

Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Mustika Jaya Lestari)

Mella Widita¹, Yuyun Ristianawati²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin

Email: Mellawidita0@gmail.com¹, yuyun@stietotalwin.ac.id²

Abstract

Employee performance is a key factor in a company's success. To improve employee performance, companies must consider various factors that influence workforce productivity. This study aims to analyze the impact of work motivation, training, and work environment on employee performance at PT. Mustika Jaya Lestari. This research employs a quantitative approach using a survey method. Data was collected through questionnaires distributed to 43 employees as respondents. Data analysis techniques included descriptive analysis and multiple linear regression analysis to determine the effect of independent variables (work motivation, training, and work environment) on the dependent variable (employee performance). The findings of this study indicate that Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. This suggests that higher employee motivation leads to better performance. Training has the most dominant influence on employee performance. Employees who receive effective training show improvements in productivity and work quality. The work environment also has a positive impact on employee performance, although its significance level is lower compared to motivation and training. The F-test results show that motivation, training, and work environment collectively have a significant impact on employee performance. The R² value indicates that the three independent variables explain a significant portion of the variation in employee performance, although other factors may also contribute. The implications of this study suggest that the management of PT. Mustika Jaya Lestari should focus on enhancing training programs, improving work motivation systems, and creating a more comfortable and conducive work environment to boost employee performance. This study has limitations, including a limited sample size and the inclusion of only three key variables. Future research is recommended to include additional variables, such as leadership style, compensation systems, and organizational culture, as well as employ more in-depth research methods such as interviews or observations.

Keywords : *Work Motivation, Training, Work Environment, Employee Performance, Human Resource Management*

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan suatu perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Mustika Jaya Lestari. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 43 karyawan sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen (motivasi kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin baik kinerja mereka. Pelatihan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang efektif menunjukkan peningkatan dalam produktivitas dan kualitas kerja. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tingkat signifikansinya lebih rendah dibandingkan motivasi dan pelatihan. Uji F menunjukkan bahwa motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R^2 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan, meskipun masih terdapat faktor lain yang mungkin berpengaruh. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa manajemen PT. Mustika Jaya Lestari perlu lebih fokus dalam meningkatkan program pelatihan, memperbaiki sistem motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kondusif guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang terbatas dan variabel yang hanya mencakup tiga faktor utama. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memasukkan variabel tambahan, seperti kepemimpinan, sistem kompensasi, dan budaya organisasi, serta menggunakan metode penelitian yang lebih mendalam seperti wawancara atau observasi.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja, Pelatihan, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia*

Pendahuluan

Dalam dunia kerja dewasa ini pegawai senantiasa mempunyai kedudukan yang penting karena tanpa pegawai suatu lembaga atau instansi tak dapat melaksanakan aktivitasnya. Perhatian terhadap kinerja karyawan mencerminkan upaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian target. Peningkatan kinerja karyawan merupakan bagian integral dari strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Setiap pemimpin harus proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, dengan kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Kusmiati et al., 2022)

Didalam suatu organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, karena kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan dari visi misi yang mereka miliki. Kinerja karyawan merupakan faktor determinan dalam keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang tinggi akan berkorelasi positif dengan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan kinerja yang rendah dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Motivasi kerja yang optima selaras dengan kinerja karyawan yang terus meningkat, yang bermaksud bahwa motivasi kerja yang meningkat berkenaan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja adalah kekuatan pendorong yang dimiliki atau terdapat pada setiap orang saat melakukan suatu kegiatan, karena itu, setiap orang mau bekerja dan beraktifitas dalam kemampuan dan potensi mereka sendiri guna memenuhi maksud dilakukannya kegiatan tersebut. Suatu manajemen dapat memahami dan memberikan motivasi dengan baik, maka perusahaan akan memperoleh kinerja karyawan yang optimal (Ilham et al., 2023)

Motivasi pegawai pun menjadi faktor yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Ini menjadi hal yang paling mendasar karena berkaitan dengan sikap dan semangat dari masing-masing pribadi pegawai. Motivasi berperan untuk membangun dan menciptakan susunan kerja yang harmonis, yang mana hal ini akan berpengaruh terhadap rasa nyaman serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu motivasi juga dapat menginspirasi, memberikan dorongan, serta menambah semangat kerja para karyawan, hingga dengan tercipta suatu hubungan kerja yang baik dari pimpinan dan karyawan, serta terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut (Kusmiati et al., 2022)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah pelatihan, secara umum pengertian pelatihan adalah proses belajar yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan merupakan

upaya untuk mengembangkan potensi karyawan sehingga dapat berkontribusi lebih besar bagi organisasi. Pengertian lain tentang pelatihan yaitu pembelajaran yang dirancang untuk mencapai tujuan spesifik, seperti meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas kerja, atau mengembangkan keterampilan baru.

