasannya adalah bahwa seorang karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan mudah melalui keyakinan dan keterampilan dalam mengambil keputusan mengikuti penguasaan kompetensi kerja yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Rasa percaya diri seorang karyawan tentunya harus diimbangi dengan kompetensi yang dimilikinya agar setiap keputusan yang diambil dapat berjalan dengan baik tidak memiliki pengaruh negatif pada tujuan organisasi. Melalui kepercayaan diri, seorang karyawan akan menjadi mampu dengan mudah melakukan berbagai macam terobosan dalam meraih objektif yang sudah ditetapkan dengan performa yang maksimal.

Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan signifikan pada manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan. Keberhasilan pemimpin dalam mengelola karyawan akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Kemampuan seorang pemimpin yang kuat dan berkompoten untuk menjadi teladan bagi bawahannya mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberhasilan dan keberhasilan suatu organisasi. Jika pemimpin tidak mengelola bawahannya dengan optimal maka target perusahaan akan kesulitan terwujud

karena besar kemungkinan bawahan akan bekerja dengan caranya sendiri (Hendry & Asri, 2022). Menurut Agustin, (2020) Gaya kepemimpinan ialah perilaku spesifik yang digunakan seorang pemimpin atau individu guna memberi pengaruh perilaku orang lain guna mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda telah disorot oleh:

- a. Kepemimpinan otokratis adalah ketika seorang pemimpin memiliki kekuasaan atau otoritas sebagian besar di tangan pemimpin atau pemimpin menganut sistem kekuasaan terpusat.
- b. Kepemimpinan partisipatif adalah ketika pemimpin yakin akan peran kepemimpinannya, menciptakan kerja sama yang harmonis, meningkatkan loyalitas, dan melibatkan pengikut sedemikian rupa sehingga pemimpin Kepemimpinan harus memotivasi bawahan untuk merasa menjadi bagian dari perusahaan,
- c. Kepemimpinan delegatif ialah ketika seorang pemimpin mempercayakan otoritasnya sepenuhnya kepada bawahannya. Melalui cara ini, bawahan bisa memutuskan, kebijakan atau bekerja dengan bebas.

Disiplin

Wahyuni & Karneli, (2021) Disiplin bersumber dari kata Latin Discere yang artinya belajar. Kata Disiplin berasal dari kata Disiplin yang artinya mengajar ataupun mendidik. Dan kini kata disiplin telah banyak terjadi perubahan arti. Disiplin ialah wujud training yang berguna dalam menambah serta membentuk pengetahuan, sikap, serta tindakan staf agar dapat dengan sukarela berkolaborasi dengan staf lainnya serta mengembangkan diri.

Lingkungan

Dewi & Sukarno, (2021) Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai merasa aman, nyaman dan suasananya sehat, sehingga seluruh pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal, cepat dan baik. Konsep lingkungan kerja ialah instrumen dan material yang bersentuhan, lingkungan kerja, cara kerja dan organisasi kerja, serta lingkungan kerja.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang dapat membuat individu melaksanakan aktivitas ataupun usaha dalam menggapai tujuannya (Mathori et al., 2022). Motivasi ini dapat menjadi faktor penting dalam bekerja, belajar atau dalam kehidupan sehari-hari.

Motivasi akan membuat seseorang bekerja lebih mudah dan cepat untuk meningkatkan kinerjanya (Asri & Jennifer, 2022). Motivasi kerja karyawan harus dikaji secara sistematis untuk pengembangan, dan pada saat yang sama juga perlu diperhatikan oleh atasan untuk meningkatkan perilaku kerja karyawan, jika tidak memperhatikan motivasi kerja sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi menurun. Saat ini kontribusi supervisor sangat dibutuhkan untuk mengelola pegawai dalam pekerjaannya, karena prestasi kerja ialah hasil interaksi antar motivasi kerja, kemampuan serta kesempatan (Al-jihad & Jaenab, 2021).

