

The Effect Of Job Training, Physical Work Environment, And Transformational Leadership Style On The Performance Of BPJS Employees At The Jakarta Branch Office With Work Motivation As A Mediating Variable

Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Di Jakarta Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Saharso¹, Nur Muhamad Fachrurrozi²

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional^{1,2}

saharso@civitas.unas.id¹, nmf10415@gmail.com²

*Corresponding Author

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how job training, physical working environment, and transformational leadership style affect the performance of BPJS Ketenagakerjaan employees in one of the branch offices in Jakarta with working motivation as a mediator. This quantitative study employs questionnaire data collection techniques, with 120 employees serving as a saturated sample, and utilizes the SEM method and Smart-PLS application. The findings show that in a direct relationship, job training and physical working environment have a positive and significant impact on work motivation but not for transformational leadership style. In addition, the physical working environment, transformational leadership style, and working motivation have a significant positive influence on employee performance but not with job training, which is positive and not significant. Another result is that work motivation can mediate the effect of job training and the physical working environment on employee performance, but it turns out to be unable to mediate the relationship between transformational leadership style and employee performance.

Keywords: job training, physical work environment, transformational leadership style, work motivation, employee performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik, dan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan di salah satu kantor cabang di Jakarta dengan motivasi kerja sebagai mediasinya. Sebagai penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner dengan 120 pegawai sebagai data sampel jenuh dan menggunakan metoda SEM dan aplikasi Smart-PLS. Hasil temuan menunjukkan bahwa pada hubungan langsung maka pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik, memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja namun tidak untuk gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai namun tidak dengan pelatihan kerja yang positif tidak signifikan. Hasil lain adalah motivasi kerja dapat memediasi pelatihan kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai, namun ternyata tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Kata kunci: Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Keberhasilan organisasi menghadapi tantangan jaman dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Organisasi harus mempunyai tenaga kerja yang bermutu dan kompeten agar kinerja yang diberikan ke organisasi dapat optimal, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang dengan baik. Organisasi yang memiliki tenaga kerja yang berkomitmen, berkualitas, terampil, dan profesional maka dapat dijamin organisasi tersebut

dapat berkembang dengan baik (Sinambela, 2017). Untuk mencapai tujuannya organisasi perlu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya secara tepat sehingga menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh individu atau sekelompok orang dalam menyelesaikan kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya Wahyuni et al. (2023). Moeheriono (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah deskripsi tentang sejauh mana suatu program, kebijakan, atau kegiatan dapat berhasil melalui perencanaan strategis dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Kemudian Priansa (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang diperlihatkan oleh seseorang dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan perannya di dalam organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan di Indonesia yang bertugas menyelenggarakan program jaminan sosial bagi pekerja atau tenaga kerja beserta keluarganya. Program ini didirikan untuk memberikan perlindungan terhadap risiko sosial ekonomi yang terkait dengan dunia kerja. Program BPJS Ketenagakerjaan ini dikembangkan dengan menggunakan dana dari peserta utamanya, baik itu para pekerja formal maupun non formal.

Kinerja pegawai adalah sesuatu yang telah diperoleh seorang pegawai dalam pekerjaannya, jika melihatnya dari segi hasil maka seberapa baik dan banyak keluaran yang telah dihasilkan oleh seorang pegawai, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas (Kasmir, 2016). Maka agar dapat mencapai kebijakan dan standar yang telah ditetapkan organisasi, BPJS Ketenagakerjaan di salah satu kantor cabang di Jakarta membutuhkan pegawai yang bekerja dengan tingkat kinerja yang baik. Namun kenyataannya hasil pengukuran kinerja yang dilakukan selama kurun waktu tahun 2019-2022, tidaklah menggembirakan karena relatif dibawah target dan terjadi fluktuasi nilai tersebut.

Pada Gambar 1, bahwa penilaian kinerja pegawai mengalami penurunan, kenaikan dan penurunan kembali atau fluktuatif. Rata-rata pencapaian kinerja pegawai pada tahun 2019 sebesar 85% lalu 2020 lalu mengalami penurunan menjadi sebesar 80% kemudian ditahun 2021 mengalami kenaikan menjadi 95% dan 2022 mengalami penurunan menjadi 90%. Secara umum, penilaian kinerja pegawai belum mencapai target 100% atau dapat juga dikatakan belum optimal. Oleh karena itu diperlukan solusi untuk mencapai target yang telah ditentukan dan dapat menaikkan nilai kinerja secara stabil dengan memperhatikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan penelitian sebelumnya dan diskusi dengan manajemen perusahaan adalah pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.



