

Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Fairuz Denaya Hafnidafitri ^{1*}, Azkia Nurfadilah ², Linda Therecy Sianturi ³,
Muhamad Satria Nur Hakim ⁴, Muhammad Zaky ⁵, Ni Nyoman Sawitri ⁶

¹⁻⁶ Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya,
Indonesia

202410327002@mhs.ubharajaya.ac.id ^{1*}, 202210325226@mhs.ubharajaya.ac.id ²,
202310325314@mhs.ubharajaya.ac.id ³, 202210325239@mhs.ubharajaya.ac.id ⁴,
202210325262@mhs.ubharajaya.ac.id ⁵, nyoman.sawitri@dsn.ubharajaya.ac.id ⁶

Alamat: Jl. Harsono RM No.67, RT.2/RW.4, Ragunan, Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, Daerah
Khusus Ibukota Jakarta 12550

Korespondensi email: 202410327002@mhs.ubharajaya.ac.id

Abstract The study's overarching goal is to determine whether, and to what extent, employee motivation mediates the relationship between training and performance, as well as between performance and experience on the job and training, and between experience and performance on the job and work motivation. The material for this study came from a variety of online resources, including libraries, databases, and research tools like Google Scholar, Mendeley, and open access e-journals and books. The results provide support for hypothesis H1, which states that training increases work motivation. Additionally, there is a positive and statistically significant effect of job experience on motivation, lending credence to hypothesis H2. Further evidence that motivation positively affects performance was uncovered, lending credence to hypothesis H3. Furthermore, both training and job experience have a positive and significant effect on performance, lending credence to hypotheses H4 and H5, respectively.

Keyword: Employees, Training, Experience, Motivation

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah ada hubungan antara pelatihan dan kinerja, serta antara pengalaman kerja dan kinerja, dan untuk menguji hipotesis bahwa pelatihan, pengalaman kerja, dan motivasi semuanya memiliki efek pada kinerja karyawan. Tinjauan pustaka untuk studi ini dilakukan dengan menggunakan berbagai sumber daya daring, termasuk perpustakaan, basis data, dan alat penelitian seperti Google Scholar, Mendeley, dan jurnal elektronik akses terbuka. Mendukung hipotesis H1, studi ini menemukan bahwa pelatihan meningkatkan motivasi untuk bekerja. Selain itu, ada bukti kuat bahwa pengalaman kerja berdampak positif pada motivasi, memberikan kepercayaan pada hipotesis H2. Hasil juga menunjukkan bahwa motivasi meningkatkan kinerja, memberikan kepercayaan pada hipotesis H3. Ada bukti kuat bahwa pelatihan dan pengalaman kerja secara signifikan meningkatkan kinerja, memberikan kepercayaan pada hipotesis H4 dan H5, masing-masing.

Keyword: Karyawan, Pelatihan, Pengalaman, Motivasi

1. PENDAHULUAN

Setiap manusia memegang peran yang sangat penting dalam kehidupan sosial, baik untuk dirinya sendiri, untuk orang lain. Manusia juga penting di dalam organisasi karena manusia memberikan kontribusi kepada organisasi dalam memberikan sebuah ide, pemikiran, menuangkan sebuah gagasan, sehingga sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia saat ini konsep yang digunakan oleh organisasi berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan karyawan sebagai aset berharga yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Schraeder & Jordan (2011) konsep manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada konteks penting untuk

dapat memahami tempat kerja dan memberikan solusi yang tepat. Produktivitas sangat bergantung pada upaya individu sumber daya manusia. Menurut Bernadi dan Russel (2000), hasil dari suatu pekerjaan atau serangkaian tugas yang dilaksanakan selama periode waktu yang ditentukan dikenal sebagai kinerja. Keterampilan, pengetahuan, dan aspirasi yang dicapai mengarah pada pencapaian hasil kerja. Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, perusahaan membutuhkan orang-orang yang dapat menyumbangkan pengetahuan dan keterampilan mereka sesuai dengan misi dan visinya. Jadi, mengoperasikan organisasi dengan baik memerlukan peningkatan kinerja karyawan.

Sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien dan efektif sesuai dengan kriteria dan kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan? Itulah yang dimaksud dengan kinerja karyawan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengalaman kerja merupakan dua variabel terpenting yang memengaruhi keberhasilan karyawan. Pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan membantu pekerja memperoleh dan mengasah keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Pekerja dapat memperoleh kemampuan teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelatihan yang tepat.

Namun, pengalaman kerja juga merupakan faktor utama dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Ada korelasi antara tingkat pengalaman karyawan dan kemampuan mereka untuk memahami prosedur operasi standar, masalah umum, dan solusi yang dapat diterapkan. Pengalaman kerja tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tepat dan manajemen waktu yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian performa optimal. Namun, perlu diingat bahwa pelatihan dan pengalaman kerja tidak selalu langsung memengaruhi kinerja karyawan. Dalam banyak kasus, keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan sering kali bergantung pada motivasi individu. Dorongan intrinsik seseorang untuk berhasil di tempat kerja adalah yang mendorong mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Ketika pekerja bersemangat untuk memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan mereka sebaik-baiknya, mereka cenderung akan memanfaatkan pelatihan dan pengalaman mereka dengan baik.

Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan pelatihan, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian tentang peran motivasi dalam hubungan ini sangat relevan, karena motivasi dapat meningkatkan hasil dari pelatihan serta pengalaman kerja yang diberikan oleh perusahaan. Sebuah tinjauan pustaka dari disiplin

ilmu manajemen, artikel ini mengeksplorasi dampak pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa tujuan artikel ini adalah untuk meletakkan dasar bagi studi-studi mendatang dengan mengajukan teori-teori tentang: 1) bagaimana pelatihan memengaruhi motivasi di tempat kerja; 2) bagaimana pengalaman di tempat kerja memengaruhi motivasi di tempat kerja; 3) bagaimana motivasi di tempat kerja memengaruhi kinerja; dan 4) bagaimana pelatihan dan pengalaman di tempat kerja memengaruhi kinerja. Tujuan utama artikel ini adalah untuk menyimpulkan, melalui peran mediasi dari dorongan intrinsik, bagaimana pelatihan dan pengalaman di tempat kerja memengaruhi kinerja karyawan. Untuk mempersiapkan organisasi dengan lebih baik menghadapi kesulitan bisnis di masa mendatang, studi ini bertujuan untuk memberikan informasi praktis kepada manajemen tentang cara meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi yang terpadu dan lengkap.

2. METODE

Proses penyusunan artikel tinjauan pustaka melibatkan pelaksanaan penelitian di perpustakaan dan basis data akademis daring seperti *Google Scholar* dan *Mendeley*. Penelitian tersebut kemudian dinilai secara kualitatif menggunakan metodologi tinjauan pustaka dan tinjauan pustaka sistematis.

Tinjauan pustaka sistematis adalah cara untuk menemukan, menilai, dan menganalisis semua bukti penelitian yang tersedia saat ini. Menurut Kitchenham dkk. (2009), tujuannya adalah untuk menawarkan tanggapan yang tepat terhadap pertanyaan penelitian.

Menggunakan tinjauan pustaka dalam analisis kualitatif dengan cara yang sejalan dengan asumsi metodologis sangatlah penting. Sifat eksploratif dari penelitian merupakan salah satu alasan untuk menggunakan metode kualitatif. (Ali, H. , & Limakrisna, 2013)

3. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Kinerja seorang individu dapat didefinisikan sebagai tingkat di mana mereka mampu melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dengan sukses. Yang kita maksud ketika kita berbicara tentang kinerja seorang karyawan adalah seberapa baik mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka untuk perusahaan. Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pekerja saat bekerja adalah apa yang disebut Mathis dan Jackson (2001) sebagai kinerja. Menurut Rivai dan Sagala (2009), kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan

setiap orang sebagai hasil dari penyelesaian tugas yang selaras dengan pekerjaan mereka dalam bisnis. Kinerja seseorang didefinisikan sebagai hasil akhir dari suatu kegiatan atau fungsi di dalam pekerjaan selama periode waktu tertentu, menurut Bernadi dan Russel (2000). Hasil pekerjaan merupakan cerminan langsung dari kemampuan, keterampilan, dan aspirasi yang dicapai. Dalam definisi kinerja mereka, Milkovich dan Boudreau (1997) berfokus pada seberapa baik pekerja mematuhi protokol yang ditetapkan saat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dapat ditingkatkan dengan mempertimbangkan berbagai elemen kinerja. Faktor-faktor tersebut berdampak signifikan terhadap pokok bahasan penelitian. Dimensi-dimensi tersebut berpotensi mempercepat pencapaian tujuan organisasi apabila digunakan dengan tepat. Ada empat kriteria yang menjadi standar pencapaian atau penilaian kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh John Miner (dalam Fahmi, 2017):

- a. Kualitas: tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
- b. Kuantitas: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Motivasi

Motivasi seseorang merupakan faktor pendorong yang membuat mereka bergerak ke arah tujuan mereka. Motivasi pekerja memengaruhi hasil seperti output, efisiensi, dan keuletan, seperti yang ditunjukkan dalam studi Grant (2008) tentang topik tersebut (Grant, 2008). Pekerja yang termotivasi lebih siap untuk memanfaatkan kemungkinan pengembangan karena mereka lebih mandiri dan fokus untuk mendapatkan otonomi dan kemandirian (Ryan dan Deci, 2000; Thomas, 2002, sebagaimana dikutip dalam Grant, 2008). Demikian pula, penelitian oleh Guay et al. (2000) dan Vansteenkiste et al. (2007) menunjukkan bahwa personel yang terdorong lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka daripada yang kurang termotivasi. Keberhasilan, output, dan dedikasi perusahaan semuanya dapat memperoleh manfaat besar dari tenaga kerja yang sangat termotivasi. Antusiasme dan dorongan untuk bekerja didorong oleh motivasi kerja. Tingkat kinerja karyawan secara substansial dipengaruhi oleh intensitas motivasi kerja mereka. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik adalah dua kategori utama dorongan manusia. Ketika seorang karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan, mereka terlibat dalam motivasi intrinsik, yang merupakan semacam dorongan intrinsik. Faktor-faktor motivasi yang berasal dari luar individu itu sendiri dikenal sebagai motivasi ekstrinsik. Di antaranya adalah lingkungan

tempat karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. (Sudibya and Utama, 2012).

