

Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan

E-ISSN : 2657-0025 | <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK>



JURNAL MANAJERIAL DAN KEWIRAUSAHAAN

REVISI 2024

HOME | JMDK | SUBMIT | ARSIP | ARSIP/ISSN | ABOUT

Search

Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan e-ISSN 2657-0025 is a collection of articles created by students of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Universitas Tarumanagara, as a requirement to achieve Bachelor of Economics degree. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan is published every year on January, April, July, and October by Management Study Program of Faculty of Economics and Business Universitas Tarumanagara. The articles provide researcher findings on various topics in Management, especially Human Resource Management, Entrepreneurship, Marketing Management, and Financial Management.



Current issue

Vol. 8 No. 3 (2020) Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan



Download (105-07-2)

Recent Authors

PROFILE MENU

Dashboard

Author Name

Focus and Topics

Indexing

References

INFORMASI

For Readers

For Authors

For Editors

Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Gen Z: Peran Mediasi Motivasi Kerja

Valerio Chindradinata, Yanuar Yanuar
883-896

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i3.37896>

Abstract : 15 | PDF : 10

PDF

Peran Kesadaran Merek dan Kepercayaan Merek dalam Memediasi Pengaruh Kredibilitas Influencer terhadap Niat Membeli Produk Parfum di E-Commerce

Nelsen Sifran, Keni Keni
897-911

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i3.37899>

Abstract : 14 | PDF : 6

PDF

Turnover Intention in Gen Z

Kashia Kashia, Rennie Resdianto Masman
912-920

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i3.37900>

Abstract : 18 | PDF : 10

PDF

Menumbuhkan Minat Berwirausaha Gen Z di Jakarta Melalui Efikasi Diri

Helena Monice Ong, Lydiawati Soelaiman
921-931

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i3.37975>

Abstract : 11 | PDF : 6

PDF

Peran Motivasi Prososial dan Kesejahteraan Wirausaha terhadap Ketekunan Berwirausaha dalam Perspektif Self-Determination

Kevin Tantono, Andi Wijaya
932-940

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i3.37976>

Abstract : 13 | PDF : 6

PDF

Pengaruh Corporate Image dan Perceived Quality terhadap Customer Satisfaction dengan Variabel Mediasi Perceived Value di PT Indo Taichen

Emerline Valia Putri, Rodhiah Rodhiah
941-948

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i3.37977>

Abstract : 11 | PDF : 6

PDF

PERAN FAKTOR ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT XYZ

Florentia Jeanyfer Veronica Kapoh¹, Yanuar^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: florentia.115220123@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 09-04-2026, revisi: 15-04-2026, diterima untuk diterbitkan: 31-07-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, serta kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT XYZ di Sulawesi Utara. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya kinerja dalam keberhasilan sebuah organisasi, serta adanya celah pada penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM melalui SmartPLS 4.0 terhadap 160 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan kerja memediasi secara parsial pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan. Secara teoretis, temuan ini memperluas penerapan *Social Exchange Theory* dan *Transformational Leadership Theory* dalam menjelaskan peran pelatihan dan pengembangan, serta lingkungan kerja terhadap keterikatan kerja dan kinerja.

Kata Kunci: pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of training and development, work environment, and transformational leadership on employee performance, with work engagement as a mediating variable among employees of PT XYZ in North Sulawesi. The background of this research is the importance of performance in organizational success, as well as the existing research gap regarding the relationship between leadership and performance. This study employs a quantitative approach using the PLS-SEM method through SmartPLS 4.0 with 160 respondents. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire. The results indicate that training and development, work environment, transformational leadership, and work engagement have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work engagement partially mediates the relationship between training and development and employee performance. These findings highlight the importance of strengthening training and development programs, creating a conducive work environment, and applying transformational leadership to enhance employee engagement and performance. Theoretically, this study extends the application of Social Exchange Theory and Transformational Leadership Theory in explaining the role of training and development and the work environment in influencing work engagement and performance.

Keywords: training and development, work environment, transformational leadership, work engagement, employee performance

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Kinerja merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing. Kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja,

tetapi mencakup perilaku dan usaha yang dapat diobservasi serta diukur, sehingga merefleksikan gabungan antara tindakan kerja dan hasil yang relevan dengan tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022; Armstrong, 2023). Oleh sebab itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mampu mendorong perilaku kerja produktif guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam mendorong karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan keahlian, sehingga mampu melaksanakan tugas secara efektif sesuai tuntutan organisasi (Hosen *et al.*, 2024), dan dapat meningkatkan kinerja (Arwab *et al.*, 2023; Hosen *et al.*, 2024). Namun, temuan berbeda dari Gustshella *et al.* (2024) yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan menimbulkan kesenjangan riset. Untuk menjawab *gap* tersebut, keterikatan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi karena pelatihan dan pengembangan yang tepat diyakini menumbuhkan rasa kompeten yang dihargai, sehingga meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus kerja karyawan, yang dapat berdampak pada kinerja.

Lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional juga merupakan prediktor penting kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif mendorong karyawan bekerja lebih nyaman dan produktif, sehingga capaian kinerja meningkat (Lukito *et al.*, 2025), sementara pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi (Qalati *et al.*, 2022).

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (Homans, 1958) yang menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Teori ini menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai dukungan organisasi yang dapat menumbuhkan keterikatan kerja, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif memicu perilaku kerja positif yang berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, *Transformational Leadership Theory* (Bass, 1985) digunakan untuk menjelaskan peran kepemimpinan transformasional dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Integrasi kedua teori ini memberikan landasan konseptual atas hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di PT XYZ, sebuah perusahaan pertambangan di Sulawesi Utara. Data capaian kinerja perusahaan tersebut pada Q1 2024 – Q2 2025 mengindikasikan penurunan kualitas kerja. Proporsi kategori kinerja tinggi relatif kecil dan cenderung menurun, yaitu “*Excellent*” 15,70% - 18,92% dan “*Extraordinary*” 3,51% - 5,17%, sementara kategori yang memerlukan perbaikan meningkat pada 2025, dengan “*Need Development*” mencapai 7,76% dan “*Unsatisfactory*” 2,48%. Kondisi ini menegaskan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Tabel 1. Capaian kinerja karyawan PT XYZ
Sumber: PT XYZ

Capaian Kinerja	2024				2025	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
<i>Extraordinary</i>	4,50%	4,31%	3,51%	4,31%	5,17%	4,96%
<i>Excellent</i>	18,92%	16,38%	15,79%	16,38%	18,10%	15,70%
<i>Full Performance</i>	70,27%	70,69%	73,68%	70,69%	67,24%	70,25%
<i>Need Development</i>	5,41%	6,03%	6,14%	6,03%	7,76%	6,61%
<i>Unsatisfactory</i>	0,90%	2,59%	0,88%	2,59%	1,72%	2,48%

Dengan mencermati kecenderungan tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, serta kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

Tinjauan pustaka

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (SET) (Homans, 1958) dan *Transformational Leadership Theory* (Bass, 1985). SET menekankan bagaimana interaksi sosial merupakan proses pertukaran yang melibatkan pemberian dan penerimaan. Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu akan mempertahankan hubungan sosial yang memberikan keuntungan lebih besar. Penerapan teori SET yang efektif akan berdampak pada karyawan secara individu dan organisasi secara keseluruhan. Teori SET akan berdampak pada keterikatan dan kinerja karyawan, apabila karyawan diberikan sumber daya yang cukup oleh organisasi berupa pemberian program pelatihan dan pengembangan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik maka karyawan akan memberikan hubungan timbal balik berupa keterikatan kerja dan kinerja yang meningkat.

Sementara itu, *Transformational Leadership Theory* memberikan gambaran bahwa pemimpin yang karismatik akan membuat para pengikut berusaha mengidentifikasi diri mereka serta menirunya. Kepemimpinan ini juga merangsang secara intelektual, memperluas kemampuan pengikut untuk menggunakan potensi mereka juga memperhatikan individu secara khusus, dengan memberikan dukungan, bimbingan, dan pelatihan.

Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan keahlian karyawan agar mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Hosen *et al.*, 2024). Thanh dan Ha (2024) menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi memperkuat modal manusia, meningkatkan efektivitas organisasi, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, Ahmed *et al.* (2022) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah investasi strategis organisasi terhadap sumber daya manusianya. Investasi tersebut dapat meningkatkan keterampilan, produktivitas, serta membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dan mendorong inovasi.

Lingkungan kerja

Menurut Lukito *et al.* (2025), lingkungan kerja adalah kombinasi faktor fisik dan psikologis di tempat kerja yang menciptakan suasana kondusif bagi karyawan untuk bekerja secara produktif, nyaman, dan berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Sevim *et al.* (2024) memandang lingkungan kerja sebagai perpaduan faktor fisik, sosial, dan organisasional yang menciptakan kondisi kerja yang efektif dan berkelanjutan. Sementara itu, Zhenjing *et al.* (2022) menekankan bahwa lingkungan kerja meliputi kondisi fisik dan perilaku di tempat kerja yang memengaruhi motivasi, sikap, dan kinerja karyawan melalui pembentukan perilaku kerja positif.