Gambar 1. Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang di Jakarta
Sources:Processed Data

Solusi tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan pelatihan kerja dimana menurut Sinambela (2017) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses yang membantu para tenaga kerja dalam mengembangkan keterampilan atau kemampuan yang dimilikinya agar para tenaga kerja dapat sukses dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fahrozi et. al (2022) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja sesuai penelitian yang dilakukan oleh Neza & Rivai (2020).

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2009). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan dan memotivasi pegawai, sehingga dapat berkembang dan mencapai suatu kinerja pada tingkat yang lebih tinggi (Munawaroh, 2011). Penelitian yang telah dilakukan oleh Sani, Komala & Damayanti (2021) dan Tania (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dinyatakan oleh Kartawidjaja (2020).

Motivasi kerja harus menjadi perhatian organisasi, dengan membangkitkan motivasi pegawai maka akan dapat meningkatkan rasa antusias dan optimalisasi dalam bekerja. Hal ini membuat tenaga kerja bekerja dengan lebih efisien dan efektif serta pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Shalahuddin (2022) menyatakan bahwa pada dasarnya jika organisasi ingin memperoleh kinerja yang optimal, organisasi perlu memberikan motivasi kepada tenaga kerjanya sehingga mau dan rela memberikan sepenuh hati tenaga serta pikiran yang dimiliki untuk pekerjaannya. Soejarminto & Hidayat (2022) dan Rahmawani (2021) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja fisik mengacu pada lingkungan fisik yang melibatkan kondisi kerja, peralatan, dan ruang kerja yang memengaruhi kondisi kerja fisik dan cara kerja yang harus dilakukan. Lingkungan kerja fisik mencakup faktor-faktor seperti suhu, kelembaban, kebisingan, suara dan lain lainnya. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai seperti hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nur & Prasada (2025) dan Rastana et al. (2021) yang juga menunjukkan pengaruhnya baiknya terhadap kinerja pegawai.

Motivasi sebagai variabel mediasi dari variabel bebas pelatihan, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik untuk meningkatkan variabel kinerja pegawai. Motivasi dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai menurut Neza & Rivai (2020) artinya motivasi kerja mampu memediasi pelatihan kerja para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi juga mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional agar dapat meningkatkan kinerja pegawai menurut Haedar, et. al. (2025) dan Sumardi & Yanthi (2025), dimana gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi pegawai dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan di organisasi. Terakhir, lingkungan kerja fisik dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai (Amelia, Agustin & Suhardalayah, 2024).

2. Metode Penelitian

Penelitian dimulai dengan melakukan identifikasi masalah di lokasi studi, merumuskan masalah, dan mengembangkan teori dasar untuk memperkuat dasar masing-masing variabel. Dalam penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel

jenuh, yaitu jumlah sampel dihitung berdasarkan seluruh jumlah populasi karena terbatasnya jumlah populasi dengan total responden sebanyak 120 pegawai tetap. Studi ini menggunakan metodologi kuantitatif serta data hasil survei dihitung dengan menggunakan teknik SEM (*Partial Least Square*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang di Jakarta sebanyak 120 orang. Metode dengan pemilihan anggota sampelnya dilakukan secara acak dari populasi tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2014 & 2015). Kemudian kuesioner secara online dengan skala Likert digunakan untuk mengumpulkan data utama dan ditambah pula dengan data-data sekunder. Item untuk setiap variabel diadaptasi dari studi sebelumnya dengan sedikit modifikasi dan adaptasi.

Menurut Mangkunegara (2017) variabel pelatihan kerja mempunyai indikator: instruktur, peserta, materi, metode, dan tujuan digunakan sebagai tolok ukur. Sedarmayanti (2011) menyatakan indikator variabel lingkungan kerja fisik adalah: penerangan, kelembaban, bising, penggunaan warna dan ruang gerak. Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator: pembaharu, keteladanan, mendorong kinerja bawahan, harmonisi lingkungan kerja, dan pemberdayaan bawahan. Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator: keberhasilan, kualitas supervisi, pekerjaan itu sendiri, penghasilannya dan pengembangan menurut Herzberg (1966) dalam Luthans (2011). Serta kinerja pegawai dievaluasi menggunakan indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian menurut Robbins & Judge (2018).

