

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI MOTIVASI
KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGALAMAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Tesis

Untuk memperoleh Gelar Magister
Manajemen Pada Universitas Islam Sultan
Agung Semarang



Disusun Oleh

Evin Sasongko
NIM.20402300106

PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024

HALAMAN PERSETUJUAN

Penelitian untuk Tesis

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Disusun oleh :

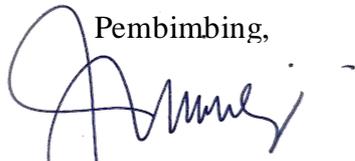
Evin Sasongko

NIM : 20402300106

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Agustus 2024

Pembimbing,



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.

NIK. 210492029

HALAMAN PENGESAHAN

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Disusun oleh :

Evin Sasongko

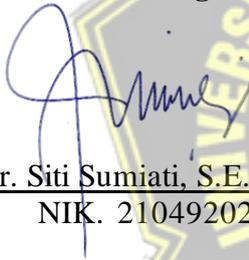
NIM : 20402300106

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 21 Agustus 2024

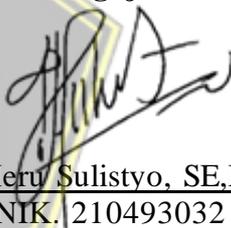
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si
NIK. 210492029

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE,M.Si
NIK. 210493032

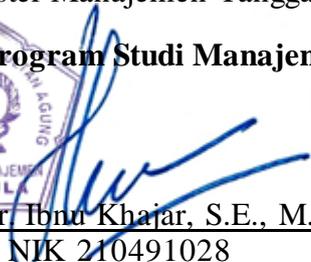
Penguji II



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE,M.Si
NIK. 210491023

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal, 21 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Evin Sasongko
NIM : 20402300106
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI MOTIVASI KERJA,
LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Adalah hasil karya saya dan tidak karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di Universitas Islam Sultan Agung Semarang atau perguruan tinggi lain, dan tidak terdapat pendapat atau karya yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari dosen pembimbing Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia bertanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 21 Agustus 2024



Evin Sasongko

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Evin Sasongko
NIM : 20402300106
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas

Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 21 Agustus 2024

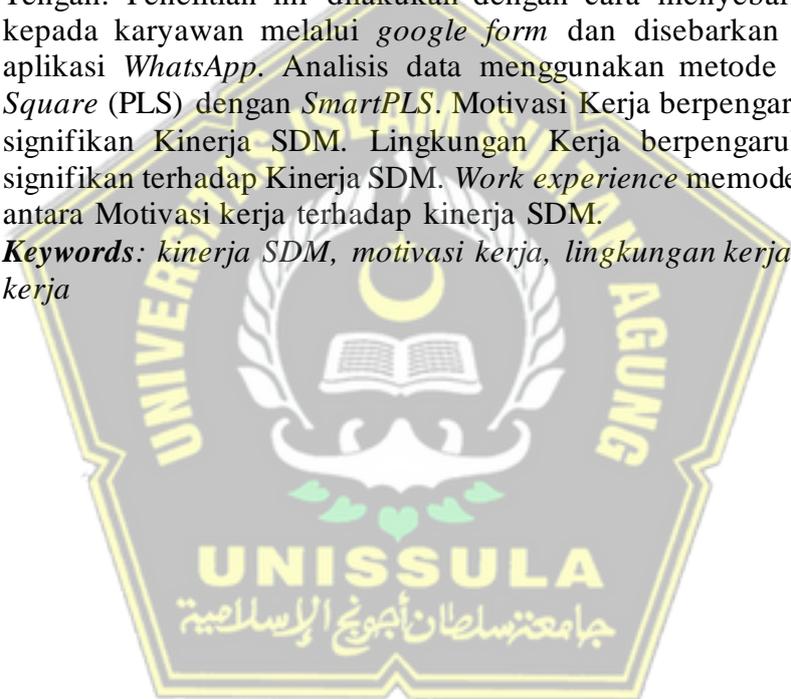


Evin Sasongko

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja SDM, menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM, menganalisis peran pengalaman kerja dalam memotivasi hubungan kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer diperoleh dari kuesioner. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sampel sampling jenuh yang terdapat di *Non-probability sampling*. Populasi pada penelitian ini adalah Cleaning service 22, tenaga taman 19, Mekanikal dan Elektrikal 16 dan tenaga pengamanan 64. Sampel yang diambil oleh peneliti adalah seluruh tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) yang berjumlah 121 karyawan yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan melalui *google form* dan disebarkan menggunakan aplikasi *WhatsApp*. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan *SmartPLS*. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan Kinerja SDM. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM.

