

## Peran Mediasi Motivasi Kerja : Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ (Logistik Kargo Ekspor dan Impor)

Abimanyu Adi Nugroho<sup>1\*</sup>, Henry Eryanto<sup>2</sup>, Maulana Amirul Adha<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pendidikan Administrasi Perkantoran,  
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email : [abimanyuadi210@gmail.com](mailto:abimanyuadi210@gmail.com), [henryeryanto@unj.ac.id](mailto:henryeryanto@unj.ac.id), [maulanaamirul@unj.ac.id](mailto:maulanaamirul@unj.ac.id)

Alamat : Jl. Rawamangun Muka Raya No.11, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung,  
Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220

Korespondensi penulis : [abimanyuadi210@gmail.com](mailto:abimanyuadi210@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to provide new knowledge and insights through analysis on the effect of work discipline and work environment on employee performance, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable, at the import-export logistics company PT XYZ. The method used is with a quantitative approach and causality descriptive design, with SEM-PLS analysis techniques using SmartPLS 4.0. Data were collected through a questionnaire with a total of 129 employee respondents. The results showed that (1) work discipline has no direct effect on work motivation; (2) work discipline has a direct effect on employee performance; (3) work environment has a direct effect on work motivation; (4) work environment has a direct effect on employee performance; (5) work motivation has no direct effect on employee performance; (6) work discipline has no indirect effect on employee performance through work motivation; (7) work environment has no indirect effect on employee performance through work motivation.*

**Keywords:** *Employee Performance, International-Logistic Cargo, Work Discipline, Work Environment, Work Motivation.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan wawasan baru melalui analisis pada pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada perusahaan logistik ekspor-impor PT. XYZ. Metode yang digunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif dan desain deskriptif kausalitas, dengan teknik analisis SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4.0. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan jumlah sebanyak 129 responden karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) disiplin kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja; (2) disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; (3) lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja; (4) lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; (5) motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; (6) disiplin kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja; (7) lingkungan kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

**Kata Kunci:** Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Logistik Kargo Internasional.

### 1. LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan, sebagai manifestasi kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, secara inheren dipengaruhi oleh serangkaian faktor kompleks, baik yang bersifat individual maupun kontekstual (Pittaloka & FoEh, 2024). Menurut Gayatri & Nengsih (2021), kinerja karyawan adalah konstruk multidimensional yang mencerminkan tingkat efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas-tugas yang diemban oleh seorang individu dalam konteks organisasi.

Kinerja karyawan yang berkualitas berperan dalam mendorong peningkatan produktivitas organisasi, peningkatan profitabilitas, efisiensi operasional, dan peningkatan kepuasan pelanggan, serta meningkatkan reputasi dan daya saing perusahaan di pasar global (Musyaffaah, 2022). Salah satu perusahaan ekspor dan impor di negara Jerman adalah Lufthansa Cargo AG. Dilansir dari laman resmi [lufthansa-cargo.com](http://lufthansa-cargo.com), memiliki sekitar 4.250 karyawan secara global, menunjukkan kinerja tenaga kerja yang lebih terfokus dan terukur, di mana pada tahun 2024 peningkatan signifikan tercatat dalam kapasitas kargo (+9%) dan pendapatan kargo (+10%), berkat optimalisasi sistem digitalisasi perencanaan produksi serta pemanfaatan infrastruktur logistik modern seperti hub Frankfurt yang menangani sekitar 80% volume transit kargo; efisiensi sumber daya manusia juga tercermin dari rasionalisasi biaya SDM dan peningkatan produktivitas per pegawai tanpa mengorbankan kualitas layanan. Kemudian salah satu perusahaan ekspor dan impor di negara Malaysia adalah MISC Berhad. Dilansir dari laman resmi [miscgroup.com](http://miscgroup.com), pada tahun 2024 mencerminkan struktur organisasi yang luas dan beragam, dengan total 9.536 karyawan yang terbagi antara sektor laut (41%) dan darat (59%), serta distribusi usia yang didominasi oleh kelompok produktif berusia 31–50 tahun (63%), yang menunjukkan potensi optimalisasi tenaga kerja; meskipun demikian, tingkat efisiensi teknis perusahaan dalam periode 2010–2020 tergolong rendah dengan skor rata-rata hanya 0,285, namun secara positif diimbangi oleh peningkatan indeks produktivitas sebesar 25,7%, yang mencerminkan adanya upaya strategis untuk meningkatkan kinerja melalui transformasi operasional.

Kinerja karyawan disandingkan dengan jumlah karyawan berperan penting dalam proses meningkatkan produktivitas perusahaan logistik. Salah satu perusahaan logistik cargo di Indonesia yakni PT. Indah Logistik Cargo memberikan gambaran bagaimana peran jumlah karyawan yang ideal dapat berkontribusi kinerja yang optimal untuk pencapaian tujuan perusahaan. Transisi pada tahun 2022 – 2023, jumlah karyawan menurun dari semula berjumlah 42 karyawan menjadi 40 karyawan. Namun kontribusi kinerja baik dan cukup meningkat, dimana kinerja karyawan baik meningkat dari 10 karyawan menjadi 15 karyawan dan kinerja cukup meningkat dari 8 karyawan menjadi 13 karyawan sehingga jumlah karyawan ideal bersamaan dengan kinerja karyawan yang baik dapat memberikan kontribusi maksimal pada peningkatan produktivitas perusahaan (Januardani & Susilo, 2024).

Kinerja karyawan yang ideal merupakan hasil baik integratif dari efisiensi, efektivitas, kuantitas, dan kualitas pelaksanaan tugas individu dalam organisasi, serta berperan strategis dalam mendorong produktivitas, profitabilitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan secara berkelanjutan di pasar global. Namun demikian, kondisi ideal mengenai kinerja karyawan tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam realitas organisasi, sebagaimana yang terjadi di perusahaan ekspor dan impor PT. XYZ. Berdasarkan analisis pra-riset melalui wawancara dengan manajer sdm terkait diketahui bahwa PT. XYZ mengalami penurunan pada kinerja karyawan tahun ke tahun pada 2022, 2023 dan 2024 secara berturut. Pada tahun 2022 persentase akumulasi nilai kinerja (kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu) adalah sebesar 80%, sedangkan untuk tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan yang cukup signifikan seperti pada tahun 2023 persentase nilainya hanya menunjukkan 73% dan pada tahun 2024 persentase nilainya hanya menunjukkan 70% yang berarti terdapat penurunan nilai kinerja karyawan dari standar penilaian. Dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2023 sebesar 7% hingga pada tahun 2024 sebesar 10%. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan yang nyata antara teori ideal kinerja karyawan yang seharusnya ditopang oleh efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja, dengan kondisi aktual di lapangan. Sehingga menjadi permasalahan yang perlu mendapat perhatian lebih mengingat kinerja berperan penting dalam tercapainya tujuan dan target perusahaan, maka terhadap permasalahan penurunan kinerja ini perlu segera dilakukan perbaikan.

Bersamaan dengan hal tersebut dilakukan pra-riset untuk mengetahui variabel yang melatar belakangi penurunan kinerja tersebut melalui kuesioner pada 28 karyawan. Hasilnya, terdapat 6 faktor fundamental diantaranya adalah: (1) Disiplin Kerja; (2) Lingkungan Kerja; (3) Motivasi Kerja; (4) Kepemimpinan; (5) Beban Kerja; (6) Insentif. Kemudian diketahui bahwa faktor yang mendominasi terjadinya penurunan kinerja karyawan diantaranya adalah disiplin kerja, dengan diperoleh 12 atau 46,4% karyawan mengatakan masih sering merasa kurang tepat waktu. Kemudian faktor lain berikutnya adalah lingkungan kerja, dengan diperoleh 13 atau 46,4% karyawan mengatakan sering merasa kurang nyaman bekerja dalam area kantor. Lalu faktor berikutnya adalah motivasi kerja, dengan diperoleh 14 atau 50% karyawan mengatakan terkadang memiliki dorongan atau motivasi. Berdasarkan hasil pra-riset faktor fundamental tersebut maka penulis menentukan bahwa setidaknya ada 3 faktor fundamental yang akan dilibatkan sebagai variabel untuk ditinjau lebih lanjut, apakah berpengaruh meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan.