Pelatihan Kerja

Pelatihan didefinisikan oleh Priansa (2018) sebagai suatu proses yang terorganisasi dan metodis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, karakter, atau pandangan seseorang. Proses ini dilakukan melalui pengalaman belajar yang dirancang khusus untuk meningkatkan efektivitas seseorang dalam melaksanakan berbagai kegiatan dan tugas yang diembannya. Definisi ini menekankan pentingnya pendekatan yang terstruktur dan terencana dalam mengembangkan kompetensi karyawan.

Sementara itu, Gustiana et al. (2022) memandang pelatihan dari sudut pandang yang sedikit berbeda. Mereka mendefinisikan pelatihan sebagai suatu kesempatan yang secara sengaja diberikan oleh organisasi kepada karyawannya. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong dan meningkatkan keterampilan kerja para karyawan tersebut. Definisi ini menekankan peran aktif organisasi dalam memfasilitasi pengembangan karyawan melalui program-program pelatihan yang disediakan.

Dalam konteks perkembangan terkini, fokus pelatihan telah mengalami pergeseran yang signifikan. Saat ini, pelatihan tidak lagi hanya berfokus pada peningkatan keterampilan umum, tetapi lebih diarahkan pada upaya membantu karyawan memperoleh keterampilan dan kemampuan yang sangat spesifik dan relevan dengan pekerjaan mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan agar dapat berhasil dan berprestasi dalam peran dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.

Definisi sebelumnya membawa kita pada kesimpulan bahwa pelatihan kejuruan merupakan metode pendidikan individual bagi pekerja. Memperoleh dan mengasah informasi praktis, kemampuan yang kompeten, dan praktik kerja yang efisien merupakan tujuan utama pendidikan kejuruan. Diyakini bahwa pekerja akan lebih mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan mereka setelah menerima pelatihan ini. Selain itu, tujuan utama pelatihan kejuruan adalah untuk membekali pekerja dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan membantu bisnis mencapai tujuannya. Keterampilan lunak, seperti kemampuan untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan menemukan solusi untuk masalah, merupakan bagian integral dari hal ini, seperti juga bakat teknis.

Agar pelatihan kejuruan efektif, pelatihan tersebut perlu direncanakan dengan mempertimbangkan alat dan teknik pelatihan terbaru dan terbaik. Persyaratan karyawan dan

tujuan jangka panjang perusahaan harus dipertimbangkan saat mengembangkan materi pelatihan. Diyakini bahwa dengan strategi yang tepat, peserta pelatihan akan dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan, yang pada akhirnya akan membantu perusahaan maju dan tetap kompetitif.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan kompas yang tak ternilai dalam mengarahkan seseorang menuju pemilihan karier yang paling sesuai dengan potensi dan minatnya. Menurut pandangan Amalia, dkk. (2021), pengalaman kerja dapat diartikan sebagai akumulasi pemahaman dan penguasaan yang dimiliki oleh seorang pegawai, yang tercermin dari lamanya masa kerja, tingkat pemahaman yang mendalam, serta penguasaan komprehensif terhadap bidang pekerjaannya. Perspektif ini menekankan bahwa pengalaman kerja bukan sekadar hitungan waktu, melainkan juga kualitas pemahaman yang diperoleh selama periode tersebut.

Sementara itu, Kurniawan, dkk. (2021) menawarkan sudut pandang yang sedikit berbeda namun saling melengkapi. Mereka mendefinisikan pengalaman kerja sebagai suatu parameter yang mengukur rentang waktu atau masa kerja yang telah dilalui oleh seseorang. Menurut mereka, lamanya masa kerja ini berkorelasi positif dengan tingkat pemahaman seseorang terhadap tugas-tugas dalam pekerjaannya, serta kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan tingkat keahlian yang tinggi. Definisi ini menyoroti pentingnya proses pembelajaran yang terjadi seiring berjalannya waktu dalam suatu pekerjaan.

Pengalaman kerja seorang pekerja adalah jumlah pendidikan, pelatihan, dan pengetahuan praktis yang diperolehnya dari berbagai pekerjaan. Ini adalah sintesis dari dua aliran pemikiran. Pengalaman ini menjadi modal berharga yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan kepadanya dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal. Lebih dari itu, pengalaman kerja juga membentuk intuisi profesional yang memungkinkan seseorang untuk mengambil keputusan yang tepat dalam situasi-situasi yang kompleks dan penuh tekanan.