Data-data hasil isian dari para responden diuji validitas dan realibilitasnya sebelum digunakan. Modeling persamaan struktural (SEM) dapat digunakan dalam penelitian untuk menganalisis hasil ekonometrik dan psikometrik dikarenakan secara kausal dapat mengevaluasi model aditif yang telah diverifikasi secara teoretis (Haenlein & Kaplan, 2004; Statsoft, 2013). Analisis data menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*) memiliki kelebihan dan kekurangan, terutama terkait dengan asumsi dan statistik kecocokan yang dihasilkan, serta didasarkan pada pendekatan Covariance SEM (CB-SEM) dan PLS-SEM. Untuk CB-SEM dapat digunakan, dengan kriteria yang lebih kompleks, yang muncul ketika program gagal menghasilkan hasil akibat kurangnya identifikasi model (Sarstedt & Hwang, 2020).

3. Hasil Dan Pembahasan

Dalam penelitian yang dilakukan data primer dikumpulkan melalui distribusi kuesioner untuk menilai karakteristik responden pegawai BPJS Ketenagakerjaan di salah satu kantor cabang di Jakarta. Menurut Tabel 1 yang menyimpulkan hasil pengolahan data bahwa 81 pegawai (67%) dari 120 responden adalah laki-laki dan 39 pegawai (33%) adalah perempuan. Pada rentang usia 91 pegawai (76%) dalam rentang usia 20 hingga 30 tahun, 17 pegawai (14%) pada usia 31-40 tahun, 12 pegawai (10%) pada usia 41-50 tahun dan persentase terendah 2 pegawai (2%) dengan usia di atas 50 tahun. Pada tingkat pendidikan terbanyak adalah S1 atau Gelar Sarjana sebanyak 55 pegawai (65%), responden paling sedikit dengan tingkat pendidikan S2 berjumlah 8 orang (7%). Pegawai paling banyak adalah dengan masa kerja 2-5 tahun, yaitu sejumlah 62 pegawai (52%), masa kerja terendah di bawah 2 tahun terdapat 31 pegawai (26%) serta masa kerja terlama hanya 9 pegawai (7%).

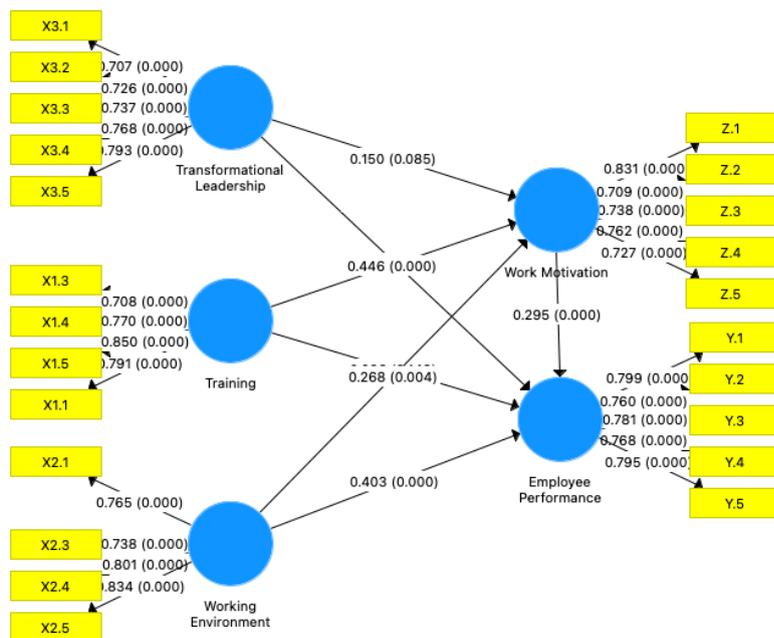
Tabel 1. Respondents Characteristics

No	Gender	Age's	Education Level	Work Period
1	Female = 39 (33%)	20 – 30 = 91 (76%)	Senior High School = 52 (11%)	< 2 = 31 (26%)
2	Male = 81 (67%)	31 – 40 = 17 (14%)	Diploma = 5 (17%)	2 – 5 = 62 (52%)
3		41 – 50 = 12 (10%)	S1 = 55 (65%)	5 –10= 18 (15%)
4		>50 = 0 (0%)	S2 = 8 (7%)	>10 = 9 (7%)

Sources: Processed Data

Uji Validitas dan Reabilitas

Penilaian suatu *outer model* pada PLS melalui empat kriteria yaitu untuk mengukur validitas dan reabilitas adalah melihat *Convergent Validity* juga kriteria yang lain, yaitu *Discriminant Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability* atau *Cronbach's Alpha*. Pada *Convergent Validity* nilai *loading factor* memberikan hasil yang dapat dibaca pada Gambar 2, menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai yang disarankan yaitu minimal sebesar 0,7 (kisaran data 0,707 - 0,850). Nilai item yang dihasilkan oleh konstruk pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.



