

PENGARUH PELATIHAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT AEROFOOD INDONESIA UNIT SURABAYA

Rilafilista Muju¹, Rina Indra Sabella²

^{1, 2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Jl. Gn. Anyar Indah, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: rillajani@gmail.com

Article History

Received: 06-06-2026

Revision: 24-06-2026

Accepted: 27-06-2026

Published: 30-06-2026

Abstract. Employee performance is a crucial factor in the aviation food service industry, which demands punctuality, service quality, food safety, and high work coordination. These conditions require companies to manage human resources optimally through appropriate job training, a supportive work environment, and strong work motivation. This study aims to analyze the influence of job training, work environment, and work motivation on employee performance at PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. The study used a quantitative approach with explanatory research. Primary data were obtained through questionnaires distributed to 80 employees who were used as research respondents. Data were analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS after meeting validity, reliability, and classical assumption tests. The results of the study indicate that job training, work environment, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. Among the three variables, work motivation provides the most dominant contribution to improving employee performance. This finding indicates that performance improvement does not only depend on technical competencies acquired through training, but is also influenced by the quality of the work environment and employees' psychological motivation in carrying out tasks. The results of this study are expected to be a consideration for companies in formulating sustainable human resource management policies.

Keywords: Job Training, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance, PT Aerofood Indonesia.

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam industri layanan makanan penerbangan yang menuntut ketepatan waktu, kualitas layanan, keamanan pangan, serta koordinasi kerja yang tinggi. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal melalui pelatihan kerja yang tepat, lingkungan kerja yang mendukung, dan motivasi kerja yang kuat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 80 karyawan yang dijadikan responden penelitian. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS setelah memenuhi uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Di antara ketiga variabel tersebut, motivasi kerja memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis yang diperoleh melalui pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja serta dorongan psikologis karyawan dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, PT Aerofood Indonesia

How to Cite: Muju, R & Sabella, R. I. (2026). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 3477-3493. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.6471>

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis jasa dalam beberapa tahun terakhir menuntut perusahaan tidak hanya menjaga efisiensi operasional, tetapi juga memastikan kinerja karyawan tetap stabil di tengah tekanan standar layanan yang semakin ketat. Pada perusahaan jasa, khususnya yang berorientasi pada pelayanan operasional, penurunan kinerja karyawan dapat berdampak langsung pada keterlambatan layanan, kesalahan prosedur, serta menurunnya kepercayaan pelanggan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan bukan sekadar persoalan individu, melainkan hasil dari interaksi antara kompetensi, kondisi kerja, dan dorongan psikologis dalam menjalankan tugas. Diamantidis dan Chatzoglou (2019) menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual dan organisasional, sehingga pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terintegrasi dan kontekstual.

Karakteristik tersebut sangat relevan pada industri jasa makanan dan katering penerbangan yang memiliki tuntutan ketepatan waktu, keamanan pangan, kebersihan, serta koordinasi kerja lintas fungsi. PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya beroperasi dalam lingkungan kerja dengan standar operasional tinggi, di mana kesalahan kecil dalam proses produksi maupun distribusi dapat berdampak pada gangguan layanan penerbangan dan reputasi perusahaan. Dalam praktiknya, pekerjaan karyawan tidak hanya menuntut keterampilan teknis, tetapi juga kedisiplinan, ketahanan kerja, dan konsistensi dalam mengikuti prosedur. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi isu strategis karena berhubungan langsung dengan keberlangsungan layanan dan daya saing perusahaan. Pawirosumarto et al. (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan faktor organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, terutama pada sektor jasa yang membutuhkan intensitas kerja tinggi.

Salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan kinerja karyawan adalah pelatihan kerja. Pada perusahaan dengan standar operasional ketat, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meminimalkan kesalahan kerja dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur. Namun, pelatihan yang tidak relevan dengan kebutuhan pekerjaan berpotensi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja. El Hajjar dan Alkhanaizi (2018) menegaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh kesesuaian materi, metode, dan dukungan organisasi. Temuan Sendawula et al. (2018) dan Yimam (2022) juga menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila mampu mendorong keterlibatan dan pemahaman peran kerja secara nyata.

