



Indonesian Journal of Economics,
Management and Accounting

Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara Faktor Manajemen SDM dan Kinerja Karyawan: Studi Empiris pada PT. Pegadaian Cabang Sentani

Welmy Nahuway¹, Yanuar Dananjaya²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Surabaya, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Juni 26, 2025

Revised Juni 26, 2025

Accepted Juni 26, 2025

Kata Kunci:

Motivasi Kerja,
Kinerja Karyawan,
Manajemen SDM,
Budaya Organisasi,
BUMN

Keywords:

Work Motivation,
Employee Performance,
Human Resource Management
Organizational Culture,
BUMN

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan antara faktor manajemen SDM (penghargaan, sanksi, disiplin kerja, lingkungan kerja) dan kinerja karyawan pada PT Pegadaian Cabang Sentani, mengingat minimnya pemahaman tentang efektivitas praktik manajemen SDM dalam konteks BUMN yang beroperasi di daerah terpencil dengan karakteristik budaya Papua yang unik. Penelitian kuantitatif dengan desain cross-sectional ini menggunakan sampling jenuh terhadap 60 karyawan, dengan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sembilan hipotesis yang diuji, empat didukung secara empiris, dimana disiplin kerja merupakan satu-satunya prediktor langsung kinerja karyawan ($t=3.653$; $p=0.001$), motivasi kerja berperan sebagai mediator kunci ($t=5.477$; $p=0.000$) dengan kemampuan prediksi model sebesar 87.6%, penghargaan berpengaruh terhadap motivasi ($t=3.041$; $p=0.004$) namun tidak langsung terhadap kinerja, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi ($t=2.223$; $p=0.030$), sementara sanksi tidak berpengaruh signifikan terhadap keduanya. Temuan ini mengonfirmasi bahwa konteks budaya Papua dan geografis terpencil mempengaruhi efektivitas praktik HRM, menantang universalitas teori motivasi klasik, sehingga strategi peningkatan kinerja harus fokus pada penguatan disiplin kerja dan optimalisasi motivasi melalui sistem penghargaan yang sesuai konteks budaya lokal, memberikan kontribusi penting bagi pengembangan manajemen SDM di BUMN daerah terpencil.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of work motivation as a mediator in the relationship between HRM factors (rewards, sanctions, work discipline, work environment) and employee performance at PT Pegadaian Sentani Branch, addressing the limited understanding of HRM practices effectiveness in state-owned enterprises operating in remote areas with unique Papuan cultural characteristics. This quantitative research employed a cross-sectional design using saturated sampling of 60 employees, with data analyzed through multiple linear regression and mediation analysis. Results showed that of nine hypotheses tested, four were empirically supported, where work discipline emerged as the only direct predictor of employee performance ($t=3.653$; $p=0.001$), work motivation served as a key mediator ($t=5.477$; $p=0.000$) with 87.6% model predictive capability, rewards influenced motivation ($t=3.041$; $p=0.004$) but not directly performance, work environment affected motivation ($t=2.223$; $p=0.030$), while sanctions showed no significant influence on either variable. These findings confirm that Papuan cultural context and remote geographical location influence HRM practices effectiveness, challenging the universality of classical motivation theories, thus performance improvement strategies should focus on strengthening

work discipline and optimizing motivation through culturally-appropriate reward systems, providing important contributions for HRM development in state-owned enterprises in remote areas.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Welmy Nahuway
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan
Surabaya, Indonesia
Email: well.nahuway10@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya [1], [2], khususnya di era persaingan bisnis yang semakin ketat pada sektor jasa keuangan. Kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia menjadi determinan utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan operasional [3]. Fenomena ini menjadi semakin relevan ketika organisasi dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan karyawan berkualitas tinggi sambil terus meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional [4], [5], terutama pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di daerah terpencil dengan karakteristik geografis dan budaya yang unik.

PT Pegadaian sebagai salah satu BUMN yang bergerak di sektor jasa keuangan, khususnya dalam layanan gadai dan pembiayaan mikro, menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia [6]. Sejak transformasinya menjadi anak usaha PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2021 dalam struktur Holding Ultra Mikro, Pegadaian telah mengalami evolusi signifikan dalam struktur organisasi dan strategi bisnis. Dengan jaringan layanan yang tersebar di seluruh Indonesia, termasuk daerah terpencil seperti Sentani, Papua, kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam menjaga kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Observasi awal di PT Pegadaian Cabang Sentani menunjukkan adanya fenomena menarik terkait hubungan antara faktor-faktor manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik lokal yang unik dan berbeda dengan temuan penelitian di lokasi lain.

Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah berkembang pesat dalam literatur manajemen sumber daya manusia [7], [8]. Teori *reinforcement* yang dikembangkan oleh B.F. Skinner menjadi landasan utama dalam memahami bagaimana penghargaan dan sanksi dapat mempengaruhi perilaku karyawan [9], dimana perilaku yang diikuti dengan konsekuensi positif (penghargaan) cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti dengan konsekuensi negatif (sanksi) cenderung dihindari. Sementara itu, teori dua faktor Herzberg membedakan antara faktor motivator yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan mendorong kinerja tinggi [10], [11], serta faktor *hygiene* yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, dimana lingkungan kerja dan disiplin kerja dapat dikategorikan sebagai faktor yang apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, namun jika terpenuhi dapat mendukung peningkatan motivasi dan kinerja.

Dalam konteks penghargaan, penelitian Rahadi et al. [12] menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p -value = 0.000) menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), dengan penghargaan juga berkontribusi secara tidak langsung terhadap motivasi kerja melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening (p -value = 0.001). Temuan serupa diperoleh Mentang [13] dengan nilai *path coefficient* 0.499 dan p -value 0.001, serta Latiep et al. [14] dengan nilai t -hitung 3,576 dan signifikansi 0.001 di

CV. Era Mas Merauke. Menurut Mardiana & Saleh [15], penghargaan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai strategi yang efektif dalam membangun motivasi karyawan dan menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif.