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang diraih staf saat menyelesaikan tugas serta pekerjaan yang dibebankan organisasi (Panigoro et al., 2022) Kinerja mengacu pada sejauh mana semua karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang membentuk pekerjaan mereka. Kinerja juga mencerminkan sejauh mana pegawai melaksanakan persyaratan pekerjaan yang telah dibebankan oleh perusahaan berdasarkan bagian pekerjaannya masing-masing (Batubara, 2020). Kinerja terbagi menjadi dua yakni individu dan organisasi. Kinerja individu merupakan output kinerja seorang pegawai baik secara kualitatif ataupun kuantitatif berlandaskan standar kerja yang sudah ditetapkan, sedangkan kinerja organisasi merupakan perpaduan antara kinerja individu serta kerja sama tim (Runa, 2020). Kinerja pegawai merupakan variabel multifaktorial yang dihasilkan dari kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang konsisten dengan tujuan dan produktivitasnya. Kinerja karyawan mencakup tindakan yang terkendali tetapi menetapkan batasan pada tindakan yang tidak berhubungan (Asri & Jennifer, 2022). Kinerja bukanlah bakat atau kemampuan, tetapi perwujudan dari hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (Rahadian, F., & Zulkarnaen, W., 2021).

Pengembangan Hipotesis

H1: Hubungan budaya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai jika staf merasa bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan dan selalu adanya dorongan dari pimpinan untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas (Sarumaha, 2022). Upaya pengembangan kinerja pegawai memerlukan perhatian yang cermat terhadap pengembangan budaya (Ernawati et al., 2022).

H2: Hubungan disiplin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Disiplin merupakan kepedulian dan kesediaan individu dalam menaati seluruh aturan perusahaan serta standar sosial yang berlaku. Disiplin haruslah dijunjung tinggi pada organisasi perusahaan, karena tidak adanya dukungan kedisiplinan pegawai yang baik maka perusahaan akan sulit mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan (Wahyuni & Karneli, 2021).

H3: Hubungan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan ialah kapabilitas atau kesanggupan individu saat memberi arahan serta mempengaruhi orang lain dalam bekerja yang berobjektif guna meraih target yang sudah ditetapkan (Widjaja & Ginanjar, 2022). Keberhasilan organisasi tidak lepas dari kualitas manajernya, karena seorang manajer yang berkualitas mengetahui cara menggunakan sumber daya yang ada pada perusahaan, dapat mengarahkan aktivitas bawahannya tanpa adanya manajer, mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dan dapat mengatasi kelemahan yang ada. , mampu mengarahkan organisasi guna mewujudkan tujuan yang disepakati dengan jangka waktu yang ditentukan (Suhanta et al., 2022).

H4: Hubungan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi adalah kapabilitas dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas mengandalkan keterampilan serta ilmu yang didampingi oleh sikap kerja yang dibutuhkan di tempat kerja (Sapitri & Mahayasa, 2022). Jika karyawan memiliki keterampilan yang tinggi, mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kualifikasi profesi harus berlangsung langsung dalam penyelenggaraan kehidupan usaha. Karyawan dengan keterampilan khusus seringkali dapat melakukan pekerjaannya dengan baik serta berketerampilan yang diperlukan untuk bekerja sesuai dengan tujuan kerja yang ditetapkan oleh Perusahaan (Krisnawati & Bagia, 2021).

H5: Hubungan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja sangat mempengaruhi produktivitas dan efisiensi pegawai baik dalam lingkungan kerja fisik ataupun bukan fisik. Lingkungan kerja bisa menciptakan ketenangan dan semangat saat bekerja, dan dengan bertambahnya semangat saat bekerja maka kinerja karyawan pun akan meningkat (Mappamiring et al., 2022).

H6: Hubungan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penemuan dari riset ini adalah motivasi kerja yang diberikan oleh manajer pada kinerja pegawai UMKM tidak dapat memberikan kontribusi yang signifikan karena motivasi kerja yang diberikan hanya muncul dalam bentuk motivasi biaya keuangan standar utama (Agustin, 2020).

H7: Hubungan budaya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh motivasi kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu strategi yang memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal, sebab budaya organisasi yang baik dengan sendirinya menciptakan keadaan yang sesuai bagi tindakan staf di tempat kerja, jika budaya tersebut sangat sesuai dan membantu pegawai mengembangkan keterampilan dan menjaga kebahagiaan. Singkatnya, budaya organisasi ialah aspek terpenting saat meningkatkan kinerja melalui motivasi pegawai (nurasizah et al., 2022).