Lingkungan kerja menjadi faktor penting karena memengaruhi kenyamanan, keselamatan, serta konsentrasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung berpotensi menimbulkan kelelahan, kesalahan kerja, dan konflik, terutama pada pekerjaan dengan tekanan waktu tinggi. Penelitian Pawirosumarto et al. (2017) dan Ingsih et al. (2021) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Dalam konteks katering penerbangan, lingkungan kerja yang tertata dan aman menjadi prasyarat penting untuk menjaga konsistensi kualitas layanan. Di samping itu, motivasi kerja berperan sebagai faktor psikologis yang menentukan sejauh mana karyawan menggunakan kemampuan dan fasilitas yang tersedia untuk mencapai target kerja. Karyawan dengan kompetensi memadai tidak selalu menunjukkan kinerja optimal apabila motivasi kerja rendah. Diamantidis dan Chatzoglou (2019) menempatkan motivasi sebagai komponen penting dalam model kinerja karena memengaruhi intensitas dan ketekunan perilaku kerja. Dengan demikian, motivasi menjadi penghubung antara pelatihan, lingkungan kerja, dan kinerja aktual karyawan.

Meskipun hubungan antara pelatihan, lingkungan kerja, dan kinerja telah banyak dikaji, penelitian pada konteks jasa katering penerbangan masih terbatas. Beberapa penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor industri yang memiliki karakteristik kerja berbeda, seperti industri batik (Hidayat et al., 2017) dan sektor kesehatan (Tamsah et al., 2023). Perbedaan konteks ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menguji kembali faktor-faktor kinerja pada perusahaan jasa dengan tuntutan operasional tinggi dan risiko layanan yang besar. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan determinan kinerja karyawan pada perusahaan jasa operasional serta menjadi dasar pertimbangan manajerial dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan secara *cross-sectional* melalui kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya dalam satu periode pengumpulan data. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hubungan kausal antarvariabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Analisis data dilakukan untuk menjelaskan sejauh mana variasi kinerja karyawan dapat diterangkan oleh

perbedaan pada pelatihan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat motivasi kerja. Pemilihan desain eksplanatori sejalan dengan penelitian manajemen sumber daya manusia yang memandang kinerja sebagai hasil dari interaksi faktor individu dan organisasi yang dapat diuji secara kuantitatif (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Sendawula et al., 2018).

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik perusahaan yang bergerak dalam layanan food service, inflight catering, dan dukungan operasional yang memiliki standar kerja ketat, ritme kerja cepat, serta kebutuhan koordinasi antarfungsi. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh efektivitas pelatihan kerja, kelayakan lingkungan kerja, dan tingkat motivasi kerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, sedangkan unit analisisnya adalah individu karyawan sebagai responden penelitian.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya yang terlibat dalam kegiatan operasional, administrasi, dan fungsi pendukung perusahaan. Populasi ini dipilih karena karyawan secara langsung mengalami pelatihan kerja, kondisi lingkungan kerja, dorongan motivasi, serta berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan aktif yang telah bekerja minimal enam bulan dan bersedia menjadi responden penelitian. Kriteria masa kerja ditetapkan untuk memastikan responden memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai variabel penelitian. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 responden, yang dinilai mencukupi untuk analisis regresi linear berganda dengan tiga variabel independen dan satu variabel dependen.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data berbentuk skor jawaban responden atas pernyataan kuesioner. Sumber data utama adalah data primer yang diperoleh langsung dari karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya melalui penyebaran kuesioner. Data primer digunakan karena penelitian ini membutuhkan informasi mengenai persepsi karyawan terhadap pelatihan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat menggunakan data sekunder berupa dokumen pendukung perusahaan, struktur organisasi, profil unit, dan informasi umum lain yang relevan untuk memperkuat deskripsi objek penelitian. Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu pelatihan kerja sebagai variabel independen pertama (X1), lingkungan kerja sebagai variabel independen kedua (X2), motivasi kerja sebagai variabel independen ketiga (X3), dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Definisi operasional disusun agar setiap variabel dapat diukur secara empiris melalui indikator yang jelas.

