

Determinan kinerja pegawai badan pengembangan sumber daya manusia dimediasi oleh motivasi kerja

Asraf Asraf*

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Enam-Enam Kendari
Jl. Bunga Kamboja No. 79, Kendari, Sulawesi Tenggara, 93121, Indonesia
asrafyunus23@gmail.com

Hasnia Hasnia

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Enam-Enam Kendari
Jl. Bunga Kamboja No. 79, Kendari, Sulawesi Tenggara, 93121, Indonesia
hasniabpsmdm@gmail.com

Dedy Takdir Syaifuddin

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Enam-Enam Kendari
Jl. Bunga Kamboja No. 79, Kendari, Sulawesi Tenggara, 93121, Indonesia
dedytakdirsyiaifuddin.123@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Submitted: Sep 21, 2025; Reviewed: Sep 30, 2025; Accepted: Nov 10, 2025

Abstrak: Sumber daya manusia bertanggung jawab melaksanakan berbagai tugas dan memainkan peran penting pada pertumbuhan organisasi. Setiap organisasi menerapkan standar yang berbeda dalam mengevaluasi calon potensial untuk sumber daya manusia. Persoalan mendasar yang dihadapi di setiap lembaga adalah bagaimana memacu kinerja pegawai agar selalu meningkat. Peningkatan kualitas dan efisiensi kerja dapat tercapai melalui program pelatihan, pengembangan karir, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Riset bertujuan untuk menelaah pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara, pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis melalui teknik regresi. Populasi terdiri dari 76 orang pegawai BPSDM, dan teknik purposive sampling digunakan untuk memilih 63 orang responden berdasarkan kuesioner yang telah diisi. Dalam penelitian ini, analisis data dengan SEM-PLS mengungkapkan bahwa pengembangan SDM dan kualitas lingkungan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, namun motivasi kerja ternyata tidak berdampak langsung terhadap kinerja. Kendati demikian, motivasi kerja dapat menjadi mediator dalam korelasi antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja, meskipun peran mediasi tersebut tidak terlihat pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Temuan riset ini bisa dijadikan referensi bagi instansi pemerintah provinsi agar mampu meningkatkan kinerja yang berdampak baik terhadap mutu pelayanan publik kepada masyarakat.

Kata kunci: kinerja pegawai; lingkungan kerja; motivasi kerja; pengembangan SDM

How to cite: Asraf, A., Hasnia, H., & Syaifuddin, D. T. (2025). Determinan kinerja pegawai badan pengembangan sumber daya manusia dimediasi oleh motivasi kerja. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 25(1), 115-128. <https://doi.org/10.28932/jmm.v25i1.13360>

© 2025 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Determinants of employee performance at the human resources agency mediated by work motivation

Abstract: Human resources are responsible for carrying out various tasks and play a pivotal role in fostering organizational progress. Each organization applies different standards in evaluating potential candidates for human resource positions. One of the crucial problems encountered by institutions is the effort to continuously improve employee performance. The enhancement of workforce quality and efficiency can be achieved through training program, career development, and the creation of a supportive work environment on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable, at the Human Resource Development Agency of Southeast Sulawesi Province. The study employs a quantitative approach and utilizes regression analysis. The population consisted of all 76 employees of BPSDM, and a purposive sampling technique was used to select 63 respondents based on completed questionnaires. The data were examined using SEM-PLS reveal that human resource development and the work environment exert a positive and significant impact on employee performance. In contrast, work motivation does not demonstrate a significant direct effect on performance. Work motivation acts as a mediating variable in the link between human resource development and performance, effectively bridging this relationship. However, it does not mediate the impact of the work environment on performance. These study findings may serve as a valuable reference for provincial government institutions in their effort to enhance performance, ultimately leading to improvement in the quality of public services delivery to the community.

Keywords: employee performance; human resource development; work environment; work motivation

PENDAHULUAN

Aset utama pada suatu organisasi adalah sumber daya manusia (SDM), termasuk dalam instansi pemerintahan. Kualitas SDM yang baik berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi (Astarina et al., 2022). Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Tenggara, pengelolaan SDM menjadi aspek krusial atas upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme pegawai. Pengembangan SDM menjadi faktor utama meningkatkan kualitas pegawai melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, dan juga keterampilan (Ningsih & Prastiwi, 2022). Pengelolaan kelembagaan profesional didukung oleh kekuatan SDM dengan kualifikasi tertentu memberikan dampak positif terhadap perkembangan organisasi. Sikap profesionalitas pegawai pemerintahan menjalankan fungsinya secara efektif dan terarah ialah indikator kinerja yang baik dalam organisasi pemerintah (Wang et al., 2025). Manajemen sumber daya manusia, baik di tingkat individu dan organisasi, sangat erat kaitannya dengan aspek keberhasilan meningkatkan kinerja pegawai (Aula et al., 2022). Banyak daerah mengakui jika kapasitas SDM perangkat daerah masih perlu peningkatan kualitas. Kantor dinas, sebagai bagian dari kantor pemerintahan, sangat berperan penting meningkatkan kualitas pelayanan publik serta penyediaan sarana dan prasarana bagi masyarakat.

Kinerja dapat diartikan pencapaian kerja pegawai, dinilai secara kualitas dan kuantitas melalui output yang dihasilkan (Gah & Syam, 2022). Produktivitas pegawai sangat dipengaruhi bagaimana kemampuan kerja masing-masing pegawai setiap hari, bagaimana kondisi lingkungan kerja maupun bagaimana disiplin kerja pegawai, sehingga harus mendapatkan perhatian serius dari organisasi (Bakri et al., 2024). Model kinerja Campbell menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu pengembangan SDM, motivasi, serta lingkungan kerja (Banne et al., 2023). Begitu juga dengan kinerja pegawai di BPSDM, sebagai representasi dari lembaga pemerintahan yang melayani masyarakat, banyak juga dipengaruhi banyak faktor, seperti faktor pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja, dan motivasi kerja yang mana menjadi faktor-faktor fundamental untuk dijalankan dengan baik agar tujuan institusi bisa dicapai. Aspek pelayanan, pemberdayaan, dan juga pengelolaan pemerintahan harus dikelola secara baik. Asas-asas yang perlu diimplementasikan, yaitu kepastian hukum, efisiensi, fungsional, transparansi, kepatuhan, serta akuntabilitas (Jatmiko, 2020;

Yuliastina et al., 2025). BPSDM sebagai salah satu lembaga yang mendukung gubernur dalam pelaksanaan fungsi-fungsi penunjang yang berkaitan dengan administrasi pemerintahan daerah serta pelaksanaan tugas pembantuan, khususnya di bidang pendidikan ataupun pelatihan. Setiap instansi membutuhkan pegawai yang mempunyai kinerja tinggi menjalankan berbagai program pembangunan daerah.