Gambar 2. Outer Model Analysis

Sources: Processed Data

Untuk *Discriminant Validity* yang merupakan nilai *cross loading factor* yang digunakan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dan diketahui nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Hal ini akan menunjukkan variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat dapat menjelaskan variabel latennya dan dapat membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid. Untuk melihat *discriminant validity* lainnya adalah dengan nilai *square root of average extracted (AVE)* dimana nilai yang disarankan adalah di atas 0,5 dan dapat dilihat dari Tabel 2, bahwa setiap konstruk yang memiliki nilai AVE lebih dari 0,5. Hal ini telah menunjukkan bahwa pada setiap konstruk tersebut telah memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikator.

Tabel 2. Mode Goodness of Fit

Variable	AVE	Composite Reliability	Alpha Cronbach	R ²
Training	0,611	0,862	0,786	-
Transformational Leadership	0,558	0,863	0,802	-
Physical Working Environment	0,617	0,865	0,793	-
Working Motivation	0,569	0,868	0,810	0.633
Employee Performance	0,610	0,886	0,840	0.729

Sources: Processed Data

Tujuan dari pengujian *composite reability* adalah untuk menguji reliabilitas dalam model penelitian. Hasil *composite reability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika mempunyai nilai di atas 0,7 atau dikatakan bahwa data yang diperoleh *reliable*. Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap konstruk atau variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7 yang artinya memiliki reliabilitas yang baik. Uji reliabilitas ini juga dapat diperkuat dengan melihat *Cronbach's Alpha* yaitu keluaran dari SmartPLS harus memberikan hasil konstruk yang semuanya harus berada di atas 0,70 jika dilihat dari Tabel 2, maka sudah sesuai dengan nilai yang disarankan yaitu di atas 0,70 menurut Ghazali (2014).

Model Fit

Penilaian outer model pada PLS maka nilai R-Square merupakan uji goodness-fit model. Tabel 2 memperlihatkan nilai R-Square adalah 0,633 dengan kekuatan sedang untuk variabel motivasi kerja yang menyatakan bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik, dan gaya kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan motivasi kerja sebesar 63,3%. Untuk kinerja pegawai mempunyai nilai sebesar R-Square 0,729 yang kuat, bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik, dan gaya kepemimpinan transformasional melalui mediasi motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 72,9%. Nilai R-Square sebesar 0,25, 0,50, dan 0,75 dikatakan bahwa model tersebut lemah, sedang, dan kuat menurut Hair, et al. (2014).

Analisis *goodness of fit* digunakan untuk mengetahui apakah model hasil analisis cukup dalam menjelaskan fenomena yang sedang diteliti. Hasil analisis *goodness of fit model* diperoleh dari nilai Q-Square yaitu sebesar 0,729. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa perhitungan statistik menyatakan bahwa model sudah baik karena variasi variabel yang terlibat dalam model telah dapat menjelaskan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai (72,9 %). Sisanya sebesar 27,1% merupakan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai termasuk di dalamnya kesalahan.

Untuk nilai F-Square adalah sebagai berikut: (1) Variabel pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $f^2 = 0.009$, efek yang sangat kecil; (2) Variabel lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $f^2 = 0.195$ maka efek yang sedang; (3) Variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $f^2 = 0.032$, maka efek yang kecil; (4) variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai $f^2 = 0,119$ dengan efek yang sedang; (5) Variabel pelatihan kerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai $f^2 = 0.181$, maka efek yang sedang; (6) Variabel lingkungan kerja fisik terhadap motivasi kerja memiliki nilai $f^2 = 0.067$, maka efek yang kecil; dan terakhir (7) Variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi memiliki nilai $f^2 = 0.022$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Dengan melihat hasil pelaporan dari bootstrapping maka signifikansi model prediktif dalam menguji model struktural dapat ditentukan dengan memeriksa nilai P. P-value kurang dari 0,05 atau 5% menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, sementara P-value lebih besar dari 0,05 atau 5% menunjukkan kurangnya signifikansi. Atau bisa juga dilakukan dengan melihat atau memeriksa nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik, dimana Tabel T pada alpha 0,05 (5%) = 1,96 dapat digunakan untuk menentukan signifikansi data, setelah itu dengan tabel T dan T-hitung (statistik T) dapat dibandingkan. Nilai positif akan menunjukkan arah efek yang positif, sedangkan nilai negatif menunjukkan arah yang negatif.