Tabel 1. Definisi operasional variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Rujukan
Pelatihan Kerja (X1)	Proses pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu menjalankan tugas secara efektif.	Kesesuaian materi pelatihan; kemampuan instruktur; metode pelatihan; frekuensi pelatihan; transfer hasil pelatihan ke pekerjaan; manfaat pelatihan bagi penyelesaian tugas.	Likert 1-5	El Hajjar & Alkhanaizi (2018); Yimam (2022); Urbancová et al. (2021)
Lingkungan Kerja (X2)	Kondisi fisik dan nonfisik tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, hubungan kerja, dan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan.	Kenyamanan ruang kerja; fasilitas kerja; keselamatan dan kesehatan kerja; hubungan dengan rekan kerja; dukungan atasan; suasana kerja.	Likert 1-5	Pawirosumarto et al. (2017); Ingsih et al. (2021)
Motivasi Kerja (X3)	Dorongan internal dan eksternal yang membuat karyawan berusaha mencapai target, menjaga disiplin, dan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.	Semangat mencapai target; penghargaan; tanggung jawab; kesempatan berkembang; dorongan berprestasi; komitmen menyelesaikan pekerjaan.	Likert 1-5	Diamantidis & Chatzoglou (2019); Sendawula et al. (2018)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan yang tercermin dari kemampuan memenuhi standar kualitas, kuantitas, waktu, tanggung jawab, dan efektivitas pekerjaan.	Kualitas kerja; kuantitas kerja; ketepatan waktu; tanggung jawab; kerja sama; efektivitas penyelesaian tugas.	Likert 1-5	Diamantidis & Chatzoglou (2019); Sendawula et al. (2018); Tamsah et al. (2023)

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan skor 1 sampai 5. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu pelatihan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang masing-masing diukur melalui enam butir pernyataan sehingga total terdapat 24 butir. Penyusunan item kuesioner mengacu pada kajian empiris terdahulu yang menekankan bahwa pelatihan kerja yang efektif tidak hanya dinilai dari pelaksanaannya, tetapi juga dari kemampuannya meningkatkan kompetensi dan perilaku kerja karyawan (El Hajjar & Alkhanaizi, 2018; Urbancová et al., 2021). Selain itu, lingkungan kerja diukur melalui aspek fisik dan sosial karena lingkungan yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan kinerja karyawan (Pawirosumarto et al., 2017; Ingsih et al., 2021).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Kuesioner diberikan kepada karyawan yang memenuhi kriteria sampel dan dijelaskan tujuan penggunaannya untuk kepentingan akademik. Selain kuesioner, penelitian ini juga dapat didukung dengan observasi terbatas terhadap kondisi lingkungan kerja dan dokumentasi profil perusahaan. Observasi dan dokumentasi tidak digunakan sebagai dasar pengujian statistik, tetapi sebagai informasi pendukung untuk memahami konteks organisasi dan memperkuat penjelasan hasil penelitian. Sebelum data dianalisis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Kriteria validitas dapat menggunakan nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,30 atau nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi 5 persen. Butir pernyataan yang tidak memenuhi kriteria validitas perlu diperbaiki atau dikeluarkan dari analisis. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden terhadap item-item dalam satu variabel. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70.

Pengujian validitas dan reliabilitas penting dilakukan karena variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan merupakan konstruk perilaku organisasi yang diukur melalui persepsi responden. Pengukuran yang valid dan reliabel diperlukan agar hasil analisis statistik tidak bias dan mampu merepresentasikan kondisi empiris. Evaluasi instrumen juga sejalan dengan pandangan bahwa efektivitas pelatihan dan pengukuran kinerja karyawan harus didukung indikator yang tepat, konsisten, dan relevan dengan konteks pekerjaan (Urbancová et al., 2021; Tamsah et al., 2023). Data penelitian dianalisis dengan bantuan program SPSS melalui tahapan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban pada setiap variabel, sedangkan uji kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas.

Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas untuk memastikan residual berdistribusi normal, uji multikolinearitas dengan kriteria nilai tolerance lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, serta uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot dan uji Glejser guna memastikan tidak terjadi ketidaksamaan varians residual. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, serta

koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan, dengan tingkat signifikansi 5 persen atau 0,05.

Model regresi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan: Y = kinerja karyawan; α = konstanta; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi; X_1 = pelatihan kerja; X_2 = lingkungan kerja; X_3 = motivasi kerja; ε = error term.

HASIL

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 80 karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, dan unit kerja.

Tabel 2. Deskripsi umum profil responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	47	58,75
Jenis kelamin	Perempuan	33	41,25
Usia	< 25 tahun	14	17,50
Usia	25-30 tahun	29	36,25
Usia	31-40 tahun	24	30,00
Usia	> 40 tahun	13	16,25
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	36	45,00
Pendidikan terakhir	Diploma	18	22,50
Pendidikan terakhir	Sarjana	26	32,50
Masa kerja	< 2 tahun	15	18,75
Masa kerja	2-5 tahun	31	38,75
Masa kerja	> 5 tahun	34	42,50
Unit kerja	Produksi dan operasional	38	47,50
Unit kerja	Distribusi dan logistik	21	26,25
Unit kerja	Administrasi dan pendukung	21	26,25

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 47 orang atau 58,75 persen, sedangkan responden perempuan berjumlah 33 orang atau 41,25 persen. Berdasarkan usia, kelompok terbesar berada pada rentang 25-30 tahun sebanyak 29 orang atau 36,25 persen. Dari sisi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang SMA/SMK sebanyak 36 orang atau 45,00 persen. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 5 tahun, yaitu 34 orang atau 42,50 persen. Sementara itu, berdasarkan unit kerja, responden paling banyak berasal dari bagian produksi dan operasional sebanyak 38 orang atau 47,50 persen.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert 1 sampai 5, dengan kategori semakin tinggi menunjukkan persepsi responden yang semakin baik terhadap variabel yang diukur.

Tabel 2. Hasil statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi	Kategori
Pelatihan kerja	80	2,80	5,00	3,92	0,514	Baik
Lingkungan kerja	80	2,60	5,00	3,88	0,536	Baik
Motivasi kerja	80	2,80	5,00	3,95	0,501	Baik
Kinerja karyawan	80	3,00	5,00	4,01	0,489	Baik

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik. Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,01 dengan standar deviasi 0,489. Variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata 3,95, pelatihan kerja sebesar 3,92, dan lingkungan kerja sebesar 3,88. Nilai standar deviasi pada seluruh variabel relatif lebih kecil dibandingkan nilai rata-ratanya, sehingga jawaban responden dapat dinilai tidak terlalu menyebar dan memiliki kecenderungan yang cukup konsisten.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung setiap item pernyataan dengan r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 80 orang, nilai r tabel pada taraf signifikansi 5 persen adalah 0,220. Item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel.

Tabel 3. Hasil uji validitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang r Hitung	r Tabel	Keterangan
Pelatihan kerja	5	0,563-0,781	0,220	Valid
Lingkungan kerja	5	0,591-0,804	0,220	Valid
Motivasi kerja	5	0,574-0,792	0,220	Valid
Kinerja karyawan	5	0,602-0,821	0,220	Valid

Berdasarkan Tabel 3, seluruh item pernyataan pada variabel pelatihan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,220. Dengan demikian, seluruh item instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan kerja	0,847	Reliabel
Lingkungan kerja	0,861	Reliabel
Motivasi kerja	0,853	Reliabel
Kinerja karyawan	0,874	Reliabel

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach Alpha di atas 0,70. Nilai reliabilitas tertinggi terdapat pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,874, sedangkan nilai reliabilitas terendah terdapat pada variabel pelatihan kerja sebesar 0,847. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi linear berganda untuk memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi persyaratan statistik. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test terhadap residu tidak terstandar.