H8: Hubungan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh motivasi kerja.

Disiplin kerja yang baik menggambarkan tingkat tanggung jawab karyawan pada tugas yang dibebankan. Kondisi ini menumbuhkan semangat dan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas pegawai guna mewujudkan tujuan organisasi (Sudarmanto et al., 2022).

H9: Hubungan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh motivasi kerja.

Budaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dipahami sebagai perilaku yang dapat diterima dan dikembangkan sebagai pembelajaran dalam mengatasi masalah integrasi internal dan eksternal. Semakin tinggi upaya membangun budaya kepemimpinan yang baik, semakin banyak nilai, keyakinan, dan sikap akan mempertajam pencapaian kinerja karyawan. Kekuatan akan budaya organisasi yang baik mendukung seorang karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Budaya kepemimpinan yang kuat dalam suatu organisasi menjadikan karyawan berpikir serta bertindak berlandaskan nilai-nilai organisasi (Widayanto & Nugroho, 2022).

H10: Hubungan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh motivasi kerja.

Kompetensi kerja memiliki peranan esensial saat meraih suatu tujuan organisasi melalui kemampuan dan kinerja seorang staf. Mengacu pada kompetensi kerja perlu

ditingkatkan dalam pekerjaan penguasaan dan pengelolaan suatu organisasi yang dapat memberikan arahan dan aturan bagi karyawan untuk melakukannya pekerjaannya sehingga karyawan lebih percaya diri dalam bekerja dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Widayanto & Nugroho, 2022).

H11: Hubungan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh motivasi kerja.

Dengan lingkungan kerja yang kondusif, staf akan dapat meningkatkan motivasinya saat bekerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. (Sudarmanto et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif berdasarkan pengambilan sampel acak digunakan untuk mendapatkan hasil ini. Penelitian ini mengikutsertakan pekerja UMKM di kota Batam yang dijadikan sampel pada riset ini. Rumus yang diaplikasikan guna menetapkan besarnya sampel ialah rumus dari Hair et al., (2014) dengan jumlah responden masing-masing item kuesioner sebanyak 10 orang, maka digunakan perbandingan 1:10 untuk pengambilan sampelnya. Sebanyak 390 orang menjawab survei dengan 39 pertanyaan. Walaupun begitu, 420 survei sudah dibagikan dan tidak ada survei yang diretur. Ukuran akhir sampel hasil ini ialah 400 partisipan. Dengan demikian, sampel yang dihasilkan dengan menggunakan metode SEM-PLS adalah 420 partisipan.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik Responden

Sebanyak 420 orang menanggapi survei online yang dibagikan sebelumnya. Analisis jawaban dari 420 orang menunjukkan bahwa 53,1% ialah wanita serta 45,2% berusia antara 18 dan 25 tahun. 55% responden memiliki pendidikan sekolah menengah atas atau sejenisnya, dengan gaji 4,500,000 - 6,500,000 sebanyak 44,5%, serta 75% bekerja sebagai karyawan swasta.

Hasil Uji Analisis

a. Hasil Uji Outer Loading

Nilai outer loading berguna menunjukkan kebenaran pertanyaan pada kuesioner. Kueri dikatakan valid apabila nilai pemuatan eksternal $> 0,5$ (Ghozali, 2011). Berlandaskan temuan uji ini, variabel budaya organisasi, disiplin kerja, kinerja karyawan, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memiliki

nilai outer loadings diatas 0.5 yang sama halnya yang dikatakan oleh Chin W, (1998) bahwa semua variabel dinyatakan valid, karena telah melewati syarat validitas outer loadings

b. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil tersebut, nilai AVE dari seluruh variabel $> 0,5$. Pada kalkulasi tersebut diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai AVE tertinggi senilai 0,596 yang artinya data dikatakan baik, dan bisa ditarik kesimpulan bahwa 6 variabel selebihnya dinyatakan dengan baik.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk menunjukkan keakuratan dan konsistensi perangkat dalam mengukur struktur. Pada PLS-SEM, reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* diaplikasikan guna menentukan *reliability*. Nilai *cronbach's alpha* digunakan untuk menilai ketergantungan variabel individu dan apabila nilainya $> 0,5$ maka variabel tersebut reliabel (Ghozali, 2011), serta nilai *composite reliability* terkategori reliabel apabila nilainya $> 0,70$ (Hair et al., 2011). Dari hasil tersebut diperoleh hasil Cronbach's alpha seluruh variabel $> 0,5$ dan hasil agregat reliabilitas setiap variabel $> 0,7$ sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa indeks yang diaplikasikan dapat diandalkan.