Agar tercapainya sebuah keberhasilan suatu instansi pemerintahan, kinerja pegawai harus ditingkatkan dengan program pengembangan keterampilan bagi pegawai. Instansi pemerintahan harus memanfaatkan program pelatihan untuk mengatasi perbedaan antara kemampuan tiap-tiap pegawai dengan kebutuhan organisasi (Mardianty & Sari, 2025). Pelatihan menciptakan kinerja karyawan lebih baik dan maksimal sehingga bisa menunjang keberhasilan organisasi. Pemberian pelatihan kepada pegawai harus dilakukan secara sistematis untuk menambah keterampilan, sikap baik, dan pengetahuan melalui pembelajaran sehingga pegawai bisa menjalankan tugas mereka dengan lebih baik, menghasilkan keuntungan bagi pegawai dan organisasi (Aliyyah et al., 2021). Pelatihan dan pengembangan SDM yang terencana tidak hanya memperluas kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan diri serta memperkuat loyalitas terhadap pekerjaannya. Dengan memberikan pelatihan yang relevan dan berkualitas, organisasi mampu memastikan tiap-tiap pegawai mempunyai keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang (Tammubua et al., 2025). Riset oleh Faizah et al. (2025); Wau & Purwanto (2021) menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh pengembangan SDM. Di sisi lain, studi Putra et al. (2022); Wibowo et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan SDM terbukti tidak memberikan dampak signifikan pada kinerja.

Kinerja pegawai juga sangat ditentukan oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja erat kaitannya dengan aspek kerja, baik kenyamanan antar pegawai, peraturan, serta psikologi kerja (Kristiyadi & Winarto, 2025). Lingkungan kerja sebagai tempat interaksi bagi pegawai di mana mereka setiap hari melakukan kegiatan yang mana terpenuhi rasa nyaman, bersih, serta bersahabat. Kinerja bisa terdorong apabila pegawai merasakan kenyamanan di lingkungan kerjanya (Febrian & Sani, 2023). Setiap instansi mempunyai berbagai cara mewujudkan lingkungan kerja kondusif untuk mampu meningkatkan kinerja sehingga mereka membantu institusi untuk mencapai sasaran targetnya. Penggunaan teknologi *modern* dan fasilitas kantor yang lengkap dapat mewujudkan suasana kerja nyaman, sehingga pegawai dapat bekerja lebih produktif dan efisien (Fibriadi et al., 2022). Sejalan dengan hasil studi Pratama (2020); Rasool et al. (2025), lingkungan kerja berimplikasi signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, riset Pratama et al. (2023); Sabilalo et al. (2020) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain aspek pengembangan SDM dan lingkungan kerja, motivasi kerja juga sebagai faktor yang memengaruhi kinerja. Motivasi yang diberikan dapat memengaruhi kepuasan kerja, secara positif ataupun negatif, serta berperan sebagai faktor pendorong pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seseorang (Frinaldi et al., 2023). Motivasi pegawai pada sebuah instansi bertujuan untuk mendorong semangat pegawai agar bersedia bekerja giat dan mengerahkan semua kemampuan maupun keterampilan demi terwujudnya tujuan organisasi. Motivasi kerja bisa muncul dalam diri seorang pegawai ketika mereka mendapatkan dorongan dari lingkungan keluarga, masyarakat, maupun lingkungan saat bekerja, bahkan motivasi bisa timbul dari kesejahteraan diterima selama bekerja (Oladimeji & Abdulkareem, 2022). Penelitian Azmy et al. (2022); Hasnakamilah & Purnomo (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Cahya et al. (2021); Mandiyasa et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berlandaskan observasi awal peneliti, ditemukan adanya ketidakseragaman dalam tingkat kinerja yang dicapai oleh pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara. Program pengembangan SDM yang relevan, misalnya kegiatan “Buka-Buka Referensi Pagi” yang disingkat “Bubur Pagi” dilaksanakan bagi pegawai di bidang sertifikasi kompetensi dan pengelolaan kelembagaan untuk menambah wawasan ASN, namun staf yang menghadiri hanya beberapa orang saja. Kurangnya minat dan dorongan motivasi pegawai dalam mengembangkan kompetensi menyebabkan kurang dapat menyesuaikan pekerjaan yang semakin mengandalkan teknologi saat ini. Lingkungan kerja kondusif, pencahayaan yang bagus, dan ruang kerja yang nyaman, akan tetapi pegawai mengeluhkan beberapa kekurangan fasilitas kerja seperti *printer* dan komputer belum berjalan optimal, sehingga pekerjaan menumpuk pada beberapa orang saja. Motivasi kerja, seperti penghargaan yang diberikan atasan

kepada pegawai yang melanjutkan pendidikan formal (beasiswa), belum dapat mendorong pegawai memanfaatkan hal tersebut, karena beberapa pegawai menyatakan bahwa peningkatan SDM pada faktanya tidak selalu berpengaruh dengan karir, sehingga mereka merasa tidak perlu untuk mengembangkan kompetensinya.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengatasi kelemahan riset sebelumnya, karena masih memiliki keterbatasan terkait karakteristik responden yang dijadikan objek studi, yaitu hanya pegawai tetap berstatus PNS, sehingga terdapat celah penelitian yang perlu diisi dalam kajian ini, menyebabkan kurang mewakili kinerja pegawai di pemerintah daerah. Metode penentuan sampel yang diterapkan di penelitian sebelumnya adalah *convenience sampling*, hal ini menjadi salah satu keterbatasan yang menyebabkan hasil penelitian kurang dapat diandalkan secara validitas dan generalisasinya. Studi ini mengeksplorasi sejauh mana pengembangan SDM dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja, melalui pertimbangan peran mediasi motivasi kerja pada BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara. Secara akademik, hasil penelitian ini memberikan sumbangan dalam memperkuat teori dan pengembangan keilmuan di bidang manajemen SDM dan dapat dijadikan rekomendasi praktis bagi BPSDM dalam meningkatkan kinerja aparatur melalui strategi pengembangan SDM, perbaikan lingkungan kerja, dan penguatan motivasi kerja pegawai.