Pada pengaruh langsung, Tabel 3 menunjukkan hasil **Hipotesis 1** yang digunakan untuk menguji apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka hasil menunjukkan bahwa koefisien pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,093 dan Statistik T sebesar 1,042 dimana Statistik T dinyatakan tidak signifikan karena nilainya lebih kecil dari 1,96 atau dengan melihat P-value sebesar 0,149 yang lebih besar dari 0,05. Dapat

disimpulkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari **Hipotesis 2** yang digunakan untuk menguji apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja maka hasil menunjukkan bahwa koefisien pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai 0,446 dan Statistik T sebesar 4,203 dimana Statistik T dinyatakan signifikan karena nilainya lebih besar dari 1,96 atau dengan melihat P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan berdasarkan penelitian bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pada **Hipotesis 3** yang digunakan untuk menguji apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka hasil menunjukkan bahwa koefisien lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,403 dan Statistik T sebesar 0,458 dimana Statistik T dinyatakan signifikan karena nilainya lebih kecil dari 1,96 atau dengan melihat P-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan berdasarkan penelitian, lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4 digunakan untuk menguji apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap motivasi kerja maka menunjukkan bahwa hasil koefisien pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai 0,268 dan Statistik T sebesar 2,617 dimana Statistik T dinyatakan signifikan karena nilainya lebih besar dari 1,96 atau dengan melihat P-value sebesar 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan berdasarkan penelitian bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 5 yang digunakan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka menunjukkan bahwa hasil koefisien gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,157 dan Statistik T sebesar 2,710 dimana Statistik t dinyatakan signifikan karena nilainya lebih besar dari 1,96 atau dengan melihat p-value sebesar 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan berdasarkan penelitian, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 6, dari Tabel 3 diketahui hasil dari pengujian apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja maka menunjukkan bahwa koefisien disiplin kerja memiliki hasil pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai 0,150 dan Statistik T sebesar 1,512 dimana statistik T dan dengan melihat P-value sebesar 0,085 yang lebih besae dari 0,05. Dapat disimpulkan berdasarkan penelitian, bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Terakhir, untuk pengaruh langsung hasil dari **Hipotesis 7** yang digunakan untuk menguji apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka menunjukkan bahwa hasil koefisien motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,079 dan Statistik T sebesar 2,095 dimana Statistik T dinyatakan signifikan karena nilainya lebih besar dari 1,96 atau dengan melihat P-value sebesar 0,018 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan berdasarkan penelitian bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 3. Testing the Direct Effect and Mediating Test

Description	Original Sample	Standard Deviation	T- Statistics	P Values	Remarks
Direct					
Training → Employee Performance	0.093	0.089	1.042	0.149	Positive – Not Significant
Training → Working Motivation	0.446	0.106	4.203	0.000	Positive - Significant
Physical Working Environment → Employee Performance	0.403	0.088	4.580	0.000	Positive - Significant

Physical Working Environment → Working Motivation	0.268	0.102	2.617	0.004	Positive - Significant
Transformational Leadership → Employee Performance	0.157	0.083	1.996	0.029	Positive - Significant
Transformational Leadership → Working Motivation	0.150	0.084	1.512	0.085	Positive – Not Significant
Working Motivation → Employee Performance	0.295	0.103	2.710	0.000	Positive - Significant
Mediating					
Training → Working Motivation → Employee Performance	0.132	0.064	2.443	0.007	Mediation
Working Environment → Working Motivation → Employee Performance	0.044	0.036	1.244	0.107	Not Mediation
Transformational Leadership → Working Motivation → Employee Performance	0.079	0.038	2.095	0.018	Mediation

Sources: Processed Data

Untuk pengaruh tidak langsung, dari Tabel 3 dapat diketahui hasil dari **Hipotesis 8** yang digunakan untuk menguji apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja, maka hasil tes menunjukkan bahwa nilai pengaruh sebesar positif 0,132 dengan signifikan, karena P-value sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05. Untuk **Hipotesis 9** yang digunakan untuk menguji apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi motivasi kerja, maka hasil tes menunjukkan bahwa nilai pengaruh sebesar positif 0,044 dengan tidak signifikan, karena P-value sebesar 0,107 lebih besar dari 0,05. Terakhir, **Hipotesis 10** untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi motivasi kerja, hasil tes menunjukkan bahwa nilai pengaruh sebesar positif 0,079 dengan signifikan karena P-value sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05.