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi (Qalati *et al.*, 2022). Kepemimpinan ini berfokus pada inspirasi, dukungan, dan pengembangan individu guna membangun komitmen emosional serta meningkatkan kinerja karyawan (Jiatong *et al.*, 2022). Pemimpin transformasional memberdayakan pengikut melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sehingga memperkuat kinerja serta komitmen terhadap organisasi (Jnaneswar & Ranjit, 2020).

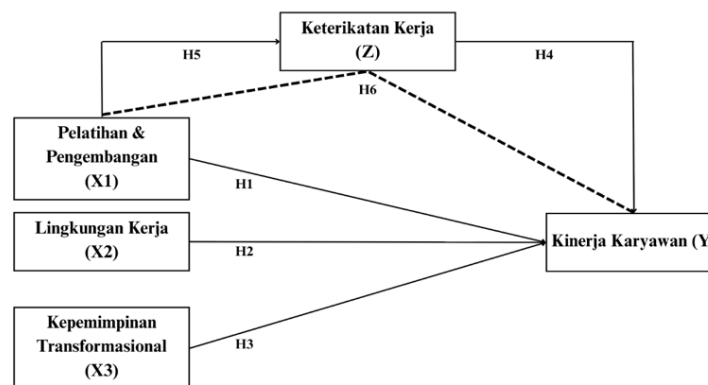
Keterikatan kerja

Keterikatan kerja adalah keadaan afektif dan motivasional yang positif, ketika individu terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya sehingga mendorong kinerja dan

keberhasilan organisasi (Prentice *et al.*, 2023). Kondisi ini ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam bekerja sebagai bentuk keterlibatan yang memuaskan terhadap pekerjaan (Corbeanu & Iliescu, 2023). Keterikatan kerja berperan penting dalam manajemen organisasi karena berkaitan erat dengan tingginya tingkat kinerja, baik pada level individu maupun organisasi secara keseluruhan (Reig-Botella *et al.*, 2024).

Kinerja karyawan

Kinerja adalah perilaku kerja yang dapat diobservasi dan diukur serta relevan dengan tujuan organisasi, sehingga tidak hanya menilai hasil akhir tetapi juga proses, usaha, dan tindakan individu dalam menjalankan tugas (Robbins & Judge, 2022). Kinerja pekerjaan merupakan konstruk multidimensi yang mencakup seluruh perilaku yang berada dalam kendali karyawan dan berdampak pada hasil organisasi, sehingga dapat berbeda antar organisasi maupun berubah seiring waktu (Reig-Botella *et al.*, 2024). Kinerja karyawan menjadi faktor utama bagi keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan karena kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka tercermin langsung pada pencapaian serta pendapatan organisasi (Lee *et al.*, 2023).



Gambar 1. Kerangka pemikiran
Sumber: Peneliti (2025)

Melalui *Social Exchange Theory* (Homans, 1958) dan *Transformational Leadership Theory* (Bass, 1985), hubungan antara pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan secara komprehensif. Menurut *Social Exchange Theory*, hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip *timbal balik* (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkualitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, karyawan akan merespons dengan menunjukkan perilaku positif, seperti loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Begitu pula dengan pemimpin yang transformasional berperan penting dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Keterikatan dalam pekerjaan berperan sebagai penghubung antara pelatihan dan pengembangan dan kinerja. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana variabel tersebut berinteraksi untuk mendorong kinerja secara berkelanjutan.

Hipotesis

Menurut *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958), pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan bentuk pertukaran sosial dimana organisasi memberikan dukungan serta peningkatan kompetensi sebagai “imbalan”, yang kemudian dibalas karyawan melalui loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karena meningkatkan efektivitas individu, kualitas kerja, serta kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan

(Yimam, 2022; Arwab *et al.*, 2023; Bashar *et al.*, 2023; Hosen *et al.*, 2024; Ahmed *et al.*, 2024). Namun demikian, temuan lain menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga menimbulkan *research gap* dan kebutuhan pengujian lebih lanjut pada konteks yang berbeda (Gusthella *et al.*, 2024).