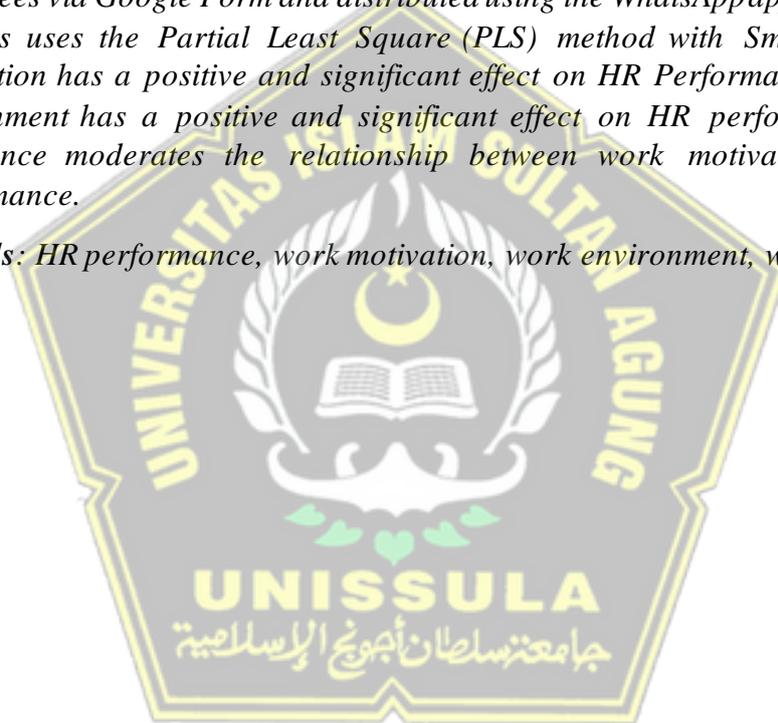
Keywords: kinerja SDM, motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja



ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the influence of work motivation on HR performance, analyze the influence of the work environment on HR performance, analyze the role of work experience in motivating the HR performance relationship of outsourced workers (3rd parties) at the Bank Indonesia Representative Office, Central Java Province. This research uses quantitative methods with primary data obtained from questionnaires. In this research the author used a saturated sampling technique found in non-probability sampling. The population in this study was 22 Cleaning service personnel, 19 garden personnel, 16 Mechanical and Electrical personnel and 64 security personnel. The sample taken by researchers was all outsourcing personnel (3rd parties) totaling 121 employees who worked at the Bank Indonesia Representative Office, Central Java Province. . This research was carried out by distributing questionnaires to employees via Google Form and distributed using the WhatsApp application. Data analysis uses the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS. Work Motivation has a positive and significant effect on HR Performance. The work environment has a positive and significant effect on HR performance. Work experience moderates the relationship between work motivation and HR performance.

Keywords: *HR performance, work motivation, work environment, work experience*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian penelitian tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sdm Melalui Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Moderasi”.

Penelitian tesis ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya penulisan penelitian penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
2. Prof. Dr Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Orang Tua tersayang Bapak dan Ibu yang senantiasa mendukung sehingga penulis mencapai tahap ini.
6. Istri dan Anak-Ank tercinta yang selalu memberikan semangat, dukungan dan doa, sehingga penulis dapat menyelesaikan sampai dengan tahap ini.

7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Unissula angkatan 78 yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan penelitian tesis ini.

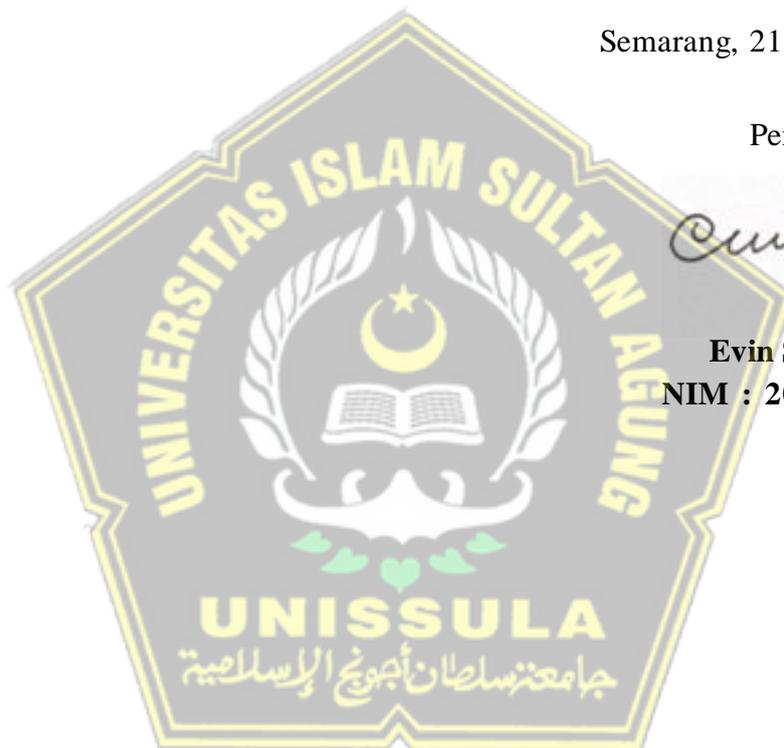
Dalam penulisan penelitian tesis ini tentu disadari masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Semarang, 21 Agustus 2024