Sehingga diputuskan untuk dilakukan kajian mendalam untuk mengetahui beberapa hal berikut: (1) Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap motivasi kerja?; (2) Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan?; (3) Apakah terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja?; (4) Apakah terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan?; (5) Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?; (6) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?; (7) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dan Judge (2016), kinerja karyawan adalah hasil kerja individu, dan secara langsung berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian kinerja ini tidak hanya mencakup pencapaian hasil, tetapi juga sejauh mana individu atau organisasi dapat memenuhi tujuannya dengan mempertimbangkan efisiensi, efektivitas, sumber daya yang dikeluarkan, waktu yang dibutuhkan, dan kualitas hasil yang dihasilkan. Menurut Robbins dan Judge (2016), kinerja karyawan ini dapat diukur melalui beberapa indikator diantaranya: (1) Kualitas kerja, yang mengacu pada penilaian kemampuan dan hasil pekerjaan yang dapat dinilai baik atau buruk terhadap hasil yang diharapkan; (2) Kuantitas kerja, yang mengacu pada pengukuran pada hasil pekerjaan yang dapat dinilai jumlah atau total pada unit barang atau kegiatan yang ditetapkan perusahaan; (3) Ketepatan waktu, yang mengacu pada kepatuhan dan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri pada waktu berkaitan dengan kehadiran maupun pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan; (4) Efektivitas yang mengacu pada kemampuan dan tindakan karyawan dalam memperlakukan sumber daya seperti fasilitas, dana, bahan baku dan lain-lain dengan lebih maksimal; (5) Komitmen yang mengacu inisiatif karyawan berkaitan dengan kesediaannya mencurahkan diri untuk bekerja dalam kondisi apapun tanpa arahan dan bahkan diluar deskripsi pekerjaannya.

## **Disiplin Kerja**

Menurut Metris et al. (2024), disiplin kerja adalah bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan yang ada dalam bekerja, dan segala norma yang berlaku. Kesadaran mengacu pada kesukarelaan seseorang menaati peraturan serta sadar terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Kesediaan mengacu pada sikap dan tingkah laku yang dijaga dengan baik untuk patuh pada peraturan perusahaan, baik tertulis maupun tidak. Menurut Metris et al. (2024), disiplin kerja diukur melalui beberapa indikator yang diantaranya: (1) Disiplin waktu, yang mengacu pada bagaimana ketaatan karyawan terhadap waktu meliputi waktu kehadiran dan waktu menyelesaikan sebuah pekerjaan, karyawan yang taat dan menghargai waktu adalah individu yang memiliki tingkat disiplin tinggi; (2) Disiplin peraturan, yang mengacu pada sikap kesetiaan, konsistensi, dan komitmen dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan dan disepakati. Karena pada hakikatnya, peraturan dan tata tertib diciptakan disesuaikan dengan tujuan perusahaan itu sendiri, sehingga dengan ketaatan karyawan pada peraturan dalam bekerja dapat memudahkan tercapainya tujuan dan target perusahaan; (3) Tanggung jawab, yang mengacu pada berbagai karakteristik yang fundamental yang harus ada dalam diri karyawan, seperti efisiensi penggunaan bahan baku hingga perbaikan kesalahan merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan ketika bekerja. Dengan tanggung jawab, karyawan menjadi pribadi yang lebih baik dalam berperilaku dan dalam menghadapi pekerjaan, sehingga dapat berdampak pada lancarnya kegiatan bekerja di perusahaan.

## **Lingkungan Kerja**

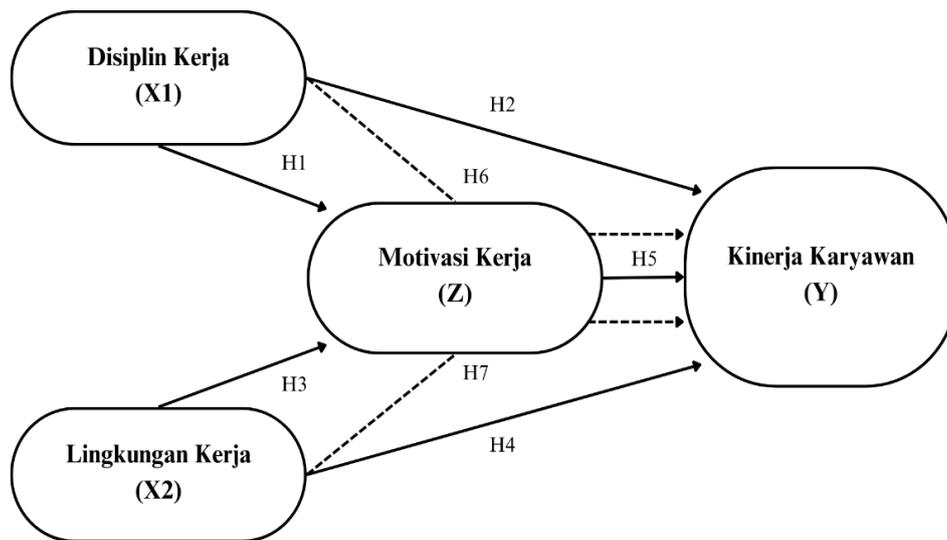
Menurut Sedarmayanti (2017), Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana yang berada disekitar karyawan dan berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kenyamanan dan keamanan dalam bekerja yang memungkinkan karyawan dapat lebih produktif adalah prioritas utama lingkungan kerja yang baik. Baik secara fisik maupun non-fisik, lingkungan kerja berperan penting dalam pengoptimalan kinerja karyawan. Lingkungan kerja non-fisik artinya segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan mempengaruhi secara psikologis, sedangkan lingkungan kerja fisik memiliki arti segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan mempengaruhi secara fisik. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja dapat diukur melalui indikator-indikator berikut: (1) Suasana kerja, yang mengacu pada segala aspek yang menimbulkan rasa nyaman seperti kesesuaian pada pencahayaan, suhu dan sirkulasi

udara, kebisingan, kelembaban, dan kebersihan; (2) Hubungan rekan kerja, yang mengacu pada hubungan yang harmonis dan positif antar setiap karyawan yang mendukung efektivitas komunikasi; (3) Ruang gerak, yang mengacu pada penataan ruang perkantoran berkaitan dengan meja dan kursi yang jaraknya sesuai untuk tetap menjaga relasi namun tidak menghambat efektivitas; (4) Keamanan kerja, yang mengacu pada serangkaian peraturan dan pengaturan struktural yang dapat meminimalisir terjadinya bencana serta menanggulangnya; (5) Fasilitas kerja, yang mengacu pada penyediaan alat, tempat, atau sumber daya yang mampu menunjang pekerjaan dan meningkatkan semangat kerja.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Maslow (1943), motivasi adalah dorongan individu untuk melakukan sesuatu atas dasar memenuhi kebutuhannya secara bertingkat. Teori ini dikenal dengan hirarki dari kebutuhan, yang dimana terdapat lima tingkatan kebutuhan yang setiap satu kebutuhan dapat terpenuhi maka individu akan cenderung ingin memenuhi kebutuhan berikutnya. Menurut Septyarini et al. (2023), motivasi kerja adalah konsep multifaset seorang karyawan terdorong untuk bekerja, melalui faktor intrinsik dan ekstrinsik memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankannya untuk individu dapat terus ‘berhubungan’ dengan pekerjaannya. Menurut Maslow (1998) dalam teori hirarki kebutuhan, motivasi kerja memiliki beberapa indikator diantaranya: (1) Kebutuhan fisiologis, yang mengacu pada kebutuhan utama hidup yang apabila tidak terpenuhi maka akan menuju kematian seperti makan, minum, rumah, pakaian, dan sebagainya; (2) Kebutuhan keamanan dan kenyamanan, yang mengacu pada kebutuhan akan perlindungan diri dari berbagai bahaya dan ancaman bahaya, serta perbedaan pemikiran dan lingkungan hidup.; (3) Kebutuhan hubungan sosial, yang mengacu pada kebutuhan untuk dapat hidup berdampingan dan setara dengan individu lain; (4) Kebutuhan akan pengakuan, yang mengacu pada kebutuhan individu untuk dapat dihormati dan saling menghormati, serta dihargai dan saling menghargai; (5) Kebutuhan aktualisasi diri, yang mengacu pada kebutuhan pada pengakuan baik dari dirinya sendiri bahwa kemampuan, keterampilan, dan pengetahuannya dapat membuatnya bertahan hidup.

### Kerangka Berpikir dan Hipotesis



H1= Terdapat pengaruh secara langsung Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja.