H1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan. Maharani dan Yanuar (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif mendorong budaya pembelajaran, membuat karyawan lebih terbuka untuk belajar, berinovasi, dan meningkatkan kinerja organisasi (Tripathi & Kalia, 2024). Suasana kerja yang positif juga memperkuat komitmen serta semangat berprestasi sehingga karyawan terdorong memberikan hasil terbaik (Zhenjing *et al.*, 2022). Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958) yang menekankan bahwa perlakuan organisasi melalui lingkungan kerja yang baik akan dibalas karyawan dengan loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *Transformational Leadership Theory* (Bass, 1985), kepemimpinan transformasional mampu memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, dan orientasi pencapaian tujuan (Qalati *et al.*, 2022; Jiatong *et al.*, 2022; Lee *et al.*, 2023; Jnaneswar & Ranjit, 2020). Temuan tersebut diperkuat oleh Iskandar dan Yanuar (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan memberikan usaha kerja yang lebih optimal, sehingga kinerjanya meningkat.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958), keterikatan kerja dipandang sebagai bentuk timbal balik atas dukungan organisasi, dimana karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan membalasnya dengan keterlibatan penuh melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sehingga mendorong kinerja lebih efektif. Sejalan dengan itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena mampu memprediksi produktivitas, konsistensi kerja, serta kontribusi individu yang lebih baik (Neuber *et al.*, 2021; Reig-Botella *et al.*, 2023; Prentice *et al.*, 2023; Nabhan & Munajat, 2023).

H4: Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958), pelatihan dan pengembangan adalah dukungan organisasi yang mendorong karyawan membalasnya dengan keterikatan kerja lebih tinggi. Secara empiris, pelatihan dan pengembangan terbukti meningkatkan keterikatan karena memperkuat keterlibatan karyawan dalam organisasi (Thanh *et al.*, 2024). Temuan lain juga menunjukkan pengaruh positif pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan kerja melalui peningkatan perilaku kerja dan motivasi karyawan (Ahmed *et al.*, 2024; Arwab *et al.*, 2023).

H5: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Keterikatan kerja berperan sebagai variabel penghubung antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan, karena pelatihan yang relevan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis tetapi juga memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan terbukti meningkatkan keterikatan kerja melalui rasa dukungan, kepercayaan diri,

kepuasan, dan motivasi karyawan (Thanh *et al.*, 2024; Ahmed *et al.*, 2024). Selanjutnya, keterikatan kerja yang tinggi berdampak positif pada kinerja karena *vigor*, *dedication*, dan *absorption* mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan menghasilkan performa lebih baik (Nabhan & Munajat, 2023; Reig-Botella *et al.*, 2023).

H6: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai mediasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* yang berbasis *Partial Least Square* (PLS), dan dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Sampel studi ini terdiri dari 160 orang, yaitu karyawan berbagai departemen di PT XYZ. Penentuan ukuran sampel menggunakan karakteristik Hair *et al.* (2021) yang merekomendasikan jumlah sampel minimal 5 hingga 10 kali jumlah indikator. Dengan total 27 indikator dan memperhatikan jumlah populasi, ukuran sampel yang diambil adalah 160 responden ($27 \times 5 = 135$). Pengumpulan data dilakukan pada bulan November 2025 melalui penyebaran kuesioner yang dirancang berdasarkan indikator variabel. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin, di mana responden diminta memberikan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang disediakan. Skala pengukuran tersebut terdiri atas: Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat Setuju (5). Analisis data meliputi pengujian validitas dan reliabilitas (*outer model*), serta analisis hubungan konstruk (*inner model*). Evaluasi dilakukan berdasarkan indikator statistik seperti *loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*, sesuai dengan kriteria Hair *et al.* (2021), serta Ghazali dan Kusumadewi (2021).

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pelatihan dan Pengembangan (Bashar <i>et al.</i> , 2023; Demo <i>et al.</i> , 2024)	-	Kesadaran Pengembangan Diri	Interval
		Peningkatan Kualitas Kerja	
		Penguasaan Keterampilan	
		Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	
		Dukungan Pengembangan	
Lingkungan Kerja (Shin & Lee, 2024)	-	Kepuasan Fisik	Interval
		Stabilitas Psikologis	
		Kompetensi Mandiri	
		Hubungan Kolaboratif	
		Dukungan Struktural	
Kepemimpinan Transformasional (Jnaneswar & Ranjit, 2020)	-	Mendorong Kolaborasi	Interval
		Stimulasi Intelektual	
		Memberikan Teladan yang Tepat	
		Harapan Kinerja Tinggi	
		Memberikan Dukungan Individu	
Keterikatan Kerja (Reig-Botella <i>et al.</i> , 2024)	<i>Vigor</i>	Energi Kerja Tinggi	Interval
	<i>Dedication</i>	Daya Tahan Mental	
		Antusiasme Pekerjaan	
		Kebermaknaan Pekerjaan	
	<i>Absorption</i>	Konsentrasi Mendalam	
		Waktu Terasa Cepat	
Kinerja Karyawan (Lee <i>et al.</i> , 2024)	<i>Task Performance</i>	Perencanaan Kerja	Interval
		Fokus pada Hasil	
		Efisiensi Kerja	
	<i>Contextual Performance</i>	Pengembangan Diri	
		Inisiatif Kerja	
		Semangat Mencari Tantangan	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif responden