Dalam konteks organisasi, terdapat asumsi yang kuat bahwa karyawan yang memiliki pengalaman profesional yang memadai dan relevan dapat diandalkan oleh jajaran manajemen untuk mengemban tugas-tugas strategis dan tanggung jawab krusial. Tugas-tugas ini seringkali memiliki dampak langsung terhadap performa dan profitabilitas perusahaan. Hasilnya, pengalaman kerja membantu orang maju dalam profesi mereka dan juga membantu bisnis mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Dengan demikian, masuk akal untuk berasumsi bahwa tingkat keahlian seseorang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan mereka untuk mengelola tugas-tugas yang sulit dan rumit. Oleh karena itu, pekerja dengan lebih banyak pengalaman cenderung lebih konsisten memberikan hasil yang berkualitas tinggi. Dalam jangka panjang, hal ini akan meningkatkan dinamika dan hasil kerja tim karena atasan akan lebih percaya pada kemampuan mereka dan tidak ragu untuk mendelegasikan pekerjaan penting kepada mereka.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Author, tahun	Hasil Riset	Persamaan dengan riset ini	Perbedaan dengan riset ini	H
1	(Darmawan et al., 2022)	Berdasarkan hasil penelitian, karyawan Prama Sanur Beach Bali melaporkan tingkat motivasi yang jauh lebih tinggi setelah menerima pelatihan.	Terdapat persamaan dalam meneliti pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti penulis dan tidak memiliki variabel intervening, serta perbedaan dalam metode kepenulisan.	H1
2	(Khoirurrahman et al., 2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan PT. Daya Artha Mulia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh penelitian.	Terdapat persamaan dalam meneliti pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti penulis, perbedaan terkait variabel kompetensi dan tidak memiliki variabel intervening, serta perbedaan dalam metode kepenulisan.	H1
3	(Mustaqimah et al., 2022)	Meskipun penelitian tidak menemukan hubungan yang signifikan secara statistik antara pengalaman kerja dan motivasi karyawan di KSP PEKALI 99 KABUPATEN SITUBONDO, namun penelitian menunjukkan	Terdapat persamaan dalam meneliti pengalaman kerja terhadap motivasi, dan persamaan dalam menggunakan motivasi sebagai variabel intervening.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti, perbedaan terkait variabel fasilitas kerja dan perbedaan dalam metode kepenulisan.	H2

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

		bahwa hubungan tersebut memiliki pengaruh yang positif.			
4	(Mardikaningsih & Arifin, 2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja sebelumnya terhadap motivasi karyawan saat ini menunjukkan hasil yang serupa.	Terdapat persamaan dalam meneliti pengalaman kerja terhadap motivasi kerja karyawan.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti, perbedaan terkait variabel pengawasan kerja dan kemampuan kerja, serta perbedaan dalam metode kepenulisan.	H2
5	(Saputra & Fernos, 2023)	Menurut hasil penelitian, karyawan Yayasan Ar Risalah Kota Padang memperoleh manfaat yang signifikan dari variabel Motivasi.	Terdapat persamaan dalam meneliti motivasi terhadap kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti, perbedaan terkait variabel lingkungan kerja dan perbedaan dalam metode kepenulisan.	H3
6	(Septiadi et al., 2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja personel PT Brawijaya Utama Palembang dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat motivasi mereka.	Terdapat persamaan dalam meneliti motivasi terhadap kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti dan metode kepenulisan.	H3
7	(Pebrina & Yanti, 2024)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT. Pelindo Indonesia (Persero).	Terdapat persamaan dalam meneliti pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan judul yang diteliti oleh penulis variabel kepemimpinan dan tidak memiliki variabel intervening, serta perbedaan dalam metode kepenulisan.	H4

8	(Safitri et al., 2024)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Seksi Pertanahan dan Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pelatihan. Berdasarkan simpulan penelitian, kinerja pekerja di pabrik suku cadang mesin di Kota Mojokerto dipengaruhi oleh variabel pengalaman kerja.</p>	<p>Terdapat persamaan dalam meneliti pelatihan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan judul yang diteliti, perbedaan terkait disiplin kerja dan perbedaan dalam metode kepenulisan.</p>	H4
9	(Arifin et al., 2022)	<p>Penelitian ini menemukan bahwa kinerja pekerja di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Pesisir Selatan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tingkat pengalaman kerja.</p>	<p>Terdapat persamaan dalam meneliti pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan judul yang diteliti, perbedaan terkait variabel komitmen kerja dan dukungan organisasi, serta perbedaan dalam metode kepenulisan.</p>	H5
10	(Fajar & Susanti, 2023)	<p>Berdasarkan hasil penelitian, karyawan Prama Sanur Beach Bali melaporkan tingkat motivasi yang jauh lebih tinggi setelah menerima pelatihan.</p>	<p>Terdapat persamaan dalam meneliti pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan judul yang diteliti, perbedaan terkait variabel kualitas kerja serta perbedaan dalam metode kepenulisan.</p>	H5