Terkait sanksi, penelitian menunjukkan hasil yang beragam. Latiep et al. [14] menemukan bahwa sanksi berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan dengan nilai *t*-hitung sebesar 2,909 dan tingkat signifikansi 0,006, sejalan dengan Rahadi et al. [12] yang menemukan nilai *T-statistic* sebesar 4.882 dan *p*-value = 0.000. Namun, Mentang [13] menunjukkan dinamika yang lebih kompleks dimana sanksi dapat berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi, meskipun pengaruh langsungnya negatif dan tidak signifikan. Sanksi tidak hanya bersifat represif, tetapi juga edukatif karena bertujuan untuk membentuk kembali perilaku individu agar sesuai dengan budaya dan harapan organisasi [16].

Disiplin kerja, sebagaimana didefinisikan Suwanto [17], merupakan tingkat kesadaran dan komitmen karyawan untuk mematuhi semua peraturan organisasi dan aturan sosial yang berlaku. Penelitian Irsandi, Alam, dan Hamzah [18] pada PT. CMS Maju Sejahtera menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kurniawan dan Heryanto (2019) menemukan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja, meskipun pengaruh langsungnya tidak selalu signifikan dalam semua konteks organisasi. Wijayanti [19] menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sangat berpengaruh terhadap efisiensi serta efektivitas kinerja karyawan.

Penelitian tentang lingkungan kerja menunjukkan bahwa faktor ini memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kurniawan & Heryanto [20] pada Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Padang Pariaman menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Fahmi dan Wardani [21] di PT XYZ juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan divisi marketing. Lestary & Harmon [22] menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh aspek yang ada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi kinerja serta produktivitas mereka, dimana lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, baik secara fisik maupun non-fisik, mampu meningkatkan efisiensi kerja dan semangat karyawan.

Motivasi kerja, menurut Rahadi et al. [12], mencakup dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya, menjaga konsistensi dalam pekerjaan, serta berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan. Penelitian Pradnyani et al. [23] di CV Ayudya Tabanan Bali menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sementara Ismah et al. [24] di PT Sampurna Kuningan Juwana menemukan bahwa penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan sanksi memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Fatimah [25] menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dimana karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi.

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan telah lama menjadi fokus penelitian dalam literatur manajemen. Robbins [26] mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berusaha keras untuk mencapai tujuan tertentu. Kurniawan dan Heryanto [20] menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih cepat menyelesaikan tugas, bekerja dengan efisien, dan mampu mencapai target organisasi dengan lebih baik. Rahadi et al. [12] menemukan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang termotivasi akan menunjukkan performa yang lebih tinggi, menyelesaikan tugas lebih tepat waktu, dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

Meskipun penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah banyak dilakukan, terdapat beberapa *research gap* yang perlu diisi. Pertama, minimnya studi yang mengintegrasikan secara komprehensif pengaruh penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks industri jasa keuangan. Kedua, kurangnya penelitian yang mempertimbangkan konteks geografis dan budaya lokal dalam memahami dinamika hubungan antar variabel manajemen SDM. Ketiga, terbatasnya studi empiris yang meneliti fenomena ini pada BUMN sektor jasa keuangan yang beroperasi di daerah terpencil dengan karakteristik budaya yang unik seperti Papua.

Sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada hubungan langsung antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan, tanpa mengintegrasikan secara komprehensif pengaruh keempat faktor (penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja) secara simultan dengan melibatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks industri jasa keuangan. Perbedaan penelitian ini dengan studi-studi sebelumnya terletak pada pendekatan yang lebih komprehensif dalam menganalisis hubungan antara penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, dengan mempertimbangkan konteks budaya Papua dan kondisi geografis terpencil yang dapat mempengaruhi efektivitas praktik manajemen SDM.

Penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan menyediakan model empiris yang komprehensif untuk memahami dinamika hubungan antara faktor-faktor manajemen SDM dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme tidak langsung yang menghubungkan faktor-faktor manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri jasa keuangan yang beroperasi di daerah dengan karakteristik geografis dan budaya yang unik. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk BUMN di daerah terpencil, serta memperkaya literatur tentang kontekstualisasi teori motivasi dalam setting budaya dan geografis yang spesifik.

2. METODE

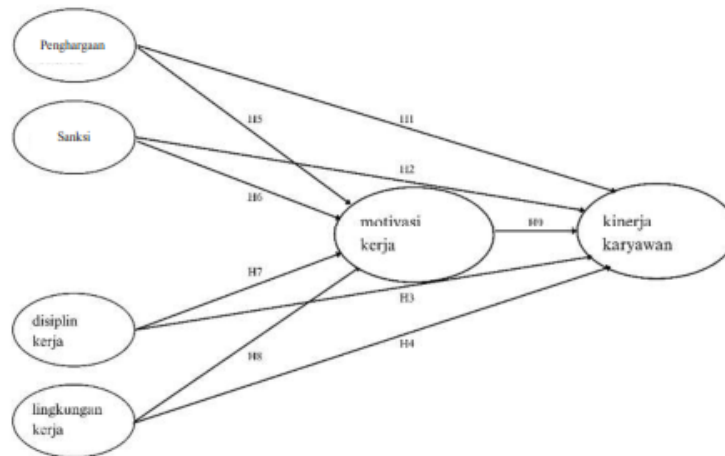
2.1. Desain dan Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivis dengan pendekatan kuantitatif dan desain penelitian *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antar variabel [27]. Menurut Hair et al. [28], *explanatory research* bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori yang ada. Penelitian ini mengadopsi desain cross-sectional survey dimana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu untuk menganalisis hubungan struktural antar variabel [29].