Tujuan analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik responden
Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	134	83,8%
	Perempuan	26	16,2%
Usia	<25 Tahun	18	11,3%
	25 – 34 Tahun	54	33,8%
	35 – 44 Tahun	46	28,8%
	>44 Tahun	42	26,2%
Pendidikan Terakhir	<SMA/SMK	4	2,5%
	SMA/SMK	11	6,9%
	Diploma	21	13,1%
	Sarjana	114	71,3%
	Pascasarjana	10	6,3%
Departemen	<i>Environmental, Health & Safety</i>	20	12,5%
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	9	5,6%
	<i>External Relations</i>	10	6,3%
	<i>Finance & Accounting</i>	11	6,9%
	<i>Fixed Plant Maintenance</i>	20	12,5%
	<i>Human Resources Business Partner</i>	6	3,7%
	<i>Human Resources Shared Services</i>	10	6,3%
	<i>Mine Engineering</i>	19	11,9%
	<i>Mine Geology</i>	15	9,4%
	<i>Processing Plant</i>	15	9,4%
	<i>Security</i>	9	5,6%
	<i>Supply Chain Management</i>	15	10%
Lama Bekerja	0 - 2 Tahun	33	11,3%
	3 – 6 Tahun	80	18,1%
	7 – 10 Tahun	29	50%
	>10 Tahun	18	20,6%

Analisis model struktural (*inner model*)

Analisis *inner model* dalam PLS-SEM bertujuan mengevaluasi hubungan antar konstruk laten, menguji hipotesis, mengukur pengaruh variabel, menilai signifikansi hubungan, dan menentukan R^2 untuk melihat seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian, analisis ini menjadi sangat penting dalam menilai prediktif model secara empiris.

Uji koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2021), nilai R -square (R^2) berkisar antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen di dalam model struktural.

Tabel 4. Hasil uji R -square (R^2)
Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Variabel	R -Square (R^2)
Kinerja Karyawan	0,539
Keterikatan Kerja	0,182

Nilai R^2 kinerja karyawan sebesar 0,539 menandakan bahwa 53,9% dari variasi dijelaskan oleh pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja. R^2 Keterikatan Kerja sebesar 0,182 menunjukkan bahwa 18,2% dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, sementara 81,8% lainnya berasal dari faktor-faktor di luar model. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan prediktif model berada pada kategori moderat untuk kinerja karyawan dan rendah untuk keterikatan kerja.

Uji effect size (f^2)

Uji efek ukuran digunakan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Hair *et al.* (2021), nilai f^2 digunakan untuk mengukur besar kecilnya efek relatif dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai $f^2 = 0,02$ menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar.

Tabel 5. Hasil uji *effect size* (f^2)
Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Variabel	Effect Size (f^2)	Keterangan
Pelatihan dan Pengembangan → Kinerja Karyawan	0,033	Efek Sedang
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,043	Efek Kecil
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,234	Efek Sedang
Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	0,076	Efek Kecil
Pelatihan dan Pengembangan → Keterikatan Kerja	0,222	Efek Sedang

Uji *Q-square/cross-validated redundancy* (Q^2)

Menurut Hair *et al.* (2021), Q^2 menunjukkan relevansi prediktif model terhadap variabel endogen. Ghazali dan Kusumadewi (2021) menegaskan bahwa nilai Q^2 positif menunjukkan bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen, sedangkan jika $Q^2 \leq 0$ berarti model tidak memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Berdasarkan Tabel 6, Nilai Q^2 kinerja karyawan sebesar 0,458 dan keterikatan kerja sebesar 0,163. Nilai tersebut >0 yang berarti model memiliki kemampuan prediksi dalam menjelaskan kedua variabel tersebut, (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 6. Hasil uji *Q-square/cross-validated redundancy* (Q^2)
Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