Pembahasan

Berdasarkan hasil dan penelitian terdahulu yang tertera pada tabel 1, maka pembahasan penelitian ditentukan sebagai berikut:

H1 : Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Peningkatan dorongan pekerja untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja sebagian besar bergantung pada pelatihan yang berkualitas tinggi. Pelatihan memiliki efek positif dan signifikan secara statistik terhadap dorongan pekerja untuk melakukan yang terbaik, menurut penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dkk. (2022). Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika manajemen berinvestasi pada stafnya melalui pelatihan, hal itu meningkatkan insentif mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa kualitas dan relevansi pelatihan berperan kunci dalam meningkatkan motivasi karyawan. menunjukkan bahwa pelatihan terstruktur dan komprehensif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga secara signifikan memperkuat motivasi intrinsik karyawan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik memberikan kesempatan berharga bagi karyawan untuk berkembang secara profesional dan personal, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri, kompetensi, dan kepuasan kerja mereka. Lebih lanjut, pelatihan yang efektif membantu karyawan mengidentifikasi dan mengembangkan potensi tersembunyi, membuka peluang karir baru dan pertumbuhan pribadi yang lebih luas. Penelitian ini juga menggarisbawahi hubungan linear positif antara kualitas pelatihan dan tingkat motivasi karyawan. Moral staf meningkat berbanding lurus dengan kualitas dan relevansi pelatihan yang diberikan manajemen.

Dalam konteks organisasi modern, pelatihan berfungsi sebagai katalisator motivasi yang kuat. Karyawan yang menerima pelatihan berkualitas cenderung merasa lebih dihargai dan diberdayakan oleh organisasi yang aktif berinvestasi dalam pengembangan mereka. Hal ini menciptakan lingkaran positif di mana karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal terhadap perusahaan. Selain itu, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ini dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat pergantian, yang sangat menguntungkan bagi stabilitas dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Pelatihan yang efektif juga membantu menjembatani kesenjangan antara kemampuan karyawan saat ini dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dengan mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru dan peluang karir di masa depan, pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek tetapi juga membangun fondasi untuk

pertumbuhan jangka panjang dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Program pelatihan yang komprehensif membantu organisasi mengantisipasi tren industri dan perubahan teknologi, memastikan tenaga kerja mereka selalu siap menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, pelatihan lintas departemen dapat meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar tim, menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di seluruh organisasi.

H2 : Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Motivasi Kerja

Terdapat korelasi positif yang kuat antara bertambahnya pengalaman kerja dengan motivasi kerja yang lebih besar. Beberapa faktor yang saling berhubungan dapat menjelaskan terjadinya hal ini. Pengalaman kerja memang memberikan pengaruh yang baik terhadap motivasi, menurut penelitian yang dilakukan oleh Mardikaningsih & Arifin (2022). Hal ini juga berlaku menurut Handayani (2010) yang juga menemukan bahwa pengalaman kerja secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Pekerja dengan pengalaman kerja sebelumnya cenderung lebih termotivasi dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Ketika pekerja memperoleh lebih banyak pengalaman, mereka memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana peran mereka sesuai dengan gambaran perusahaan yang lebih besar. Yang termasuk dalam pemahaman ini tidak hanya komponen teknis pekerjaan, tetapi juga dinamika tim, budaya perusahaan, dan tujuan kinerja secara keseluruhan.

Peningkatan pemahaman ini berdampak signifikan pada kepercayaan diri karyawan. Mereka menjadi lebih yakin dalam mengambil keputusan, menangani situasi kompleks, dan berkontribusi efektif dalam tim. Kepercayaan diri yang meningkat ini menjadi katalis kuat untuk motivasi intrinsik, mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik dan mencapai standar yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, karyawan berpengalaman cenderung mengembangkan kemampuan pemecahan masalah yang lebih canggih. Mereka dapat mengidentifikasi pola, mengantisipasi tantangan, dan merumuskan solusi yang efektif dan efisien. Kemampuan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan rasa pencapaian yang mendalam. Setiap masalah yang berhasil diatasi menjadi sumber kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat dan mendorong motivasi kerja secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berperan penting dalam membangun fondasi motivasi yang kuat. Pengalaman tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mengembangkan ketahanan mental, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi karyawan. Hal ini menciptakan siklus positif di mana pengalaman

mendorong motivasi, dan motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk terus mengakumulasi pengalaman berharga. Akhirnya, kombinasi pengalaman dan motivasi ini membangun antusiasme jangka panjang karyawan untuk terus berkinerja baik dan berkontribusi optimal dalam organisasi mereka.

H3 : Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Terdapat bukti substansial dari berbagai latar organisasi yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkorelasi signifikan dengan dan berdampak pada kinerja karyawan. Dampak motivasi terhadap kinerja bersifat positif dan signifikan secara statistik, menurut penelitian Saputra dan Fernos (2023). Menurut penelitian tersebut, jika pekerja terinspirasi, mereka akan lebih terdorong untuk berjuang atau berjuang demi kemajuan dalam perusahaan, asalkan mereka tidak melupakan pentingnya memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Karyawan tidak hanya termotivasi untuk bekerja lebih keras dengan insentif yang konstan dan kuat ini, tetapi mereka juga terinspirasi untuk berpikir di luar kotak dan menghasilkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.