Strategi penelitian yang digunakan adalah *survey research* dengan unit analisis individual (karyawan) pada level organisasi tunggal (PT Pegadaian Cabang Sentani). Pemilihan strategi ini didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh data yang dapat digeneralisasi dalam populasi yang homogen serta memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara statistik [27].

2.2 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan literatur, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori *reinforcement* [30] dan teori *two-factor motivation* [31] menjelaskan hubungan antara faktor-faktor manajemen SDM dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai mediator. Model konseptual penelitian dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

- Variabel Eksogen: Penghargaan (X_1), Sanksi (X_2), Disiplin Kerja (X_3), Lingkungan Kerja (X_4)
- Variabel Mediator: Motivasi Kerja (M)
- Variabel Endogen: Kinerja Karyawan (Y)

Sembilan hipotesis penelitian dirumuskan berdasarkan model teoritis: H_1 - H_4 menguji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap kinerja karyawan, H_5 - H_8 menguji pengaruh variabel eksogen terhadap motivasi kerja, dan H_9 menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Pegadaian Cabang Sentani yang memenuhi kriteria inklusi: (1) status karyawan tetap, (2) masa kerja minimal 1 tahun, (3) aktif bekerja selama periode penelitian, dan (4) bersedia berpartisipasi. Berdasarkan data Human Resources Department per November 2024, total populasi adalah 60 karyawan.

Mengingat ukuran populasi yang terbatas ($N = 60$), penelitian ini menggunakan teknik census sampling atau sampling jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2018). Menurut Roscoe dalam Sekaran & Bougie [29], ukuran sampel 30-500 sudah cukup untuk sebagian besar penelitian, dan untuk analisis multivariat, ukuran sampel minimal 10 kali jumlah variabel independen. Dengan 4 variabel independen, ukuran sampel 60 responden memenuhi persyaratan statistical power untuk analisis regresi berganda.

2.4 Instrumen Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan adaptasi dan modifikasi skala yang telah divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Pengembangan instrumen mengikuti prosedur Churchill [32] yang meliputi: (1) spesifikasi domain konstruk, (2) generasi item, (3) pengumpulan data, (4) purifikasi instrumen, dan (5) evaluasi reliabilitas dan validitas.

2.5 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif menggunakan *measures of central tendency* (mean, median, mode) dan *measures of dispersion* (*standard deviation, variance, range*) untuk menggambarkan karakteristik sampel dan distribusi variabel [27]. Kategorisasi berdasarkan interval kelas menggunakan formula Sturges: $\text{Interval} = (\text{Max}-\text{Min})/5 = 0,8$ untuk skala Likert 1-5.

2.6 Uji Asumsi Statistik

1. Uji Normalitas

Menggunakan Kolmogorov-Smirnov test dengan kriteria $p > 0,05$ untuk distribusi normal [33]. Jika asumsi normalitas terlanggar, akan diterapkan pendekatan *robust estimation* atau transformasi data.

2. Uji Linearitas

Menggunakan *test of linearity* dalam ANOVA dengan kriteria $p > 0,05$ untuk hubungan linear [34].

3. Uji Multikolinearita

Menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$ [28].

4. Uji Heteroskedastisitas

Menggunakan Glejser test dengan kriteria $p > 0,05$ untuk homoskedastisitas [35].

2.7 Model Analisis Utama

1. Model Regresi Linear Berganda:

Menggunakan *Ordinary Least Squares* (OLS) estimasi dengan dua model struktural:

a. Model 1 (Motivasi Kerja):

$$M = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \varepsilon_1$$

b. Model 2 (Kinerja Karyawan):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 M + \varepsilon_2$$

2. Analisis Mediasi:

Menggunakan pendekatan Baron & Kenny (1986) dengan tiga langkah pengujian:

a. Regresi $X \rightarrow Y$ (tanpa mediator)

b. Regresi $X \rightarrow M$ (pengaruh terhadap mediator)

c. Regresi $X + M \rightarrow Y$ (pengaruh simultan)

Mediasi terjadi jika: (1) X berpengaruh signifikan terhadap Y, (2) X berpengaruh signifikan terhadap M, (3) M berpengaruh signifikan terhadap Y ketika X dikontrol, dan (4) pengaruh X terhadap Y berkurang atau menjadi tidak signifikan.

2.8 Pengujian Hipotesis

1. Uji F (Simultan)

Menguji pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen dengan kriteria F-hitung $> F$ -tabel atau $p < 0,05$ [36].

2. Uji t (Parsial)

Menguji pengaruh individual setiap variabel independen dengan kriteria t-hitung $> t$ -tabel atau $p < 0,05$ untuk two-tailed test dengan $\alpha = 0,05$.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Mengukur proporsi variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh model, dengan interpretasi: $R^2 < 0,25$ (lemah), $0,25-0,50$ (sedang), $0,50-0,75$ (kuat), $> 0,75$ (sangat kuat) menurut Hair et al. [28].

2.7 Validitas dan Reliabilitas

1. Content Validity

Dinilai melalui *expert judgment* dari 3 akademisi di bidang manajemen SDM dan 2 praktisi dengan pengalaman minimal 10 tahun.

2. Convergent Validity

Diuji menggunakan *corrected item-total correlation* dengan kriteria $r > 0,25$ [28].

3. Discriminant Validity

Diuji dengan membandingkan korelasi antar konstruk dengan *square root of Average Variance Extracted* (AVE).

4. Internal Consistency

Menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $\alpha \geq 0,70$ untuk penelitian eksploratori dan $\alpha \geq 0,80$ untuk penelitian konfirmatori (Nunnally & Bernstein, 1994).