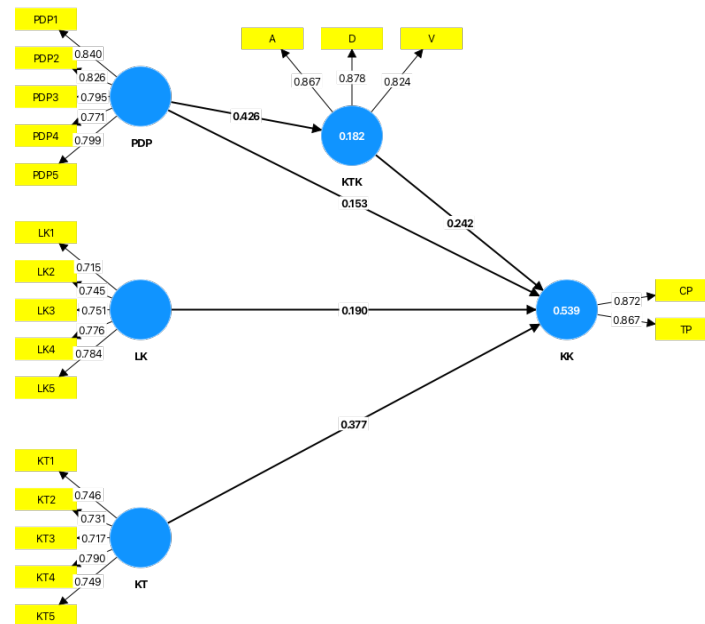
Variabel	Q^2
Kinerja Karyawan	0,458
Keterikatan Kerja	0,163

Uji hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural. Hasil uji hipotesis ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil uji hipotesis
Sumber: Data primer diolah oleh peneliti

Hipotesis	<i>T statistic</i>	<i>P values</i>	<i>Path Coefficient</i>	Keterangan
H1: Pelatihan dan Pengembangan → Kinerja Karyawan	2,105	0,035	0,153	Positif dan Signifikan
H2: Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	2,755	0,006	0,190	Positif dan Signifikan
H3: Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	5,581	0,000	0,377	Positif dan Signifikan
H4: Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	3,616	0,000	0,242	Positif dan Signifikan
H5: Pelatihan dan Pengembangan → Keterikatan Kerja	5,900	0,000	0,426	Positif dan Signifikan
H6: Pelatihan dan Pengembangan → Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	2,951	0,003	0,103	Positif dan Signifikan



Gambar 2. Model struktural
Sumber: *Output SmartPLS 4.0* (2025)

Pembahasan

Hasil pengujian pada Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,153, *t-statistic* sebesar 2,105, dan *p-value* sebesar 0,035, sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima. Temuan tersebut konsisten dengan *Social Exchange Theory* yang menegaskan bahwa dukungan organisasi melalui pelatihan dan pengembangan akan dibalas karyawan dengan peningkatan kontribusi dan kinerja (Homans, 1958). Implikasinya, meningkatnya kesadaran karyawan akan pengembangan diri yang didukung oleh keterlibatan dalam pelatihan, peningkatan kualitas kerja, penguasaan keterampilan, serta identifikasi kebutuhan pelatihan dan dukungan organisasi, mendorong karyawan bekerja lebih terencana, fokus pada hasil, efisien, terus mengembangkan diri, berinisiatif, dan siap menghadapi tantangan baru. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Hosen et al. (2024), Bashar et al. (2023), serta Arwab et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