Lebih lanjut, motivasi yang kuat terbukti memiliki dampak transformatif pada fokus dan produktivitas karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih mampu mengelola waktu mereka dengan efisien, memprioritaskan tugas-tugas penting, dan mempertahankan konsentrasi tinggi bahkan dalam menghadapi tantangan atau gangguan. Sebagai hasilnya, kinerja mereka tidak hanya meningkat dalam hal kuantitas output, tetapi juga dalam kualitas dan inovasi pekerjaan yang dihasilkan. Peningkatan kinerja ini sering kali tercermin dalam evaluasi kinerja yang lebih baik, pencapaian target yang lebih cepat, dan kontribusi yang lebih signifikan terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Motivasi intrinsik yang kuat, didefinisikan sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu karena hal itu memuaskan dan bermakna secara pribadi, sangat penting dalam memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, sesuai dengan teori Edward L. Deci dan Richard M. Ryan: Melalui Teori Penentuan Nasib Sendiri (SDT). Ketika kebutuhan pekerja akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan terpenuhi, mereka mengembangkan keterikatan dan komitmen yang lebih kuat terhadap tempat kerja mereka, sesuai dengan teori mereka. Membangun fondasi yang kuat untuk komitmen jangka panjang terhadap perusahaan dimulai dengan dorongan intrinsik ini, yang berasal dari dalam diri karyawan dan didorong oleh unsur-unsur seperti rasa pencapaian, pengakuan, dan kemajuan pribadi. Pekerja yang sangat termotivasi secara intrinsik cenderung melakukan upaya ekstra dan loyal kepada perusahaan karena mereka sangat mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan tujuannya.

Anggota staf yang sangat termotivasi secara intrinsik juga cenderung bekerja lebih efisien dan memberikan hasil yang lebih baik ketika diberi kesempatan untuk melakukannya. Orang dengan tipe kepribadian ini cenderung bekerja lebih keras dan melampaui tugas untuk memecahkan masalah, menghadapi rintangan secara langsung, dan mencapai tujuan. Hal ini tidak hanya menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas, tetapi juga membuat tempat kerja lebih kreatif dan bersemangat, karena orang selalu menyarankan dan menerapkan ide-ide baru serta cara-cara untuk meningkatkan proses.

Oleh karena itu, terdapat hubungan yang kompleks dan simbiosis antara motivasi intrinsik di tempat kerja dan hasil kerja dari tenaga kerja tersebut. Motivasi tingkat tinggi meningkatkan kinerja dalam dua cara: pertama, dengan mendorong lebih banyak usaha dan pengabdian, dan kedua, dengan mendorong lebih banyak komitmen organisasi, efisiensi dalam bekerja, dan kualitas hasil kerja. Akibatnya, bisnis yang mampu membina dan mempertahankan tenaga kerja yang sangat termotivasi cenderung melihat inovasi yang berkelanjutan, keunggulan kompetitif, dan kinerja organisasi yang sangat baik dalam jangka panjang.

H4 : Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Kinerja karyawan secara signifikan dan langsung dipengaruhi oleh pelatihan. Menurut penelitian Pebrina dan Yanti (2024), pelatihan memang meningkatkan produktivitas pekerja di tempat kerja. Perusahaan harus secara konsisten dan rutin menawarkan sesi pelatihan personel, menurut laporan tersebut. Tujuannya di sini adalah agar setiap staf mempelajari apa yang perlu mereka ketahui untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sukses dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh bisnis atau organisasi. Pekerja yang pekerjaannya melibatkan pelatihan rutin secara signifikan lebih produktif daripada rekan-rekan mereka yang pekerjaannya tidak melibatkan pelatihan. Sejumlah komponen yang saling terkait memberikan penjelasan untuk kejadian ini.

Pertama, pelatihan berfungsi kuat dalam mengasah dan mempertajam kemampuan teknis karyawan. Melalui program pelatihan yang sistematis dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan terkini, mempelajari teknik-teknik baru, dan mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam industri mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk menangani tantangan yang lebih kompleks dengan tingkat keahlian yang lebih tinggi.

Lebih jauh lagi, pelatihan merupakan komponen kunci dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan

cepat terhadap perubahan lanskap teknologi, preferensi konsumen, dan hierarki perusahaan menjadi semakin berharga dalam lingkungan yang dinamis dan tidak dapat diprediksi saat ini. Pelatihan yang efektif tidak hanya membekali karyawan dengan keterampilan teknis, tetapi juga mengembangkan pola pikir yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Karyawan yang adaptif cenderung lebih siap menghadapi tantangan baru, lebih cepat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan atau prosedur, dan lebih efektif dalam menangani situasi yang tidak terduga.