5. Test-Retest Reliability

Dilakukan pada subsampel 20 responden dengan interval 2 minggu, menggunakan korelasi Pearson dengan kriteria $r > 0,70$.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 60 responden yang merupakan seluruh karyawan PT Pegadaian Cabang Sentani. Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografis responden yang memberikan konteks penting dalam memahami hasil penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	31	51.67
	Wanita	29	48.33
Usia	18 – 20 tahun	1	1.67
	21 – 30 tahun	14	23.33
	31 – 40 tahun	35	58.33
	41 – 60 tahun	10	16.67
Pendidikan Terakhir	SMA	10	16.67
	Diploma III	2	3.33
Lama Bekerja	1 – 3 tahun	11	18.33
	3 – 7 tahun	8	13.33
	>7 tahun	41	68.33

Responden didominasi oleh pria (51,67%) dengan mayoritas berada pada rentang usia 31-40 tahun (58,33%). Karakteristik yang menonjol adalah tingkat pendidikan tinggi (78,33% berpendidikan S1) dan pengalaman kerja yang panjang (68,33% >7 tahun), yang menunjukkan tingkat kompetensi dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

3.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian menggunakan skala Likert 1-5. Hasil ini memberikan gambaran awal tentang kondisi manajemen SDM di PT Pegadaian Cabang Sentani.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation	Kategori
Penghargaan (X_1)	60	1.00	5.00	4.72	0.68	Sangat Setuju
Sanksi (X_2)	60	1.00	5.00	4.34	0.85	Sangat Setuju
Disiplin Kerja (X_3)	60	1.00	5.00	4.75	0.71	Sangat Setuju
Lingkungan Kerja (X_4)	60	1.00	5.00	4.45	0.88	Sangat Setuju
Motivasi Kerja (M)	60	1.00	5.00	4.64	0.67	Sangat Setuju
Kinerja Karyawan (Y)	60	1.00	5.00	4.64	0.68	Sangat Setuju

Hasil menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai rata-rata tinggi dalam kategori "sangat setuju". Disiplin kerja menunjukkan nilai rata-rata tertinggi (4,75), sementara sanksi memiliki nilai terendah meskipun tetap dalam kategori sangat setuju (4,34).

3.3 Uji Kualitas Data

3.3.1 Validitas dan Reliabilitas

Pengujian kualitas data menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan untuk penelitian ilmiah.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Range Korelasi Item - Total	Cronbach's Alpha	Status
Penghargaan (X_1)	5	0.575 – 0.847	0.927	Valid dan Reliabel
Sanksi (X_2)	5	0.640 – 0.896	0.905	Valid dan Reliabel
Disiplin Kerja (X_3)	8	0.701 – 0.926	0.956	Valid dan Reliabel
Lingkungan Kerja (X_4)	8	0.517 – 0.848	0.940	Valid dan Reliabel
Motivasi Kerja (M)	5	0.737 – 0.944	0.960	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	5	0.779 – 0.911	0.958	Valid dan Reliabel

Seluruh variabel menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi ($\alpha > 0,90$), mengindikasikan konsistensi internal yang excellent dan instrumen penelitian yang sangat layak digunakan.

3.3.2 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk memastikan validitas hasil analisis regresi linear berganda yang akan dilakukan.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi	Model 1 (Motivasi)	Model 2 (Kinerja)	Kriteria	Status
Normalitas (Kolmogorov – Smirnov)				
Statistik	0.142	0.151		
Signifikansi	0.034	0.028	$p > 0.05$	Tidak Terpenuhi*
Multikolinearitas				
VIF Minimum	1.83	1.95	$VIF < 10$	Terpenuhi
VIF Maksimum	5.43	6.02	$VIF < 10$	Terpenuhi
Heteroskedastisitas (Glejser)				
X_1 (Penghargaan)	0.025	0.032	$p > 0.05$	Tidak Terpenuhi
X_2 (Sanksi)	0.005	0.005	$p > 0.05$	Tidak Terpenuhi
X_3 (Disiplin)	0.302	0.330	$p > 0.05$	Terpenuhi
X_4 (Lingkungan)	0.300	0.360	$p > 0.05$	Terpenuhi
M (Motivasi)	-	0.809	$p > 0.05$	Terpenuhi
Linearitas	Terpenuhi	Terpenuhi	$p > 0.05$	Terpenuhi

Catatan: *Pelanggaran asumsi normalitas masih dapat ditoleransi dengan ukuran sampel $n=60$ berdasarkan Central Limit Theorem

3.4 Hasil Pengujian Hipotesis

3.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis dilakukan dengan dua model persamaan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antar variabel.

Tabel 5. Model Summary dan ANOVA

Model	R	R ²	Adjusted R ²	F	df	Sig. F
Model 1: Motivasi Kerja	0.881	0.775	0.740	43.696	4.55	0.000***
Model 2: Kinerja Karyawan	0.944	0.892	0.876	85.563	5.54	0.000***

Signifikansi: *** $p < 0,001$

Kedua model menunjukkan fit yang sangat baik dengan kemampuan prediksi 74% untuk motivasi kerja dan 87,6% untuk kinerja karyawan.

3.4.2 Koefisien Regresi dan Pengujian Hipotesis

Setelah memastikan bahwa kedua model memiliki fit yang sangat baik dengan kemampuan prediksi yang tinggi, langkah selanjutnya adalah menguji masing-masing hipotesis penelitian secara individual. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis koefisien regresi (β), nilai t-statistik, dan tingkat signifikansi untuk setiap jalur hubungan dalam model struktural. Hasil pengujian ini akan menentukan apakah hubungan teoritis yang diajukan dalam hipotesis penelitian didukung secara empiris atau tidak. Tabel 6 menyajikan hasil lengkap pengujian sembilan hipotesis penelitian yang mencakup pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, serta pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	B	β	Std. Error	t	Sig.	Keputusan
H ₁	Penghargaan → Kinerja	0,080	0,076	0,117	0,678	0,500	Tidak Didukung
H ₂	Sanksi → Kinerja	0,062	0,077	0,064	0,968	0,337	Tidak Didukung
H ₃	Disiplin → Kinerja	0,387	0,393	0,106	3,653	0,001***	Didukung
H ₄	Lingkungan → Kinerja	-0,045	-0,054	0,073	-0,613	0,543	Tidak Didukung
H ₅	Penghargaan → Motivasi	0,489	0,455	0,161	3,041	0,004**	Didukung
H ₆	Sanksi → Motivasi	0,020	0,025	0,095	0,214	0,832	Tidak Didukung
H ₇	Disiplin → Motivasi	0,180	0,179	0,155	1,164	0,249	Tidak Didukung
H ₈	Lingkungan → Motivasi	0,231	0,272	0,104	2,223	0,030*	Didukung
H ₉	Motivasi → Kinerja	0,494	0,506	0,090	5,477	0,000***	Didukung

