

Pengaruh Capacity Building Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia)

Uly Ikhsan Fauzi^{1*}, Yuli Evitha²

^{1,2} Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami, Jakarta, Indonesia

²yuli.evitha@gmail.com

*Corresponding author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Agustus 25, 2025

Revised : Agustus 30, 2025

Accepted : September 7, 2025

Keywords:

Capacity building;

Work facilities;

Work motivation;

Employee performance;

ABSTRACT

The success of the company is very dependent on strategic human resource management (HR), which not only focuses on productivity but also the quality and development of employees' capabilities as the main assets. In the Airport Operation & Services Unit of PT Angkasa Pura Indonesia, employee performance is still not optimal with the results of the Key Performance Indicator (KPI) which is still below the target, including aspects of quantity, quality, knowledge, implementation of tasks, and responsibilities. The causal factors include limited work space, facilities that are less modern and have not fully implemented industrial technology 4.0, as well as work motivation that has not been maximized, so it needs special attention in managing human resources and providing work facilities so that performance and Employee productivity increases to support the company's sustainability. This study aims to find out and analyze the magnitude of the effect of capacity building and work facilities on employee performance with work motivation as an intervening variable (study of PT Angkasa Pura Indonesia Airport Operation & Services Unit), this research method Using a quantitative approach, data collection techniques using questionnaires, the population in this study are all employees of PT Angkasa Pura Indonesia Airport Operation & Services Unit as many as 95 respondents, reduced researchers 1 person, so sampling techniques use saturated samples A total of 95 respondents. This study also uses Structural Equation Modeling (SEM) analysis with an alternative model, the Partial Least Squares (PLS). Based on the results of the study show that 1) Capacity Building does not have a significant positive effect on employee work motivation, 2) Work facilities have a significant positive effect on employee work motivation, 3) Capacity Building has a significant positive effect on performance Employees, 4) Work facilities have a significant positive effect on employee performance, 5) Work motivation has a significant positive effect on employee performance, 6) Work motivation does not mediate the effect of capacity building on employee performance, 7) Work motivation to mediate the influence of facilitieswork on employee performance. The R-Square value is 75.4%, while the Q-Square value is 92.5% and the remaining 7.5%



Copyright (c) 2026

Jurnal Reformasi Administrasi:
Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan
Masyarakat Madani

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari berbagai dukungan baik dari pihak internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu hal yang paling penting dalam suatu perusahaan adalah berasal dari tata kelola sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia merupakan peran strategis dalam perusahaan dimana manajemen sumber daya manusia ikut andil dalam merancang strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan mengubah rencana strategis tersebut kedalam tindakan. Peranan sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Pengetahuan dan keahlian dari para sumber daya manusia harus terus dikelola secara dinamis agar dapat berkembang dan memberikan daya saing yang strategis ketika nantinya diterapkan di dalam perusahaan.

Karyawan sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan perusahaan, dimana karyawan harus memiliki kemampuan dan memiliki komitmen tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang karyawan dalam menjalankan

tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Apabila sumber daya manusia tersebut diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat dan keahlian mereka, mengembangkan kemampuan mereka dan mendayagunakan secara tepat, maka suatu perusahaan akan dapat bergerak secara dinamis dan berkembang dengan pesat. Peningkatan kinerja sumber daya manusia itu perlu memperhatikan *building capacity* dan fasilitas kerja yang dikaitkan dengan tingkat produktivitas kerja. Tidak sedikit suatu perusahaan yang tidak maju dan tidak berkembang, karena perusahaan kurang memperhatikan betapa pentingnya investasi sumber daya manusia terhadap perkembangan usahanya, khususnya di Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia.

Salah satu hal penting dalam perusahaan termasuk PT Angkasa Pura Indonesia adalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (jumlah karyawan) yang kurang penting kontribusinya dalam kemajuan perusahaan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban bagi perusahaan itu sendiri. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental).