d. Hasil Uji Diskriminan

Validitas diskriminan adalah tes yang melibatkan aturan bahwa indikator dari konstruk yang berbeda tidak boleh berhubungan kuat. Cross-loading, kriteria Fornell-Larcker, dan rasio heteroseksisme terhadap mono-sifat (rasio HTMT) adalah tiga kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan validitas diskriminan. Jika salah satu kriteria tersebut terpenuhi maka data tersebut akan lolos uji diskriminasi. Pada uji diskriminasi digunakan nilai kriteria Fornell-Larcker mengkomparasi akar kuadrat AVE masing-masing konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Diskriminasi yang baik dinyatakan ketika akar kuadrat AVE seluruh konstruk $>$ korelasi antar konstruk dalam model (Fornell & Larcker, 1981).

e. Hasil Uji R Square

Uji koefisien determinasi (R^2) diaplikasikan guna mengkalkulasi derajat hubungan antar variabel hasil yang meliputi faktor bebas, variabel perantara dan variabel terikat R -square dari para variabel endogen untuk memprediksi model dari

struktural untuk mulai mengevaluasi model dari structural (Abdillah et al., 2015). Menurut (Chin W, 1998) model di atas 0,67 berarti kuat, model di atas 0,33 berarti moderate, dan model di bawah 0,19 yang maknanya lemah. Hasil dari nilai R^2 untuk variabel kinerja karyawan di tabel 4.16 adalah 0,503 yang artinya variabel independen dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan senilai 50,3%, serta residunya yakni 49,7% dideskripsikan oleh variabel yang tidak terdapat pada model riset ini. Sesuai dengan perhitungan menurut (Chin W, 1998) model di atas 0,33 berarti moderate. Hasil dari R^2 pada variabel kepuasan kerja senilai 0,699 yang berarti variabel kompetensi dan lingkungan kerja dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja senilai 69,9%, serta sisanya yakni 30,1% dideskripsikan oleh variabel yang tidak terdapat pada model riset ini, model di atas 0,67 berarti kuat.

Hasil Uji Hipotesis

Pandangan Hair et al., (2011) dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu variabel dapat diakui signifikan pada tingkat signifikansi 5% jika nilai T statistik $> 1,96$ atau nilai $P < 0,05$.

- Hipotesis 1

Budaya organisasi tidak berdampak signifikan pada kinerja pegawai, dengan T statistik senilai 1,299 yang sertinya maksimum sebesar 1,96, serta P-value senilai 0,195 yang artinya $> 0,05$ maka hipotesis teori 1 dinyatakan tidak dapat diterima.

- Hipotesis 2

Variabel disiplin kerja berdampak signifikan pada kinerja pegawai dengan T-statistik senilai 0,051 kurang dari 1,96 serta P senilai 0,001 kurang dari 0,05 maka hipotesis 2 dapat dianggap diterima, karena meski nilai *T-statistic* kurang dari nilai yang ditentukan, tetapi nilai *P-values* mencapai ketentuan. Hasil dari penelitian ini mendukung pendapat Dwiyanah & Asteria, (2022) Hal tersebut menunjukkan dan mengatakan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya.

- Hipotesis 3

Kepemimpinan berdampak signifikan pada kinerja karyawan dengan T-statistik senilai 2,531 yang artinya kurang dari 1,96. Maka hipotesis 3 diterima. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan opini Adhan & Prayogi, (2021) bahwa kepemimpinan memegang peranan yang esensial dalam keberhasilan suatu organisasi dalam

menjalankan beragam aktivitasnya khususnya kinerja para pegawainya, hal ini dibuktikan dengan bagaimana cara mempengaruhi bawahan untuk bekerja sama menciptakan pekerjaan yang efektif dan efisien.