Signifikansi: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

3.4.3 Model Struktural dengan Koefisien Jalur

Untuk memberikan visualisasi yang komprehensif tentang hubungan antar variabel dalam penelitian ini, model struktural disajikan dengan menampilkan seluruh jalur hubungan beserta koefisien dan tingkat signifikansinya. Model ini mengintegrasikan hasil pengujian hipotesis ke dalam framework teoritis yang telah dikembangkan, menunjukkan jalur-jalur yang signifikan maupun yang tidak signifikan. Visualisasi ini membantu dalam memahami pola hubungan kompleks antara faktor-faktor manajemen SDM dengan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi peran strategis motivasi kerja sebagai variabel mediator dalam model penelitian.

3.4.4 Analisis Mediasi

Analisis mediasi dilakukan untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara faktor manajemen SDM dengan kinerja karyawan.

Tabel 7. Hasil Analisis Peran Mediasi Motivasi Kerja

Jalur Mediasi	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung*	Jenis Mediasi
Penghargaan → M → Kinerja	$\beta = 0.076$ (ns)	$\beta = 0.230$ ($0.455 \times 0,506$)	Mediasi Penuh
Lingkungan → M → Kinerja	$\beta = -0.054$ (ns)	$\beta = 0.138$ ($0.272 \times 0,506$)	Mediasi Penuh
Disiplin → M → Kinerja	$\beta = 0.393$ ***	$\beta = 0.091$ ($0.179 \times 0,506$)	Tidak Ada Mediasi
Sanksi → M → Kinerja	$\beta = 0,077$ (ns)	$\beta = 0.013$ ($0.025 \times 0,506$)	Tidak Ada Mediasi

Pengaruh tidak langsung = koefisien $X \rightarrow M$ \times koefisien $M \rightarrow Y$

3.5 Pembahasan

3.5.1 Temuan Utama dan Kontribusi Teoritis

Penelitian ini menghasilkan temuan yang menarik dan sebagian berbeda dengan literatur yang ada. Hasil menunjukkan bahwa dalam konteks PT Pegadaian Cabang Sentani, faktor-faktor manajemen SDM memiliki pola pengaruh yang unik terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Kontribusi Relatif Variabel terhadap Variabel Outcome

Prediktor	Terhadap Motivasi Kerja	Terhadap Kinerja Karyawan
	β	Sig.
Penghargaan	0.455	0.004**
Sanksi	0.025	0.832
Disiplin Kerja	0.179	0.249
Lingkungan Kerja	0.272	0.030*
Motivasi Kerja	-	-

Temuan penelitian ini yang menunjukkan penghargaan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan kontras dengan sebagian besar penelitian sebelumnya. Rahadi et al. [12] menemukan pengaruh positif dan signifikan penghargaan terhadap kinerja karyawan (p -value = 0.000) pada konteks PT ABC, begitu pula Mentang [13] dengan path coefficient 0.499 (p -value = 0.001) dan Latiep et al. (2022) dengan t -hitung 3,576 ($\text{sig} = 0.001$) di CV. Era Mas Merauke.

Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui konteks geografis dan demografis yang unik. Meskipun Latiep et al. [14] juga melakukan penelitian di Papua (Merauke), perbedaan sektor (CV swasta vs BUMN) dan karakteristik demografis responden (tingkat pendidikan dan senioritas) menghasilkan temuan yang berbeda. Hal ini mengonfirmasi pentingnya mempertimbangkan tidak hanya faktor geografis, tetapi juga karakteristik organisasional dan demografis dalam memahami efektivitas praktik HRM.

3.5.2 Disiplin Kerja: Prediktor Utama Kinerja

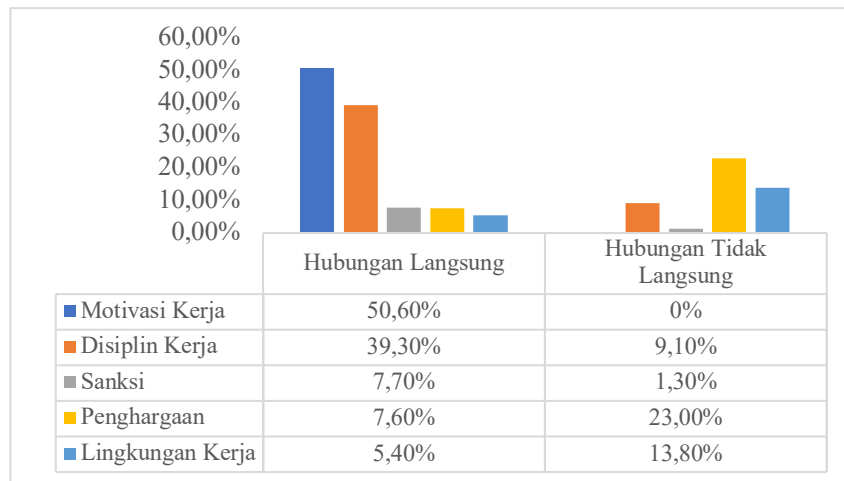
Temuan bahwa disiplin kerja merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.393$; $p = 0.001$) mengonfirmasi relevansi teori manajemen klasik dalam konteks operasional Pegadaian. Hal ini dapat dijelaskan melalui karakteristik kerja di industri jasa keuangan yang membutuhkan:

1. Kepatuhan ketat terhadap prosedur operasional standar
2. Ketepatan waktu dalam pelayanan nasabah
3. Akurasi tinggi dalam penanganan aset berharga
4. Konsistensi dalam penerapan kebijakan perusahaan

Dalam konteks geografis Sentani yang terpencil dengan infrastruktur transportasi terbatas, kedisiplinan waktu menjadi sangat krusial untuk menjaga kualitas pelayanan. Budaya masyarakat Papua yang menghargai komitmen jangka panjang juga mendukung internalisasi nilai-nilai disiplin sebagai bagian dari identitas profesional.