Selain itu berdasarkan kondisi *Key Performance Indicator* (KPI) di Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia yang tidak mencapai target menyebabkan tidak optimalnya produktivitas kerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia diduga dipengaruhi oleh belum optimalnya antara lain ruangan kerja yang kecil dengan jumlah karyawan yang banyak, ruangan kerja yang dipenuhi dengan fasilitas kerja, penempatan beberapa unit kerja dalam satu ruangan kerja, belum terdapatnya ruangan berkas untuk dokumen yang sudah tidak terpakai, penataan ruangan yang kurang maksimal, terdapat beberapa fasilitas kerja yang sudah tidak terpakai dalam ruangan kerja, fasilitas kerja masih belum sepenuhnya menerapkan industri 4.0, dan fasilitas kerja yang cenderung masih belum terkini, motivasi kerja karyawan dalam bekerja belum optimal

Selanjutnya penelitian memilih Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia sebagai lokasi penelitian karena beberapa kemungkinan alasan, antara lain Bandara merupakan lingkungan terstruktur dengan data karyawan dan kinerja yang relatif mudah diakses dan diukur. Kemungkinan peneliti memiliki akses lebih mudah untuk mengumpulkan data dari perusahaan besar seperti PT Angkasa Pura Indonesia dibandingkan dengan perusahaan swasta yang lebih kecil dan mungkin kurang terbuka dan pekerjaan di unit *Airport Operation & Services* cenderung kompleks dan menuntut, sehingga pengaruh *capacity building* dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan akan lebih terlihat dan terukur. Variabel *intervening* motivasi kerja juga akan lebih mudah diidentifikasi dan dianalisa dalam lingkungan kerja yang menantang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik pengambilan data menggunakan kuesioner, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia sebanyak 95 responden, di kurangi peneliti 1 orang, maka teknik sampling menggunakan sampel jenuh sebanyak 95 responden. Penelitian ini juga menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan model alternatifnya yaitu *Partial Least Squares* (PLS)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti dapat menguji *convergent validity* melalui nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* $\geq 0,7$, namun dalam pengembangan model atau indikator baru nilai *loading factor* antara 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011). Menurut Wijaya dan Mustafa (2012) yang mengatakan yaitu nilai kritis dari *loading factor* itu berbeda anatar satu dengan yang lainnya. diantara pandangan dari beberapa ahli menyarankan batas terendahnya yaitu 0,4 (Siswoyo, 2013). Saat membandingkan nilai loading pada konstruk yang ditargetkan dengan nilai lainnya, dapat ditentukan apakah sebuah konstruk memiliki diskriminan yang sesuai dengan melihat nilai *cross loading factor*.

Setiap nilai konstruk secara default harus lebih besar dari 0,6. Berdasarkan Tabel 6, nilai *cross loading* setiap konstruk lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa variabel manifes penelitian cukup menggambarkan variabel laten dan menetapkan validitas masing-masing item.

Capacity building, yang mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan, dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi kerja, kreativitas, kemampuan memecahkan masalah, serta komunikasi dan kerjasama dalam tim. Dengan adanya *capacity building*, karyawan merasa lebih terampil dan mampu menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga motivasi kerja mereka meningkat untuk mencapai prestasi dan berkontribusi lebih efektif pada kinerja unit. Hal ini juga

menumbuhkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan pencapaian tujuan bersama. Secara khusus dalam konteks operasional bandara, peningkatan kapasitas ini penting untuk menjaga kualitas layanan dan keselamatan operasional secara konsisten. Jadi, *capacity building* berperan penting dalam membangun motivasi kerja yang positif dan kinerja optimal di Unit Airport Operation & Services PT Angkasa Pura Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hipotesis pertama yaitu konstruk *capacity building* memiliki nilai t-statistik $1.356 < 1,645$. Artinya hipotesis pertama bahwa *capacity building* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh *capacity building* terhadap kinerja karyawan