H2= Terdapat pengaruh secara langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H3= Terdapat pengaruh secara langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.

H4= Terdapat pengaruh secara langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H5= Terdapat pengaruh secara langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H6= Terdapat pengaruh secara tidak langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

H7= Terdapat pengaruh secara tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian empiris karena terdapat variabel yang menjadi fokus penelitian untuk dianalisis dan diketahui pengaruhnya, dengan pendekatan kuantitatif dan desain deskriptif kasualitas. Artinya penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan permasalahan penelitian melalui hipotesis dengan data primer yang merupakan data berupa angka atau statistik. Data primer artinya data yang bersumber dari subjek yang diperoleh langsung oleh peneliti, sedangkan deskriptif kuantitatif kasualitas merujuk pada mengintrepetasikan atau mendeskripsikan suatu karakteristik atau kondisi dengan data numerik yang dianalisis dengan metode statistik. Model penelitian yang digunakan adalah SEM-PLS (*Structural Equation Model – Partial Least Square*) bersifat eksploratif karena terdapat variabel mediasi yang dapat menjelaskan pengaruh secara tidak langsung antara variabel

independen terhadap variabel dependen dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0, dikarenakan penelitian ini merupakan (*non-confirmatory*) atau bertujuan untuk menganalisis sehingga tidak memerlukan uji normalitas, selain itu sampel yang digunakan tidak berjumlah atau berukuran besar.

Populasi dalam penelitian adalah karyawan di perusahaan ekspor dan impor yang masih aktif sebagai pekerja baik kontrak maupun tetap di PT. XYZ (logistik internasional), dengan jumlah populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah 129 orang karyawan. Populasi ini dipilih karena memiliki relevansi terhadap fenomena yang menjadi urgensi penelitian ini, selain itu mampu menyediakan data yang dapat menjawab dan relevan dengan pertanyaan penelitian. Sedangkan untuk sampel penelitian diambil menggunakan teknik sampel jenuh. Umumnya metode sampel jenuh digunakan pada penelitian dengan populasi sedikit ( $<30$ ), namun dalam penelitian ini metode sampel jenuh digunakan untuk menghindari jumlah sampel  $< 100$ . Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat memastikan bahwa semua perspektif dari populasi yang homogen terwakili dalam penelitian, sehingga meningkatkan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Metode sampel jenuh yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih representatif dan relevan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei dengan kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel penelitian, yaitu kinerja karyawan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja. Kuesioner tersebut dibuat menggunakan Google Form, yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara efisien, mendistribusikan kuesioner secara efektif dan mengumpulkan data secara otomatis. Untuk menghindari bias maka dibuat pengaturan untuk merekam email pengisi kuesioner dan dibatasi setiap email atau responden hanya dapat mengisi kuesioner sebanyak satu kali, sehingga menjaga orisinalitas dan akurasi data. Setelah kuesioner selesai disusun, peneliti akan membagikannya kepada populasi penelitian melalui broadcast message, yang dapat dilakukan melalui aplikasi pesan instan seperti WhatsApp dan Telegram. Metode ini dipilih untuk memastikan bahwa kuesioner dapat dijangkau oleh seluruh anggota populasi dengan mudah dan cepat, serta untuk meningkatkan tingkat respons dari para responden.

Analisis data dilakukan dengan teknik deskriptif statistik, dengan model PLS dan perangkat lunak pembantu SmartPLS 4.0. Analisis data meliputi dua analisis utama yakni analisis model pengukuran (*Outer Model*) dan analisis model struktural (*Inner Model*). Menurut Ghozali (2021), analisis *outer model* merupakan analisis yang berfokus pada melihat hubungan antara konstruk (variabel laten) dan indikator yang mengukur konstruk

tersebut. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi korelasi antara indikator dengan konstruk (variabel laten) dan memastikan bahwa indikator yang digunakan membangun konstruk secara efektif dan mampu mewakili pengukurannya secara akurat (Hair et al., 2021). Adapun analisis *outer model* melibatkan beberapa pengujian seperti uji validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan AVE, uji validitas diskriminan melalui nilai *fornell-larcker criterion* dan rasio HTMT, serta uji reliabilitas melalui nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Hair et al. (2021), analisis *inner model* merupakan analisis yang berfokus pada hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengevaluasi kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk yang telah ditentukan dalam model teoritis (Hair et al., 2021). Adapun analisis *inner model* melibatkan beberapa pengujian seperti *R-square*, *Q-square*, *F-Square*, dan VIF. Kemudian dilakukan uji hipotesis untuk menjawab hipotesis atau dugaan sementara yang sudah dibuat dengan mempertimbangkan teori yang dikemukakan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Analisis Data Deskriptif

##### a. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini diperoleh dengan metode survei melalui kuesioner menggunakan perangkat lunak *Google Forms* dengan total 129 responden yang merupakan karyawan atau pegawai yang bekerja di perusahaan logistik internasional (PT. XYZ) tanpa kriteria tertentu, adapun data profil responden secara lebih seperti tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 1.** Profil Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Divisi	Jumlah	Persentase
GooSend	61	47,3%
GooCommerce	32	24,8%
GooGlobal	17	13,2%
Finance	13	10,1%
Creative	4	3,1%
IT System	2	1,5%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1 dapat kita lihat klasifikasi responden berdasarkan divisi atau bagian kerja yang diperoleh dengan total responden terbanyak adalah karyawan pada divisi GooSend yakni sebanyak 61 responden (47,3%), lalu total responden terbanyak kedua adalah karyawan pada divisi GooCommerce yakni sebanyak 32

responden (24,8%), selanjutnya total responden terbanyak ketiga adalah karyawan pada divisi GooGlobal yakni sebanyak 17 responden (13,2%), kemudian total responden terbanyak keempat adalah karyawan pada divisi Finance yakni sebanyak 13 responden (10,1%), berikutnya total responden terbanyak kelima adalah karyawan pada divisi Creative yakni sebanyak 4 responden (3,1%), dan terakhir adalah karyawan pada divisi IT System yakni sebanyak 2 responden (1,5%).

**Tabel 2.** Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	82	63,5%
Perempuan	47	36,5%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 2 dapat kita lihat klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dengan total responden terbanyak adalah pada jenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 82 responden (63,5%), sedangkan total responden pada jenis kelamin perempuan diperoleh lebih sedikit yakni sebanyak 47 responden (36,5%).

b. Profil Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang artinya data penelitian diperoleh secara langsung oleh peneliti dengan total empat variabel yang terdiri dari dua variabel bebas yakni disiplin kerja dan lingkungan kerja, satu variabel intervening yakni motivasi kerja, serta satu variabel terikat yakni kinerja karyawan.

a) Disiplin Kerja

Berdasarkan data yang sudah diperoleh melalui kuesioner yang mengandung butir pernyataan berkaitan dengan indikator penelitian sebanyak 6 butir indikator pada variabel disiplin kerja, berikut adalah analisis deskriptif statistik secara lebih rinci untuk profil data pada variabel disiplin kerja:

**Tabel 3.** Profil Data Variabel Disiplin Kerja

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Kriteria</b>
DK1	4,357	0,620	Setuju
DK2	4.279	0,557	Setuju
DK3	4,333	0,674	Setuju
DK4	4,403	0,641	Setuju
DK5	4,504	0,559	Setuju
DK6	4,248	0,659	Setuju

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat nilai *mean* atau rata-rata pada setiap indikator di variabel disiplin kerja, jika diurutkan dari terbesar hingga terkecil maka sebagai berikut: (1) DK5 dengan nilai *mean* sebesar 4,504; (2) DK4 dengan nilai *mean* sebesar 4,403; (3) DK1 dengan nilai *mean* sebesar 4,357; (4) DK3 dengan nilai *mean* sebesar 4,333; (5) DK2 dengan nilai *mean* sebesar 4,279; dan (6) DK6 dengan nilai *mean* sebesar 4,248.

b) Lingkungan Kerja

Berdasarkan data yang sudah diperoleh melalui kuesioner yang mengandung butir pernyataan berkaitan dengan indikator penelitian sebanyak 6 butir indikator pada variabel disiplin kerja, berikut adalah analisis deskriptif statistik secara lebih rinci untuk profil data pada variabel disiplin kerja:

**Tabel 4.** Profil Data Variabel Lingkungan Kerja

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Kriteria</b>
LK1	4,341	0,665	Setuju
LK2	4,364	0,725	Setuju
LK3	4,411	0,689	Setuju
LK4	4,426	0,724	Setuju
LK5	4,264	0,641	Setuju
LK6	4,504	0,586	Setuju
LK7	4,636	0,512	Setuju
LK8	4,442	0,609	Setuju
LK9	4,225	0,613	Setuju
LK10	4,140	0,632	Setuju

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat nilai *mean* atau rata-rata pada setiap indikator di variabel lingkungan kerja, jika diurutkan dari terbesar hingga terkecil maka sebagai berikut: (1) LK7 dengan nilai *mean* sebesar 4,636; (2) LK6 dengan nilai *mean* sebesar 4,504; (3) LK8 dengan nilai *mean* sebesar 4,442; (4) LK3 dengan nilai *mean* sebesar 4,426; (5) LK3 dengan nilai *mean* sebesar 4,411; (6) LK2 dengan nilai *mean* sebesar 4,364; (7) LK1 dengan nilai *mean* sebesar 4,341; (8) LK5 dengan nilai *mean* sebesar 4,264; (9) LK9 dengan nilai *mean* sebesar 4,225; dan (10) LK10 dengan nilai *mean* sebesar 4,140.

c) Motivasi Kerja

Berdasarkan data yang sudah diperoleh melalui kuesioner yang mengandung butir pernyataan berkaitan dengan indikator penelitian sebanyak 15 butir indikator

pada variabel motivasi kerja, berikut adalah analisis deskriptif statistik secara lebih rinci untuk profil data pada variabel motivasi kerja:

**Tabel 5.** Profil Data Variabel Motivasi Kerja

Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
MK1	4,481	0,624	Setuju
MK2	4,357	0,595	Setuju
MK3	4,643	0,525	Setuju
MK4	4,496	0,572	Setuju
MK5	4,264	0,617	Setuju
MK6	4,202	0,663	Setuju
MK7	4,488	0,599	Setuju
MK8	4,535	0,557	Setuju
MK9	4,209	0,619	Setuju
MK10	4,085	0,659	Setuju

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat nilai *mean* atau rata-rata pada setiap indikator di variabel motivasi kerja, jika diurutkan dari terbesar hingga terkecil maka sebagai berikut: (1) MK3 dengan nilai *mean* sebesar 4,643; (2) MK8 dengan nilai *mean* sebesar 4,535; (3) MK4 dengan nilai *mean* sebesar 4,496; (4) MK7 dengan nilai *mean* sebesar 4,488; (5) MK1 dengan nilai *mean* sebesar 4,481; (6) MK2 dengan nilai *mean* sebesar 4,357; (7) MK5 dengan nilai *mean* sebesar 4,264; (8) MK9 dengan nilai *mean* sebesar 4,209; (9) MK6 dengan nilai *mean* sebesar 4,202; dan (10) MK10 dengan nilai *mean* sebesar 4,085.

d) Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang sudah diperoleh melalui kuesioner yang mengandung butir pernyataan berkaitan dengan indikator penelitian sebanyak 15 butir indikator pada variabel kinerja karyawan, berikut adalah analisis deskriptif statistik secara lebih rinci untuk profil data pada variabel kinerja karyawan:

**Tabel 6.** Profil Data Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
KK1	4,155	0,590	Setuju
KK2	4,326	0,672	Setuju
KK3	4,225	0,560	Setuju
KK4	3,930	0,695	Setuju
KK5	4,380	0,612	Setuju
KK6	4,178	0,664	Setuju
KK7	4,209	0,619	Setuju
KK8	4,295	0,615	Setuju

Indikator	Mean	Standard Deviation	Kriteria
KK9	4,388	0,614	Setuju
KK10	3,527	0,694	Ragu

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat nilai *mean* atau rata-rata pada setiap indikator di variabel kinerja karyawan, jika diurutkan dari terbesar hingga terkecil maka sebagai berikut: (1) KK9 dengan nilai *mean* sebesar 4,388; (2) KK5 dengan nilai *mean* sebesar 4,380; (3) KK2 dengan nilai *mean* sebesar 4,326; (4) KK8 dengan nilai *mean* sebesar 4,295; (5) KK3 dengan nilai *mean* sebesar 4,225; (6) KK7 dengan nilai *mean* sebesar 4,209; (7) KK6 dengan nilai *mean* sebesar 4,178; (8) KK1 dengan nilai *mean* sebesar 4,155; (9) KK4 dengan nilai *mean* sebesar 3,93; dan (10) KK10 dengan nilai *mean* sebesar 3,527.

## Analisis Data Inferensial

### a. Analisis Outer Model

#### a) Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai outer loading yang dihasilkan pada setiap indikator dan nilai AVE yang dihasilkan pada setiap variabel, dengan ketentuan nilai outer loading harus lebih dari 0,7 ( $> 0,7$ ) dan nilai AVE harus lebih dari 0,5 ( $> 0,5$ ). Adapun pengujian validitas konvergen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 7.** Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Disiplin Kerja	DK1	0,856	Valid
	DK2	0,523	Tidak Valid
	DK3	0,860	Valid
	DK4	0,831	Valid
	DK5	0,860	Valid
	DK6	0,647	Tidak Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0,736	Valid
	LK2	0,578	Tidak Valid
	LK3	0,751	Valid
	LK4	0,751	Valid
	LK5	0,786	Valid
	LK6	0,635	Tidak Valid
	LK7	0,491	Tidak Valid
	LK8	0,740	Tidak Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Kerja	LK9	0,761	Valid
	LK10	0,800	Valid
	MK1	0,542	Tidak Valid
	MK2	0,723	Valid
	MK3	0,563	Tidak Valid
	MK4	0,758	Valid
	MK5	0,785	Tidak Valid
	MK6	0,727	Valid
	MK7	0,555	Tidak Valid
	MK8	0,739	Tidak Valid
Kinerja Karyawan	MK9	0,736	Valid
	MK10	0,620	Tidak Valid
	KK1	0,403	Tidak Valid
	KK2	0,811	Valid
	KK3	0,493	Tidak Valid
	KK4	0,732	Valid
	KK5	0,733	Tidak Valid
	KK6	0,367	Tidak Valid
	KK7	0,723	Valid
	KK8	0,497	Tidak Valid
KK9	0,763	Valid	
KK10	0,343	Tidak Valid	

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat nilai hasil *outer loading* untuk setiap indikator. Dapat kita simpulkan bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak valid karena nilai hasil *outer loading*  $< 0,7$ , diantaranya adalah DK2, DK6, LK2, LK6, LK7, MK1, MK3, MK7, MK10, KK1, KK3, KK6, KK8, dan KK10, sehingga perlu dilakukan penghapusan terhadap indikator-indikator yang tidak valid tersebut. Menyisakan indikator-indikator lain yang dinyatakan valid karena nilai hasil *outer loading*  $> 0,7$ .

**Tabel 8.** AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Disiplin Kerja	0,754	Valid
Lingkungan Kerja	0,621	Valid
Motivasi Kerja	0,639	Valid
Kinerja Karyawan	0,611	Valid

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 8 dapat kita lihat nilai hasil AVE pada setiap variabel. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan valid karena menunjukkan nilai hasil AVE  $> 0,5$ .

## b) Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan melalui analisis pada nilai Rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) dengan ketentuan nilai rasio kurang dari 0,9 ( $< 0,9$ ) sehingga dapat dikatakan valid. Selain itu, dapat dilakukan melalui metode *Fornell-Larcker Criterion* yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE suatu variabel dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain, dengan ketentuan nilai akar kuadrat AVE variabel harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan variabel lain.

**Tabel 9. *Heterotrait-Monotrait Ratio***

	<b>DK</b>	<b>LK</b>	<b>MK</b>	<b>KK</b>
<b>DK</b>				
<b>LK</b>	0,868			
<b>MK</b>	0,799	0,979		
<b>KK</b>	0,914	0,892	0,839	

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 9 dapat kita bahwa terdapat beberapa variabel yang menunjukkan nilai ratio HTMT  $> 0,9$ , yang berarti belum dapat dikatakan valid atau tidak valid. Sehingga perlu dilakukan evaluasi dan penghapusan terhadap item konstruk yang berkorelasi tinggi dengan item konstruk lain diantaranya adalah LK8, MK5, MK8, dan KK5.