Untuk peran mediasi maka analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah mediasi ini terjadi sebagai mediasi parsial atau penuh (Baron & Kenny, 1986) dapat diketahui dari: mediasi motivasi kerja antara pelatihan kerja terhadap kinerja, terjadi mediasi walau yang langsung tidak signifikan namun yang langsung hasil yang diperoleh adalah signifikan. Demikian juga ketika melihat hubungan antara lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja pegawai dengan variabel motivasi sebagai mediasi terlihat tidak terjadi mediasi karena tidak langsung tidak signifikan namun yang langsung hasil yang diperoleh adalah signifikan. Sedangkan hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi terjadi mediasi namun tidak penuh karena yang langsung hasil yang diperoleh adalah tidak signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan statistik, hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan ketika pegawai suatu organisasi mendapatkan pelatihan yang optimal namun peluang untuk meningkatkan kinerjanya tidak akan menjadi lebih besar. Di dalam organisasi atau perusahaan maka pelatihan yang efektif sangat dibutuhkan oleh anggota organisasi tersebut serta dengan adanya pelatihan yang efektif namun tidak dapat membuat tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai. Riset yang dilaksanakan oleh Khristian, et al.(2025) mengemukakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Pradesi, et. al. (2024) menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan dari pelatihan organisasi yang efektif terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil penelitian ini mendapatkan kesimpulan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi nilai pelatihan kerja para pegawai akan semakin tinggi pula motivasi kerja dari pegawai, sebaliknya semakin rendah pelatihan pegawai maka akan semakin rendah pula motivasi kerja pegawai. Pelatihan kerja yang bagus akan dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja pegawai. Menurut penelitian Neza & Rivai (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan organisasi yang efektif terhadap kinerja organisasi dan motivasi anggota. Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Alamsah & Sugiono (2025) yang menyatakan pelatihan yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti lingkungan kerja fisik yang kondusif diyakini dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan kinerja pegawainya. Hasil penelitian lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ini didukung penelitian oleh Nur & Prasada (2025) dan Rastana et al. (2021).

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Seperti dibahas sebelumnya maka berarti lingkungan kerja fisik yang kondusif diyakini dapat meningkatkan motivasi pegawainya yang akhirnya diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan motivasi pegawainya. Hasil penelitian adalah Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta berpengaruh signifikan secara statistik dimana hasil penelitian ini didukung penelitian oleh Amalia (2021) serta penelitian oleh Fatmawati, Rahmah & Sudirman (2025).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasilnya menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, temuan ini didukung uji statistik dan hasil hipotesis. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun komitmen dalam organisasi. Pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama dengan memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta dorongan untuk berpikir kreatif dan inovatif. Hasil penelitian ini didukung oleh Sani, Komala & Damayanti (2021) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Tania (2017) juga menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Dari hasil perhitungan statistik diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi gaya Kepemimpinan Transformasional akan semakin tinggi pula motivasi kerja dari pegawai dan sebaliknya namun tidak signifikan. Kepemimpinan

transformatif tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja pegawai karena tidak mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu. Pemimpin transformatif tidak bisa mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi melalui pendekatan yang melibatkan visi yang inspiratif, pemberian kepercayaan, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Hasil penelitian ini didukung oleh Kartawidjaja (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini mengindikasikan bahwa semakin banyak dorongan motivasi yang diberikan organisasi kepada pegawainya maka peluang untuk meningkatkan kinerjanya akan menjadi lebih besar. Pada penelitian variabel motivasi kerja memberi pengaruh besar terhadap kinerja pegawai maka langkah-langkah manajerial selanjutnya untuk memberikan dorongan motivasi kerja yang dibutuhkan pegawai agar peluang untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih besar. Hasil penelitian ini didukung oleh Saharso & Asda (2024) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana hal ini menunjukkan jika pegawai termotivasi dalam bekerja maka akan berdampak baik terhadap kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Trisna & Guridno (2021) dan Saharso & Lestari (2024) bahwa motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Motivasi sebagai variabel mediasi dari variabel bebas pelatihan kerja untuk meningkatkan variabel kinerja pegawai. Didapatkan bahwa motivasi dapat berperan sebagai mediasi yang baik dimana pelatihan kerja dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Walau ternyata secara langsung pelatihan tidak bisa berpengaruh signifikan (tidak signifikan) terhadap kinerja tanpa melalui motivasi. Harus dipastikan bahwa pelatihan berjalan dengan baik-baik antar peer maupun atasan bawahan dan sebaliknya. Motivasi dapat memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Neza & Rivai (2020), artinya motivasi kerja mampu memediasi pelatihan kerja para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian lainnya dengan hasil yang sama adalah penelitian yang dilakukan oleh Simarmata (2022).