Pengembangan kapasitas mencakup berbagai aspek seperti peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien. Melalui program *capacity building*, karyawan berkesempatan memperluas wawasan, mengasah kemampuan teknis, dan mengembangkan soft skills yang diperlukan dalam pekerjaan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kreativitas, dan inovasi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, program ini juga meningkatkan rasa percaya diri, motivasi kerja, serta kemampuan menghadapi tantangan baru di lingkungan kerja yang dinamis. Dengan pengembangan kapasitas berkelanjutan, organisasi memastikan karyawan tetap kompetitif dan dapat berkontribusi optimal pada pencapaian tujuan, sekaligus mendukung terciptanya budaya pembelajaran positif yang meningkatkan kinerja keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hipotesis ketiga yaitu konstruk *capacity building* memiliki nilai t-statistik $2.036 > 1,645$. Artinya hipotesis ketiga bahwa *capacity building* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan

Fasilitas kerja memiliki dampak substansial terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai dan berkualitas menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dengan lebih optimal. Fasilitas yang lengkap, seperti peralatan kantor modern, teknologi terbaru, ruang kerja ergonomis, dan sarana pendukung lainnya, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelesaian pekerjaan. Selain itu, fasilitas kerja yang baik juga mempengaruhi motivasi dan semangat kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan. Karyawan yang didukung fasilitas kerja memadai cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi, tingkat stres lebih rendah, dan kepuasan kerja lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan dan pencapaian tujuan organisasi dengan efektif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hipotesis keempat yaitu konstruk fasilitas kerja memiliki nilai t-statistik $4.139 > 1,645$. Artinya hipotesis keempat bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Karyawan dengan motivasi tinggi menunjukkan semangat dan dedikasi lebih besar dalam menyelesaikan tugas, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik serta produktivitas meningkat. Motivasi kerja kuat mendorong kerja giat, tekun, dan fokus pada pencapaian tujuan, sekaligus membantu karyawan menghadapi tantangan dengan sikap resilien dan daya juang tinggi. Faktor-faktor motivasi seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, kompensasi adil, dan lingkungan kerja positif meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, motivasi kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja individual, tetapi juga berkontribusi pada