Arifin & Narmaditya (2024) mendefinisikan kinerja sebagai suatu representasi pencapaian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, program, hingga kebijakan dengan tujuan pencapaian visi, misi, ataupun tujuan organisasi sebagaimana tercantum pada perencanaan strategis. Pengukuran kinerja dimungkinkan apabila kelompok atau karyawan mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditentukan organisasi sebagai tolak ukur evaluasi. Kinerja individual dipengaruhi oleh kombinasi antara usaha, kemampuan, maupun dukungan yang diberikan. Penilaian kinerja pegawai menjadi langkah penting dalam mengevaluasi pencapaian kerja, berperan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan organisasi ke depan. Berlandaskan pendapat Malik et al. (2023), penilaian kinerja ialah serangkaian penilaian secara teratur dalam rangka mengetahui hasil kerja pegawai ataupun organisasi secara komprehensif. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 telah mengatur penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam regulasi tersebut, kinerja PNS dinilai secara terstruktur oleh pejabat penilai melalui dua aspek utama, yaitu pencapaian sasaran kerja dan perilaku kerja. Penilaian ini dilandaskan atas aspek kerja sama, inisiatif, komitmen, orientasi layanan, efisiensi biaya, ketepatan waktu, kuantitas, serta kualitas kerja (Meho & Christian, 2019).

Dengan memberikan pelatihan yang relevan dan berkualitas, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Pengembangan SDM yang terencana dengan baik menciptakan tenaga kerja adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan organisasi (Heliana & Wahyuni, 2024). Banyak hal yang akan diperoleh pegawai melalui pengembangan SDM ini, pegawai akan berusaha meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja. Ketika pegawai memiliki pengetahuan yang lebih besar dan bisa memaksimalkan produktivitas, mereka mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Pegawai yang mendapat kesempatan mengikuti program pengembangan ini akan mendominasi produktivitas kerja serta lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya di antara para pegawai. Jika pegawai telah mengikuti pengembangan karir, mutu kerja yang baik mengindikasikan pegawai tersebut mempunyai kemampuan yang baik. Sebaliknya, seorang pegawai yang tidak pernah mengikuti program pengembangan ini bahkan tidak mempunyai kesempatan, cenderung memiliki kinerja yang rendah. Berdasarkan telaah teori dan hasil penelitian terdahulu, pengembangan SDM diyakini sebagai faktor fundamental yang bisa meningkatkan kemampuan, kompetensi, serta motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Bupu & Wardani, 2024). Studi yang dilakukan Untari et al. (2024) membuktikan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh aspek pengembangan SDM. Penelitian Faizah et al. (2025); Wau & Purwanto (2021) juga mengindikasikan pengembangan SDM yang dilakukan optimal berkontribusi secara positif serta signifikan terhadap meningkatnya produktivitas kinerja pegawai, terutama di sektor publik. Dalam rangka tersebut, pengembangan SDM diposisikan sebagai strategi utama untuk memperkuat kinerja dan meningkatkan daya saing.

H₁: Pengembangan SDM secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

Lingkungan kerja ialah tempat di mana para pegawai melaksanakan aktivitas sehari-hari dan kenyamanan yang diberikan di tempat kerja memungkinkan para pegawai mampu bekerja optimal (Kristiyadi & Winarto, 2025). Lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang menentukan

tingkat motivasi dan produktivitas pegawai. Suasana kerja yang aman serta mendukung mampu meningkatkan motivasi pegawai, pada akhirnya mereka dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan secara baik sesuai harapan organisasi. Akan tetapi, lingkungan yang tidak kondusif, ribut, kotor, serta hubungan antar rekan kerja yang buruk dapat memunculkan rasa malas, bosan, serta tidak betah bekerja yang pada akhirnya menghambat penyelesaian tugas dengan baik. Dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas, penting bagi pegawai bekerja dalam lingkungan dengan suhu yang dapat diterima secara individu. Adanya fasilitas memadai dan kondusifnya tempat kerja, seperti komunikasi antar pegawai maupun pegawai dengan atasan terjalin harmonis mampu menciptakan rasa nyaman pada saat bekerja sehingga mereka terdorong menghasilkan kinerja terbaik. Di sisi lain, kesesuaian lingkungan kerja bisa dilihat manfaat jangka panjangnya, yaitu hingga diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Sebuah studi empiris dari Al-Kassem et al. (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Terdapat juga riset Pratama (2020); Rasool et al. (2025) yang menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara lingkungan kerja dengan kinerja, yakni positif dan signifikan. Lingkungan kerja menciptakan kerja sama efektif sehingga produktivitas bisa meningkat.

H₂: Lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

Motivasi diartikan kondisi psikologis maupun sikap mental individu yang membangkitkan energi, mengarahkan aktivitas, serta membentuk perilaku untuk memenuhi kebutuhan sehingga memberikan kepuasan atau meminimalisir ketidakseimbangan dalam diri (Septia & Josiah, 2025). Motivasi erat kaitannya dengan kebutuhan psikologis pegawai, seperti kebutuhan akan pengakuan, penghargaan, serta kesempatan untuk berkembang. Di sisi lain, lingkungan kerja suportif maupun penghargaan yang adil memperkuat motivasi individu, sehingga meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Hubungan interpersonal yang baik, dukungan dari atasan, serta fasilitas memadai di tempat kerja mampu memperkuat motivasi individu. Lingkungan kerja suportif mampu mendorong pegawai merasa lebih bersemangat dan termotivasi memberikan kontribusi terbaik, yang akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Tingkat produktivitas kerja hanya dapat diwujudkan apabila ada motivasi tinggi dalam diri pegawai ketika menjalankan pekerjaannya. Produktivitas kerja yang diraih adalah dari kinerja pegawai yang optimal dengan motivasi tinggi. Ketidadaan motivasi dalam diri pegawai dapat menghambat pencapaian target kerja. Untuk itu, peran pimpinan dalam memberikan dorongan motivasional menjadi penting, mengingat motivasi kerja berpengaruh langsung pada produktivitas pegawai. Rendahnya motivasi kerja akan menghambat pencapaian tujuan instansi. Sebaliknya, motivasi yang tinggi memicu semangat kerja, memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara efektif maupun efisien, dan menghasilkan produktivitas lebih tinggi. Teori Ekspektasi Vroom, yang telah diperkuat oleh berbagai studi *modern* seperti Safitri et al. (2022), menyatakan bahwa motivasi muncul ketika pegawai meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan dan membawa pada penghargaan yang bernilai. Penelitian oleh Azmy et al. (2022); Hasnakamillah & Purnomo (2023) menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi. Motivasi dapat menciptakan kerja sama efektif sehingga produktivitas kerja bisa meningkat.