Tabel 5. Hasil uji normalitas

Keterangan	Nilai
N	80
Kolmogorov-Smirnov Z	0,073
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200
Keterangan	Data residual berdistribusi normal

Berdasarkan Tabel 5, nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, residual dalam model regresi dinyatakan berdistribusi normal. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Tabel 6. Hasil uji multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Pelatihan kerja	0,621	1,610	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan kerja	0,587	1,703	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi kerja	0,649	1,541	Tidak terjadi multikolinearitas

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas

dilakukan menggunakan uji Glejser dengan melihat nilai signifikansi masing-masing variabel independen. Model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 7. Hasil uji heteroskedastisitas

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Pelatihan kerja	0,438	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan kerja	0,511	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi kerja	0,296	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, model regresi dinyatakan tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Uji autokorelasi dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson. Hasil pengujian menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 1,948. Nilai tersebut berada di sekitar angka 2, sehingga model regresi dapat dinyatakan tidak mengalami gejala autokorelasi.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Hasil analisis regresi linear berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Keterangan
Konstanta	3,214	1,987	-	1,618	0,110	-
Pelatihan kerja	0,243	0,094	0,233	2,587	0,012	Signifikan
Lingkungan kerja	0,287	0,103	0,268	2,785	0,007	Signifikan
Motivasi kerja	0,356	0,098	0,339	3,633	< 0,001	Signifikan

Berdasarkan Tabel 8, persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 3,214 + 0,243X_1 + 0,287X_2 + 0,356X_3$$

Keterangan: Y adalah kinerja karyawan, X₁ adalah pelatihan kerja, X₂ adalah lingkungan kerja, dan X₃ adalah motivasi kerja. Nilai koefisien regresi pada seluruh variabel independen bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kriteria pengujian didasarkan pada nilai signifikansi, yaitu variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05. Hasil uji t

menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,587 dengan nilai Sig. sebesar 0,012. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,785 dengan nilai Sig. sebesar 0,007. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,633 dengan nilai Sig. $< 0,001$. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 9. Hasil uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	338,476	3	112,825	42,638	$< 0,001$
Residual	201,124	76	2,646	-	-
Total	539,600	79	-	-	-

Berdasarkan Tabel 9, nilai F hitung sebesar 42,638 dengan nilai Sig. $< 0,001$. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 10. Hasil koefisien determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,792	0,627	0,612	1,629

Tabel 10 menunjukkan nilai R Square sebesar 0,627 dan Adjusted R Square sebesar 0,612. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,612 menunjukkan bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 61,20 persen. Sementara itu, sisanya sebesar 38,80 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

DISKUSI

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas pelatihan yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan. Dalam konteks PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, pelatihan kerja memiliki posisi penting karena aktivitas kerja berhubungan langsung dengan standar operasional, keamanan pangan, ketepatan distribusi, pelayanan, dan koordinasi antarbagian. Pelatihan yang terencana tidak hanya meningkatkan pengetahuan teknis, tetapi juga membentuk kebiasaan kerja yang lebih disiplin, responsif, dan sesuai prosedur. Dengan demikian, pelatihan menjadi instrumen strategis dalam memastikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas secara efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Tamsah et al. (2023), yang menjelaskan bahwa efektivitas pelatihan dapat meningkatkan kapasitas karyawan melalui penguatan kompetensi dan kemampuan kerja. Dalam organisasi yang menuntut standar layanan tinggi, pelatihan tidak cukup dipahami sebagai kegiatan formal semata, tetapi sebagai proses pembentukan kompetensi yang berkelanjutan. Karyawan yang memperoleh pelatihan secara tepat akan lebih memahami prosedur kerja, mampu mengurangi kesalahan operasional, serta lebih siap menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan. Hal ini juga didukung oleh Hidayat et al. (2017), yang menemukan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena keduanya memperkuat kemampuan individu dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Jika dikaitkan dengan karakteristik PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, pelatihan kerja menjadi semakin relevan karena perusahaan bergerak dalam sektor yang memiliki standar operasional ketat dan berorientasi pada layanan. Karyawan tidak hanya dituntut bekerja cepat, tetapi juga harus menjaga ketelitian, kebersihan, koordinasi, dan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, pelatihan yang efektif sebaiknya tidak hanya berisi pengenalan pekerjaan, tetapi juga praktik kerja, evaluasi keterampilan, pemahaman standar keselamatan, serta pembaruan prosedur sesuai kebutuhan operasional. Dengan demikian, pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui peningkatan kemampuan teknis, pemahaman prosedural, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi beban kerja yang berubah-ubah.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh kondisi kerja yang memungkinkan karyawan bekerja secara nyaman, aman, dan produktif. Lingkungan kerja dalam penelitian ini mencakup dimensi fisik maupun nonfisik, seperti kenyamanan fasilitas kerja, hubungan antarpegawai, dukungan atasan, komunikasi, serta suasana kerja yang menunjang penyelesaian tugas. Dalam organisasi jasa seperti PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, lingkungan kerja yang kondusif sangat menentukan karena proses kerja membutuhkan koordinasi cepat, kedisiplinan, serta kerja sama lintas fungsi.

