

Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Raihan Arafah^{1*}, Benny Gunawan²

¹⁻² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

*Penulis Korespondensi: raihan.arafah@student.esaunggul.ac.id¹

Abstract. *This study aims to analyze the influence of training, motivation, and work environment on employee performance. A quantitative approach was used, with multiple linear regression analysis techniques to measure the relationship between these variables. The population of the study consisted of employees from the Transportation Policy Agency, with a sample of 181 respondents. The results showed that training, motivation, and work environment have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. Effective training helps improve employees' skills and knowledge, while high motivation provides the drive to achieve work goals. A supportive and conducive work environment enhances employee comfort, leading to improved productivity, efficiency, and work quality. All these factors play a crucial role in creating an innovative and adaptive work culture. Therefore, the implementation of proper training, effective motivation, and a comfortable work environment can be an effective strategy for improving employee performance and supporting the company's competitiveness in the era of globalization.*

Keywords: *Employee Performance; Motivation; Organizational Productivity; Training; Work Environment*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda, untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini melibatkan populasi pegawai Badan Kebijakan Transportasi dengan sampel sebanyak 181 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Faktor pelatihan yang baik membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, sementara motivasi yang tinggi memberikan dorongan untuk mencapai tujuan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan kenyamanan pegawai, yang berujung pada peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Semua faktor ini berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang inovatif dan adaptif. Oleh karena itu, implementasi pelatihan yang tepat, motivasi yang efektif, dan lingkungan kerja yang nyaman dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai serta mendukung daya saing perusahaan di era globalisasi.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan; Lingkungan Kerja; Motivasi; Pelatihan; Produktivitas Organisasi

1. PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan jangka panjang. Kinerja pegawai bukan sekadar indikator produktivitas, melainkan fondasi utama keberhasilan suatu organisasi. Dalam instansi pemerintahan, kinerja pegawai memainkan peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien.. Kinerja pegawai memegang peranan sangat.penting bagi perusahaan, dikarenakan bisa berdampak signifikan pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Henry & Cahyadi,2024). Kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan..keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks instansi pemerintahan,

seperti Badan Kebijakan Transportasi Kementerian Perhubungan, peningkatan kinerja pegawai menjadi hal yang sangat krusial untuk mendukung penyelenggaraan kebijakan transportasi yang efektif dan efisien (Huda & Sholeh, 2019).

Pelatihan adalah upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai. Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan keterampilan pegawai (Lubis & Humala, 2023). Selain itu, pelatihan juga membantu pegawai harus mengerti tugas dan tanggung jawab mereka secara lebih mendalam, sehingga mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik (Muhammad Rochimin & Sukrispiyanto, 2022).

Motivasi kerja juga sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi yang diberikan melalui penghargaan, insentif, dan pengakuan secara signifikan berkontribusi pada semangat kerja pegawai (Mittra Candana *et al.*, 2020). Motivasi internal dan eksternal yang optimal dapat mempengaruhi pegawai untuk bekerja lebih giat dan mencapai target organisasi (Waskito *et al.*, 2023).

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor utama memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja serta produktivitas pegawai (Huda & Sholeh, 2019). Lingkungan memberikan dampak besar bagi pegawai. Jika lingkungan kerja di sekitarnya tidak nyaman, maka perusahaan tidak akan berkembang dengan baik. Lingkungan kerja yang baik menentukan tingkat kinerja pegawai (Octavia & Anggarani, 2022).

Penelitian sebelumnya kurangnya eksplorasi mengenai hubungan antara konsep diri pegawai dengan faktor eksternal seperti pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas konsep diri sebagai faktor psikologis yang berkembang secara internal, sementara studi terkait kinerja pegawai lebih menyoroti intervensi organisasi yang memengaruhi produktivitas. Penelitian terkait pelatihan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai sudah banyak dilakukan namun yang membedakan penelitian ini menggabungkan pelatihan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai dalam satu model penelitian dengan objek pegawai di Badan Kebijakan Transportasi, Kementerian Perhubungan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kebijakan Transportasi Kementerian Perhubungan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan secara teoretis tetapi memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan SDM di sektor transportasi (Mittra Candana *et al.*, 2020).

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Robbins & Judge, 2017). Kinerja pegawai adalah merupakan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas mencapai keberhasilan dalam bekerja (Sri, 2011). Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai penilaian komprehensif atas kemampuan, keterampilan, dan pencapaian individu di kantor. Hal ini mencakup evaluasi seberapa baik seorang pegawai memenuhi tanggung jawab pekerjaannya, memenuhi atau melampaui ekspektasi, dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Sugianingrat *et al.*, 2019). Kinerja mencakup efektivitas, efisiensi, dan produktivitas individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2020). Kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor, termasuk pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja (Lubis & Humala, 2023).