Penulis



Evin Sasongko
NIM : 20402300106



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	10
LANDASAN TEORI.....	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja SDM.....	10
2.1.2 Motivasi	12
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	17
2.1.4 Pengalaman Kerja	19
2.2 Hubungan Antar Variabel	20
2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja SDM.....	20
2.2.2 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja SDM.....	22
2.2.3 Hubungan <i>Work Experience</i> memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM.....	22
2.3 Kerangka Pemikiran.....	24
BAB III	25
METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	26

3.3	Data dan Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.5	Variabel dan Indikator.....	31
3.6	Teknik Analisi Data.....	32
	Uji hipotesis.....	35
	BAB IV	79
	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	79
4.1.	Gambaran Umum Responden.....	79
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	49
4.2.1	Deskripsi Variabel <i>Motivasi Kerja</i>	50
4.2.2	Deskripsi Variabel <i>Lingkungan Kerja</i>	51
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Pengalaman Kerja</i>	52
4.2.4	Deskripsi Variabel <i>Kinerja SDM</i>	53
4.3.	Analisis Data	54
4.3.1.	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	55
a.	Hasil Uji Hipotesis 1	68
b.	Hasil Uji Hipotesis 2.....	69
c.	Hasil Uji Hipotesis 3.....	69
4.4.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	69
4.4.1	Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kinerja SDM.....	69
4.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja SDM.....	71
4.4.3	<i>Work Experience</i> memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM	72
	BAB V.....	75
	PENUTUP.....	75
5.1.	Simpulan.....	75
5.2.	Implikasi Teoritis.....	76
5.3.	Implikasi Manajerial.....	77
5.4.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	78
	Daftar Pustaka.....	80
	LAMPIRAN	84
	Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian	84
	Lampiran 2. Tabulasi Data.....	88
	Lampiran 3. Output Smart PLS.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Pegawai outsourcing (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah.....	3
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator.....	41
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer	47
Tabel 4.2 Demografi Responden	48
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif	50
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif	51
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif	52
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif	54
Tabel 4.11 Nilai Outer Loadings	58
Tabel 4.12 Nilai AVE	58
Tabel 4.13 Internal Consistency Reliability	59
Tabel 4.14 Fornell Larcker (Nilai Korelasi).....	60
Tabel 4.15 Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan.....	61
Tabel 4.16 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).....	61
Tabel 4.17 Coefficient of Determination (R-square).....	62
Tabel 4.18 Effect Size (F-square).....	63
Tabel 4.19 Predictive Relevance (Q-square).....	65
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis	68
Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Teoretis.....	24
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran.....	55
Gambar 4.2 Hasil Blindfolding	63
Gambar 4.3 Kerangka Penelitian Teoretis.....	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian	84
Lampiran 2. Tabulasi Data	88
Lampiran 3. Output Smart PLS	91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kegiatan perekonomian di Indonesia sangat dipengaruhi oleh adanya SDM.

SDM memiliki peran dan dominan disetiap kegiatan perusahaan, hal ini dikarenakan manusiaberugas sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan, sehingga keberlanjutan perusahaan tercapai (Setyadi, 2021)

Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan yang terjadi seperti target/sasaran atau kriteria tertentu yang sudah ditentukan terlebih dahulu dan juga telah disepakati antara seorang karyawan dan perusahaan (Rivai, 2020). Pengelolaan kinerja karyawan sangat dibutuhkan sebagai kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan dan juga menggambarkan seberapa berperannya seorang karyawan terhadap pencapaian perusahaan, kinerja karyawan dapat berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dapat didukung dan ditingkatkan melalui manajemen SDM yang baik (Agustien & Soeling, 2020).