**Tabel 10. *Heterotrait-Monotrait Ratio Revised***

	<b>DK</b>	<b>LK</b>	<b>MK</b>	<b>KK</b>
<b>DK</b>				
<b>LK</b>	0,880			
<b>MK</b>	0,709	0,894		
<b>KK</b>	0,873	0,876	0,766	

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 10 dapat kita lihat nilai hasil rasio HTMT setelah dilakukan perbaikan pada item konstruk, seluruh variabel memiliki nilai rasio HTMT  $< 0,9$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi validitas diskriminan atau valid pada uji nilai rasio HTMT.

**Tabel 11. *Fornell-Larcker Criterion***

	<b>DK</b>	<b>LK</b>	<b>MK</b>	<b>KK</b>
<b>DK</b>	0,868			
<b>LK</b>	0,775	0,782		
<b>MK</b>	0,608	0,747	0,781	
<b>KK</b>	0,759	0,747	0,625	0,799

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 11 dapat kita lihat nilai bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap variabel menunjukkan nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak tumpang tindih dan memenuhi validitas diskriminan atau valid pada uji kriteria *fornell-larcker*.

c) Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan melalui analisis pada nilai hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability*, dengan ketentuan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih dari sama dengan 0,7 ( $\geq 0,7$ ).

**Tabel 12. Cronbach's Alpha & Composite Reliability**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>DK</b>	0,891	0,895
<b>LK</b>	0,873	0,875
<b>KK</b>	0,812	0,827
<b>MK</b>	0,788	0,793

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 12 dapat kita lihat pada seluruh variabel menunjukkan nilai hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability*  $\geq 0,7$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator memberikan hasil yang konsisten serta setiap variabel dikatakan reliabel.

b. Analisis Inner Model

a) *R-Square*

Berdasarkan pernyataan Hair et al., (2021), nilai *r-square* berkisar diantara 0 hingga 1 yang menunjukkan proporsi varians pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh konstruk independennya atau dalam kata lain menunjukkan kekuatan atau besaran pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Jika nilai *r-square* menunjukkan nilai yang berkisar antara 0,25 – 0,50 artinya lemah, jika menunjukkan nilai yang berkisar antara 0,50 – 0,75 artinya moderat, sedangkan jika menunjukkan nilai  $> 0,75$  artinya kuat (Hair et al., 2021)

**Tabel 13. R-Square**

	<b>R-Square</b>
<b>Motivasi Kerja (MK)</b>	0,645
<b>Kinerja Karyawan (KK)</b>	0,560

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 13 dapat kita lihat nilai *r-square* dari setiap variabel endogen, yakni variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dapat kita simpulkan bahwa variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel eksogen sebesar 56% karena menunjukkan nilai *r-square* sebesar 0,560 (moderat), dan variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel eksogen sebesar 64,5% karena menunjukkan nilai *r-square* sebesar 0,645 (moderat).

b) *Q-Square*

Berdasarkan pernyataan Ghazali (2021), nilai *q-square* menunjukkan seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi. Jika nilai *q-square*  $> 0$  artinya model memiliki kemampuan memprediksi relevansi nilai observasi yang baik, namun jika nilai *q-square*  $< 0$  artinya model tidak memiliki kemampuan memprediksi relevansi nilai observasi yang baik.

**Tabel 14.** *Q-Square*

	<b>Q<sup>2</sup> Predict</b>
<b>Motivasi Kerja (MK)</b>	0,622
<b>Kinerja Karyawan (KK)</b>	0,536

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 14 dapat kita lihat nilai *q-square predict* pada setiap variabel endogen. Dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja sudah memiliki kemampuan memprediksi relevansi nilai observasi yang baik karena menunjukkan nilai *q-square*  $> 0$ , kemudian variabel kinerja karyawan juga sudah memiliki kemampuan memprediksi relevansi nilai observasi yang baik karena menunjukkan nilai *q-square*  $> 0$ .

c) *F-Square*

Berdasarkan pernyataan Hair et al. (2021), nilai *f-square* menunjukkan besar ukuran suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen, dengan ketentuan jika nilai *f-square*  $< 0,02$  artinya kecil, jika nilai *f-square*  $\geq 0,2$  dan  $< 0,15$  artinya sedang, dan jika nilai *f-square*  $\geq 0,15$  artinya besar.

**Tabel 15.** *F-Square*

	<b>MK</b>	<b>KK</b>
<b>DK</b>	0,005	0,218
<b>LK</b>	0,433	0,076
<b>MK</b>		0,019

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 15 dapat kita lihat nilai *f-square* pada setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dapat disimpulkan beberapa hal: (1) variabel disiplin kerja mengukur variabel motivasi kerja secara kecil karena menunjukkan nilai *f-square*  $< 0,02$ , namun variabel disiplin kerja mengukur variabel kinerja karyawan secara besar karena menunjukkan nilai *f-square*  $\geq 0,15$ ; (2) variabel lingkungan kerja mengukur variabel motivasi kerja secara besar karena menunjukkan nilai *f-square*  $\geq 0,15$ , namun variabel lingkungan kerja mengukur variabel kinerja karyawan secara sedang karena menunjukkan nilai *f-square*  $> 0,02$  dan  $< 0,15$ ; (3) variabel motivasi kerja mengukur variabel kinerja karyawan secara kecil karena menunjukkan nilai *f-square*  $< 0,02$ .

d) *VIF*

Berdasarkan pernyataan Hair et al. (2021), *VIF* menunjukkan besar varians dari estimasi koefisien regresi meningkat karena adanya multikolinearitas pada variabel independen. Jika nilai *VIF*  $> 5$  mengindikasikan terjadinya masalah multikolinearitas, sebaliknya jika nilai *VIF*  $< 5$  artinya indikator pada variabel independen sudah baik dan tidak terjadi masalah multikolinearitas.

**Tabel 16. VIF**

	<b>VIF</b>
<b>DK1</b>	2,734
<b>DK3</b>	2,960
<b>DK4</b>	2,351
<b>DK5</b>	2,135
<b>LK1</b>	1,808
<b>LK3</b>	2,023
<b>LK4</b>	1,883
<b>LK5</b>	2,049
<b>LK9</b>	2,090
<b>LK10</b>	2,388
<b>MK2</b>	1,624
<b>MK4</b>	1,686
<b>MK6</b>	1,564
<b>MK9</b>	1,519
<b>KK2</b>	1,895
<b>KK4</b>	1,604
<b>KK7</b>	1,681
<b>KK9</b>	1,573

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 16 dapat kita lihat nilai VIF pada setiap indikator variabel. Dapat disimpulkan bahwa setiap indikator variabel memiliki nilai VIF  $< 5$  yang berarti tidak terjadi masalah multikolinearitas.

## Uji Hipotesis

### 1) Pengaruh Langsung

**Tabel 17. Path Coefficient**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values
DK→MK	0,072	0,071	0,115	0,627	0,531
DK→K	0,442	0,441	0,089	4,935	0,000
LK→MK	0,691	0,694	0,093	7,412	0,000
LK→K	0,311	0,317	0,111	2,815	0,005
MK→K	0,124	0,120	0,081	1,533	0,125

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 17 dapat kita lihat nilai-nilai pada koefisien jalur setelah dilakukan *bootstrapping*. Dapat diketahui bahwa pada pengaruh langsung disiplin kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *p-values* (0,531)  $> 0,05$  yang artinya tidak signifikan, pada pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *p-values* (0,000)  $< 0,05$  yang artinya signifikan, pada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *p-values* (0,000)  $< 0,05$  yang artinya signifikan, pada pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *p-values* (0,005)  $< 0,05$  yang artinya signifikan, dan pada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *p-values* (0,125)  $> 0,05$  yang artinya tidak signifikan.

### 2) Pengaruh Tidak Langsung

**Tabel 18. Specific Indirect Effect**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values
DK→MK	0,009	0,008	0,017	0,531	0,596

→KK					
LK→M					
K	0,086	0,084	0,060	1,444	0,149
→KK					

Sumber: Data diolah peneliti dengan SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 18 dapat kita lihat nilai-nilai pada spesifik pengaruh tidak langsung setelah dilakukan *bootstrapping*. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan karena menunjukkan nilai *p-values* (0,596) > 0,05 yang artinya tidak signifikan, kemudian motivasi kerja juga tidak memediasi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan karena menunjukkan nilai *p-values* (0,149) > 0,05 yang artinya tidak signifikan.