kesuksesan dan keberlanjutan organisasi jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hipotesis kelima yaitu konstruk motivasi kerja memiliki nilai t -statistik $2.179 > 1,645$. Artinya hipotesis kelima bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *capacity building* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Program pengembangan kapasitas yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan secara langsung, tetapi juga memicu peningkatan motivasi kerja mereka. Ketika karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, yang kemudian meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Motivasi kerja yang meningkat ini selanjutnya bertindak sebagai katalisator yang mendorong karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru mereka secara optimal dalam pekerjaan sehari-hari. Proses ini menciptakan siklus positif di mana peningkatan kapasitas mendorong motivasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih antusias dalam mengimplementasikan pembelajaran baru mereka, lebih terbuka terhadap tantangan, dan lebih berkomitmen untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, dampak *capacity building* terhadap kinerja karyawan menjadi lebih kuat dan berkelanjutan ketika dimediasi oleh peningkatan motivasi kerja, menciptakan efek multiplier yang menguntungkan bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hipotesis keenam yaitu konstruk motivasi kerja sebagai mediasi memiliki nilai t -statistik $1.091 < 1,645$. Artinya hipotesis keenam bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh *capacity building* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Fasilitas kerja yang memadai dan berkualitas tidak hanya memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan difasilitasi dengan peralatan dan lingkungan kerja yang nyaman, mereka merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka. Motivasi ini menjadi pendorong karyawan untuk mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang tersedia guna mencapai kinerja yang lebih baik. Terjadi efek berantai di mana fasilitas kerja yang baik meningkatkan motivasi, yang kemudian mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan semakin optimal ketika dimediasi oleh motivasi kerja, menciptakan sinergi positif yang bermanfaat bagi produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hipotesis ketujuh yaitu konstruk motivasi kerja sebagai mediasi memiliki nilai t -statistik $2.167 > 1,645$. Artinya hipotesis ketujuh bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian ini yang telah diolah dengan SmartPLS, hasilnya adalah bahwa lima dari tujuh hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini positif dan signifikan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Capacity building* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan nilai t -statistik $1.356 < 1,645$.
2. Fasilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan t -statistik $28.278 > 1,645$.
3. *Capacity building* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan t -statistik $2.036 > 1,645$.
4. Fasilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan t -statistik $4.139 > 1,645$.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan t-statistik $2.179 > 1,645$
6. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh *capacity building* terhadap kinerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan nilai t-statistik $1.091 < 1,645$
7. Motivasi kerja memediasi pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan Unit *Airport Operation & Services* PT Angkasa Pura Indonesia dengan nilai t-statistik $2.167 > 1,645$.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalinalsa, Zidna Shiva. (2023). "Pengaruh Kompensasi Dan Fasilitas Kerja, Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Karyawan PT. POS Indonesia Kabupaten Kudus." *Jurnal Studi Manajemen Bisnis (JSMB)* 3(1):1–26. doi: 10.24176/jsmb.v3i1.9429.
- Anggara, Sahya. (2016). *Ilmu Administrasi Negara: Kajian Konsep, Teori, Dan Fakta Dalam Upaya Menciptakan Good Governance*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arifah, Riska Dwi, Nur Khojin, and Nur Aisyah. (2024). "Pengaruh Fasilitas Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Tegal." *Jurnal Sains Student Research* 2(4):1247–59. doi: 10.61722/jssr.v2i4.2356.
- Arisandi, Luh Yuni, and Gede Widiadnyana Pasek. (2023). "Pengaruh Capacity Building, Kompetensi Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegadaian Cabang Singaraja." *Jurnal Jnana Satya Dharma* 11(1):67–73.
- Arita, Sri, and Fanny Agustin. (2022). "Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai." *Jurnal Ecogen* 5(4):544–54.
- Calvin, Gallen Laurencia, Mustofa Kamil, and Edi Mulyadi. (2024). "Pengaruh Peningkatan Kapasitas Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Syekh-YusufTangerang." *Jurnal Empire* 4(1):31–37.
- Cooper, D. R., and P. S. Schindler. (2014). *Business Research Methods (12th Ed)*. McGraw: Hill Companies, Inc.
- Cushway, Barry. (2016). *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Emron, Edison, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ende, and Naufal Affandi. (2019). *Metodologi Penelitian (Konsep Dan Penerapan Statistik*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Fahmi, Irham. (2018). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Gaputri, Waode Apria Dega, M. Zahari MS, and Osrita Hapsara. (2023). "Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Di PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Tbk Cabang Jambi." *Jurnal Manajemen Dan Sains* 8(2):1905–11. doi: 10.33087/jmas.v8i2.1499.
- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Goni, Geovanno Harland, Wilfried S. Manoppo, and Joula J. Rogahang. (2021). "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna." *Productivity* 2(4):330–35.
- Grindle, M. .. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building In The Publik Sector Developing Countries*. Boston: Harvard Institusi For International Development.

- Hair, Joseph F., Jr, Jeff Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. (2018). "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31(1). doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hair, J. .., C. .. Ringle, and M. Sarstedt. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. Journal of Marketing Theory and Practice." *Scientific Research* 19(2). doi: 10.2753/MTP1069-6679190202.
- Hair, Joe, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, and Volker Kuppelwieser. (2014). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research." *European Business Review* 26(2). doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Hamali, Arief Yusuf. (2019). *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, Dan. Manajemen. 1st Ed.* Jakarta: Prenada Media Group.
- Hartono, Jogiyo. (2017). *Teori Portfolio Dan Analisis Investasi Edisi Kesepuluh.* Yogyakarta: BPFE.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35.
- Henseler, J., C. M. Ringle, and R. Sinkovics. (2009). "The Use of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing." *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing* 20.
- Hidayati, T. (2018). *Pengembangan Perangkat Pembelajaran Matematika Dengan Suplemen History of Mathematics.* Purwokerto: CV. Pena Persada.