3.5.3 Motivasi Kerja: Mediator Kunci dalam Model

Motivasi kerja terbukti menjadi variabel dengan pengaruh terkuat terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,506$; $p = 0,000$). Analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi penuh hubungan antara penghargaan dengan kinerja, serta antara lingkungan kerja dengan kinerja.



Gambar 2. Perbandingan Kekuatan Prediktif Faktor-Faktor HRM

3.5.4 Paradoks Penghargaan dalam Konteks Papua

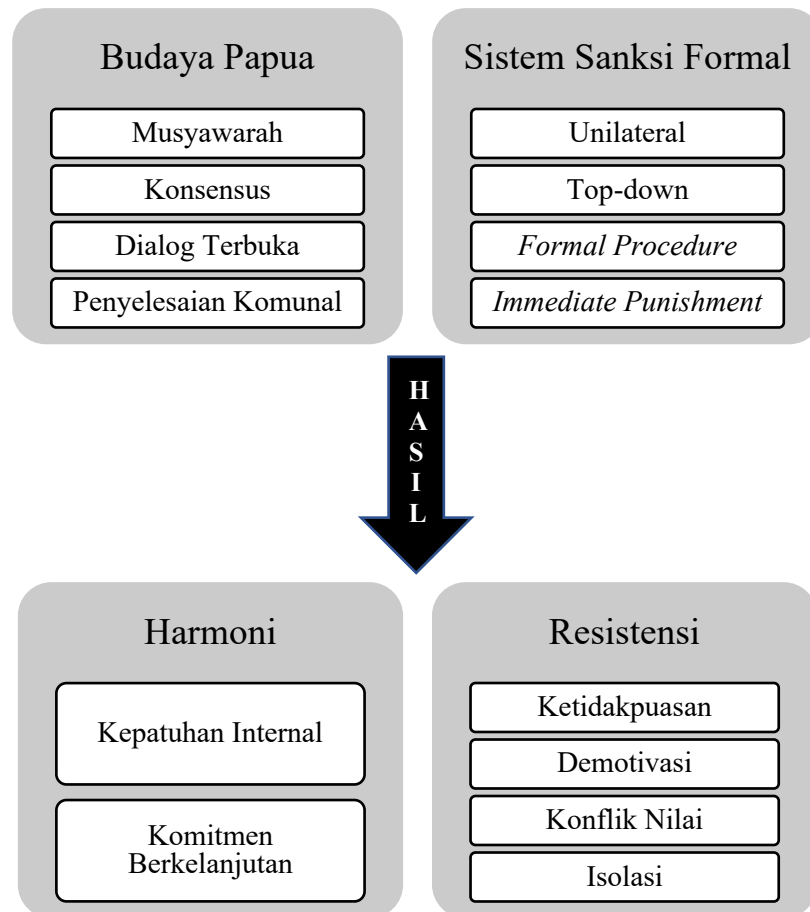
Temuan menarik adalah penghargaan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ($p = 0.500$) namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($p = 0.004$). Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor kontekstual seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Analisis Paradoks Penghargaan

Aspek	Temuan Penelitian	Penjelasan Kontekstual
Pengaruh Langsung	Tidak Signifikan	Karyawan senior (68,33% >7 tahun) sudah memiliki komitmen internal
Pengaruh Tidak Langsung	Signifikan via Motivasi	Penghargaan lebih berfungsi sebagai <i>psychological satisfaction</i>
Konteks Geografis	Daerah Terpencil	Pilihan karier terbatas mengurangi <i>urgency</i> untuk kompetisi
Konteks Budaya	Budaya Komunal Papua	Pengakuan sosial lebih bermakna daripada <i>reward individual</i>
Karakteristik Pendidikan	78,33% Berpendidikan S1	Ekspektasi kompleks: tantangan profesional > <i>reward finansial</i>

3.5.5 Ketidakefektifan Sanksi dalam Budaya Papua

Tidak berpengaruhnya sanksi baik terhadap kinerja ($p = 0.337$) maupun motivasi kerja ($p = 0.832$) mencerminkan ketidaksesuaian pendekatan hukuman dengan budaya Papua. Analisis kontekstual ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Framework Budaya Papua vs. Sistem Sanksi Formal

3.5.6 Lingkungan Kerja sebagai *Hygiene Factor*

Temuan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ($p = 0.543$) namun berpengaruh terhadap motivasi ($p = 0.030$) mendukung teori *two-factor* Herzberg. Dalam konteks daerah terpencil, hal ini menunjukkan:

1. *Adaptasi Karyawan*
Pengalaman kerja panjang membuat karyawan beradaptasi dengan keterbatasan infrastruktur
2. *Ekspektasi Realistis*
Karyawan memiliki ekspektasi yang disesuaikan dengan kondisi geografis
3. *Motivasi Psikologis*
Lingkungan kerja yang baik memberikan kepuasan psikologis namun tidak otomatis meningkatkan output
4. *Coping Mechanism*
Karyawan mengembangkan strategi adaptif yang mengurangi dependensi terhadap faktor eksternal

3.5.7 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen PT Pegadaian Cabang Sentani perlu mengembangkan strategi yang disesuaikan dengan konteks lokal seperti ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10. *Roadmap* Strategis Manajemen SDM