## Pembahasan

### 1) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Pada Tabel 17, pengaruh secara langsung variabel disiplin kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 0,627 atau yang berarti nilai *t-statistics* < 1,96, dan nilai *p-values* sebesar 0,531 atau yang berarti nilai *p-values* > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, hipotesis bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja (H1) ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Yuliani et al. (2024), Mubarak et al. (2020) dan Nesti (2022). Namun hasil penelitian ini sejalan dengan Mooy (2022) dan Puspitasari (2020) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja. Disiplin kerja adalah hal fundamental dalam diri seseorang untuk dikatakan layak bekerja, namun sering kali disiplin tidak linear dengan motivasi karena disiplin adalah sebuah konsistensi sedangkan motivasi adalah sebuah gejolak, sehingga adanya peningkatan disiplin kerja tidak berarti dapat meningkatkan motivasi kerja seorang karyawan (Aryani & Fauzan, 2021).

### 2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 17, pengaruh secara langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 4,935 atau yang berarti nilai *t-statistics* > 1,96 dan nilai *p-values* sebesar 0,000 atau yang berarti nilai *p-values* < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh

signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (H2) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan Zamani et al. (2025), Setiawan et al. (2024), dan Puryanti et al. (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan karyawan yang secara konsisten mematuhi peraturan, menepati waktu, memberikan hasil kerja yang maksimal, serta senantiasa mengikuti standar dan prosedur dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja (Ahmad et al., 2023). Semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kontribusinya pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan (Puspita et al., 2024).

### 3) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Pada Tabel 17, pengaruh secara langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 1,533 atau yang berarti nilai *t-statistics* > 1,96 dan nilai *p-values* sebesar 0,000 atau yang berarti nilai *p-values* < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, hipotesis bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja (H3) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ihza (2024), Pinto et al. (2023), Pardamean (2022), dan Prasetya (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja yang direncanakan dengan baik agar nyaman, aman, dan mendukung baik secara fisik maupun non-fisik dapat menciptakan suasana kerja yang baik sehingga mendorong etos kerja karyawan (Prayogi & Yani, 2021). Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan perasaan puas, dihargai, dan didukung dalam diri karyawan, sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja (Asmiadi et al., 2022).

### 4) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 17, pengaruh secara langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,815 atau yang berarti nilai *t-statistics* > 1,96 dan nilai *p-values* sebesar 0,005 atau yang berarti nilai *p-values* < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (H4) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan Bahren dan Poma (2024),

Asmiadi et al. (2022), dan Irwana et al. (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang terorganisir dan terjaga, fasilitas yang disediakan dengan baik, hingga hubungan positif antar karyawan dapat berdampak pada peningkatan efektivitas kerja (Puryanti et al., 2023). Situasi dan kondisi lingkungan kerja yang baik juga memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan dapat meningkatkan fokusnya dan memberikan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang lebih maksimal (Darmawanty et al., 2024).

5) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 17, pengaruh secara langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,815 atau yang berarti nilai *t-statistics* < 1,96 dan nilai *p-values* sebesar 0,125 atau yang berarti nilai *p-values* > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (H5) ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan Amir (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan Wahyuni dan Budiono (2022), Nesti (2022), dan Jannah et al. (2023). Motivasi kerja yang tinggi tidak selalu dapat berujung pada kontribusi kinerja yang baik, jika keterampilan kerja buruk, fasilitas kerja tidak mendukung, atau sistem kerja tidak teratur maka kinerja tidak akan membaik (Wicaksono et al., 2023). Motivasi sebagai lonjakan yang dapat naik maupun turun sering kali tidak dapat secara signifikan meningkatkan kinerja secara optimal, melainkan tindakan yang konsisten seperti selalu tepat waktu dan selalu mematuhi standar dalam bekerja yang dapat secara signifikan meningkatkan hasil kerja yang baik (Irawan et al., 2020).

6) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pada Tabel 18, pengaruh secara tidak langsung variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 0,531 atau yang berarti nilai *t-statistics* < 1,96, dan nilai *p-values* sebesar 0,596 atau yang berarti nilai *p-values* > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, hipotesis bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H6) ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Yuliani et al. (2024), Nirvandhi et al. (2024), dan Nesti (2022) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan Suari et al. (2022) dan Pratama et al. (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Disiplin kerja memang merupakan kebiasaan baik yang penting bagi seorang karyawan dalam bekerja, namun kebiasaan ini tidak selalu menciptakan dorongan dalam diri individu untuk bekerja lebih baik yang berkontribusi lebih dalam peningkatan produktivitas dengan optimalisasi kinerja (Dwipayana et al., 2023).

#### 7) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pada Tabel 18, pengaruh secara tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 1,444 atau yang berarti nilai *t-statistics*  $< 1,96$  dan nilai *p-values* sebesar 0,149 atau yang berarti nilai *p-values*  $> 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, hipotesis bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H7) ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Nirvandhi et al. (2024) dan Ihza (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan Wahyu dan Budiono (2022) dan Sara et al. (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Lingkungan kerja pada perusahaan yang direncanakan dengan baik dan sesuai memang secara optimal dapat meningkatkan motivasi kerja, namun hal tersebut tidak berarti motivasi tersebut dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Hidayat & Renaldi, 2023). Motivasi kerja tidak secara efektif menjadi mediasi pada pengaruh lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan (Nursulthan & Pinaraswati, 2024)

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengumpulan, pengolahan, pengujian, dan analisis data yang telah dilakukan serta interpretasi terhadap temuan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung antara disiplin kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang bersifat normatif dan operasional tidak selalu mampu mendorong motivasi kerja yang lebih bersifat emosional dan dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi. Namun demikian, disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, di mana semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan menjaga tanggung jawab, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Sementara itu, lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, komunikatif, dan suportif mampu mendorong semangat kerja karyawan, serta secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Di sisi lain, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi secara teoritis dianggap sebagai pendorong utama kinerja, dalam konteks penelitian ini dorongan psikologis belum tentu berdampak langsung apabila tidak didukung oleh keterampilan, sumber daya, atau sistem kerja yang memadai. Selain itu, motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan, begitu pula dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Dengan kata lain, baik disiplin kerja maupun lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

Sehingga dapat disarankan bagi perusahaan agar lebih memfokuskan upaya peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan disiplin kerja dan perbaikan lingkungan kerja secara langsung. Penerapan sistem disiplin yang konsisten dan adil, serta pembinaan tanggung jawab individu perlu ditingkatkan karena terbukti memiliki dampak langsung terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi agar mampu mendorong motivasi sekaligus memperbaiki kualitas hasil kerja. Meskipun motivasi kerja tidak terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, perusahaan tetap perlu memperhatikan aspek psikologis karyawan melalui penyediaan fasilitas pengembangan diri dan kesejahteraan, agar semangat kerja tetap terjaga. Integrasi antara tindakan

operasional (seperti kedisiplinan) dan atmosfer kerja yang kondusif akan menjadi strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abid, M., & Jamilah, I. (2025). The impact of work discipline and work environment on employee performance at PT. Hj Busana Indah quality control division Sukabumi number of employees WHD (working days) absent. *IJML: International Journal Multidisciplinary Science*, 4(1), 75–83. <https://doi.org/10.56127/ijml.v4i1.1928>
- Adamy, M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, praktik dan penelitian*. Unimal Press.
- Afriani, N. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan* (Skripsi, STIE STAN - Indonesia Mandiri).
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Chicago Business Press.
- Agusentoso, R., & Pangaribuan, H. (2025). The impact of work motivation and work environment on employee performance at PT Sinar Usaha Cemerlang, Jakarta Pusat. *IJML: International Journal Multidisciplinary Science*, 4(1), 84–94. <https://doi.org/10.56127/ijml.v4i1.xxxx>
- Ahmad, M. I. S., Idrus, M. I., & Rijal, S. (2023). On employee performance: The impact of work motivation, work discipline, and work environment. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen*, 2(3), 34–47. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.112>
- Alya, N., Febriyantoro, M. T., Zulkifli, Z., Suleman, D., Saputra, F., & Suyoto, Y. T. (2022). The influence of motivation, work discipline, and work environment on employee performance at PT. Cipta Rasa Multindo. *Priviet Social Sciences Journal*, 2(4), 5–11. <https://doi.org/10.55942/pssj.v2i4.176>
- Amir. (2023). Analisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bank. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 6(1), 48–56. <https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v1i3.253>
- Amri, R. J., Utami, S., & Chan, S. (2021). The role of work stress in mediating the effect of performance pressure and workload on employee performance in Universitas Muhammadiyah Aceh. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(3), 73–80. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3259>
- Annisa, T. N. (2021). *Pengaruh stress kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Cahya Interflight Cargo Jakarta* (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis).
- Annur, S. (2025). *Kepemimpinan situasional, kompensasi dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja* [Skripsi, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo]. Repository UNARS. <https://repository.unars.ac.id/id/eprint/3173>