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja tidak dapat/mampu sebagai variabel mediasi dari variabel bebas lingkungan kerja fisik untuk berpengaruh meningkatkan variabel kinerja pegawai. Dari analisis ditemukan bahwa motivasi adalah tidak bisa berperan sebagai mediasi maka baik secara langsung atau tidak langsung lingkungan kerja fisik tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Secara langsung lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tanpa melalui motivasi, serta lingkungan kerja fisik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, maka lingkungan kerja fisik harus menjadi perhatian karena walau secara langsung dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja namun tidak jika dimediasi oleh motivasi. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai adalah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi, Yahya & Iis (2025) dan Nurwati (2025) artinya motivasi kerja tidak mampu memediasi lingkungan kerja fisik para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja mampu sebagai variabel mediasi dari pengaruh variabel bebas gaya kepemimpinan transformasi terhadap variabel kinerja pegawai. Dari analisis ditemukan bahwa motivasi adalah sebagai mediasi baik secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak langsung pada kinerja namun dampaknya dapat diperkuat melalui motivasi pegawai. Namun tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasi yang baik harus disertai dengan motivasi yang kuat agar pegawai dapat diperoleh kinerja yang maksimal. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasi terhadap peningkatan kinerja pegawai sesuai penelitian Haedar, et. al (2025) dan Sumardi & Yanthi (2025), artinya motivasi kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: bahwa pengujian hipotesis menunjukkan pelatihan kerja, lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan di salah satu kantor cabang di Jakarta dan ini dapat diartikan jika seorang pegawai mendapatkan pelatihan kerja yang sesuai dan tepat dengan pekerjaannya, mendapatkan lingkungan kerja fisik yang baik dan dapat mendukung pelaksanaan kerja yang optimal dan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan menyebabkan peningkatan kinerja mereka. Semakin tinggi dan baik pelatihan, lingkungan kerja fisik dan motivasinya maka semakin baik pula pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya serta akan mendapatkan hasil sebaliknya jika terjadi kebalikannya. Berbeda dengan hasil dari variabel pelatihan kerja yang ternyata tidak bisa mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik.

Sementara itu hasil variabel bebas terhadap variabel mediasi motivasi sangat menarik, pelatihan kerja yang tinggi dan lingkungan kerja fisik yang baik akan mampu meningkatkan motivasi para pegawai ini berarti motivasi pegawai akan meningkat ketika semakin tepat dan bagus pelatihan kerja para pegawai dan sebaliknya semakin buruk dan tidak tepat pelatihan kerja bagi pegawai maka akan semakin rendah pula motivasi kerja pegawai, hal ini sama pula dengan hasil untuk lingkungan kerja fisik. Peningkatan pelatihan dan lingkungan kerja diperlukan untuk meningkatkan motivasi. Namun berbeda dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional ternyata yang tidak mampu mendorong motivasi kerja dari para pegawai dikarenakan pengaruhnya tidak signifikan. Untuk mensolusikan hal ini, perlu ditemukenali apakah yang menyebabkan hal ini terjadi dan dicari mitigasinya agar terjadi perubahan.

Kemudian kesimpulan dari motivasi sebagai mediasi diperoleh hasil motivasi dapat memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai yang artinya motivasi kerja mampu mendukung pelatihan kerja para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Kemudian motivasi kerja juga mampu memediasi pelatihan kerja yang tepat dan optimal serta gaya kepemimpinan transformasional para pimpinannya terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan kata lain pelatihan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional perlu harus disertai dengan motivasi kerja yang kuat agar pegawai dapat memperoleh kinerja yang maksimal. Hanya motivasi kerja ternyata tidak bisa berperan sebagai mediasi maka baik secara tidak langsung, yaitu lingkungan kerja fisik tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai mediasi, namun berbeda jika dilakukan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Beberapa saran yang dapat diusulkan kepada organisasi atau perusahaan agar terjadi peningkatan kinerja pegawai mereka adalah antara lain dengan mempertahankan pelatihan kerja yang telah dilakukan terutama memberikan pemahaman secara lengkap tujuan dari

pelatihan tersebut serta perlu juga mempertahankan kondisi lingkungan kerja fisik yang ada pada perusahaan tersebut terutama dengan mempertahankan kondisi pewarnaan pada lingkungan kerja atau ruangan kantor mereka. Selain mempertahankan kondisi yang telah ada juga diperlukan perhatian untuk meningkatkan hal pembaharuan pada gaya kepemimpinan di organisasi dan bisa juga meningkatkan atau memperbaiki materi-materi pada pelatihan-pelatihan kerja yang dilaksanakan di perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