Prioritas	Strategi	Implementasi	ROI yang Diharapkan
Tinggi	Penguatan Disiplin Kerja	SOP jelas, monitoring konsisten, <i>reward</i> kedisiplinan	Dampak langsung pada kinerja
Tinggi	Optimalisasi Motivasi	Program pengembangan, pengakuan, jenjang karir	50.6% kontribusi kinerja
Sedang	Redesain Penghargaan	Sistem berbasis tim, pengakuan sosial, non-finansial	Tidak langsung melalui motivasi
Sedang	Peningkatan Lingkungan	Fasilitas, hubungan interpersonal, budaya kerja	Sistem pendukung motivasi
Rendah	Evaluasi Sanksi	Pendekatan dialogis, pembinaan, pendekatan budaya	Keselarasan budaya

3.5.8 Kontribusi Teoritis dan Keterbatasan

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan contextual *HRM theory* yang mempertimbangkan faktor budaya dan geografis. Namun, terdapat beberapa keterbatasan:

1. Generalisabilitas
Studi lokasi tunggal dengan karakteristik budaya spesifik
2. Temporal
Desain *cross-sectional* tidak menangkap dinamika perubahan
3. Metodologi
Pengukuran yang dilaporkan sendiri dapat menimbulkan bias
4. Asumsi Statistik
Beberapa pelanggaran asumsi klasik memerlukan interpretasi hati-hati

Meskipun demikian, temuan penelitian ini memberikan insights berharga untuk pengembangan strategi manajemen SDM yang sensitif terhadap konteks budaya dan geografis, khususnya untuk BUMN yang beroperasi di daerah terpencil dengan karakteristik sosial-budaya yang unik.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil memenuhi tujuan yang ditetapkan dalam pendahuluan, yaitu menganalisis peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan antara faktor-faktor manajemen SDM (penghargaan, sanksi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja) terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Cabang Sentani, dengan mempertimbangkan konteks geografis dan budaya lokal Papua yang unik. Sebagaimana diharapkan dalam pendahuluan, penelitian ini berhasil mengisi research gap terkait minimnya studi yang mengintegrasikan secara komprehensif keempat faktor manajemen SDM dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks BUMN di daerah terpencil. Hasil penelitian mengonfirmasi ekspektasi bahwa konteks budaya dan geografis mempengaruhi efektivitas praktik manajemen SDM, dimana dari sembilan hipotesis yang diuji, empat terbukti didukung secara empiris. Temuan utama menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan satu-satunya prediktor langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($t=3.653$; $p=0.001$), motivasi kerja berperan sebagai mediator kunci dengan pengaruh terkuat terhadap kinerja ($t=5.477$; $p=0.000$), penghargaan berpengaruh terhadap motivasi namun tidak langsung terhadap kinerja, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja, sementara sanksi tidak berpengaruh signifikan terhadap keduanya. Hal ini sesuai dengan dugaan awal bahwa budaya Papua yang mengutamakan musyawarah dan kekeluargaan, serta kondisi geografis terpencil, mempengaruhi persepsi dan respons karyawan terhadap praktik manajemen SDM, menantang universalitas teori motivasi klasik dan memperkuat argumen pentingnya kontekstualisasi dalam implementasi strategi SDM.

Prospek pengembangan hasil penelitian ini terbuka lebar, terutama dalam pengembangan model teoritis “Contextual HRM-Performance” yang mengintegrasikan faktor budaya dan geografis sebagai

variabel moderasi, serta kerangka “Cultural-Geographic Contingency Model” yang dapat divalidasi melalui studi komparatif lintas budaya dan wilayah. Metodologi penelitian selanjutnya dapat mengadopsi pendekatan mixed-methods yang menggabungkan survei kuantitatif dengan studi etnografi untuk pemahaman yang lebih mendalam, serta penerapan longitudinal design untuk mengungkap dinamika perubahan hubungan antar variabel. Perluasan variabel penelitian dapat mengeksplorasi konstruk *psychological capital*, identifikasi organisasi, dan keselarasan nilai-nilai budaya sebagai mediator tambahan, serta pengembangan konsep “contextual fit” yang mengukur kesesuaian praktik HRM dengan karakteristik budaya setempat. Untuk penerapan kajian lanjutan, dapat dilakukan kajian perbandingan lintas wilayah geografis untuk memvalidasi generalisasi temuan, analisis perbandingan lintas industri antara sektor jasa keuangan dengan BUMN lain, dan pelaksanaan action research untuk menguji efektivitas intervensi pengelolaan SDM yang dirancang berdasarkan temuan kajian ini. Kajian intervensi dapat menguji efektivitas program pengelolaan SDM yang disesuaikan dengan budaya Papua, seperti sistem penghargaan yang peka terhadap budaya dan pendekatan disiplin berbasis konsensus, dengan evaluasi dampak jangka panjang menggunakan desain uji coba terkontrol acak. Selain itu, pengembangan solusi pengelolaan SDM digital yang dapat mengatasi keterbatasan geografis, seperti sistem manajemen kinerja berbasis seluler dan sistem motivasi personal bertenaga AI, dapat menjadi garda terdepan penelitian yang memadukan teknologi dan ilmu perilaku. Riset kebijakan dapat mengeksplorasi bagaimana temuan ini dapat menginformasikan kebijakan pengelolaan SDM di tingkat korporat perusahaan milik negara atau bahkan kebijakan pemerintah terkait pengelolaan SDM di daerah terpencil, sedangkan kajian dampak sosial dapat mengukur kontribusi praktik pengelolaan SDM yang efektif terhadap pembangunan ekonomi lokal dan kesejahteraan masyarakat, sehingga penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademis tetapi juga dampak praktis yang berkelanjutan bagi pengembangan pengelolaan SDM di Indonesia.

