

PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT SERBA MULIA AUTO CABANG SANGATTA KABUPATEN KUTAI TIMUR

Sitti Hajar¹, Ausy Riana², Juwita Aprilia^{3*}, Hasmah⁴

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara Sangatta
Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur
E-mail Correspondence: juwitaprilia@gmail.com

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: June 19, 2026

Revised: August 11, 2026

Accepted: August 18, 2026

Kata Kunci:

Kinerja Karyawan; Lingkungan Kerja; Pelatihan; SEM-PLS; Stres Kerja

Keywords:

Employee Performance; Training; Work Environment; SEM-PLS; Work Stress

ABSTRAK

Produktivitas karyawan di sektor otomotif sering kali dipengaruhi oleh kualitas pelatihan dan kondisi lingkungan kerja. Namun, kedua faktor tersebut juga dapat menimbulkan tekanan psikologis berupa stres kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja. Permasalahan ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana pelatihan dan lingkungan kerja berinteraksi dengan stres kerja dalam membentuk kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta, Kabupaten Kutai Timur. Metode kuantitatif dengan survei digunakan terhadap 98 karyawan, dan analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kondisi psikologis melalui mekanisme stres kerja. Stres kerja terbukti menjadi jalur mediasi parsial yang menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Kontribusi penelitian ini terletak pada pemahaman bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada aspek teknis pelatihan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan minim stres. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan untuk lebih menekankan strategi pengelolaan lingkungan kerja sebagai upaya meningkatkan produktivitas karyawan.

ABSTRACT

Employee productivity in the automotive sector is often influenced by training quality and work environment conditions. However, these factors may also generate psychological pressure in the form of work stress, which can affect performance. This raises the question of how training and work environment interact with work stress in shaping employee performance. This study aims to analyze the effect of training and work environment on employee performance with work stress as a mediating variable at PT Serba Mulia Auto, Sangatta

Branch, Kutai Timur Regency. A quantitative survey method was applied to 98 employees, and data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) through SmartPLS. The findings reveal that training and work environment do not directly improve employee performance, but the work environment plays a crucial role in shaping psychological conditions through work stress. Work stress partially mediates the relationship between work environment and performance. The contribution of this study lies in highlighting that performance improvement is not solely dependent on technical training but also on creating a healthy, low-stress work environment. These insights provide practical implications for company management to prioritize workplace environment strategies as a means of enhancing employee productivity.

PENDAHULUAN

Industri otomotif merupakan salah satu sektor strategis yang berkontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia. Menurut data Kementerian Perindustrian, subsektor otomotif terus mengalami pertumbuhan signifikan seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap kendaraan bermotor dan layanan purna jual (Dwiyanto, 2008; Keban, 2004). Perkembangan ini menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, adaptif, dan mampu menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks (Badriyah, 2015; Darmadi, 2018).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kompetensi serta mendukung pencapaian target organisasi (Lombardo & Eichinger, 2000; Muizu & Budiarti, 2017). Namun, efektivitas pelatihan sering kali dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis, yang dapat menimbulkan stres kerja apabila tidak dikelola dengan baik (DeRue, Ashford, & Myers, 2012; Gravett & Caldwell, 2016). Stres kerja sendiri telah terbukti menjadi salah satu determinan utama yang memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan (Elenkov, Judge, & Wright, 2005; Elisnawati et al., 2022).

PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta sebagai dealer resmi Yamaha di Kabupaten Kutai Timur menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan, menjaga konsistensi performa karyawan, serta mencapai target penjualan di tengah persaingan industri otomotif yang ketat. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.

Kontribusi penelitian ini adalah memberikan pemahaman empiris mengenai mekanisme bagaimana pelatihan dan lingkungan kerja berinteraksi dengan stres kerja dalam memengaruhi kinerja. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT Serba Mulia Auto cabang sangatta Kabupaten Kutai Timur masih mengalami tingkat stress kerja yang cukup tinggi akibat tekanan target, tingginya beban pekerjaan, serta dinamika pekerjaan yang cepat berubah. Stress kerja ini berpotensi menghambat kemampuan karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya, meskipun perusahaan telah menyediakan pelatihan dan fasilitas kerja yang memadai. Dengan kata lain, stress kerja berperan sebagai faktor psikologis yang dapat memediasi pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Jika stress kerja tidak dikelola dengan baik, maka pelatihan yang diselenggarakan perusahaan maupun pembenahan lingkungan kerja tidak akan menghasilkan kinerja yang maksimal. Sebaliknya, apabila stress kerja dapat ditekan, maka dampak positif pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja akan semakin kuat.