- Alamsah & Sugiono, E. (2025). Analisis Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Kementrian Investasi/BKPM Tahun 2023. *Edunomika*, 9(1).
- Amalia, N. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba*. *Jurnal Sumber Daya Manusia*. Thesis, Management Study Program, Faculty of Economics, Makassar State University.
- Amelia, D., Agustin, D. & Suhardaliya (2023). Lingkungan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Peran Motivasi Sebagai Mediator. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 4(3), 1223-1232. DOI: <https://doi.org/10.36312/jcm.v4i3.3316>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ilham, D., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.106>
- Fatmawati, A.A., Rahmah, A.H. & Sudirman, H.A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4 (3), 45-56. DOI: <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4716>.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*, 4th edition. Semarang: UNDIP.
- Haedar, A. F., Irawan, A., Labo, I.A., Zakaria, Nur, I. S. (2025). Peran Motivasi Kerja Untuk Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Kota Jayapura. *Work Force: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(1).
- Haenlein, M. & Kaplan, A. M. (2004). A beginner’s guide to partial least squares analysis, *Understanding Statistics*, 3(4), 283–297.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., et al. (2014) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen*. Cetakan Duapuluh, Yogyakarta: Penerbit. BPEE.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company. Cleveland.
- Kartawidjaja, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Di PT. Mahameru Mekar Djaya. *Syntax Lierate: Jurnal Ilmiah Indonesia*. 5(8). DOI: <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i8.1531>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Khristian, Munir, A.A., Daud, I. & Fauzan, R. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *eCo-Buss: Economics and Business*, 7 (3), 2072-2083.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill. New York.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remadja Rosdakarya.
- Moehariono, M. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Revisi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Munawaroh. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 16 (2).
- Neza, C. & Rivai, H.A. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai PT X. *Journal of Management and Business Review* 17(1), 1-25. DOI:10.34149/jmbr.v17i1.169
- Nur A., T., M. & Prasada, D. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Sari Rasa Nusantara Cabang Pasar Minggu Jakarta Selatan. *Jurnal Elastisitas*, 1(3).
- Nurwati (2025). Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Lingkungan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(4), 187-207.
- Pertiwi, I., Yahya, A. & Iis, E. Y. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur. *Education Achievment: Journal of Science and Research*, 6(2), 773-793. DOI: <https://doi.org/10.51178/jsr.v6i2.2815>.
- Pradesi, S.N., Yuliyana, W., Komalasari, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan dan SDM Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cimahi. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 25-31.
- Priansa, D., J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmawani, R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kerja Karyawan PT. Sinarmas Medan. Skripsi, Universitas Medan Area. <http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/15344>.
- Rastana, I. M. S., Mahayasa, I. G. A., & Premayani, N. W. W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keuangan Daerah di Kabupaten Tabanan. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 834–843. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1403>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. London: Pearson Education.
- Romadani, R. & Komala, L. (2024).
- Saharso, S. & Fadilah, M.F. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 9(1), 1-14.
- Saharso, S. & Sundari, A. (2023) Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Profesionalisme, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Biro Keuangan Dan Biro Kepegawaian Kementerian Ketenagakerjaan RI Jakarta. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 9264-9279.
- Sani, E.P., Komala, Y., Damayanti, F., & Saputra, D.H.(2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Traya Tirta Cisadane. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 1(4), 327-335. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i4.58>
- Sarstedt, M. & Hwang, H. (2020). Advances in Composite-based Structural Equation Modelling. *Behaviormetrika*, 47, 213-217
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung
- Shalahuddin, S. (2022). *Improving Employee Performance Through Good Organizational Culture and Work Motivation*. *Advances in Human Resource Management Research*. 1 (1), 45-54.

- Simarmata (2022). Training sebagai Sumber Motivasi yang dapat Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(1), 327-332.
- Sinambela, L., P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
- Statsoft (2013). Structural Equation Modeling, Statsoft Electronic Statistics Textbook. <http://www.statsoft.com/textbook/structural-equation-modeling/>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Sumardi, B. & Yanthi, W. D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon. *YUME: Journal of Management*. 8(2).
- Tania, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting. *AGORA*, 5(1).
- Trisna, A., & Guridno, E. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 127. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1276>
- Wahyuni, R., Gani, A., & Syahnur, M. H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(3), 142–150. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v6i3.637>