REFERENSI

- [1] Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIE YKPN, 2010.
- [2] Bintoro and Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, 1st ed. Yogyakarta: Gava Media, 2017.
- [3] Swasto, *Analisis Kinerja Organisasi*. Bandung: Rineka Cipta, 2003.
- [4] Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- [5] D. R. Desvianur, F. Moh. Saleh, J. Jurana, M. Natsir, L. S. Yunia, and R. Indriasari, “Determinan Kinerja Manajerial Melalui Persepsi Inovasi,” *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, vol. 31, no. 1, Apr. 2024, doi: 10.35606/jabm.v31i1.1386.
- [6] R. Nurwahyudi, A. We Tenri Fatimah Singkeruang, U. Islam Makassar, I. Bisnis, and K. Nitro Makassar, “Analisis Kontribusi Produk Tabungan Emas Terhadap Profit Pada Pt. Pegadaian (Persero) Cabang Panakkukang Makassar,” *Jurnal Business Technology and Science*, vol. 2, no. 3, p. 24, 2024, doi: 10.56858/bugis.v2i1.216.
- [7] K. D. Krisnawati and I. W. Bagia, “Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Bisma: Jurnal Manajemen*, vol. 7, no. 1, pp. 29–38, 2021.
- [8] W. S. N. Kunanti, W. Wulandari, and A. Hermawati, “Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Liquid PT Indolakto di Purwosari),” *Journal of Innovation Research and Knowledge*, vol. 2, no. 1, pp. 15–26, 2022.
- [9] M. J. Masitah, “Sistem Motivasi Karyawan pada Lembaga Penjamin Mutu Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur,” in *Seminar Nasional Sosial Humaniora & Teknologi*, 2025.
- [10] M. Anwar, “Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors dan Motivator Factors) Dosen Tetap Pada LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan di Banjarmasin,” *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, vol. 2, no. 2, 2020.
- [11] B. Beliadwi and C. Moningka, “Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan PT. Worleyparsons Indonesia Ditinjau Dari Teori Dua Faktor Herzberg,” *PSIBERNETIKA*, vol. 5, no. 2, Oct. 2012.

- [12] D. R. Rahadi, A. Y. Yudistiro, M. R. Kusumardani, and O. A. Lestari, "The Impact of Rewards and Punishments on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable," *Journal of Management and Business Review*, vol. 22, no. 1, pp. 15–30, Feb. 2025, doi: 10.34149/jmbr.v22i1.617.
- [13] S. X. Mentang, "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja," *JUIMA : JURNAL ILMU MANAJEMEN*, vol. 11, no. 1, Mar. 2021, doi: 10.36733/juima.v11i1.2053.
- [14] I. F. Latiep, A. R. F. Putri, and A. Aprilius, "Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas," *SEIKO : Journal of Management & Business*, vol. 5, no. 1, pp. 2022–471, 2022, doi: 10.37531/sejaman.v5i1.1674.
- [15] A. Mardiana and A. Saleh, "Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam," *Mutawazin: Jurnal Ekonomi Syariah IAIN Sultan Amai Gorontalo*, vol. 2, no. 1, Apr. 2021.
- [16] John. M. Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 1 dan 2. Jakarta: Erlangga, 2008.
- [17] Suwanto, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan," *JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 3, no. 1, pp. 16–23, 2019.
- [18] Irsandi, S. Alam, and M. Hamzah, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Distribusi Melalui Motivasi kerja Pada PT. CMS MAJU SEJAHTERA Regional Makassar dan Palu," *Cendekia Akademika Indonesia*, vol. 2, no. 3, pp. 306–317, Sep. 2023, [Online]. Available: <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/cai>
- [19] K. Wijayanti, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah Yogyakarta)," Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2019.
- [20] H. Kurniawan and Heryanto, "Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Department of Tourism, Youth and Sport of Padang District," *Archives of Business Research*, vol. 7, no. 7, pp. 88–101, Jul. 2019, doi: 10.14738/abr.77.6639.
- [21] H. Z. Fahmi and D. Wardani, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT. XYZ," *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, vol. 9, no. 1, pp. 95–112, Apr. 2023.
- [22] L. Lestary and Harmon, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, vol. 3, no. 2, pp. 94–103, 2017.
- [23] G. A. A. I. Pradnyani, P. I. Rahmawati, and N. M. Suci, "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja karyawan Pada CV AYUDYA TABANAN BALI," *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, p. 21, Jul. 2020, doi: 10.23887/pjmb.v2i1.26186.
- [24] L. Ismah, S. P. Hadi, and R. S. Dewi, "Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT SAMPURNA KUNINGAN JUWANA)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 12, no. 1, pp. 303–311, 2023,
- [25] S. Fatimah, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Pegawai Sebagai Variabel Intervening," *Diponegoro Journal of Management*, vol. 4, no. 4, pp. 1–14, 2017,
- [26] S. Robbins and T. Judge, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- [27] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- [28] et al Hair, *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS Sem)*. USA: Sage Publications, 2014.
- [29] U. Sekaran and R. Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th Edition. West Sussex: Wiley & Sons, 2016.
- [30] B. F. Skinner, "Reinforcement Today," *American Psychologist*, vol. 13, no. 3, pp. 94–99, 1958, doi: 10.1037/h0049039.
- [31] F. Herzberg, B. Mausner, and B. Bloch, *The Motivation to Work*, 1st ed., vol. 1. 1959.
- [32] G. A. Churchill, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, p. 64, Feb. 1979, doi: 10.2307/3150876.

- [33] N. M. Razali and Y. B. Wah, “Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests,” *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, vol. 2, no. 1, pp. 13–14, 2011.
- [34] J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge, 2013. doi: 10.4324/9780203771587.
- [35] T. S. Breusch and A. R. Pagan, “A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation,” *Econometrica*, vol. 47, no. 5, p. 1287, Sep. 1979, doi: 10.2307/1911963.
- [36] J. P. Stevens, *Applied multivariate statistics for the social sciences*, 5th Edition. Routledge/Taylor & Francis Group, 2009.