Ketiga, aspek yang tidak kalah pentingnya adalah peningkatan kepercayaan diri yang dihasilkan dari proses pelatihan. Ketika karyawan merasa kompeten dan terampil dalam peran mereka, hal ini secara alami mendorong rasa percaya diri yang lebih besar. Pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat, komunikasi yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan, serta keberanian untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan mereka semuanya dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan diri ini.

Kinerja yang lebih baik secara keseluruhan didukung oleh kombinasi keterampilan teknis yang lebih baik, kemampuan beradaptasi yang lebih baik, dan kepercayaan diri yang lebih baik. Selain menjadi lebih produktif secara keseluruhan, pekerja yang terlatih dengan baik cenderung lebih mampu bekerja lebih baik, menunjukkan lebih banyak inisiatif dan orisinalitas dalam pendekatan mereka, dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi keberhasilan perusahaan.

Oleh karena itu, pelatihan memengaruhi kinerja secara signifikan dalam banyak hal. Pelatihan memengaruhi hasil kinerja yang terukur secara langsung dan bermakna, selain efek yang kurang kentara tetapi tidak kalah pentingnya, yakni meningkatkan motivasi kerja. Organisasi yang memprioritaskan dan menginvestasikan sumber daya dalam program pelatihan yang efektif dan berkelanjutan cenderung menikmati manfaat jangka panjang dalam bentuk tenaga kerja yang lebih terampil, adaptif, dan produktif, yang pada gilirannya berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

H5 : Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja

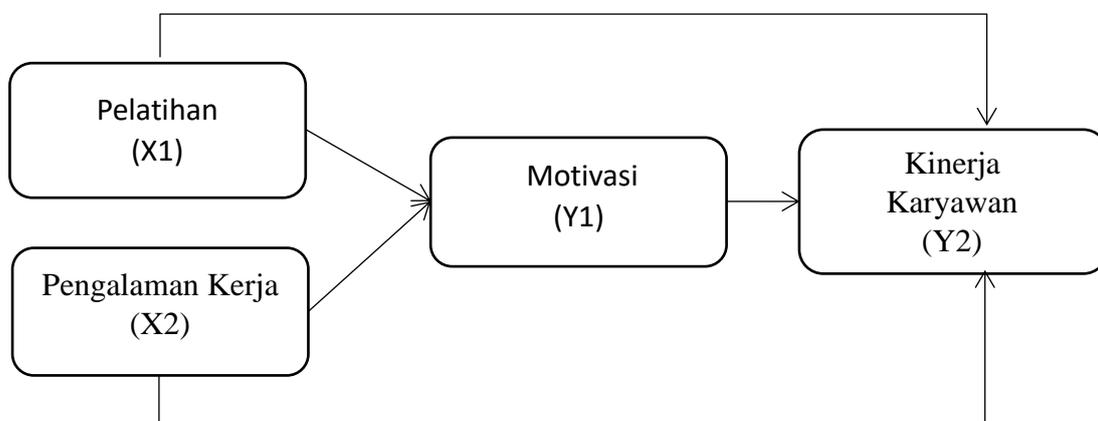
Salah satu faktor terpenting dalam menentukan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya adalah tingkat pengalamannya. Fajar dan Susanti (2023) menemukan bahwa kinerja pekerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tingkat pengalaman kerja mereka. Studi tersebut menemukan bahwa kinerja karyawan berkorelasi positif dengan durasi pengalaman kerja mereka. Kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik berbanding lurus dengan tingkat pengalaman mereka.

Ada sejumlah cara di mana pengalaman kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Pertama-tama, Anda tidak bisa mendapatkan pengalaman langsung yang hanya diperoleh dari pembelajaran di kelas; Anda harus memilikinya. Kedua, karyawan dapat memperoleh banyak pengetahuan mendalam melalui pengalaman kerja mereka, yang sangat penting untuk menghadapi berbagai masalah yang terus berubah yang muncul seiring dengan lingkungan kerja yang dinamis. Karyawan juga memiliki lebih banyak keleluasaan untuk mencari tahu cara melakukan pekerjaan mereka sendiri. Fakta bahwa mereka telah menguasai seluk-beluk prosedur, protokol, dan dinamika perusahaan di tempat kerja menjelaskan hal ini. Akibatnya, pekerja yang berpengalaman dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih cepat dan dengan lebih sedikit pemborosan karena mereka tahu cara memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja memiliki implikasi atau pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengalaman tidak hanya berfungsi sebagai pengembangan keahlian teknis dan soft skills, tetapi juga berperan dalam meningkatkan produktivitas keseluruhan karyawan. Hal ini mencakup peningkatan dalam aspek-aspek seperti efisiensi kerja, kualitas kerja, kemampuan pemecahan masalah, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, organisasi yang mengakui dan memanfaatkan pengalaman kerja karyawan mereka cenderung menikmati keunggulan kompetitif yang signifikan

Rerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual artikel, seperti diilustrasikan dalam Gambar 1 di bawah, berasal dari perumusan masalah, pembahasan, dan penelitian terkait.