Deksripsi kinerja mencakup tiga komponen penting yaitu tujuan, pengukuran, dan penilaian. Penetapan tujuan dari sebuah organisasi merupakan strategi di dalam meningkatkan kemajuan kinerja. Selain penentuan tujuan kerja, juga sangat diperlukan melakukan pengukuran dan penilaian kinerja yang diharapkan (Sinarwati, dkk, 2021). Kinerja karyawan merupakan suatu capaian kerja dari seorang karyawan yang berupa output hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Kurnianto dan Kharisudin, 2022).

Motivasi kerja adalah arah perilaku mengacu pada yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak (Adhari & Zelvian, 2021). Dari uraian diatas motivasi kerja juga bisa dikatakan dapat memperbaiki suatu kualitas karena dengan motivasi kerja pegawai dapat bekerja dengan baik sehingga menghasilkan laporan yang berkualitas.

Salah satu faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja merupakan suatu pengetahuan yang didapat seseorang secara langsung melalui proses pekerjaan sehari-hari sesuai dengan jenis pekerjaannya (Muslim et al., 2020). Karena pengalaman kerja didapatkan pada pegawai yang telah memiliki jam kerja lebih banyak. Pegawai berpengalaman bekerja lebih baik karena mereka memiliki dasar pengetahuan yang lebih besar dan lebih mahir mengorganisir pengetahuan mereka.

Seperti yang sudah dipaparkan pada paragraf sebelumnya yakni **lingkungan kerja** yang nyaman akan membuat pekerja juga nyaman dalam menjalankan tugasnya. Andong (2020) menyatakan bahwa lingkungan yang nyaman yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan yang ramah kepada pekerja, teman atau rekan kerja yang ramah, terpenuhinya kebutuhan pekerja yang cukup seperti ruangan yang nyaman, mesin produk yang beroperasi sesuai dengan daya tamping produksi, serta keperluan-keperluan pekerja lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Berikut ini data hasil penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
Pegawai *outsourcing* (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah

A.Perilaku Kerja	Bobot (100%)	2020	2021	2022
		Nilai Capaian	Nilai Capaian	Nilai Capaian
Disiplin	10%	100	70	70
Tanggung jawab	10%	95	85	80
Kerjasama	5%	95	90	75
Kepemimpinan	5%	100	80	80
Prakarsa	5%	90	85	80
Kejujuran	5%	80	75	80
B.Hasil Kerja				
Kualitas kerja	20%	75	70	55
Kuantitas kerja	20%	70	70	55
Keterampilan kerja	20%	70	70	60
Jumlah	100%	81,2	77,2	64,7

Sumber : Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Pegawai *outsourcing* (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah (2020-2022)

Keterangan :

91-100 = SB (Sangat Baik) 71-80,99 = CB (Cukup Baik)
81-90,99 = B (Baik) 61-70,99 = KB (Kurang Baik)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan. Dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja pada tahun 2020 dalam kategori

baik, kemudian pada tahun 2021 mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori cukup baik dan pada tahun 2022 mengalami penurunan kembali, dimana kinerja karyawan menjadi kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih ada aspek kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja serta terdapat motivasi dalam melakukan pekerjaan. Pegawai *outsourcing* (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah mempunyai peran yang sangat penting dalam hal memberikan pelayanan, menjaga kebersihan, pemeliharaan serta pengoprasian peralatan mekanikal dan elektrikal, berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2014).

Dalam hal kinerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di KPw BI Provinsi Jawa Tengah, tercermin dari hasil pekerjaan sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diatur dalam kontrak, namun fenomena yang berlangsung bahwa adanya beberapa pegawai memiliki pola pikir hanya menggururkan kewajiban tugas. Kinerja pegawai hanya berfokus pada melakukan pekerjaan sesuai dengan bagian mana tempatnya bekerja. Sehingga dalam mengukur kinerja pegawai tentunya harus berkaca pada hasil kerja yang dilakukan. Oleh karena hal tersebut, tidak menjadi lumrah jika dalam pelaksanaan tugas ditemukan tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) yang memiliki perilaku lamban ketika bekerja, tidak tepat waktu sesuai target waktu yang telah ditentukan, tidak adanya keinginan ingin tahu, tidak mempunyai

inisiatif dan ketidak disiplin dalam bekerja. Inilah yang menjadi faktor hasil kerja kurang maksimal, tidak hanya itu tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) saat bekerja ada yang bekerja dengan malas-malasan dan tidak disiplin ini menyebabkan terjadinya ketidak puasan pemakai jasa. Hal tersebut menampakkan sikap *outsourcing* (pihak ke 3) yang kurang bertanggung jawab pada pekerjaannya serta bertindak tidak terarah pada hal yang dituju. Tidak hanya itu ada rasa bosan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan berulang.