Pelatihan

Pelatihan pegawai adalah merupakan tujuan perusahaan yang mana memberikan banyak sekali manfaat untuk membantu pengembangan bagi pegawainya (Ruhayat *et al.*, 2022). Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai agar dapat menjalankan tugas dengan baik (Noe, 2019). Pelatihan adalah suatu proses dimana orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Shavelson & Bolus, 1982). Pelatihan bisa mempertajam kemampuan berfikir dan kreativitas untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam waktu dan cara yang lebih produktif (Efrilia & Syah, 2022).

Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu, termasuk dalam konteks pekerjaan. (Susilo *et al.*, 2023). Motivasi adalah salah satu faktor yang menentukan perilaku manusia, termasuk pendidikan dan pembelajaran, dalam berbagai aspek kehidupan (Maajeeny *et al.*, 2025). Motivasi mengacu pada kemauan untuk menggunakan potensi pegawai untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi (Ekundayo, 2018). Motivasi mengacu pada kemauan untuk menggunakan potensi pegawai untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi (Kyambade *et al.*, 2024). Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien untuk menjalankan tugas-tugas

mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Dalam organisasi, motivasi dapat berasal dari berbagai faktor, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor-faktor di luar manusia yaitu fisik non fisik, dalam suatu organisasi. (Fachreza *et al.*, 2023). Lingkungan kerja merupakan faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja optimal. Perusahaan harus mampu menjalankan berbagai aktivitas agar dapat menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan lingkungan (Firdaus, 2023). Lingkungan kerja terdiri dari berbagai faktor pendukung, seperti rekan kerja, supervisor, dan organisasi, baik fisik maupun mental (Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025). Lingkungan kerja adalah kondisi fisik dan psikologis tempat pegawai beroperasi, termasuk aspek-aspek seperti ketersediaan sumber daya dan budaya organisasi secara keseluruhan. Banyak penelitian telah membahas dampak lingkungan kerja terhadap kinerja dan menemukan dampak positifnya (El Achi *et al.*, 2025).

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah deduktif kuantitatif dengan penyebaran kuesioner melalui media online. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert antara skala 1 sampai dengan skala 5. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Kebijakan Transportasi, Kementerian Perhubungan di Jakarta dengan kriteria status Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang berjumlah 332 pegawai. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 181 orang. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.

4. HASIL

Uji Validitas

Dinyatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ tabel, begitu juga sebaliknya apabila r hitung $< r$ tabel maka tidak valid

r tabel

$n = 181$ (responden)

$(df)_{\alpha} = n - 2 = 181 - 2 = 179$

$r_{hitung} = 0,1459$ (uji signifikan memakai yang 0,05)
maka dikatakan avalid apabila r_{hitung} lebih dari 0,1459

Uji Reliabilitas

Kemudian uji reliabilitas diukur dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dimana nilai yang diarekomendasikan tidak kurang dari 0.60 atau mendekati 1 (Sugiyono, 2018). Hasil penelitian nilai koefisien dari Cronbach's Alpha pada setiap variabel tidak kurang dari nilai 0.60. Nilai Cronbach's Alpha yang ditemukan pada variabel Pelatihan 0.850, Motivasi 0.850, Lingkungan Kerja 0.874, Kinerja Pegawai 0.912. Dengan demikian, hasil temuan menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang tinggi.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Dikatakan normal apabila nilai Tingkat signifikansinya $> 0,05$. Begitu juga sebaliknya tingkat signifikansinya $< 0,05$ tidak normal, sample kolimogrovsmirnov $0,074 > 0,05$ artinya data berdistribusi normal

Uji Multikolinieritas

Jika VIF (Variance inflation factor) dibawah atau < 10 dan tolerance value diatas $> 0,1$ maka tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan bahwa nilai VIF Pelatihan 1.231, Motivasi 1.286 dan Lingkungan kerja 1.211 dan nilai tolerance Pelatihan 0.813, Motivasi 0.777 dan Lingkungan Kerja 0.826 maka tidak terjadi multikolinieritas

Uji Heteroskedastisitas

Jika nilai signifikan $> 0,05$ tidak terjadi Heteroskedastisitas. Nilai Signifikan dari variabel Pelatihan 0.945, Motivasi 0.949, dan Lingkungan Kerja 0.794 yang mana tidak terjadi heteroskedastisitas

Uji Autokorelasi

Berdasarkan data pada lampiran 5 mengenai hasil uji autokorelasi, tidak ditemukan adanya autokorelasi dalam residual model. Hal ini dapat dilihat dari nilai d terletak diantara d_L dan $(4-d_U)$ berarti tidak terdapat autokorelasi, nilai d pada penelitian ini adalah 2.402, nilai d_L sebesar 1.7364 dan nilai d_U sebesar 2.2636, yang berarti $1.7364 < 2.402 < 2.2636$. dengan demikian penulis dapat menyimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