Gambar 1: Rerangka Konseptual

Berdasarkan gambaran kerangka konseptual di atas, pelatihan (X1) dan pengalaman kerja (X2) merupakan dua variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan (Y2) melalui komponen perantara yang disebut motivasi (Y1). Dengan kata lain, hubungan antara X1 dan X2 serta Y2 melalui Motivasi (Y1) sebagai komponen perantara. Y1 dan Y2 dipengaruhi oleh dua variabel eksternal, namun ada banyak variabel lain yang juga dapat berperan, seperti:

- a. Kepemimpinan: (Pebrina & Yanti, 2024), (Hafidzi et al., 2023), (Rosalina & Wati, 2020), (Hidayat et al, 2024), (Febrian et al, 2023), (Sugiono & Tobing, 2021).
- b. Disiplin Kerja: (Pratiwi et al., 2023), (Putra & Fernos, 2023), (Salsabila & Suryawan, 2021), (Azhar et al., 2020), (Saputri et al., 2021).
- c. Kepuasan kerja: (Sutrisno et al., 2022), (Fauzi et al., 2022), (Arifin & Mahardikaningsih, 2022), (Prayudi & Area, 2021).
- d. Kompetensi: (Sarumaha, 2022), (Tanjung et al., 2021), (Pariesti et al., 2022), (Aulia, 2020), (Yanti et al., 2022).

4. KESIMPULAN

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Pelatihan membekali pekerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas. Pemahaman dan fleksibilitas seseorang di tempat kerja ditingkatkan oleh pengalaman profesional mereka. Dalam korelasi antara pendidikan dan produktivitas di tempat kerja, motivasi intrinsik memainkan peran mediasi utama. Pekerja yang termotivasi lebih mungkin memanfaatkan pendidikan dan pengalaman mereka sebaik-baiknya di tempat kerja. Hal ini berpotensi meningkatkan efisiensi mereka. Kinerja karyawan ditingkatkan oleh motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan dampak positif dari pelatihan dan pengalaman kerja. Tanpa adanya dorongan yang tinggi, faktor-faktor ini mungkin gagal meningkatkan kinerja.

REFERENSI

- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Bratha, W. G. E., Sawitri, N. N., & Faeni, D. P. (2023). Motivation Mediate the Effect of Education, Work Experience, Intellectual Intelligence, and Discipline on Employee Performance. *Journal of Accounting and Finance Management*, 4(1), 53-62.

- Darmawan, Y. Y., Supartha, W. G., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Di Prama Sanur Beach-bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(3), 1265-1290.
- Fajar, R. N., & Susanti, F. (2023). Pengaruh pengalaman kerja dan kualitas kerja terhadap kinerja karyawan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Economina*, 2(6), 1343-1355.
- Givanni, C. L., & Ariwibowo, H. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Pada Pt. Pal Indonesia). *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(3/Jul).
- Hendrawan, A., Pradhanawati, A., & Ngatno. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(1), 357-367.
- Ilim, N., Wahyudi, A. K., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 2(1), 39-54.
- Jumani, A., & Rianto, M. R. (2023). Literatur Review: Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Kita Sukses Mandiri. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(1), 39-50.
- Jumawan, A., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2024). The Influence of Employee Education and Work Experience on Employee Performance and Employee Loyalty. *Siber International Journal of Digital Business (SIJDB)*, 2(1), 62-73.
- Khoirurrahman, A., Rosa, T., & Haryana, A. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi, Kompetensi dan Kinerja Peserta Pelatihan PT. Daya Artha Mulia. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 12(3), 255-267.
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Studi Empiris Tentang Pengawasan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kemampuan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(1), 80-100.
- Meha, S. R., Charly, C. O., Pradana, G. I., Fikri, H., & Irsa, R. L. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(7), 1-15.
- Mustaqimah, S., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Ksp Pekali 99 Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(1), 94-105.
- Mutiya, M., Machasin, M., & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 432-442.
- Nitasari, R. A. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus (Skripsi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).

- Pebrina, L., & Yanti, E. D. (2024). Analisis Pelatihan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat Pt. Pelabuhan Indonesia (Persero). *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 161-172.
- Safitri, T. E., Kusumah, A., Setianingsih, R., & Yuslim, Y. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Pelatihan terhadap kinerja Pegawai Pada Bagian Pertahanan Dan Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(1), 306-323.
- Saputra, D., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 62-74.
- Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, S. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(1), 38-44.
- Solihatun, S., Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 57-69.
- Sukidi, S., & Wajdi, F. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 18(2), 79-91.
- Suryanto, D. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 1(2), 98-109.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2024). Analysis of Competency, Discipline, and Self-Efficacy on The Performance of Aviation Security Staff: Literature Review. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 2(3), 166-172.
- Umar, A., & Suarni, N. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835-853.
- Yani, N. W. M. S. A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *International Journal Of Social Science And Business*, 3(1), 55-62.