Temuan ini mendukung penelitian Zhenjing et al. (2022), yang menyatakan bahwa lingkungan tempat kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme psikologis dan perilaku kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat menurunkan tekanan kerja, meningkatkan kenyamanan, serta memperkuat keterlibatan karyawan dalam tugas. Sejalan dengan itu, López-Cabarcos et al. (2022) menjelaskan bahwa variabel lingkungan kerja dan perilaku kepemimpinan dapat menjadi faktor penting dalam membentuk performa kerja karyawan. Artinya, lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga menyangkut iklim sosial, hubungan kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Dalam konteks PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, lingkungan kerja yang baik dapat mendorong karyawan bekerja lebih fokus, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang nyaman, komunikasi yang tidak lancar, atau hubungan kerja yang kurang harmonis dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan produktivitas. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Perbaikan fasilitas kerja, penguatan koordinasi antarunit, komunikasi yang terbuka, serta iklim kerja yang saling mendukung akan membantu karyawan menjalankan tugas dengan lebih optimal. Hal ini menjelaskan mengapa lingkungan kerja dalam penelitian ini terbukti menjadi salah satu determinan penting kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki dorongan kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target kerja. Motivasi kerja menjadi aspek penting karena kinerja tidak hanya membutuhkan kemampuan, tetapi juga kemauan untuk menggunakan kemampuan tersebut secara konsisten.

Pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, motivasi kerja berperan penting dalam menjaga konsistensi layanan, kedisiplinan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, serta komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan Riyanto et al. (2021), yang menemukan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai salah satu mekanisme penting. Karyawan yang termotivasi akan lebih mudah menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan, memiliki energi kerja yang lebih baik, dan lebih bersedia memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Paais dan Pattiruhu (2020) juga menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi dapat dipahami sebagai faktor psikologis yang menghubungkan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi dengan aktivitas operasional padat, motivasi kerja perlu dibangun melalui kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik dapat berupa rasa bangga terhadap pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan, dan peluang berkembang, sedangkan faktor ekstrinsik dapat berupa kompensasi, insentif, dukungan atasan, dan penghargaan atas pencapaian kerja. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga menjaga kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya perlu memastikan bahwa sistem motivasi karyawan tidak hanya berorientasi pada imbalan material, tetapi juga pada penguatan apresiasi, keterlibatan, dan kejelasan jenjang pengembangan kerja.