- **Hipotesis 4**

Kompetensi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan karena T-statistik senilai $5,893 > 1,96$ serta P-value senilai $0,000$ kurang dari $0,05$ dengan asumsi teori 4 diterima. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan opini Aulia, (2021) yang menyatakan bahwa jika pegawai mempunyai keterampilan yang tinggi maka output kerjanya akan tinggi dan kinerjanya pun tinggi, serta kinerja pegawai akan meningkat, memberikan penegasan dan penjelasan empiris mengenai pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- **Hipotesis 5**

Lingkungan tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan karena T statistik senilai $0,193$ yang artinya kurang dari $1,96$ serta P-value senilai $0,056$ yang artinya $> 0,05$ maka hipotesis 5 tidak dapat diterima..

- **Hipotesis 6**

Motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dengan T-statistik senilai $3,651 > 1,96$ serta P senilai $0,000 < 0,05$ maka hipotesis 6 diterima. Temuan dari penelitian ini selaras dengan opini Jufrizen & Sitorus, (2021) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang diciptakan seorang manajer pada karyawannya, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk meningkatkan kinerjanya

- **Hipotesis 7**

Budaya berdampak signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan T-statistik senilai $2,452 > 1,96$ serta P-value senilai $0,015 > 0,05$ sehingga hipotesis 7 diterima.

- **Hipotesis 8**

Variabel disiplin tidak berdampak signifikan pada kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja dengan T-statistik senilai $0,964$ atau $< 1,96$ dan P-value senilai $0,336$ atau $> 0,05$ maka hipotesis 8 tidak dapat diterima.

- **Hipotesis 9**

Kepemimpinan berdampak signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan T-statistik senilai 3,381 yang maknanya $> 1,96$ serta P-value senilai 0,001 yang artinya $< 0,05$ maka hipotesis 9 diterima.

- **Hipotesis 10**

Kompetensi berdampak signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan T-statistik senilai 3,281 $> 1,96$ dan P senilai 0,001 kurang dari 0,05 maka Hipotesis 10 dinyatakan valid.

- **Hipotesis 11**

Lingkungan berdampak signifikan pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja dengan T-statistic senilai 3,061 yang artinya $> 1,96$ serta P-value senilai 0,002 yang artinya $< 0,05$ sehingga hipotesis 11 diterima.

KESIMPULAN

Dunia bisnis saat ini semakin fokus pada keunggulan karyawan. Untuk mengembangkan bisnisnya, suatu perusahaan harus mampu mencapai dan mengembangkan kinerja lingkungannya. Budaya organisasi ialah satu di antara aspek yang menciptakan peningkatan kualitas kerja staf dan manajer bisnis. Kinerja mengacu pada kinerja staf saat menjalankan tugas serta pekerjaan dalam organisasi. Staf dapat dengan mudah percaya diri menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta mengambil keputusan secara bijaksana setelah dibekali dengan keterampilan profesional sesuai peraturan. Gaya kepemimpinan ialah suatu pola tindakan tertentu yang digunakan seorang pemimpin atau individu untuk mempengaruhi perilaku orang lain guna mewujudkan visi, misi, serta tujuan organisasi. Disiplin ialah suatu wujud training yang berobjektif guna menambah serta membentuk pengetahuan, sikap, serta tindakan staf agar dapat dengan sukarela berkolaborasi dengan staf lainnya serta meningkatkan kinerjanya. Kondisi kerja dikatakan baik apabila pegawai merasa aman, nyaman dan terdapat suasana yang sehat sehingga seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan secara maksimal, cepat dan efisien. Untuk pengembangannya, motivasi pegawai harus dipelajari secara sistematis dan atasan juga harus memastikan adanya perbaikan perilaku kerja pegawai. Jika perhatian terhadap motivasi kerja diabaikan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan mengalami penurunan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, Jogiyanto, & Willy. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (1st ed.). ANDI.