Uji F (Simultan)

Tabel 1. Hasil uji F

		Sum of				
Model		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256.382	3	85.461	16.120	.000 ^b
	Residual	938.348	177	5.301		
	Total	1194.729	180			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Pelatihan, Motivasi

Dari tabel tersebut dapat diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0.000a < 0.05$ dan $F_{hitung} 16.120 > F_{tabel} 3.05$, hal tersebut membuktikan terdapat pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Uji t (Parsial)

Nilai $sign < 0,05$. nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$

$t_{tabel} = t(a/2 : n(\text{jumlah responden})-2-1)$

$a = 5\%$

$= t(0,05/2 : 181-2-1) = 1,404$

Tabel 2. Hasil uji t

		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.749	2.427		7.725	.000
	Pelatihan	.297	.087	.248	3.426	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.047	2.062		7.783	.000
	Motivasi	.410	.077	.371	5.351	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.122	1.936		8.327	.000
	Lingkungan Kerja	.408	.072	.390	5.662	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sesuai dengan tabel diatas 5 yaitu hasil uji t (parsial) menunjukanab bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai (H2). Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (H3). Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (H4).

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 3. Hasil uji koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.867 ^a	.752	.748	.6907	2.402

Berdasarkan output, diperoleh nilai RaSquare sebesar 0,752 atau 75,2%. Ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja memberikan kontribusi sebesar 75,2% terhadap kinerja. Artinya, 75,2% variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh model ini, sedangkan sisanya sebesar 24,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5. DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Mayoritas responden dalam penelitian ini berada dalam rentang usia produktif antara 36 hingga 45 tahun, dengan komposisi gender yang cukup seimbang dan pengalaman kerja puluhan pegawai terbukti sudah berada di kisaran lima sampai sepuluh tahun, menandakan tingkat kematangan profesional yang cukup tinggi dan relevan untuk menilai efektivitas ketiga variabel penelitian.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai. Pelatihan yang berdasarkan kebutuhan dan minat pegawai membuat pegawai bekerja secara efektif dan efisien. Pelatihan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan performa pegawai, lebih kuat dibanding motivasi dan lingkungan kerja (Widita & Ristianawati, 2025).

Hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Atasan yang selalu mengharagai pekerjaan bawahaannya akan lebih mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan prosedur kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Yulanda *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa motivasi memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja yang proaktif dan berorientasi hasil, terutama dalam konteks birokrasi pemerintah daerah.

Lingkungan kerja terhadap kinerja juga tidak dapat diabaikan. Lingkungan kerja yang ergonomis, aman, dan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif terbukti meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja pegawai (Puspitasari & Agustini, 2024). Lingkungan kerja yang terintegrasi dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam menciptakan performa pegawai yang unggul. hubungan yang kuat antara ketiga variabel independen dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa upaya peningkatan performa tidak cukup hanya mengandalkan satu faktor tunggal. Dibutuhkan strategi yang bersifat menyeluruh dan berkelanjutan. Organisasi publik, khususnya institusi pemerintahan, perlu melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas pelatihan yang diberikan, memastikan bahwa sistem penghargaan benar-benar relevan dengan capaian kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Dengan mempertimbangkan bahwa sebagian variasi kinerja pegawai masih dipengaruhi oleh faktor di luar pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja, maka penting bagi penelitian lanjutan untuk memasukkan variabel tambahan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, atau digitalisasi layanan. Langkah ini penting untuk memperkaya pemahaman mengenai determinan kinerja pegawai secara lebih komprehensif dan kontekstual. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang bersifat strategis dan adaptif, sehingga mampu merespons dinamika kebutuhan organisasi dan harapan pegawai secara berkelanjutan.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial. Pelatihan yang efektif terbukti meningkatkan kompetensi kerja pegawai, namun tetap diperlukan evaluasi terhadap kualitas pelaksanaan pelatihan agar manfaatnya dapat dirasakan secara merata. Motivasi kerja, terutama yang didorong oleh sistem insentif dan penghargaan, memiliki kontribusi kuat dalam mendorong peningkatan kinerja. Sementara itu, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas turut memengaruhi kualitas kinerja, meskipun masih ditemukan ruang untuk perbaikan dalam penyediaan fasilitas dan suasana kerja. Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memberikan kontribusi besar terhadap variasi kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu secara konsisten meningkatkan kualitas pelatihan, merancang sistem motivasi yang adaptif, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, ruang lingkup penelitian terbatas pada tiga variabel independen, yaitu pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja, sementara masih terdapat banyak faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kompensasi. Kedua, data yang digunakan bersifat kuantitatif dan diperoleh melalui kuesioner, sehingga tidak menggambarkan kedalaman persepsi dan pengalaman subjektif pegawai secara menyeluruh. Ketiga, penelitian ini dilakukan dalam konteks organisasi sektor publik tertentu, sehingga generalisasi hasil ke sektor atau organisasi lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi disarankan untuk terus meningkatkan kualitas pelatihan dengan memastikan materi yang disampaikan relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan teknologi terkini. Metode pelatihan juga perlu disesuaikan agar lebih interaktif dan aplikatif, misalnya melalui pelatihan berbasis proyek atau studi kasus nyata di lingkungan kerja. Selain itu, efektivitas pelatihan perlu dievaluasi secara berkala melalui umpan balik dari peserta serta pengukuran kinerja pasca-pelatihan.