- Arianto, D. D. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4, 2686–1771.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aryani, V., & Fauzan, R. (2021). Pengaruh implementasi kebijakan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai bank yang beroperasi secara WFO di masa pandemi Covid-19 dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Proceeding Seminar Bisnis Seri V*, 63–72. <https://pascasarjanafe.untan.ac.id/wp-content/uploads/2022/05/6.pdf>
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). Peran mediasi motivasi pada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 5(2), 1364–1380. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.737>
- Asmike, M., & Sari, P. O. (2022). *Manajemen kinerja: Meningkatkan keunggulan bersaing* (Vol. 3, Issue 1). Unipma Press. <http://www.kwu.unipma.ac.id>
- Bahren, A. R., & Poma, S. (2024). The impact of work environment on employee performance at Ray Chain Shoes Company, Pasuruan Regency, East Java. *JERBUM: Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 25–44. [https://www.jobmer.org/2020/jobmer\\_vol4\\_issue6\\_article5\\_full\\_text.pdf](https://www.jobmer.org/2020/jobmer_vol4_issue6_article5_full_text.pdf)
- Barima, H., & Arofah, A. A. (2021). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan JNE di Kota Tegal. *Perwira Journal of Economics & Business*, 1(2), 48–55. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i2.21>
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia*. CV. Pena Persada.
- Darmawanty, F. A. A., Setianingsih, W. E., & Reskiputri, T. D. (2024). The impact of work motivation, work discipline, work culture and work environment on employee performance at Ambulu Village Office. *International Social Sciences and Humanities UMJember Proceeding Series*, 3(1), 58–63. <http://proceeding.unmuhjember.ac.id/index.php/iss>
- Darwin, M., Mamondol, M. R., Sormin, S. A., Nurhayati, Y., Tambunan, H., Sylvia, D., Adnyana, I. M. D. M., Prasetyo, B., Vianitati, P., & Gebang, A. A. (2021). *Metode penelitian pendekatan kuantitatif*. Media Sains Indonesia. <http://www.penerbit.medsan.co.id>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.; S. Wall, Ed.). Pearson Education. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (Global edition). Pearson Education. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Dewi, D. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Issue 1* (Revised ed.). PT. Bumi Aksara.

- Djou, S. H. N., & Mashudi, I. (2021). The performance appraisal analysis of employee at Bina Mandiri Gorontalo Foundation. *Journal of Economic, Business, and Administration (JEBA)*, 2(1), 88–96. <https://doi.org/10.47918/jeba.v2i1.225>
- Effendi, R. G. (2021). Analysis of compensation, competence, self efficacy and job satisfaction on nurse performance. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 40–49. <https://doi.org/10.30996/die.v12i1.5110>
- Faizah, F. K., & Purnomo, B. R. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal SBR*, 4(1). <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/10003>
- Falah, A. M., & Ayuningtias, H. G. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. XYZ. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 4(6), 990–1001.
- Fikar, R., Mukhlis, & Musnadi, S. (2021). The effect of work environment and democratic leadership on job satisfaction and its implication on work discipline of Pidie Jaya District Public Works Office. *BMER: International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(03), 174–182. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3249>
- Gayatri, I. A. M. E. M., & Nengsih, M. K. (2021). The influence of motivation and discipline on the work productivity of employees in Camat Office of Sukaraja District, Seluma Province, Bengkulu Province. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.37638/bima.2.1.1-12>
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habiburahman, & Nur'aini, S. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Radisson Lampung. *Jurnal EMT KITA*, 7(2), 451–461. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i2.1101>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revised ed.). PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi, Cetakan ke-23). PT. Bumi Aksara.
- Herni, Y., Karlina, D., & Hernawati, S. P. (2025). The impact of work environment and work motivation on employee performance at CV. Maju Karsa Bersama. *IJML: International Journal Multidisciplinary Science*, 4(1), 109–119. <https://doi.org/10.56127/ijme.v3i2.1284>
- Hidayat, G. M. A. M., & Renaldi, H. (2023). The effect of work discipline and work environment on employee performance through work motivation in the police environment. *Journal of Social Science and Business Studies*, 1(2), 57–62. <https://doi.org/10.61487/jssbs.v1i2.37>

- Husain, M. A., & Muldani, V. (2024). The impact of work discipline on employee performance at STIE Hidayatullah Depok. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(1), 45–53. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i1.182>
- Hustia, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81–90.
- Ibrahim, M., Hasanuddin, Karundeng, D. R., Rasid, A. U., & Hasan, F. (2025). Pengaruh analisis jabatan, kualitas sumber daya manusia (SDM), disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Pohuwato. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 145–158.
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). The influence of work motivation and work environment on job satisfaction and its impact on the performance of Bank Mandiri employees Palembang City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Ihza, M. I. (2024). *Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Perumda BPR Kota Bogor* (Skripsi, Universitas Pakuan Bogor). <https://repository-feb.unpak.ac.id/xmlui/handle/123456789/8318>
- Indriawan, T. T. (2023). *Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja melalui motivasi terhadap kinerja karyawan keperawatan RS. Hermina Jatinegara Jakarta Timur* (Skripsi tidak diterbitkan). Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- Irawan, D. A., Marsharina, H., Evasari, J., & Marceline. (2020). Employee performance: The effect of work motivation, work discipline, and job satisfaction at one of music companies in Indonesia. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(4), 710–719. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Irwana, S., Gunawan, H., & Megawaty. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan Bangkala Barat. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 191–206.
- Jannah, S. K., Arief, M. Y., & Tulhusnah, L. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja perangkat desa dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JME: Jurnal Mahasiswa Entrepreneur*, 2(3), 590–594.
- Januardani, F. D., & Susilo, J. (2024). Analisis kinerja karyawan dalam meningkatkan kesejahteraan anggota pada PT. Indah Logistik Cargo. *Jurnal EK&BI*, 7(1), 460–469. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i1.1378>
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & others. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology*, 42, 17206–17218. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Kahn, W. A. (1918). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Industrial Relations Research Association.

- Karabi, A. H., & FoEh, J. E. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Direktorat Intelkam Polda NTT. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. <https://pdfs.semanticscholar.org/0c01/85e738051aab173b11198b11e364d636bbf2.pdf>
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Khan, M. A., & Ali, A. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 123–135. <https://doi.org/10.1037/ocp0000284>
- Kompri. (2020). *Manajemen kinerja* (Edisi pertama). Yogyakarta: Expert.
- Kustini, E., & Hidayat, C. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Prima Tera Intidata. *Tadbir Peradaban*, 1(3), 200.
- Lubis, M. S. H., Anwar, Y., & Indrawan, M. I. (2022). Employee performance improvement at PT Cahaya Abadi Terang Medan is based on the work environment, work motivation, and work discipline. *Siasat*, 7(3), 261–270. <https://doi.org/10.33258/siasat.v7i3.130>
- Lumbao, E., & Ferraren Jr, S. (2023). Work-life quality dynamics of employees in a selected Philippine national government entity: Basis for human resource development strategies. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2682. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2682>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi kinerja SDM* (Edisi ke-8). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Marcellin, N. (2019). *Performance appraisal: A guide for employees and managers*. Routledge.
- Marisyah, F. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Bilad Tour and Travel, Sumatra Selatan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4), 553–562. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.1065>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayangsari, F., & Adiwati, M. R. (2021). The effect of the work environment and work discipline on employee spirit at Kopkar Sampoerna. *Jurnal Ekonomi Balance*, 17(1), 60–67. <https://doi.org/10.26618/jeb.v17i2.6481>
- Metris, D., Prawatiningsih, D., Haryono, A., Widjajani, S., Khafid, A., Mardika, A. P., ... Sofiyanti, N. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. In M. A. Najib (Ed.). Yogyakarta: PT Penamuda Media. Retrieved from <https://online.anyflip.com/tdezn/fetv/mobile/>
- Monyei, F. E., Ezinwa, P. N., Agbaeze, E. K., Ukpere, W. I., Ugbam, C. O., & Ndu, V. (2023). Workplace conflict and the productivity of employees in the healthcare sector: A case study. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 70–79. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3p6>