H₃: Motivasi kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

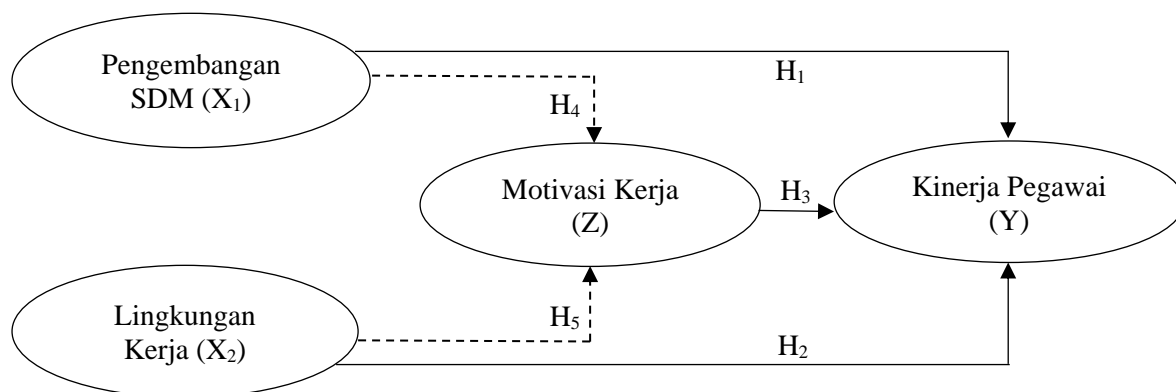
Pengembangan SDM yang efektif ialah melalui peningkatan keterampilan, pelatihan, dan pendidikan. Akan tetapi, dampaknya atas kinerja sangat bergantung pada motivasi kerja pegawai. Jika pegawai mempunyai motivasi tinggi, peningkatan kinerja dapat lebih efektif dilakukan. Motivasi kerja berperan sebagai penghubung antara pelatihan dan peningkatan keterampilan dengan kinerja. Pengembangan SDM, tanpa motivasi yang kuat, menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Pengembangan SDM yang baik akan meningkatkan keterampilan pegawai, tetapi motivasi kerja menjadi faktor utama yang menentukan apakah keterampilan tersebut benar-benar diterapkan untuk meningkatkan kinerja. Ketika para pegawai menerapkan keterampilan dan pengetahuannya dalam pekerjaan mereka, menandakan mereka memiliki motivasi tinggi. Motivasi kerja memegang peranan penting sebagai jembatan antara faktor penentu dan hasil kerja. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan, beban kerja, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai (Efendi, 2022). Motivasi yang diberikan mampu memacu pegawai untuk bekerja optimal demi mencapai target, yang selanjutnya meningkatkan kualitas *output* dan berperan dalam peningkatan kinerja organisasi secara komprehensif (Dewi et al., 2024). Penelitian Sabilalo et al. (2020); Sumarjo et al. (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja ialah penghubung antara pengembangan SDM dan peningkatan kinerja.

H₄: Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif mendorong kenyamanan, rasa aman, serta mampu mendukung pegawai berkinerja optimal. Suasana kerja yang tenang membantu meningkatkan fokus, mengurangi tekanan kerja, serta memperbaiki kinerja. Dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja dapat menciptakan rasa aman, dukungan sosial, dan fasilitas yang memadai, sehingga mendorong peningkatan semangat dan motivasi kerja para pegawai. Pegawai dengan motivasi tinggi bekerja lebih keras, berfokus pada pencapaian hasil, serta menunjukkan kinerja lebih unggul dibandingkan mereka yang motivasinya rendah. Baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi, kondisi lingkungan kerja memengaruhi kinerja. Lingkungan kerja kondusif dapat mendorong motivasi, sehingga hasil kerja dapat meningkat. Melalui terciptanya kenyamanan dalam suasana kerja, pegawai cenderung menunjukkan antusiasme tinggi, sehingga produktivitas dan kinerjanya meningkat. Akan tetapi, ketika berada di lingkungan buruk, dapat mengakibatkan stres dan menurunkan motivasi kerja pegawai, sehingga menghambat kinerja mereka. Studi yang dilakukan oleh Mahatani et al. (2025); Nurrahmah et al. (2024) menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui peran motivasi kerja sebagai perantara.

H₅: Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja.

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang disusun, penulis menyusun suatu model penelitian. Model riset tersebut diharapkan dapat merepresentasikan setiap hubungan kausal antar variabel yang dikaji secara sistematis serta logis. Kerangka konseptual riset ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan: * Uji hipotesis variabel mediasi

Gambar 1. Model penelitian

Sumber: Hasil analisis penelitian (2025)

METODE

Studi ini diselenggarakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tenggara. Pemilihan objek riset ini didasarkan pada aspek pendidikan, masa kerja, pengembangan SDM, motivasi, lingkungan kerja, serta kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh masing-masing pegawai. Analisis regresi dengan pendekatan kuantitatif dimanfaatkan untuk menelusuri keterkaitan antar variabel (Hotmaulina, 2023). Pengumpulan data primer dilakukan secara langsung melalui pemberian kuesioner sebagai instrumen penelitian selama bulan Maret hingga April 2025. Peneliti mengaplikasikan skala *Likert* untuk mengukur setiap indikator dalam kuesioner dengan rentang nilai 1 hingga 5 yang telah dimodifikasi sesuai kebutuhan riset. Populasi atau yang menjadi target riset yaitu seluruh pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara, yakni sebanyak 76 orang pegawai. Dari populasi tersebut, peneliti mengambil sampel berjumlah 63 orang pegawai, hal ini karena Kepala Badan dan Widyaiswara tidak termasuk sebagai responden melalui teknik sensus dan penerapan *non-probability sampling*. Terdapat dua kriteria yang harus dipenuhi responden, yakni berusia 29-57 tahun dan telah bekerja selama kurang lebih 5 tahun. Total 63 orang responden dipilih karena telah memenuhi syarat jumlah sampel yang direkomendasikan, baik dari sisi minimal maupun maksimal berdasarkan Hair et al. (2019).

Analisis terhadap data dilaksanakan dalam dua model. Model pertama melibatkan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menggunakan analisis model luar (*outer model*). Validitas diuji dilakukan dengan menilai nilai *cross loading* dan *outer loading*, serta reliabilitas diuji memakai *Cronbach's alpha*, *composite reliability*, serta AVE. Metode kedua ialah untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk dalam penelitian melalui analisis *inner model* (model struktural), melalui analisis nilai *path coefficient*, dan *R-square*, guna menilai kekuatan hubungan antar variabel laten. Data dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Hubungan antar variabel dapat dinyatakan signifikan secara statistik jika nilai *t-statistics* harus sama atau lebih besar dari 1,650 (*t-table*), dan *p-value* harus bernilai di bawah atau sama dengan signifikansi 0,050.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Identitas responden mencakup aspek jenis kelamin, usia, lama bekerja, serta tingkat pendidikan, dimaksudkan agar dapat memberi gambaran komposisi pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara.