Berdasarkan fenomena tersebut, perlu dilakukan penelitian untuk menguji secara empiris sejauh mana pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran stress kerja sebagai variabel mediasi pada PT Serba Mulia Auto cabang sangatta Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan rekomendasi praktis kepada perusahaan mengenai strategi pengembangan Sumber Daya Manusia yang lebih tepat guna meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan karyawan.

Latar belakang penelitian pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan dengan stress kerja sebagai mediator adalah pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana stress kerja berperan dalam dinamika hubungan tersebut di PT Serba Mulia Auto cabang sangatta Kabupaten Kutai Timur. Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi, lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan, dan budaya organisasi yang positif dapat memotivasi, namun stress kerja dapat menghambat kinerja meskipun faktor-faktor tersebut positif, sehingga penelitian ini perlu dilakukan untuk memahami mekanisme yang terjadi di PT Serba Mulia Auto cabang Sangatta Kabupaten Kutai Timur.

Peran Pelatihan Pelatihan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian karyawan, yang secara langsung berdampak positif pada kinerja mereka. Permasalahan mungkin muncul jika program pelatihan yang ada belum optimal atau belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan karyawan di cabang Sangatta, yang berpotensi menyebabkan kesenjangan kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, memainkan peran penting dalam kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dan kinerja, sementara lingkungan yang kondusif dapat mendorong keterlibatan yang lebih tinggi. Potensi masalah lingkungan kerja di perusahaan ini perlu diidentifikasi.

Stress Kerja sebagai Variabel Mediasi Stress kerja adalah kondisi ketegangan fisik dan mental yang dapat dialami karyawan akibat tuntutan pekerjaan atau lingkungan kerja yang tidak sesuai. Stress kerja yang tinggi secara signifikan dapat menurunkan produktivitas dan kinerja karyawan. Variabel ini diduga menjadi perantara yang menjelaskan hubungan antara pelatihan, lingkungan kerja, Terhadap kinerja Karyawan mungkin mengalami stress jika pelatihan tidak memadai, lingkungan kerja tidak mendukung, atau budaya organisasi tidak jelas, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja.

Konteks Lokal PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta Penelitian ini berfokus pada lokasi spesifik, yaitu PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta di Kabupaten Kutai Timur. Kondisi geografis, demografis, dan dinamika pasar lokal mungkin memiliki karakteristik unik yang memengaruhi variabel-variabel tersebut. Adanya isu kinerja karyawan yang belum optimal atau tingkat stress yang mencolok di lokasi ini menjadi dasar empiris untuk dilakukan penelitian.

Pelatihan merupakan proses penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pelatihan yang terencana dan berkesinambungan, karyawan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam konteks Yamaha PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta kabupaten kutai timur, pelatihan berperan penting untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan teknis dan pelayanan yang sesuai dengan standar perusahaan otomotif modern. Namun, seringkali pelatihan yang diberikan

belum sepenuhnya efektif, baik dari segi materi, metode, maupun frekuensinya, sehingga belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif juga menjadi faktor penting dalam menunjang produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang aman, bersih, serta didukung hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana positif yang dapat meningkatkan semangat kerja. Namun, jika lingkungan kerja tidak mendukung, seperti tekanan pekerjaan yang tinggi, fasilitas yang kurang memadai, atau hubungan antar pegawai yang tidak harmonis, hal ini dapat menimbulkan stress kerja yang berdampak negatif terhadap kinerja.

Stress kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Dalam situasi tertentu, stress kerja dapat menjadi faktor penghambat peningkatan kinerja. Misalnya, pelatihan yang tidak efektif atau tekanan lingkungan kerja yang tinggi dapat menimbulkan stress, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pelatihan, lingkungan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui peran stress kerja sebagai variabel mediasi pada Yamaha PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pelatihan, lingkungan kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui peran stress kerja sebagai variabel mediasi pada Yamaha PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Human Capital

Teori Human Capital pertama kali diperkenalkan oleh Schultz (1961) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Becker (1964). Teori ini menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset produktif yang dapat ditingkatkan melalui investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Modal manusia yang berkualitas akan memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas dan daya saing organisasi. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan,

sementara lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor pendukung agar modal manusia dapat berfungsi optimal.