Pelatihan perlu dilakukan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta sikap kerja karyawan, dimana melalui pelatihan karyawan dapat lebih paham dalam memperoleh pengetahuan berdasarkan potensi dan skill yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri, pelatihan juga dapat memperbaiki setiap performansi maupun kesalahan pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawab atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang sedang dilakukannya (Dian, Sumantri, 2021)

Lingkungan kerja juga tidak hanya lingkungan fisik, namun juga lingkungan. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan kerja berupa ruang, tata letak fisik, tingkat kebisingan, peralatan dalam tempat kerja, material dalam tempat kerja bagi karyawan yang bekerja dan tentunya meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik diperkirakan berdampak pada kreativitas karyawan, Maka lingkungan kerja fisik bisa meningkatkan kreativitas karyawan alias berhubungan (Stanley & Remiasa, 2022)

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan (Pandiangan & Sudjiman, 2022) Untuk meningkatkan kinerja yang optimal maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal, salah satunya dengan adanya pelatihan

Fenomena yang dianggap mempengaruhi kinerja, yaitu pelatihan dan lingkungan kerja. Berkaitan dengan pelatihan, dalam pelaksanaannya masih ada kekurangan yang dirasakan oleh para karyawan menyangkut materi pelatihan yang diberikan cenderung monoton, serta instruktur yang memberikan pelatihan sering sekali dari pihak internal perusahaan, sehingga kadang-kadang membuat peserta pelatihan sering merasa bosan.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik penarikan sampel, yaitu Teknik Sensus. Teknik Sensus sampling (sampling jenuh) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Mustika Jaya Lestari. dengan jumlah 46 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner yang diberikan kepada responden. Pertanyaan yang disajikan dalam kuisisioner berupa pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antara variabel.

Dalam kuesioner penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2011) dalam (Dian, Sumantri, 2021) Skala *likert* merupakan alat atau cara untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi. Dengan Skala *Likert* maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai nilai dari sangat positif sampai sangat negatif, yaitu sebagai berikut :

| Skor | Kategori Respon |
|------|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak Setuju |
| 3 | Netral |
| 4 | Setuju |
| 5 | Sangat Setuju |

Pembahasan

Uji Reliabilitas

Uji reabilitas adalah sebenarnya alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau *construct*. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018) dalam (Jusup, 2021). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS, butir pertanyaan dalam variabel dikatakan reliabel dan terpercaya apabila jawaban responden konsisten dari waktu ke waktu dan memberikan nilai *Crombach Alpha* > 0,6.

Tabel 2

| No | Cronbach's Alpha | N of Items |
|----|------------------|------------|
| 1 | .518 | 5 |
| 2 | .791 | 5 |
| 3 | .836 | 5 |
| 4 | .716 | 5 |

Uji Normalitas

Uji Kolmogorov Smirnov

Uji normalitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Residual berdistribusi normal bila tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2013). Uji normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 3
 Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| N | | 43 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.70161564 |
| | Most Extreme Differences | |
| | Absolute | .084 |
| | Positive | .055 |
| | Negative | -.084 |
| Test Statistic | | .084 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .200 ^{c,d} |

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal karena nilai signifikansinya yaitu 0,200 di atas batas $\alpha = 0,05$.

Pengujian Hipotesis
Regresi Linear Berganda

Regresi berganda adalah metode statistik untuk membangun hubungan antara dua variabel independen. Dalam penelitian ini, satu variable dependen digunakan, bersama dengan tiga faktor independen.

Tabel 4
 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | -,509 | ,529 | | -,962 | ,342 | | |
| Motivasi Kerja (X1) | ,323 | ,118 | ,287 | 2,734 | ,009 | ,783 | 1,277 |
| Pelatihan (X2) | ,525 | ,142 | ,436 | 3,704 | ,001 | ,622 | 1,609 |
| Lingkungan Kerja (X3) | ,298 | ,124 | ,281 | 2,404 | ,021 | ,628 | 1,591 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Interpretasi Hasil Regresi

Koefisien regresi untuk setiap variabel (X1, X2, X3) menunjukkan pengaruh

masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan (Y).