Tabel 1. Deskripsi responden

Deskripsi	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin		
Laki-laki	42	67%
Perempuan	21	33%
Usia		
29-35	1	1%
36-42	22	35%
43-49	20	32%
50-56	20	32%
Lama bekerja (tahun)		
1-10	3	5%
11-20	50	79%
21-30	10	16%
Tingkat pendidikan		
SLTA	11	17%
Diploma III	1	2%
S-1	39	62%
S-2	12	19%

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2025)

Berlandaskan data yang ditampilkan pada Tabel 1, dari total responden, sejumlah 42 orang atau mayoritasnya adalah laki-laki, sedangkan 21 orang lainnya merupakan perempuan. Berdasarkan karakteristik usia, sebagian besar responden berada dalam rentang umur 36-42 tahun sejumlah 22 orang. Hal ini mencerminkan dominasi usia produktif dan matang dalam distribusi responden, khususnya rentang umur 36-57 tahun. Dari aspek pendidikan, mayoritas responden ialah sarjana (S-1) sejumlah 39 orang (62%) dari responden keseluruhan, mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang akademik yang sesuai untuk bisa mendukung pelaksanaan tugas-tugas kedinasan yang mana menuntut kompetensi manajerial dan analitis. Di sisi lain, pegawai mayoritas berada pada kelompok dengan masa kerja 11-20 tahun berjumlah 50 orang.

Suatu indikator dinilai valid ketika nilai korelasinya melebihi 0,70. Sementara itu, instrumen pada riset akan disimpulkan reliabel ketika nilai koefisien Cronbach *alpha*-nya melebihi 0,60. Tingginya reliabilitas menandakan kemampuan instrumen untuk tetap memberi hasil konsisten ketika diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi (Rahadi, 2023). Kegunaan *composite reliability* yaitu memastikan setiap indikator pembentuk variabel laten adalah bersifat konsisten. Dalam analisis menggunakan SmartPLS, *composite reliability* menjadi salah satu ukuran utama dalam menilai

reliabilitas konstruk, yang mana nilai Cronbach $\alpha \geq 0,70$ dinyatakan mencukupi standar kelayakan instrumen dalam penelitian. Sedangkan, suatu variabel disebut valid apabila menghasilkan AVE di atas 0,5 (Hair et al., 2021).

Tabel 2. *Loading factor, Cronbach alpha, composite reliability, and AVE*

Variabel	Item indikator	Factor loading	Cronbach alpha	Composite reliability	AVE
Pengembangan SDM	PSDM.1	0,753	0,877	0,910	0,679
	PSDM.2	0,781			
	PSDM.3	0,869			
	PSDM.4	0,832			
	PSDM.5	0,850			
Lingkungan kerja	LK.1	0,739	0,833	0,882	0,600
	LK.2	0,772			
	LK.3	0,849			
	LK.4	0,746			
	LK.5	0,763			
Motivasi kerja	MK.1	0,760	0,904	0,926	0,676
	MK.2	0,892			
	MK.3	0,824			
	MK.4	0,827			
	MK.5	0,863			
Kinerja pegawai	MK.6	0,758	0,879	0,909	0,627
	KP.1	0,715			
	KP.2	0,781			
	KP.3	0,837			
	KP.4	0,889			
	KP.5	0,789			
	KP.6	0,728			

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2025)

Tabel 2 mengindikasikan nilai *factor loading* tiap indikator melebihi angka 0,70, menandakan keandalan untuk mengukur kinerja pegawai. Nilai Cronbach α melebihi angka 0,60 serta *composite reliability* di atas 0,70, membuktikan keempat variabel tersebut reliabel. *Construct dependability* setiap indikator bervariasi dan semua variabel dinyatakan reliabel. Di sisi lain, tiap variabel disimpulkan valid berdasarkan nilai AVE > 0,5 yang diperoleh.

Nilai *R-square* digunakan untuk melihat seberapa baik variabel independen menggambarkan variabel dependen. Nilai ini berkisar dari 0 sampai 1, dan semakin tinggi R^2 , semakin banyak *varians* dependen yang dapat dijelaskan oleh model.

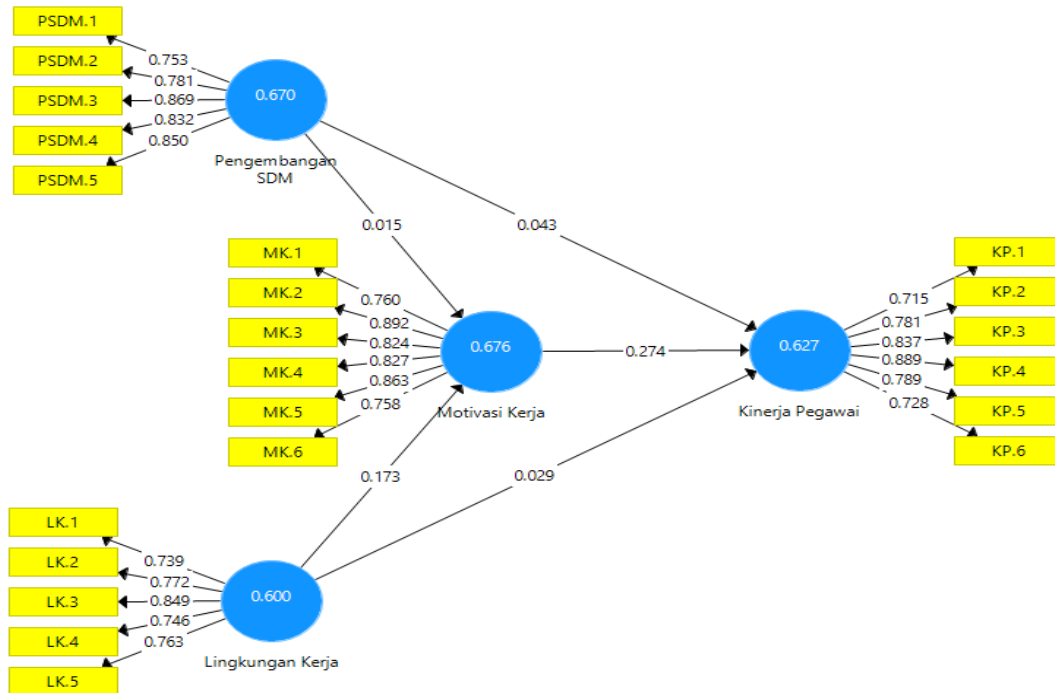
Tabel 3. Hasil uji *R-square* (R^2)

Variabel dependen	R-square	R-square adjusted
Kinerja pegawai	0,881	0,875
Motivasi kerja	0,692	0,682

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2025)

Sebagaimana ditunjukkan Tabel 3, diperoleh nilai R^2 kinerja pegawai sebesar 0,881 (88,1%) dipengaruhi oleh aspek pengembangan SDM, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Sementara itu, sisanya 11,9% bisa didapatkan pada faktor-faktor lain di luar kajian ini. Meskipun demikian, koneksi antara variabel independen serta dependen tetap dikategorikan sangat kuat, mengingat sebagian besar variabilitas telah berhasil dijelaskan oleh model. Sementara itu, nilai R^2 untuk motivasi kerja sebesar 0,692 (69,2%), ini mengindikasikan bahwa sebesar 69,2% variasi pada variabel tersebut mampu dideskripsikan oleh variabel independen, sementara itu 30,8% sisanya dipengaruhi faktor-faktor lain. Persentase ini mencerminkan hubungan antar variabel cukup kuat.