Hasil pengujian pada Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,190, *t-statistic* sebesar 2,755, dan *p-value* sebesar 0,006, sehingga hipotesis H2o dinyatakan diterima. Hasil ini selaras dengan *Social Exchange Theory* yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman dan suportif merupakan bentuk dukungan organisasi yang dibalas karyawan melalui peningkatan komitmen dan kinerja (Homans, 1958). Implikasinya, semakin baik lingkungan kerja, baik dari sisi fasilitas fisik yang aman, kenyamanan psikologis karena dihargai, kebebasan mengambil keputusan, hubungan kerja yang kolaboratif, serta dukungan sumber daya dan sistem perusahaan, maka karyawan semakin terencana dalam bekerja, lebih berfokus pada hasil, lebih efisien dalam bekerja, terus berkembang, lebih berinisiatif, dan semakin siap menghadapi tantangan baru. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Tripathi dan Kalia (2024), Zhenjing et al. (2022), serta Lukito et al. (2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan nyaman mendorong budaya pembelajaran, meningkatkan semangat berprestasi, serta memperkuat kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,377, *t-statistic* sebesar 5,581, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis H3 dinyatakan diterima. Hasil ini konsisten dengan *Transformational Leadership Theory* yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperkuat komitmen kerja karyawan sehingga berdampak pada kinerja (Bass, 1985). Implikasinya, semakin atasan mendorong kolaborasi, menstimulasi cara berpikir kritis, memberi teladan kerja, menetapkan harapan kinerja tinggi, dan memberi dukungan individual kepada karyawan, maka karyawan akan semakin terencana dalam bekerja, lebih berfokus pada hasil, lebih efisien, lebih termotivasi untuk berkembang, berinisiatif, dan siap menghadapi tantangan baru. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Qalati (2022), Lee et al. (2023), Jiatong et al. (2022), serta K dan Ranjit (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan hubungan pemimpin dan karyawan yang kuat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil pengujian pada Hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,242, *t-statistic* sebesar 3,616, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis H4 dinyatakan diterima. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menegaskan bahwa keterikatan kerja muncul sebagai balasan atas dukungan organisasi, dan mendorong karyawan memberikan kontribusi kerja yang lebih tinggi (Homans, 1958). Implikasinya, semakin tinggi energi dan ketahanan mental karyawan, semakin kuat antusiasme dan kebermaknaan pekerjaan, serta semakin mendalam konsentrasi kerja yang membuat waktu terasa cepat berlalu, maka kinerja karyawan meningkat yang tercermin dari perencanaan kerja yang lebih baik, fokus pada hasil, efisiensi kerja, motivasi pengembangan diri, inisiatif, dan kesiapan menghadapi tantangan baru. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Neuber *et al.* (2022), Reig-Botella *et al.* (2023), Prentice *et al.* (2023), serta Nabhan dan Munajat (2023) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* merupakan prediktor kuat yang meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian pada Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,426, *t-statistic* sebesar 5,900, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis H5 diterima. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menegaskan bahwa dukungan organisasi dalam pelatihan dan pengembangan dibalas karyawan melalui keterikatan kerja yang lebih tinggi (Homans, 1958). Implikasinya, semakin tinggi kesadaran akan pengembangan diri, peningkatan kualitas kerja, dan penguasaan keterampilan yang didukung oleh identifikasi pelatihan serta dukungan organisasi, maka karyawan akan semakin berenergi, lebih tahan mental, merasa pekerjaan menantang dan bermakna, serta lebih fokus hingga larut dalam pekerjaan, sehingga keterikatan kerja meningkat. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya dari Thanh *et al.* (2024), Ahmed *et al.* (2024), serta Arwab *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja melalui penguatan rasa memiliki, motivasi kerja, serta pembentukan perilaku kerja positif.

Hasil pengujian pada Hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi, dengan pengujian efek tidak langsung menunjukkan *specific indirect effect* sebesar 0,103, dengan *t-statistic* 2,951 dan *p-value* 0,003, sehingga H6 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa Keterikatan Kerja memiliki peran sebagai mediator parsial (sebagian) dalam hubungan antara Pelatihan dan Pengembangan dan Kinerja Karyawan. Hasil ini selaras dengan

Social Exchange Theory yang memandang pelatihan dan pengembangan sebagai dukungan organisasi yang dibalas karyawan melalui keterikatan kerja dan kontribusi kinerja yang lebih tinggi (Homans, 1958). Implikasinya, karyawan yang memiliki kesadaran pengembangan diri yang tinggi serta memperoleh pelatihan yang meningkatkan kualitas kerja dan penguasaan keterampilan, didukung oleh identifikasi kebutuhan pelatihan dan dukungan organisasi, maka keterikatan kerja karyawan meningkat. Keterikatan kerja tersebut mendorong karyawan bekerja lebih terencana, fokus, efisien, berinisiatif, dan siap menghadapi tantangan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Dengan demikian, keterikatan kerja berperan sebagai mekanisme penghubung antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Secara empiris, temuan ini konsisten dengan Thanh et al. (2024) dan Ahmed *et al.* (2024) yang menegaskan pelatihan dan pengembangan sebagai pendorong utama keterikatan karyawan, sementara Nabhan dan Munajat (2023) dan Reig-Botella *et al.* (2024) membuktikan keterikatan kerja melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, serta keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ. Program pelatihan dan pengembangan yang relevan, terarah, dan didukung perusahaan berperan dalam meningkatkan kompetensi, efisiensi, serta kesiapan karyawan menghadapi tuntutan kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif turut mendorong produktivitas karena menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan bekerja lebih fokus dan optimal. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat motivasi, komitmen, dan semangat kerja melalui keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, serta dukungan individual, sehingga karyawan terdorong melampaui standar kinerja. Keterikatan kerja juga berperan penting sebagai faktor psikologis yang mendorong energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam bekerja, serta terbukti memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi melalui pengembangan kompetensi, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan kepemimpinan yang inspiratif akan membentuk keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, model penelitian hanya mencakup lima variabel (pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja), sehingga faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja belum terakomodasi. Kedua, nilai *R-square* menunjukkan bahwa variabel penelitian hanya menjelaskan 53,9% variasi kinerja dan 18,2% variasi keterikatan kerja, sehingga masih terdapat faktor yang belum diteliti. Ketiga, penggunaan metode kuantitatif berbasis kuesioner membatasi pendalaman terhadap pengalaman dan dinamika kerja karyawan, sehingga pendekatan kualitatif berpotensi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Keempat, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang belum merepresentasikan keseluruhan populasi, sehingga generalisasi temuan ke konteks industri pertambangan yang lebih luas masih terbatas.