Tidak hanya faktor lingkungan kerja yang punya pengaruh besar terhadap menurunnya kinerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) tetapi faktor suasana kerja diantaranya ketidak cocokan antar tenaga yang berimbas pada komunikasi yang kurang baik antar pegawai yang lainnya, kondisi ruang kerja yang berukuran kecil, serta ketersediaan fasilitas kerja yang belum memadai. Hal ini yang menyebabkan tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) merasa kurang nyaman dan jenuh dengan kondisi yang ada, sehingga tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) tidak maksimal dalam bekerja, menjadikan pemakai jasa merasa kurang puas akan pelayanan yang telah diberikan. Beban kerja yang dirasakan oleh para tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) dalam bekerja menjadi semakin besar salah satunya karena tunjangan yang diberikan hanya sebatas THR dan uang putus kontrak. Adanya motivasi yang diberikan sesuai dengan haknya dan kepuasan kerja yang didapatkan dari pemakai jasa akan sangat mempengaruhi kinerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3). Adanya dorongan motivasi yang cukup besar akan berdampak pada disiplin tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) semakin baik. Mereka akan memahami serta mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan berlaku. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3)

berkesesuaian apa yang menjadi timbal balik dari apa yang telah mereka kerjakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan penyedia jasa tersebut.

Berdasarkan rangkaian dan peristiwa yang telah dijabarkan maka dapat diketahui bahwa permasalahan kepuasan kerja adalah salah satu masalah yang sering dialami oleh para tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) dan menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh sebuah instansi ataupun lembaga. Kepuasan kerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) yang rendah akan mempengaruhi kualitas kinerja yang mengalami penurunan. Oleh karena hal tersebut, maka motivasi, lingkungan kerja serta kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian agar dapat meningkatkan kinerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3).

Research gap dalam penelitian ini adalah Pada penelitian Yasa, dkk (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda pada penelitian (Farras, 2022) dan Srutiningsih, (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila motivasi kerja kurang baik maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu maka peneliti memasukan variabel pengalaman kerja sebagai solusi ketidak konsistenan dalam *research gap* tersebut sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Moderating”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut : Bagaimana meningkatkan Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengalaman Kerja Sebagai Variabel Moderating. Sedangkan pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah?
3. Bagaimana peran pengalaman kerja dalam memoderasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan untuk memenuhi tujuan berupa menjawab rumusan masalah yang ditetapkan antara lain:

1. Menganalisis pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah.

3. Menganalisis peran pengalaman kerja dalam memotivasi hubungan kinerja SDM tenaga *outsourcing* (pihak ke3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

1.1.1 Aspek Teoritis

1. Memberikan tambahan ilmu pengetahuan untuk dipergunakan untuk pembaca serta menjadi bahan masukan yang diharapkan dapat memberikan sumbangsi pemikiran dalam hal mengembangkan penelitian lebih lanjut pada masa yang akan datang.
2. Penelitian ini dinantikan akan dapat memperuntukkan manfaat secara teoritis, sekurang kurangnya akan diperlukan menjadi sumbangsi ide-ide khususnya pada perusahaan penyedia jasa pelayanan atau
3. Akan dapat menambah teori atau konsep yang menjadi tumpuan dalam proses perkembangan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu cabang ilmu.

1.1.2 Aspek Praktik

1. Diharapkan dengan adanya penelitian ini akan dapat menjadi ulasan perusahaan penyedia jasa di Kantor Perwakilan Bank Indonesi Provinsi Jawa Tengah berkaitan dengan bagaimana memupuk motivasi dan pengalaman kerja pegawai serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.
2. Besar harapan penelitian ini dapat disetujui sebagai bahan informasi serta dapat menjadi rekomendasi atas pemecahan masalah yang dapat dikaitkan

dengan motivasi, lingkungan kerja dan pengalaman kerja tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah.