Koefisien jalur diuji untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh antar variabel pada pengujian hipotesis dengan pendekatan *two-tailed*. Hasil pengolahan data digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan mengacu pada *p-values* dan *t-statistics*. Suatu hipotesis akan diterima apabila *p-values* berada di bawah atau setidaknya sebesar 0,05 sedangkan *t-statistics* melebihi 1,65.



Gambar 2. Hasil uji *path coefficient*

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2025)

Tabel 4. Hasil *path coefficient*

Koefisien Jalur	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample means (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T-statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
Pengembangan SDM → Kinerja pegawai	0,367	0,353	0,146	2,467	0,043	H ₁ diterima
Lingkungan kerja → Kinerja pegawai	0,475	0,458	0,173	2,752	0,029	H ₂ diterima
Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0,141	0,171	0,156	0,902	0,274	H ₃ ditolak
Pengembangan SDM → Motivasi kerja	0,450	0,464	0,087	4,182	0,015	H ₄ diterima
Lingkungan kerja → Motivasi kerja	0,182	0,165	0,124	1,466	0,173	H ₅ ditolak

Sumber: Data primer diolah SmartPLS (2025)

Berlandaskan hasil analisis data, pengembangan SDM mempunyai dampak signifikan positif terhadap kinerja pegawai, terbukti dari *t-statistics* yang bernilai 2,467 lebih tinggi daripada *t-table* (1,65), serta *p-value* sebesar 0,043 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Lingkungan kerja memiliki nilai *t-statistics* 2,752 lebih tinggi dari *t-table* (1,65) dan *p-value* sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,05, berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja ialah signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja

mendapat nilai *t-statistics* 0,902 lebih kecil dari nilai tabel (1,65) dan *p-value* 0,274 lebih tinggi dari 0,05, berarti bahwa motivasi tidak memberikan dampak signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Di sisi lain, motivasi kerja mendapat *t-statistics* 4,182 melebihi *t-table* (1,65) serta *p-value* 0,015 (tidak lebih dari 0,05), mengindikasikan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, motivasi kerja menghasilkan nilai *t-statistics* 1,466 yang lebih rendah dari pada *t-table* (1,65) dan *p-value* 0,173 (lebih dari 0,05). Data ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi dampak lingkungan kerja atas kinerja pegawai.

Pembahasan

Berlandaskan hasil analisis data hipotesis pertama, pengembangan SDM berimplikasi positif dan signifikan pada kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini membuktikan semakin baik persepsi pengembangan SDM pada indikator diklat formal, rotasi pekerjaan/jabatan, dan program pelatihan di tempat kerja dengan penugasan tertentu, maka semakin tinggi juga tingkat kinerja pegawai yang tercermin pada indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, orientasi pelayanan, komitmen, dan kemampuan bekerja sama. Temuan ini memperkuat bahwa upaya pengembangan SDM yang dilakukan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Organisasi harus dapat memprioritaskan pelatihan yang akan diberikan kepada pegawai mereka. Pegawai, dengan banyaknya pengalaman, akan lebih produktif dan mempunyai peningkatan pengetahuan dan juga keahlian. Melalui pemberian pelatihan, memungkinkan pegawai bekerja seefektif mungkin sehingga target organisasi mampu dicapai. Kesesuaian antara skor tinggi pada indikator pengembangan SDM dan kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan, yang mana peningkatan kompetensi melalui proses pelatihan dan penugasan kerja. Hasil riset ini sejalan dengan studi Faizah et al. (2025); Wau & Purwanto (2021) yang mengindikasikan pengembangan SDM yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang telah memperoleh pelatihan dapat beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam hal teknologi, teknik kerja, perilaku, keterampilan, serta pengetahuan.

Analisis hipotesis kedua mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki efek positif yang nyata terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan lingkungan kerja di BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara sudah cukup kondusif, termasuk kenyamanan tempat kerja disertai memadainya perlengkapan kerja, kebersihan terjaga, dan pencahayaan cukup bagi pegawai. Terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar pegawai turut berkontribusi dalam mendukung efektivitas kerja serta membangun semangat kebersamaan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Ketika salah satu pegawai mengalami kesulitan, rekan-rekan lainnya tidak segan memberikan bantuan secara cepat dan tepat guna memastikan kualitas kerja tetap terjaga. Dukungan positif yang diberikan rekan kerjanya berupa dukungan moral sehingga mereka lebih yakin dan percaya diri bahwa ia mampu menjalankan tugas-tugasnya. Kenyamanan, yang tercipta dari lingkungan kerja yang mendukung, dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih semangat dan menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan benar. Melalui kondisi yang kondusif untuk bekerja, pegawai akan merasa puas serta mampu bekerja secara optimal dan kinerja pegawai akan meningkat. Selaras dengan studi Pratama (2020); Rasool et al. (2025), terbukti bahwa lingkungan kerja memberikan efek positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berlandaskan hasil analisis data hipotesis ketiga, motivasi kerja tidak memberikan dampak signifikan pada pegawai di BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan kata lain, tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, baik tinggi maupun rendah, tidak secara langsung memenuhi pencapaian kerja mereka. Motivasi hanya akan berdampak secara nyata apabila terdapat kesesuaian antara harapan pegawai terhadap hasil kerja dan nilai imbalan yang diberikan sebagai penghargaan atas usaha mereka. BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya memiliki sistem penghargaan yang memadai, misalnya seperti pemberian penghargaan atas prestasi maupun promosi jabatan, yang berdampak pada lemahnya korelasi antara motivasi dan kinerja. Motivasi pegawai dalam bekerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar, seperti rasa aman, kebutuhan fisik, interaksi sosial, hingga keinginan mewujudkan potensi diri. Meski demikian, motivasi yang dimiliki tidak selalu sejalan dengan tujuan organisasi. Dalam praktiknya, terdapat pegawai yang bekerja bukan demi kontribusi terhadap kemajuan organisasi, melainkan semata-mata demi kepentingan pribadi atau mendukung target kelompok tertentu. Motivasi berlandaskan kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu sering kali tidak memberikan kontribusi positif pada kinerja pegawai. Bahkan, dalam beberapa kasus, hal itu justru berpotensi menurunkan kualitas kerja. Hal ini terjadi sebab kecenderungan individu untuk