Dalam hal motivasi, sistem penghargaan dan insentif yang ada sebaiknya dirancang lebih adaptif dan personal. Tidak semua pegawai termotivasi oleh faktor finansial semata; beberapa mungkin lebih menghargai pengakuan, peluang pengembangan karier, atau fleksibilitas dalam bekerja. Oleh karena itu, manajemen perlu

memahami preferensi pegawai dan menyesuaikan strategi motivasi secara lebih individual. Sementara itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja perlu difokuskan tidak hanya pada aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, dan keamanan, tetapi juga pada aspek psikososial, seperti iklim kerja yang positif, komunikasi terbuka, dan hubungan antarpegawai yang harmonis. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung akan meningkatkan kepuasan serta produktivitas kerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pertama, manajemen perlu menjadikan pelatihan sebagai investasi strategis dengan merancang program pelatihan yang terstruktur, berbasis kebutuhan, dan dievaluasi efektivitasnya secara berkala. Kedua, sistem motivasi perlu dikembangkan secara holistik, mencakup insentif finansial dan non-finansial, serta mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik individu pegawai. Ketiga, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif harus menjadi prioritas, karena kenyamanan dan dukungan lingkungan terbukti berdampak positif terhadap kinerja. Dengan memperkuat ketiga aspek ini secara bersamaan, organisasi dapat menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan produktif secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive work environments, innovative work behavior, and job performance in the hospitality industry: Empirical evidence from Thailand. *Tourism and Hospitality*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010020>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education Canada. <https://books.google.co.id/books?id=DWvYAQAACAAJ>
- Efrilia, V. A., & Syah, T. Y. R. (2022). Pengaruh empowering leadership, training, dan work engagement terhadap employee performance dimoderasi oleh role of ambiguity (Studi pada Badan Kepegawaian Negara Pusat). *Jesya*, 5(2), 2583-2593. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.853>
- Ekundayo, O. A. (2018). The impact of motivation on employee performance in selected insurance companies in Nigeria. *International Journal of African Development*, 1. <https://scholarworks.wmich.edu/ijad/>
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The impact of transformational leadership and work environment on teachers' performance in crisis-affected educational settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 256. <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Henry, M. D., & Cahyadi, L. (n.d.). Transformasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- Huda, K., & Sholeh, R. (2019). Pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Sumber Rukun Mandiri Mojokerto. *INOBI*:

Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia, 2, 369-381.
<https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i3.97>

- Kyambade, M., Bartazary, D., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Authentic leadership and performance of public servants in Tanzania context: The mediation role of motivation. *International Journal of Public Leadership*, 20(3-4), 189-203. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2024-0031>
- Lubis, F., & Humala, D. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT Osi Electronics Batam. *Jejak Artikel: Unggah*. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i1.678>
- Maajeeny, R. O., Abdelrouf, R., & Khan, A. A. (2025). Motivation and participation in training among healthcare workers in Makkah, Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Advances in Medical Education and Practice*, 16, 447-459. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S511567>
- Mittra Candana, D., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada PT Batang Hari Barisan. 2(1). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.329>
- Muhammad Rochimin, & Sukrispiyanto. (2022). Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Akademika: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Bisnis*, 20(2), 100-106. <https://doi.org/10.51881/jak.v20i2.18>
- Noe, R. A. (2019). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=H5epvAEACAAJ>
- Octavia, D., & Anggarani W.P.T, Se, Mm, Dr. A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja dimediasi oleh motivasi. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(12), 2849-2862. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i12.460>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=UKy1jgEACAAJ>
- Ruhyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Peran pelatihan dan keterikatan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai pada industri telekomunikasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 90-110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>
- Shavelson, R. J., & Bolus, R. (1982). Self concept: The interplay of theory and methods. *Journal of Educational Psychology*, 74(1), 3-17. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.74.1.3>
- Sugianingrat, I., Widyawati, S., Costa, C., Ximenes, M., Piedade, S., & Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Sugiyono, D. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.

- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior. *Jesya*, 6(1), 587-605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Waskito, L. L., K, T. A., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai bagian gudang PT. Mentari Indonesia Jakarta. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(2), 201-216. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i2.269>