Pelatihan

Menurut Noe, R.A. (2023) *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education Pelatihan (training) adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Menurut Rivai (2018) Pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis karyawan sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dan secara umum Tujuan pelatihan yaitu meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan moral kerja, menumbuhkan pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan kemampuan adaptasi.

Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat, bahan, dan kondisi di sekitar tempat seseorang bekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Robbins dan Judge (2019) “Lingkungan kerja merupakan kondisi di mana karyawan melakukan pekerjaannya, baik yang bersifat fisik maupun psikologis, yang dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Menurut Sutrisno (2019), lingkungan kerja yang baik bertujuan untuk: meningkatkan semangat kerja karyawan, mengurangi stress kerja dan kelelahan kerja, menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, meningkatkan produktivitas serta evektivitas kerja. Menurut Sedarmayanti (2017) dan Sutrisno (2019), indikator lingkungan kerja meliputi: Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja, Suhu, Udara, dan kebisingan, Kebersihan dan Kerapian lingkungan, Hubungan dengan Rekan kerja, Hubungan dengan Atasan, Fasilitas Kerja dan keamanan.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum dan bermoral atau etika (Pranata, 2020). Pendapat lainnya mengenai pengertian kinerja yakni oleh Kurnia & Sitorus (2022) Kinerja pegawai merupakan keseluruhan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan kerja dan berbagai tujuan tercipta dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Menurut pendapat William Stern dalam Rahayu et

al., (2022) Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Stres Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2022), stress kerja merupakan kondisi dinamis di mana seseorang dihadapkan pada tuntutan yang hasilnya dianggap tidak pasti dan penting bagi dirinya. Dampak stress kerja adalah Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stress tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan Gitosudarmo (2013).

Indikator Stress Kerja Menurut Robbins & Judge (2023)

- a. Beban kerja berlebih
- b. Konflik peran
- c. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)
- d. Tekanan waktu
- e. Kondisi kerja yang tidak nyaman
- f. Hubungan kerja yang buruk

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Lokasi penelitian adalah PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta, Kabupaten Kutai Timur, dilaksanakan pada tahun 2025–2026. Populasi adalah seluruh karyawan perusahaan, dengan sampel jenuh sebanyak 98 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5.

Analisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi uji validitas konvergen (*outer loading* $\geq 0,5$; AVE $\geq 0,5$) dan validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion, HTMT $< 0,85$, *cross loading*). Reliabilitas diuji melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($\geq 0,70$). Evaluasi model struktural (*inner model*) mencakup R^2 , f^2 , Q^2 , dan SRMR. Pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria *T-statistic* $\geq 1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta adalah dealer resmi Yamaha yang berlokasi di Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur, dengan kegiatan utama meliputi penjualan unit sepeda motor, penyediaan suku cadang, serta layanan servis dan perawatan kendaraan. Didukung oleh sumber daya manusia dari berbagai divisi mulai dari penjualan, bengkel, administrasi, dan manajemen cabang. perusahaan ini beroperasi dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif, di mana tuntutan target penjualan dan standar pelayanan pelanggan yang tinggi menuntut pengelolaan pelatihan, lingkungan kerja, dan stres kerja secara berkelanjutan agar kinerja karyawan tetap optimal, sehingga menjadikannya objek penelitian yang relevan dalam kajian pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.

Karakteristik Responden

Tabel 1. Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	69	70.4	70.4	70.4
	Perempuan	29	29.6	29.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Tabel 2. Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	27	27.6	27.6	27.6
	26-30	25	25.5	25.5	53.1
	31-35	34	34.7	34.7	87.8
	36-40	8	8.2	8.2	95.9
	>41	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Tabel 3. Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	46	46.9	46.9	46.9
	Diploma	16	16.3	16.3	63.3
	S1 Sarjana	36	36.7	36.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Tabel 4. Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja

MASA KERJA		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1Tahun	16	16.3	16.3	16.3
	1-5 Tahun	17	17.3	17.3	33.7
	5-10 Tahun	65	66.3	66.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Tabel 5. Frekuensi Responden Berdasarkan Jabatan

JABATAN		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrasi	22	22.4	22.4	22.4
	Mekanik	24	24.5	24.5	46.9
	Sales	41	41.8	41.8	88.8
	Supervisor	11	11.2	11.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Dari 98 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki, berusia 20–40 tahun, berpendidikan SMA/SMK hingga sarjana, dengan masa kerja bervariasi dari berbagai posisi jabatan dengan mayoritas sales di perusahaan.