menempuh berbagai cara, termasuk yang tidak etis demi mencapai tujuan pribadinya. Hasil riset ini sejalan dengan studi Cahya et al. (2021); Mandiyasa et al. (2025) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berlandaskan hasil analisis data hipotesis keempat, peran motivasi kerja sebagai mediator terbukti penting dalam menjembatani hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan. Ini menggambarkan pengembangan SDM bukan hanya memberikan pengaruh langsung pada peningkatan kinerja, melainkan secara tidak langsung berkontribusi dalam mendorong motivasi kerja. Dengan kata lain, upaya pengembangan SDM turut memotivasi pegawai, yang selanjutnya memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka. Upaya pengembangan SDM dengan pendidikan, pelatihan, maupun peningkatan kemampuan teknis dan manajerial terbukti dapat meningkatkan semangat kerja serta memperkuat rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Namun, efek yang lebih besar bisa didapatkan ketika program-program yang diberikan berhasil menumbuhkan loyalitas, keterikatan emosional, dan motivasi yang kuat dalam bekerja. Motivasi yang tercipta berfungsi sebagai mediasi internal yang memperkuat dorongan pegawai untuk meningkatkan kinerja secara optimal serta mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Efektivitas pengembangan SDM tercermin dari peningkatan motivasi organisasional, yang selanjutnya berperan sebagai prediktor utama dalam mendorong kinerja berkelanjutan. Temuan studi ini konsisten dengan riset Sabilalo et al. (2020); Sumarjo et al. (2023), yaitu peran motivasi kerja sebagai mediator penting dalam menjembatani hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan. Implementasi strategi pengembangan SDM yang terencana dan sistematis dapat memperkuat motivasi kerja pegawai, yang kemudian berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja yang komprehensif.

Berlandaskan hasil analisis hipotesis kelima, motivasi kerja tidak dapat bertindak menjadi mediator dalam korelasi kinerja dan lingkungan kerja. Maka, meskipun terdapat lingkungan kerja yang baik di organisasi, namun rendahnya motivasi kerja menyebabkan kinerja pegawai menurun. Para pegawai tidak mementingkan lingkungan kerja dalam penyelesaian tugas kerja, hanya berfokus dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Kolaborasi lingkungan kerja dengan kinerja menjadi komponen integral dalam operasional organisasi, yang mana terciptanya kondisi kerja yang mendukung berperan penting dalam memotivasi pegawai. Motivasi ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas sehingga tujuan strategis organisasi dapat tercapai. Para pegawai sudah merasa nyaman dengan lingkungan pekerjaannya saat ini, mereka tidak memerlukan motivasi untuk melancarkan pekerjaan mereka. Temuan studi ini konsisten dengan riset Sabilalo et al. (2020) yang mana motivasi kerja tidak menunjukkan kemampuan menjadi mediator yang signifikan untuk pengaruh lingkungan kerja atas kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan dan analisis data, kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara secara signifikan dipengaruhi oleh pengembangan SDM dan kondisi lingkungan kerja. Pengaruh positif dari daya saing SDM mengindikasikan bahwa semakin unggul kemampuan SDM dalam bersaing, maka semakin tinggi juga kinerja yang diberikan. Melalui pembentukan lingkungan kerja kondusif dan nyaman, dapat menjadi salah satu bentuk dukungan bagi pegawai untuk terus meningkatkan hasil kerjanya. Di sisi lain, kinerja tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti mampu menjembatani hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja, meskipun perannya tidak signifikan dalam menghubungkan lingkungan kerja dengan hasil kerja.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat teori-teori yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi individu dan keberadaan lingkungan kerja yang kondusif terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja. Secara manajerial, hasil riset dapat menjadi acuan bagi para pembuat kebijakan di BPSDM Provinsi Sulawesi Tenggara dalam membentuk program sumber daya manusia yang lebih terfokus serta lingkungan yang kondusif. Bagi instansi pemerintah di wilayah provinsi, temuan riset ini dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi untuk meningkatkan serta mempertahankan kualitas layanan kepada masyarakat. Pimpinan instansi perlu lebih memprioritaskan upaya menciptakan kenyamanan, kesejahteraan, dan motivasi kerja bagi pegawai agar hasil kerjanya semakin meningkat. Dikarenakan sampel penelitian hanya terbatas di satu wilayah, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan demografis. Penelitian lanjutan dapat dilakukan pada instansi

yang berbeda dengan menambahkan variabel-variabel tambahan (seperti disiplin kerja, kompetensi, kompensasi, dan faktor-faktor lain) guna memperkaya variasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dianjurkan menggunakan metode berbeda, seperti wawancara, untuk memperluas cakupan pembahasan dan memperoleh data yang lebih mendalam dan terpercaya dari para informan.

REFERENSI

- Al-Kassem, A., Momani, H. R., Assad, N. F., Alzghoul, A. M., & Bayoumy, M. S. A. (2025). Work-life balance and its impact on employee performance: HR strategies for success. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 646-657. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8807>
- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardiana, F., Winarko, R., Chamariyah, C., Mulyani, S., Grahani, F. O., Rochman, A. S., Kalbuana, N., Hidayat, W., & Tjaraka, H. (2021). What affects employee performance through work motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7057658>
- Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412>
- Astarina, I., Fitrio, T., Hapsila, A., Supriyadi, A., & Cahyono, D. (2022). The role of training in mediating the effect of competence, compensation on employee performance. *Jurnal Economia*, 18(1), 132-147. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.42881>
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi: Sebuah studi literatur. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 11(1), D143-D148. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>
- Azmy, A., Risza, H., & Adhykusuma, A. (2022). Implications of work motivation, employee discipline, and compensation on employee performance while working from home at a digital marketing company. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 13-36. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i1.12791>
- Bakri, Y., Aedy, H., & Asraf, A. (2024). Pengaruh pemberdayaan pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Konawe Kepulauan. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 695-705. <https://doi.org/10.37531/yum.v7i2.6791>
- Banne, A., Arifin, S., Latief, D., & Pratiwi, I. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) ULTG Palopo. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 18(2), 309-325. <https://doi.org/10.32534/jv.v18i2.3946>
- Bupu, Y. Y., & Wardani, D. (2024). The influence of career development, work motivation, and competence on employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Ekonomika*, 16(2), 113-128. <https://doi.org/10.35384/jime.v16i2.559>
- Cahya, A. D., Ratnasari, N. T., & Putra, Y. P. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, stress kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) di Gamping Yogyakarta). *JBE: Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(2), 71-83. <https://doi.org/10.54066/jbe.v6i2.114>
- Dewi, N. P., Indrayani, I., Wibisono, C., & Rumengan, A. E. (2024). Government employee assessment to support public performance organization learned from Riau Island Province. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2368322. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2368322>
- Efendi, S. (2022). Work motivation mediates: Relationship of competence and training on auditor performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 109-123. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.30>
- Faizah, S., Hasana, N., Hardjowikarto, D., & Sunimah, S. (2025). The effect of career development, work motivation and competence on employee performance at PT. Bumi Menara Internusa Cirebon. *Interdisciplinary Social Studies*, 4(3), 165-172. <https://doi.org/10.55324/iss.v4i3.845>
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Analysis of work environment, attitude, coaching, and servant