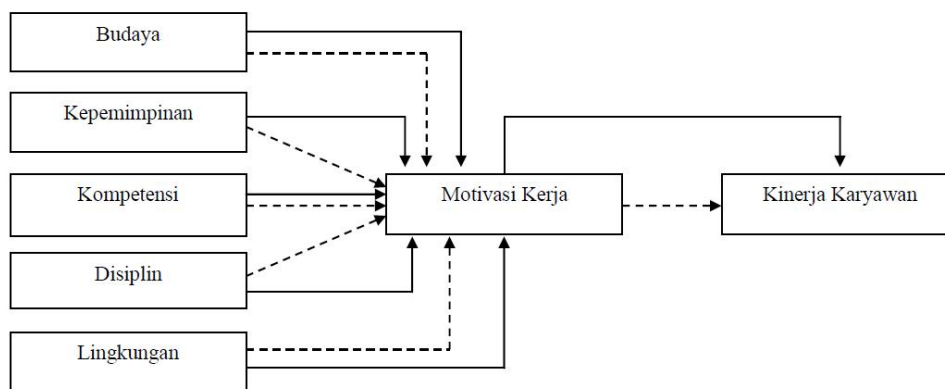
- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *SiNTESa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1, 260–274.
- Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8–18. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4>
- Al-jihad, M., & Jaenab. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bima. *Journal Scientific of Mandalika (JSM)*, 2(6), 224–238.
- Amin, M. M. (2022). Mengembangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Rumah Tanjak Riau di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Dinas Koperasi dan UKM Kota Pekanbaru). *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*.
- Asri, D. H., & Jennifer. (2022). Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (PERFORMA)*, 19(02), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>
- Aulia, V. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi. 1(2), 158–168.
- Azzahra, B., & Wibawa, I. G. A. R. P. (2021). Strategi Optimalisasi Standar Kinerja UMKM Sebagai Katalis Perekonomian Indonesia Dalam Menghadapi Middle Income Trap 2045. *Inspire Journal: Economics and Development Analysis*, 1(1), 75–86.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Chin W, M. G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8 (2) (January 1998), 5.
- Dewi, I. P., & Sukarno, G. (2021). Motivation as A Mediation of Relationship Between Organizational Culture and Work Environment, Impact on Employee Performance at Bank BJB Surabaya Branch Office. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 4(4), 587–595. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v4i4.1468>
- Dwiyanah, P., & Asteria, B. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 5(2), 143–152.
- Ernawati, Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, 06(01), 119–126.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Franadita, D., & Aslami, N. (2022). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 2949–2954.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS versi 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hendry, J., & Asri, D. H. (2022). Analisis peran Employee Commitment sebagai Mediasi dalam Hubungan antara Leadership, Talent Management dan Employee Performance pada Karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 955–962.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Krisnawati, K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29–38.
- Lature, T. S. (2022). Pengaruh Kreatifitas dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Pelayanan pada Masyarakat di Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 87–91. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/590/507>
- Mappamiring, Ahmad, A. J., & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Journal Unismuh*, 3(1), 287–298.
- Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622>
- nurasizah, Jannang, A. R., & Rajak, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Maluku Utara yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(8), 470–484.
- Panigoro, M., Hasiru, R., & Adam, S. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor SAMSAT Kabupaten Gorontalo Meyko. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(5), 4243–4246.
- Rahadian, F., & Zulkarnaen, W. (2021). How Work Culture Effects On Employee Performance During The Covid-19 Pandemic : A Quantitative Analysis. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(1), 1844–1855. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i1.1704>
- Runa, R. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Motivasi, Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 202–222.
- Sapitri, N. P. D. E., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 4(1), 1–12.
- Sarumaha, W. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai*. 1(1), 28–36.
- Septiani, D., & Royda. (2022). Analisis peran pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam dunia kerja di masa pandemi Covid-19. *Adminika*, 8(1),

73–82.