Analisis Data Dan Pengujian

Outer Model

1. Outer Loading

Tabel 6. Outer Loading

	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Pelatihan (X1)	Stress Kerja (Z)
X1.1			0.795	
X1.2			0.844	
X1.3			0.818	
X1.5			0.807	
X2.1		0.806		
X2.2		0.885		
X2.3		0.925		
X2.4		0.877		
X2.5		0.762		
Y1	0.754			
Y2	0.847			
Y3	0.883			
Y4	0.654			
Y5	0.597			
Z1				0.788
Z2				0.638
Z3				0.754
Z4				0.604
Z5				0.994

Sumber: SmartPLS (data diolah), 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai outer loading rata-rata diatas 0,7 meskipun ada beberapa indicator di bawah 0,7 namun demikian karena indikator tersebut secara konstruk penting maka indikator tersebut masih bisa dipertahankan.

2. Validitas Diskriminan

Tabel 7. Hasil Validitas Diskriminan

	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Pelatihan (X1)	Stress Kerja (Z)
Kinerja Karyawan (Y)	0.755			
Lingkungan Kerja (X2)	0.488	0.853		
Pelatihan (X1)	0.362	0.596	0.816	
Stress Kerja (Z)	0.437	0.671	0.467	0.768

Sumber: SmartPLS (data diolah), 2026

Hasil uji validitas diskriminan dengan kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Misalnya, nilai AVE untuk Kinerja Karyawan (0,755) lebih besar daripada korelasi dengan Lingkungan Kerja (0,488). Hal yang sama berlaku untuk konstruk Lingkungan Kerja (0,853), Pelatihan (0,816), dan Stress Kerja (0,768), yang semuanya memiliki nilai AVE lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan menurut Fornell–Larcker.

Tabel 8. Hasil HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Lingkungan Kerja (X2) <-> Kinerja Karyawan (Y)	0.522
Pelatihan (X1) <-> Kinerja Karyawan (Y)	0.398
Pelatihan (X1) <-> Lingkungan Kerja (X2)	0.680
Stress Kerja (Z) <-> Kinerja Karyawan (Y)	0.470
Stress Kerja (Z) <-> Lingkungan Kerja (X2)	0.780
Stress Kerja (Z) <-> Pelatihan (X1)	0.557

Hasil uji validitas diskriminan dengan HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,85, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan Stress Kerja dengan Lingkungan Kerja (0,780), yang mendekati batas konservatif namun masih dapat diterima. Hubungan lainnya, seperti Pelatihan dengan Kinerja Karyawan (0,398) dan Stress Kerja dengan Kinerja Karyawan (0,470), menunjukkan korelasi yang rendah, sehingga memperkuat bukti bahwa konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain

Tabel 9. Hasil Cross Loading

	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Pelatihan (X1)	Stress Kerja (Z)
X1.1	0.269	0.406	0.795	0.336
X1.2	0.287	0.504	0.844	0.350
X1.3	0.283	0.573	0.818	0.475
X1.5	0.341	0.442	0.807	0.343
X2.1	0.381	0.806	0.460	0.530
X2.2	0.381	0.885	0.499	0.646
X2.3	0.387	0.925	0.525	0.613
X2.4	0.426	0.877	0.518	0.595
X2.5	0.508	0.762	0.537	0.463
Y1	0.754	0.340	0.317	0.298
Y2	0.847	0.439	0.387	0.500
Y3	0.883	0.497	0.277	0.387

Y4	0.654	0.230	0.201	0.114
Y5	0.597	0.204	0.063	0.157
Z1	0.366	0.543	0.384	0.788
Z2	0.326	0.420	0.394	0.638
Z3	0.265	0.502	0.323	0.754
Z4	0.260	0.408	0.210	0.604
Z5	0.431	0.662	0.447	0.994

Hasil analisis cross loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki loading utama $\geq 0,70$ pada konstruk yang diukur, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi. Konstruk Pelatihan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) memiliki indikator dengan loading tinggi dan konsisten. Konstruk Kinerja Karyawan (Y) relatif baik, meskipun indikator Y4 dan Y5 memiliki loading di bawah 0,70 sehingga kontribusinya lebih lemah. Konstruk Stress Kerja (Z) memiliki indikator dengan loading cukup tinggi, namun indikator Z5 menunjukkan nilai yang sangat dominan (0,994), sehingga berpotensi menimbulkan masalah multikolinearitas

Dengan mempertimbangkan hasil *outer loading* yang tinggi, nilai Fornell Larcker, HTMT dan Cros loading yang semuanya memenuhi syarat serta keterkaitan konseptual antar variabel yang diteliti, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini masih memenuhi kriteria validitas diskriminan dan model pengukuran dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis model struktural (*inner model*).