Pengaruh Simultan Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan melalui satu pendekatan tunggal. Karyawan yang telah memperoleh pelatihan memadai tetap membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung dan motivasi kerja yang kuat agar kompetensinya dapat diwujudkan dalam perilaku kerja produktif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik dan motivasi tinggi juga tidak akan menghasilkan kinerja optimal apabila karyawan tidak memiliki keterampilan dan pemahaman kerja yang sesuai. Oleh karena itu, ketiga variabel ini membentuk satu kesatuan yang saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Temuan simultan ini konsisten dengan penelitian Ingsih et al. (2021), yang menempatkan lingkungan kerja, pelatihan, kompetensi, dan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil dari interaksi antara kompetensi, dukungan organisasi, dan kondisi psikologis karyawan. Idris et al. (2020) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan faktor organisasi dapat memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Sementara itu, Nurdiansyah et al. (2020) menegaskan pentingnya motivasi dan kepuasan kerja dalam menjelaskan performa karyawan. Kesamaan temuan ini memperkuat posisi penelitian bahwa kinerja karyawan perlu dianalisis secara multidimensional.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya perlu membangun strategi peningkatan kinerja secara terpadu. Pelatihan kerja perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Lingkungan kerja perlu dikelola agar mendukung kenyamanan, keselamatan, komunikasi, dan kerja sama. Motivasi kerja perlu diperkuat melalui penghargaan, kepastian peran, dukungan pimpinan, dan kesempatan pengembangan. Jika ketiga aspek tersebut berjalan secara bersamaan, perusahaan akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, mengurangi kesalahan operasional, memperkuat produktivitas, serta mempertahankan standar layanan yang konsisten.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya. Pelatihan yang sesuai kebutuhan meningkatkan kompetensi kerja, lingkungan kerja yang kondusif mendukung produktivitas, dan motivasi kerja yang tinggi mendorong tanggung jawab serta komitmen karyawan. Di antara ketiganya, motivasi kerja menjadi faktor yang paling kuat dalam meningkatkan kinerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk kinerja karyawan yang optimal. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang terpadu, dengan memperhatikan kualitas pelatihan, kondisi lingkungan kerja, dan sistem motivasi yang adil dan berkelanjutan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya perlu memperkuat program pelatihan berbasis kebutuhan kerja, menjaga kualitas lingkungan kerja, serta membangun sistem motivasi yang lebih konsisten dan adil. Perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan melalui evaluasi berkala, memperbaiki kenyamanan

dan keselamatan lingkungan kerja, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja karyawan dapat diarahkan tidak hanya pada pencapaian target operasional jangka pendek, tetapi juga pada penguatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan

REFERENSI

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- El Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the factors that affect employee training effectiveness: A case study in Bahrain. *SAGE Open*, 8(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), Article 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Lyons, E. (2020). The impact of job training on temporary worker performance: Field experimental evidence from insurance sales agents. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(1), 122–146. <https://doi.org/10.1111/jems.12333>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), Article 2107301. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), Article 2721. <https://doi.org/10.3390/su13052721>
- Tamsah, H., Ilyas, G. B., Nurung, J., Jusuf, E., & Rahmi, S. (2023). Soft skill competency and employees' capacity as the intervening factors between training effectiveness and health workers' performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2199493. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199493>
- Hidayat, A. S., Alwi, M., & Setiawan, Y. (2017). The training and competence effect of PT Batik Trusmi Cirebon's employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 346–354. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.15.2.19>
- Ingsih, K., Riskawati, N., Prayitno, A., & Ali, S. (2021). The role of mediation on work satisfaction to work environment, training, and competency on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 469–482. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.02>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Ramli, A. H. (2019). Work environment, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1), 29–42. <https://doi.org/10.25105/ber.v19i1.5343>
- Gamal, N. L., Taneo, S. Y. M., & Halim, L. (2018). Job satisfaction as a mediation variable in the relationship between work safety and health (K3) and work environment to employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(3), 486–493. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.03.13>
- Nasir, M., Murfat, M. Z., Basalamah, J., & Basalamah, A. (2021). An analysis of work discipline, work environment and employment satisfaction towards performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1), 65–75. <https://doi.org/10.18196/mb.11188>
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309. <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Paaís, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). Work motivation, job satisfaction and employee performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153–162. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
- Qomariah, N., Lusiyati, L., Martini, N. N. P., & Nursaid, N. (2022). The role of leadership and work motivation in improving employee performance: With job satisfaction intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 608–628. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.12>
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9, Article 1392229. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>