- Sudarmanto, Y., Martini, N. N. P., & Herlambang, T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan umum daerah air minum. *Kinerja*, 19(1), 79–88. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10816>
- Suhanta, B., Jufrizen, & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1396–1412.
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 7–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v11.i1.7-13>
- Wahyuni, L., & Karneli, O. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Di Pekanbaru). *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 18(2), 65–80.
- Weya, K., Areros, W. A., & Tumbel, T. M. (2020). Analisis Perilaku Usaha Mikro Kecil (UMK) di Kabupaten Tolikara Propinsi Papua. *Productivity*, 1(3), 267–273.
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence of Work Discipline, Organizational Culture and Competence on Employee Performance. *International Journal of Business, Management and Economics*, 15(2), 81–97. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v3i4.906>
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sain Manajemen*, 4(1), 47–56.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Model Temuan
Sumber: Penulis (2023)

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Sampel Mean	Kesimpulan
Budaya Organisasi 1	0,685	Valid
Budaya Organisasi 3	0,837	Valid
Budaya Organisasi 4	0,786	Valid
Disiplin Kerja 1	0,679	Valid
Disiplin Kerja 2	0,755	Valid
Disiplin Kerja 5	0,719	Valid
Disiplin Kerja 6	0,742	Valid

Kinerja Karyawan 1	0,737	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan 3	0,703	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan 4	0,722	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan 5	0,703	<i>Valid</i>
Kompetensi 1	0,768	<i>Valid</i>
Kompetensi 2	0,706	<i>Valid</i>
Kompetensi 3	0,716	<i>Valid</i>
Kompetensi 4	0,679	<i>Valid</i>
Kompetensi 5	0,679	<i>Valid</i>
Kepemimpinan 1	0,656	<i>Valid</i>
Kepemimpinan 3	0,767	<i>Valid</i>
Kepemimpinan 5	0,856	<i>Valid</i>
Kepemimpinan 6	0,740	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja 1	0,719	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja 3	0,734	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja 4	0,730	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja 5	0,726	<i>Valid</i>
Motivasi Kerja 3	0,689	<i>Valid</i>
Motivasi Kerja 4	0,776	<i>Valid</i>
Motivasi Kerja 5	0,678	<i>Valid</i>
Motivasi Kerja 6	0,766	<i>Valid</i>

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	AVE	Kesimpulan
Budaya Organisasi	0,596	<i>Valid</i>
Disiplin Kerja	0,525	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan	0,513	<i>Valid</i>
Kepemimpinan	0,575	<i>Valid</i>
Kompetensi	0,504	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja	0,529	<i>Valid</i>
Motivasi Kerja	0,531	<i>Valid</i>

Tabel 3. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
Budaya Organisasi	0,658	0,815	<i>Valid</i>
Disiplin Kerja	0,699	0,815	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan	0,685	0,808	<i>Valid</i>
Kepemimpinan	0,753	0,843	<i>Valid</i>
Kompetensi	0,754	0,835	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja	0,707	0,818	<i>Valid</i>
Motivasi Kerja	0,704	0,818	<i>Valid</i>

Tabel 4. Hasil Uji Diskriminan (*Fornell-Larkcer Criterion*)

	BO	DK	KI	KK	KP	LK	MK
Budaya Organisasi	0,772						
Disiplin Kerja	0,387	0,724					
Kepemimpinan	0,512	0,493	0,758				
Kinerja Karyawan	0,391	0,564	0,369	0,717			
Kompetensi	0,342	0,625	0,418	0,619	0,710		
Lingkungan Kerja	0,513	0,503	0,552	0,516	0,446	0,727	
Motivasi Kerja	0,568	0,518	0,635	0,592	0,595	0,745	0,729

Tabel 5. Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	Presentase (%)
Kinerja Karyawan	0,503	50,3 %
Motivasi Kerja	0,699	69,9 %

Tabel 6. Hasil Uji Direct Effect

Variabel Direct Effect	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	1,299	0,195	H1: Tidak Signifikan
Disiplin kerja → Kinerja Karyawan	0,051	0,001	H2: Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	2,531	0,012	H3: Signifikan
Kompetensi → Kinerja Karyawan	5,893	0,000	H4: Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,193	0,056	H5: Tidak Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,651	0,000	H6: Signifikan

Tabel 7. Hasil Uji Indirect Effect

Variabel indirect Effect	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	2,452	0,015	H7: Signifikan
Disiplin kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,964	0,336	H8: Tidak Signifikan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,381	0,001	H9: Signifikan
Kompetensi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,281	0,001	H10: Signifikan
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	3,061	0,002	H11: Signifikan