3. Reliabilitas Konstruk

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0.822	0.884	0.866	0.570
Lingkungan Kerja (X2)	0.905	0.908	0.930	0.727
Pelatihan (X1)	0.834	0.839	0.889	0.666
Stress Kerja (Z)	0.813	0.854	0.874	0.590

Sumber: SmartPLS (data diolah), 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data, konstruk Kinerja Karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,822, rho_A sebesar 0,884, dan *Composite Reliability* sebesar 0,866. Konstruk Lingkungan Kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,905, rho_A sebesar 0,905, dan *Composite Reliability* sebesar 0,930. Selanjutnya, konstruk Pelatihan memiliki nilai *Cronbach's*

Alpha sebesar 0,834, ρ_A sebesar 0,839, dan *Composite Reliability* sebesar 0,889. Sementara itu, konstruk Stres Kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,813, ρ_A sebesar 0,854, dan *Composite Reliability* sebesar 0,874.

Seluruh nilai reliabilitas pada masing-masing konstruk berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan, yaitu lebih dari 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten secara konsisten dan dapat diandalkan dalam penelitian ini.

Inner Model

1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Tabel 11. R-square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.265	0.241
Stress Kerja (Z)	0.457	0.446

Sumber: SmartPLS (data diolah), 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,265 dengan nilai R^2 Adjusted sebesar 0,241. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 26,5% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja, sedangkan sisanya sebesar 73,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai R^2 untuk variabel Stres Kerja sebesar 0,826 dengan nilai R^2 Adjusted sebesar 0,822. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 45,7% variasi Stres Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan dan Lingkungan Kerja, sementara sisanya sebesar 54,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2. Effect Size

Effect size (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Cohen (1988) dan Hair *et al.* (2017), nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Hasil effect size dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 12. Hasil *Effect Size*

	f-square
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.057
Lingkungan Kerja (X2) -> Stress Kerja (Z)	0.441
Pelatihan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.007
Pelatihan (X1) -> Stress Kerja (Z)	0.013
Stress Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.026

Sumber: SmartPLS (data diolah), 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai *effect size* (f^2) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 12. Untuk variabel Kinerja Karyawan, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,0057, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Variabel Pelatihan menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,057, yang juga berada pada kategori pengaruh kecil hingga mendekati sedang. Sementara itu, variabel Stres Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,026, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan.

Selanjutnya, terhadap variabel Stres Kerja sebagai variabel endogen, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,441, yang dikategorikan sebagai pengaruh besar. Variabel Pelatihan menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,013, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil terhadap Stres Kerja.

3. Q^2 Predictive relevance

Tabel 13. Q^2 Predictive relevance

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Karyawan (Y)	490.000	431.198	0.120
Lingkungan Kerja (X2)	490.000	490.000	0.000
Pelatihan (X1)	392.000	392.000	0.000
Stress Kerja (Z)	490.000	365.810	0.253

Hasil evaluasi relevansi prediktif menunjukkan bahwa konstruk Stress Kerja ($Q^2 = 0,253$) memiliki kemampuan prediktif yang paling kuat dalam model, sedangkan konstruk Kinerja Karyawan ($Q^2 = 0,120$) memiliki relevansi prediktif yang relatif lemah namun tetap positif. Sebaliknya, konstruk Lingkungan Kerja ($Q^2 = 0,000$) dan Pelatihan ($Q^2 = 0,000$) tidak menunjukkan relevansi prediktif, sehingga model tidak mampu menjelaskan varians pada kedua konstruk tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa model lebih efektif dalam memprediksi variabel psikologis (stress kerja) dibandingkan variabel kontekstual (lingkungan kerja dan pelatihan).