Saran

Untuk penelitian berikutnya disarankan memperluas model dengan menambahkan variabel lain yang relevan (misalnya komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, budaya keselamatan, atau faktor psikologis) agar penjelasan terhadap kinerja dan keterikatan kerja lebih komprehensif. Selain itu, penelitian dapat menggunakan desain metode campuran atau kualitatif untuk menggali

dinamika yang tidak tertangkap kuesioner. Objek penelitian juga perlu diperluas ke perusahaan tambang lain atau sektor berbeda sehingga temuan lebih kuat untuk digeneralisasi.

Bagi perusahaan, hasil penelitian menegaskan perlunya penguatan pelatihan dan pengembangan yang berbasis kebutuhan kerja, memperluas program *multi-skill*, serta melakukan evaluasi pelatihan secara berkala karena terbukti meningkatkan kinerja dan keterikatan kerja. Lingkungan kerja yang aman dan suportif perlu dipertahankan melalui perbaikan fasilitas, komunikasi lintas departemen, dan dukungan supervisi. Selain itu, perusahaan disarankan mengembangkan kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan atasan yang menekankan keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Terakhir, peningkatan keterikatan kerja dapat didorong lewat penetapan target realistis, penghargaan kinerja, dan pengayaan tugas agar karyawan tetap bersemangat, berdedikasi, dan fokus.

Kontribusi terhadap teori

Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan pada industri pertambangan. Temuan ini memperluas penerapan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958) dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi melalui pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja yang kondusif mendorong keterikatan dan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini memperkuat *Transformational Leadership Theory* (Bass, 1985) dengan menegaskan peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, keterikatan kerja terbukti berperan sebagai mediator psikologis dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja, sehingga memperkaya pengembangan model konseptual manajemen sumber daya manusia pada perusahaan pertambangan.

REFERENSI

- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work–life balance towards job performance of the private banks? *TQM Journal*, 37(7), 2015–2040. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2023). Task performance and training of employees: The mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 900–920. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2022-0008>
- Bashar, A., Sakib, M. N., Rahman, M. M., Tabassum, F., & Sabah, S. (2024). The Role of Top Management Commitment, Employee Involvement, and Training and Development on Employee Performance: Evidence from the Banking Sector of an Emerging Economy. *Quality Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1080/10686967.2023.2285041>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link between Work Engagement and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: A measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 45–61. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>
- Ghozali, H. I., & Kusumadewi, K. A. (2021). *Partial least squares–SmartPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gustshella, F. A., Kosasih, P., Sari, R. D. P., & Rohman, A. (2024). The Effect of Training, Organizational Culture on Employee Performance with Competence as Intervening. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 2922–2935. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00214>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Iskandar, O., & Yanuar. (2025). Faktor organisasi penentu kinerja guru dan staf di sekolah. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(5), 799–812. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i5.35323>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(7), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Maharani, R. P., & Yanuar. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(1), 140–154. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i1.33843>
- Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2235819>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Prentice, C., Wong, I. K. A., & Lin, Z. (2023). Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103376>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-Del Río, E., & Clemente, M. (2024). Don't Curb Your Enthusiasm! The Role of Work Engagement in Predicting Job Performance. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 40(1), 51–60. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a5>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

- Shin, S. H., & Lee, E. H. (2024). Development and validation of a quality of healthy work environment instrument for shift nurses. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01672-4>
- Tien Thanh, P., & Thu Ha, N. (2024). Linking training and development to employees' attitudes and behaviors: the mediating role of engagement. *European Journal of Training and Development*, 48(3–4), 357–374. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0105>
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation: Organization and Management*, 26(2), 257–277. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>