Nilai $P > |t|$ menunjukkan tingkat signifikansi:

1. Jika $P \leq 0.05$, maka variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Jika $P > 0.05$, maka variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan.
3. R-squared (R^2) menunjukkan seberapa besar variabel independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen.
4. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.
5. Uji F-statistik dan Prob (F-statistik) digunakan untuk menguji apakah ketiga variabel secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji F (Uji Kelayakan Model)

Uji kelayakan model (Uji F) digunakan untuk menggunakan ketepatan fungsi regresi dalam menafsirkan nilai aktual, dalam menganalisis dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 5
 Output Uji F
 ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 1,508 | 3 | ,503 | 25,752 | ,000 ^b |
| | Residual | ,761 | 39 | ,020 | | |
| | Total | 2,270 | 42 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Motivasi Kerja (X1), Pelatihan (X2)

Uji kelayakan model (uji statistik F) menghasilkan nilai F hitung sebesar 19.602 dengan signifikansi atau α 0.000 yang lebih kecil dari α yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu 0.05. Dengan demikian menunjukkan bahwa model layak sebagai penelitian dan dapat dijelaskan bahwa model regresi yang dipakai sudah memenuhi kriteria fit (kuat)

Output Uji t

Uji t pada dasarnya digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Dimana pada penelitian ini untuk melihat pengaruh Motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial / individual. Secara parsial pengaruh ketiga variable independen terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada table berikut :

Tabel 6
Hasil Uji t

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | -,509 | ,529 | | -,962 | ,342 | | |
| Motivasi Kerja (X1) | ,323 | ,118 | ,287 | 2,734 | ,009 | ,783 | 1,277 |
| Pelatihan (X2) | ,525 | ,142 | ,436 | 3,704 | ,001 | ,622 | 1,609 |
| Lingkungan Kerja (X3) | ,298 | ,124 | ,281 | 2,404 | ,021 | ,628 | 1,591 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Interpretasi Uji t:

1. Variabel motivasi kerja (X1) memiliki p-value 0,009 yang mana kurang dari 0,05 sehingga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Variabel pelatihan (X2) memiliki p-value 0,001 yang mana kurang dari 0,05 sehingga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Variabel lingkungan kerja (X3) memiliki p-value 0,021 yang mana kurang dari 0,05 sehingga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mustika Jaya Lestari

Motivasi kerja (X_1) memiliki koefisien regresi positif dan signifikan ($p \leq 0.05$), menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, semakin meningkat kinerja mereka. Hasil ini mendukung teori dari Robbins & Judge (2021) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Mustika Jaya Lestari

Pelatihan kerja (X_2) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan teori Noe et al. (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan yang baik akan meningkatkan keterampilan dan produktivitas tenaga kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mustika Jaya Lestari

Lingkungan kerja (X_3) menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi signifikansinya lebih kecil dibandingkan dua variabel lainnya.

Hasil ini mendukung temuan Sedarmayanti (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, tetapi tidak sebesar faktor motivasi dan pelatihan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Mustika Jaya Lestari, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin baik pula kinerja mereka. Motivasi yang berasal dari penghargaan, kepuasan kerja, dan kesempatan pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
2. Pelatihan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Efektivitas pelatihan, metode yang digunakan, dan kesempatan untuk menerapkan keterampilan baru menjadi faktor utama yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja.
3. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun signifikansinya lebih kecil dibandingkan dua variabel lainnya. Fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang nyaman, serta hubungan sosial yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Secara simultan, motivasi kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketiga faktor ini perlu dikelola secara bersamaan oleh manajemen PT. Mustika Jaya Lestari untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu bahwa motivasi kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara individu maupun secara simultan.

Daftar Pustaka

- Dian , Sumantri, B. D. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada BKPSDMD Kabupaten Batang Hari*. 1(1), 52–62.
- Ilham, G. G., Lantara, N. F., & Arfah, A. (2023). The Effect of Organizational Culture, Motivation, Compensation and Leadership Style on Employee Performance at Mutiara Sorong Hospital. *Journal Of Accounting Finance (JAF)*, 4(1), 48–64.

- Jusup, S. M. (2021). Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Gorontalo. *Manajemen*, 2, 194–204.
- Kusmiati, I., Nasywa Sahila, A., Damayanti, S., Saraswati, A., & Apriliani, A. (2022). Pentingnya motivasi Pegawai Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Karimah Tauhid*, 1(6), 869–879.
- Pandiangan, K. M., & Sudjiman, L. S. (2022). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ultra Jaya Milk Industri Pada Tahun 2022. *INTELEKTIVA-Jurnal Ekonomi, Sosial Dan Humaniora*, 3(10), 13–21.
- Stanley, S., & Remiasa, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kreativitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Toko Emas di Pasar Atom Surabaya. *Agora*, 10(1), 1–8. <https://www.neliti.com/id/publications/358491/pengaruh-lingkungan-kerja-fisik-dan-non-ffbfbe1d.pdf>