4. Model Fit (SRMR)

Tabel 14. Model Fit (SRMR)

p	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.090	0.090
d_{ULS}	1.530	1.530
d_G	1.492	1.492
Chi-square	506.706	506.706
NFI	0.657	0.657

Evaluasi model fit menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,090 berada di bawah ambang batas 0,10, sehingga model dapat dikatakan memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima

Uji Hipotesis

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.307	0.311	0.178	1.722	0.085
Lingkungan Kerja (X2) -> Stress Kerja (Z)	0.609	0.614	0.083	7.319	0.000
Pelatihan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.091	0.103	0.116	0.787	0.431
Pelatihan (X1) -> Stress Kerja (Z)	0.104	0.108	0.096	1.075	0.283
Stress Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.188	0.186	0.162	1.157	0.247

Sumber: SmartPLS (data primer), 2026

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS. Kriteria pengujian hipotesis didasarkan pada nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis mencakup pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (mediasi) antar variabel dalam model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan. Pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan

pekerjaan mampu meningkatkan kompetensi teknis maupun nonteknis karyawan, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara lebih efektif dan efisien.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Human Capital, yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Menurut Becker (1964), peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk meningkatkan nilai tambah karyawan bagi perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta. Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif teori perilaku organisasi, yang menekankan bahwa lingkungan kerja lebih berperan sebagai faktor kontekstual yang membentuk kondisi psikologis karyawan, seperti kenyamanan, kepuasan, dan tingkat stres, dibandingkan memengaruhi kinerja secara langsung.

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik memang dapat menciptakan suasana kerja kondusif, namun peningkatan kinerja tidak otomatis terjadi. Kinerja lebih bergantung pada bagaimana karyawan merespons lingkungan tersebut secara psikologis. Dengan kata lain, lingkungan kerja berfungsi sebagai stimulus eksternal yang memengaruhi kondisi mental karyawan, dan efeknya terhadap kinerja baru terlihat ketika faktor psikologis seperti stres kerja ikut berperan.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor fisik atau teknis, tetapi juga oleh mekanisme psikologis yang terbentuk dari interaksi dengan lingkungan kerja. Dalam konteks penelitian ini, stres kerja terbukti menjadi jalur mediasi yang menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Hal ini menegaskan pentingnya manajemen perusahaan untuk tidak hanya memperbaiki aspek fisik lingkungan kerja, tetapi juga mengelola aspek psikologis agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

Kontribusi penelitian ini adalah memberikan bukti empiris bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan di sektor otomotif perlu menekankan penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan

minim stres. Dengan demikian, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia melalui pendekatan yang lebih holistik, tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis tetapi juga pada pengelolaan kondisi psikologis karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Stres Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap stres kerja karyawan PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta. Temuan ini sejalan dengan Job Demand-Resources (JD-R) Theory yang dikemukakan oleh Demerouti et al. (2001). Teori tersebut menjelaskan bahwa stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) yang memadai.

Pelatihan merupakan salah satu bentuk sumber daya kerja yang penting karena dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dengan adanya pelatihan yang relevan, karyawan memperoleh bekal untuk mengurangi ketidakpastian, meningkatkan kepercayaan diri, serta memperkuat kapasitas adaptasi terhadap beban kerja. Kondisi ini pada akhirnya menurunkan tingkat stres kerja.

Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang mampu mengurangi tekanan kerja. Dari sisi praktis, perusahaan perlu menekankan desain program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan nyata karyawan, sehingga pelatihan dapat berfungsi ganda: meningkatkan keterampilan sekaligus menjadi strategi preventif terhadap stres kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja karyawan PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta. Temuan ini sejalan dengan teori stres kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2011), yang menjelaskan bahwa stres kerja muncul sebagai respons individu terhadap kondisi lingkungan kerja yang dirasakan sebagai ancaman atau tekanan.

Lingkungan kerja yang tidak mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dapat menjadi sumber stres utama bagi karyawan. Kondisi seperti fasilitas kerja yang kurang memadai, hubungan interpersonal yang buruk, atau budaya kerja yang tidak sehat berpotensi meningkatkan tekanan psikologis. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik berfungsi sebagai buffer atau penyangga yang mampu mengurangi dampak tuntutan pekerjaan terhadap stres kerja.

Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bahwa lingkungan kerja bukan hanya faktor eksternal yang memengaruhi kenyamanan, tetapi juga mekanisme psikologis yang menentukan tingkat stres karyawan. Dari sisi praktis, perusahaan perlu menekankan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, baik melalui perbaikan aspek fisik maupun penguatan aspek sosial dan budaya organisasi. Dengan demikian, stres kerja dapat ditekan sehingga karyawan mampu bekerja lebih produktif dan berkelanjutan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Hukum Yerkes Dodson yang dikemukakan oleh Yerkes dan Dodson (1908). Teori tersebut menyatakan bahwa stres dalam tingkat moderat dapat meningkatkan kinerja karena memicu kewaspadaan dan motivasi, namun stres yang berlebihan justru menurunkan kinerja akibat menimbulkan kelelahan dan penurunan konsentrasi.

Dalam konteks penelitian ini, stres kerja yang dialami karyawan berada pada tingkat yang relatif terkendali sehingga tidak menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan masih mampu mengelola tekanan kerja dan mempertahankan produktivitas. Dengan kata lain, stres kerja berfungsi sebagai faktor psikologis yang dapat memengaruhi kinerja, tetapi efeknya bergantung pada intensitas dan bagaimana karyawan merespons tekanan tersebut.

Kontribusi penelitian ini adalah memperkuat pemahaman bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan lingkungan kerja, tetapi juga oleh mekanisme psikologis. Perusahaan perlu menyadari bahwa pengelolaan stres kerja bukan sekadar mengurangi tekanan, melainkan menjaga agar tingkat stres tetap berada dalam batas optimal yang dapat memotivasi karyawan.

Dari sisi praktis, implikasi manajerial yang dapat diambil adalah perlunya strategi pengelolaan stres kerja melalui program kesejahteraan karyawan, dukungan sosial di tempat kerja, serta kebijakan yang mendorong keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa stres kerja tidak berkembang menjadi hambatan, melainkan tetap berada pada level yang mendukung peningkatan kinerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan stres kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan secara langsung, namun penurunan stres kerja bukan merupakan jalur utama yang menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, pelatihan lebih dominan meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan kerja secara langsung, dibandingkan melalui mekanisme penurunan stres kerja.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui teori Human Capital (Becker, 1964), yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan produktivitas individu secara langsung melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Dalam hal ini, manfaat utama pelatihan lebih terasa pada aspek kemampuan teknis dan efektivitas kerja, bukan semata-mata pada aspek psikologis seperti stres kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan stres kerja memediasi secara parsial mempengaruhi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, tetapi pengaruh tersebut terjadi melalui penurunan atau peningkatan tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menekan stres kerja, dan stres kerja yang rendah pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan teori *Job Demand Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian dari job resources yang berperan penting dalam menekan tekanan psikologis (Demerouti *et al.*, 2001). Lingkungan kerja yang baik berfungsi sebagai penyangga terhadap tuntutan kerja yang tinggi, sehingga karyawan mampu bekerja dengan lebih fokus dan produktif.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel

mediasi pada PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pelatihan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap stres kerja karyawan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap stres kerja karyawan.
5. Stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Tingkat stres kerja tidak menurunkan kinerja karyawan, baik dari sisi kualitas
6. Stres kerja tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Stres kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara praktis, PT Serba Mulia Auto Cabang Sangatta disarankan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan kerja, memperbaiki kondisi lingkungan kerja fisik maupun nonfisik, menerapkan strategi pengelolaan stres kerja seperti pembagian beban kerja yang proporsional dan dukungan psikologis, serta mendorong kepemimpinan yang suportif dan konstruktif. Secara akademik, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel seperti motivasi, kepuasan, atau gaya kepemimpinan, menggunakan pendekatan mixed methods, memperluas objek dan jumlah sampel, serta mendalami peran variabel mediasi dan moderasi guna menghasilkan temuan yang lebih komprehensif di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444>
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682.
- Elisnawati, et al. (2022). Pengaruh kompetensi digital, beban kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal*, 31(1), 38–49.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *Learning agility*. Palgrave Macmillan US.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329.
- Muizu, W. O. Z., & Budiarti, L. (2017). Dampak program pelatihan terhadap kompetensi digital karyawan PT Belant Persada di Bandung. *Jurnal*, 35, 733–740.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Patton, W., & Lokan, J. (2001). Perspectives on Donald Super's construct of career maturity. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E., & Wibowo, A. (2019). Pelatihan kerja dan pengaruhnya terhadap stres kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 45–56.