- leadership on job satisfaction mediated by career development: Literature review study. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1089-1104. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.5031>
- Fibriadi, H., Yusuf, M., & Abduh, M. R. (2022). The effect of compensation and work environment on employee performance at Bank BTN Syariah Banjarmasin branch office. *Al-AMWAL: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 14(2), 197-210. <https://doi.org/10.24235/amwal.v14i2.11075>
- Frinaldi, A., Putri, N. E., Embi, M. A., & Afdalisma, A. (2023). Public sector performance and digital-governance effectiveness predicted by community happiness as a representation of culture. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 10(2), 90-108. <https://doi.org/10.29333/ejecs/1398>
- Gah, D. Z. R., & Syam, A. H. (2022). Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan. *Economics and Digital Business Review*, 3(1), 60-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/ecotal.v3i1.118>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An introduction to Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R*. Springer Nature. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasnakamilah, A., & Purnomo, Y. J. (2023). The influence of motivation and discipline on employee performance in the public sector in Bandung. *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 647-656. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2158>
- Heliana, H., & Wahyuni, H. (2024). Big data analysis in human resources decision making: Optimizing workforce management. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(1), 58-69. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.015.1.06>
- Hotmaulina, S. (2023). *Metode penelitian kuantitatif*. UKI Press
- Jatmiko, B. (2020). Pengaruh pengawasan internal, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 7(2), 231-246. <https://doi.org/10.25105/jat.v7i2.7446>
- Kristiyadi, F., & Winarto, O. P. (2025). Factors affecting millennial employee engagement in DKI Jakarta. *Jurnal Syntax Transformation*, 6(8), 271-287. <https://doi.org/10.46799/jst.v6i8.1097>
- Mahatani, C., Mansur, M., Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 820-830. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.608>
- Malik, S., Luthfi, M., Malik, M. T., & Amelia, A. (2023). The influence of competence and work discipline on the performance of government employees. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 3(1), 73-81. <https://doi.org/10.59065/jissr.v3i1.93>
- Mandiyasa, I. K. S., Putri, C. I. A. V. N., Sudiayani, N. N., Herlambang, P. G. D., & Sulendri, N. M. (2025). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada UPT Samsat Gianyar. *Akses: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.70358/jurnalakses.v17i1.1564>
- Mardianty, D., & Sari, A. J. (2025). The effect of career development and work motivation on employee performance transportation agency. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2245-2256. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3269>
- Meho, H., & Christian, F. (2019). Analysis of government employee performance in Keerom Regency, Papua, Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Government Challenges*, 2(2), 126-135. <https://doi.org/10.33005/ebgc.v2i2.79>
- Ningsih, L. K., & Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2022). Improving the performance of hospital employees reviewed from the perspective of organizational culture, organizational citizenship behavior, and organizational commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 6(1), 39-46. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i1.40765>
- Nurrahmah, W., Sumastuti, E., & Violinda, Q. (2024). Motivasi sebagai mediasi antara K3 lingkungan kerja beban kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 302-316. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v17i1.1925>
- Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2022). Ethical leadership and employee performance in the public sector: The mediating effects of motivation and satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*,

- 13(2), 133-148. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903>
- Pratama, G. D. (2020). Effect of motivation and work environment on employee performance in work unit implementation on the Jakarta Metropolitan I national road. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 25-34. <https://doi.org/10.26858/jiap.v10i1.13566>
- Pratama, I. P. A. E., Sarmawa, I. W. G., & Wahyuni, N. M. (2023). The influence of work environment and work motivation on employee performance with organizational citizenship behavior (OCB) as a mediating variable. *IJESSS: International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(4), 759-774. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i4.1473>
- Putra, I. M. M., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2022). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada LPD di Kecamatan Mengwi Badung. *Jurnal EMAS*, 3(6), 10-22. <https://doi.org/10.30388/emas.v3i6.4162>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM)*. Lentera Ilmu Madani
- Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci15060230>
- Sabilalo, M. A., Kalsum, U., Nur, M., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan kemampuan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai biro organisasi sekretariat daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(2), 151-169. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v3i2.757>
- Safitri, U. L., Widagdo, B., & Novianti, K. R. (2022). The influence of work motivation and workload on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 02(02), 120-128. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i02.21964>
- Septia, I. P., & Josiah, T. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Tulang Bawang. *Jurnal Fokus Manajemen*, 5(1), 123-136. <https://doi.org/10.37676/jfm.v5i1.8015>
- Sumarjo, W., Setyowati, A., Haerofiatna, H., Haryadi, D., & Rozi, A. (2023). Work motivation antecedents: The effect of human resources development in improving employee performance. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(3), 535-551. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v6i3.23745>
- Tammubua, M. H., Warokka, A., & Aqmar, A. Z. (2025). Unlocking public service potential: The impact of competency and career development on local government performance in emerging economies. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 2614-2628. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7060>
- Untari, U. D., Qomariah, N., & Martini, N. N. P. (2024). Efforts to improve hospital employee performance through human resource and competency development. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(07), 4361-4368. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i7-54>
- Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: The role of job crafting and person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1492264. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 262-271. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Wibowo, M. P., Kartika, F., Nasution, S. W., Azim, F., & Rasyid, A. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi instrinsik terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 135-139. <https://doi.org/10.30743/jmb.v5i2.7725>
- Yuliastina, M., Maulida, D. A., Amelia, W. R., & Alfian, A. (2025). Penguatan kinerja pemerintah daerah melalui kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas, dan transparansi. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Kontemporer*, 8(2), 14-30. <https://doi.org/10.30596/jakk.v8i1.22631>