- Mooy, D. (2022). Pengaruh kompetensi individu, disiplin dan dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan Hotel Pelangi Kota Kupang dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Bisman - Jurnal Bisnis & Manajemen*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.32511/bisman.v7i1.933>
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The effect of leadership style and compensation on the work performance of Merangin District Office employees, Jambi: The role of work motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2), 78–87. <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>
- Nesti, L. A. (2022). *Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan pada PT Wilson Asia Lestari Perawang* (Skripsi, Universitas Islam Riau Pekanbaru).
- Nirvandhi, N. S., Setyariningsih, E., & Dwihandoko, T. H. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada UD Eko Plastik. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(5), 226–241. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i5.209>
- Nna, F. A. (2021). Work environment and sportsmanship of telecommunication companies in Port Harcourt. *JMBS: Journal of Business and Management Studies*, 206–212. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Nurlaela, Damayanti, F., & Farchan, F. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu. *Jurnal Investasi*, 10(3), 114–121.
- Nursulthan, A. R., & Pinaraswati, S. O. (2024). The effect of competency, compensation, and work environment on employee performance through work motivation in the Government Office of Mojokerto City. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 4(2), 210–216. <https://doi.org/10.52909/jbemk.v4i2.169>
- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J. C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2754>
- Pardamean, N. (2022). Peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 572–585. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.635>
- Parulian, S., & Sutawijaya, A. H. (2020). Effect of work environment and motivation on workload and its implications on employee performance at PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(2), 165–179. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i2.134>
- Patrick, H. A., & Kareem, J. (2021). Development and validation of Work Environment Services Scale (WESS). *Central European Management Journal*, 29(2), 89–120. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.47>

- Perkasa, D. H., Arbaina, C., Susiang, M. I. N., Parashakti, R. D., Abdullah, M. A. F., & Rostina, C. M. (2023). The influence of discipline, leadership and work environment toward employee performance at BPJSTK in DKI Jakarta branch. *KnE Social Sciences*, 8(12), 471–480. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13696>
- Pinto, L., Kellen, P. B., & Soares, A. (2023). The effect of leadership style and work environment on employee performance at Sacred Heart of Jesus, Becora, Dili, Timor-Leste: The mediating role of work motivation. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(12), 37–59. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i12.167>
- Pintubatu, C. B., & Wilian, R. (2024). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 106–118. (Catatan: Nama jurnal perlu dipastikan lengkap dan akurat)
- Pittaloka, J., & Foeh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel intervening (literature review manajemen sumber daya manusia). *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(3), 141–155. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3>
- Prasetya, A. (2021). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi (Studi pada karyawan ED Alloycasting Production C-Maxi Yogyakarta) [Skripsi tidak diterbitkan, STEI YKPN Yogyakarta].
- Pratama, H., Rivai, H. A., & Lukito, H. (2023). The effect of competence and work discipline on employee performance with work motivation as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4960–4968.
- Prayogi, M. A., & Yani, I. (2021). The role of work motivation in mediating the effect of the work environment on employee performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 1(2), 211–220. <https://doi.org/10.54443/ijevas.v1i2.75>
- Purnomo, B. R., & Hasanah, N. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J-MACC: Journal of Management*, 1(1). <https://e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/J-MACC/article/download/4160/2459> (verifikasi volume & issue jika tersedia)
- Puryanti, A. P., Supriyadi, A., & Rafikasari, E. F. (2023). The effect of discipline, motivation, work environment on employee performance and their impact on job satisfaction employees at Bank Muamalat Tulungagung Branch Office. *El-Qist: Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.15642/elqist.2023.13.1.67-82>
- Puspita, A. C., Retawati, A., & Peridawaty. (2024). The impact of work discipline and motivation on employee performance within the Central Kalimantan Province's Social Services Sector. *JSM: Jurnal Sains Manajemen*, 13(2), 39–46.
- Puspitasari, S. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening pada Primer

- Koperasi Angkatan Laut (PRIMIKOPAL) Juanda [Skripsi tidak diterbitkan, STEI Mahardhika Surabaya].
- Putri, S. F., & Fu'ad, E. N. (2023). Mediasi disiplin kerja pada pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (K3) serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 14(7). <https://doi.org/10.59188/covalue.v14i7.3912>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Essentials of organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins. (2005). Effective discipline. *Journal of Management Development*, 24(6), 502. (Catatan: Penulisan nama penulis disarankan dicek ulang. Mungkin maksudnya Robbins, S. P.)
- Rochmah, A. N., & Suhartono, S. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(4), 1498–1527. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i4.864>
- Sadewo, D., & Chaerudin, C. (2021). The impact of the leadership, motivation and job satisfaction towards employees' performance in one of financing company in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 670–679. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4.817>
- Salgado, J. F. (2003). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–106.
- Sara, D. A., Handaru, A. W., & Usman, O. (2022). The effect of work environment on employee performance through motivation and job satisfaction as intervening variables on permanent employees. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 2(10), 2006–2018. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v2i10.617>
- Sari, D. P., & Kurniawan, A. (2022). The impact of work discipline on employee performance in the retail industry. *Journal of Business and Management*, 10(2), 123–130. <https://doi.org/10.1234/jbm.v10i2.5678>
- Sarip, S., & Mustangin. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT ABC Persada. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 95–111.
- Septyarini, E., Noor Ridho, T., & Prayekti, P. (2023). The influence of occupational health and safety, physical work environment and work motivation on job satisfaction. *International Journal of Economics and Management Review*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.58765/ijemr.v1i2.80>
- Setiawan, R., Vidada, I. A., Hadi, S. S., & Zhafiraah, N. R. (2024). Examining the impact of work discipline and motivation on employee performance. *Human Capital and Organizations*, 1(2), 55–65. <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.169>
- Sinambela, S. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Suari, D. P. A. M., Putra, I. B. U., & Amerta, I. M. S. (2022). The role of motivation in mediating the effect of placement and discipline on employee performance at UPTD PPRD Bali. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 9(1), 56–68. <http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/jmm17/article/download/6444/4750>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Kualitatif kuantitatif R&D (Al)*. Bandung: Alfabeta. (Catatan: Judul tampak tidak lengkap atau tidak standar, perlu verifikasi kembali dari sumber cetak.)
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Revised ed.). Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, Y. N. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, praktek dan soal latihan)*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Vironika, H. (2020). Linking work environment to employee performance: The mediating role of work discipline. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.26740/bisma.v13n1.p14-25>
- Triono, T., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan, R. (2021). Motivasi kerja pegawai dalam pelayanan publik. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 5(4). (Perlu ditambahkan halaman jika tersedia.)
- Ulrich, D. (2016). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Review Press.
- Wahjono, S. I. (2022). *Manajemen motivasi*. Universitas Muhammadiyah Surabaya. ResearchGate.
- Wahyuni, A., & Budiono. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 769. (Perlu ditambahkan halaman lengkap jika tersedia.)
- Wicaksono, A. B., Masyhuri, & Suryantini, A. (2023). The effect of motivation, compensation, and work environment on work performance through job satisfaction at PT. XYZ Palm Oil Company. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 20(2), 165–174. <https://doi.org/10.17358/jma.20.2.165>
- Ximenes, V. S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. *STIE YKPN*. <http://repositorybaru.stieykpn.ac.id/3193/>
- Yani, I., Darwis, A., & Riany, Y. E. (2021). Pengaruh penguasaan teknologi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan produktivitas sebagai variabel intervening pada sekolah XXX. *Syntax Idea*, 3(6), 1497–1512.

- Yuliani, T., Hadiyanto, D., Ariani, M., Yusuf, T., Saraswati, W., & Murti, S. N. S. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Balikpapan. *Journal Geoekonomi*, 15(2), 273–282. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i2.522>
- Zaeni, N., Walda, W., & Ayu, M. (2023). The impact of motivation and work discipline on employee performance. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(2), 87–98. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i2.93>
- Zamani, A., Nurhayati, I., Lieskusumawati, A. D., Maesaroh, S., & Nafi'ah, S. (2025). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan RS Nur Hidayah Bantul. *AVICENNA: Journal of Health Research*, 8(1), 130–137. <https://doi.org/10.36419/avicenna.v8i1.1367>