3. Lebih lanjut hasil dari penelitian ini direkomendasikan menjadi sumber acuan untuk menata program menyelesaikan sebuah persoalan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja SDM

Menurut Aswin Dkk (2019) kinerja adalah hasil kerja suatu kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Asaloehi Dkk (2023) pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Hidayat Dkk (2023) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan dan persepsi peran dan tugas.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sani Dkk (2022), Kinerja merupakan suatu konstruk multi dimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.1.1 Indikator Kinerja SDM

Menurut Dewi Dkk (2022) Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berikut beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat mengukur kinerja seorang karyawan :

1. Kualitas kerja. Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.
2. Kuantitas kerja (jumlah pekerjaan). Membuktikan seberapa baik seorang karyawan menerima dan melakukan pekerjaan dan bertanggung jawab atas hasil

pekerjaan dalam kehidupan sehari-hari. Indikatornya adalah hasil kerja, keputusan, peralatan, dan infrastruktur.

3. Tanggung jawab. Menentukan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam waktu bersamaan sehingga dapat dilkakukan efisiensi dan efektifitas sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya adalah kecepatan dan pengalaman

4. Kerjasama. Kemauan karyawan untuk keikutsertaan secara vertikal dan horizontal dengan karyawan lain di dalam dan di luar pekerjaan untuk meningkatkan hasil kerja. Indikatornya adalah kekompakan (solidaritas) dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Inisiatif. Kesanggupan dari dalam diri anggota organisasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

2.1.2 Motivasi

Menurut Indra Dkk (2023) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta maampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi merupakan sebuah energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Hidayat Dkk (2023) Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang kerjas atau lemah. faktor-

faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan mendorong orang berperilaku tertentu.

Menurut (Endra, 2022) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses pengarahan, menjaga atau memelihara dan membangkitkan perilaku manusia agar terarah pada tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu indikator penting seorang karyawan agar lebih puas menjalankan aktivitasnya.

Dari beberapa pertanyaan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Gustiawati Dkk (2022) Pada hakikatnya pemberian motivasi kepada karyawan. tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, Terdapat beberapa tujuan motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan pengalaman kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan

5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan kinerja karyawan

Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Staffani (2022) Motivasi kerja tidak melulu dipengaruhi oleh kondisi dalam diri seorang karyawan. Faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan fasilitas perusahaan malah menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi motivasi kerja. Lihat penjelasan mengenai faktor motivasi kerja di bawah ini.

1. Gaji. Faktor inilah yang sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan akan merasa kurang puas apabila menerimagaji yang terlalu rendah atau kurang dari ekspektasinya. Akibatnya, motivasi kerja karyawan pun menurun. Sebaliknya, motivasi kerja karyawan akan meningkat apabila mereka mendapatkan kenaikan gaji atau tambahan tunjangan di tempat kerjanya.
2. Atasan Kerja. Karyawan menginginkan atasan yang dapat memberikan kepercayaan dan mampu berkomunikasi secara efektif. Karyawan bisa berbicara dengan jujur dan terbuka dalam menyampaikan pendapatnya apabila memiliki atasan yang suportif dan berpikiran luas. Mereka membutuhkan atasan yang memotivasi agar lebih percaya diri dan bersemangat selama bekerja.

3. Apresiasi atau Penghargaan. Apresiasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan pengalaman dalam diri karyawan. Bentuk apresiasi yang diinginkan tidak harus insentif, melainkan juga ucapan terima kasih dan pujian yang tulus atas kerja kerasnya. Kamu bisa mencoba program 'Challenge and Rewards' untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Program ini akan lebih menarik dengan EngageAny. Aplikasi ini berguna untuk mencatat bentuk prestasi atau kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Kamu bisa memberikan poin dan rewards sebagai bentuk apresiasi yang tentunya bisa menambah retensi karyawan.

4. Rekan Kerja. Hubungan dan interaksi dengan rekan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Mereka akan lebih semangat dalam bekerja jika memiliki rekan kerja yang mendukung dan nyaman diajak berkomunikasi. Faktor ini dipengaruhi pula oleh sifat dasar manusia yang ingin diterima dalam lingkungan mana pun, termasuk lingkungan kerjanya.

5. Budaya Perusahaan. Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda dalam mencapai tujuannya. Budaya perusahaan pun dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Mereka menginginkan tujuan perusahaan tersebut sejalan dengan tujuan karier mereka.

6. Karyawan yang cocok dengan budaya perusahaan akan memiliki motivasi kerja yang meningkat sehingga lebih bersemangat untuk bekerja.

7. Kesempatan Berkembang. Kesempatan untuk belajar dan berkembang di perusahaan tentu berdampak besar pada motivasi karyawan. Faktor ini sangat

diperlukan oleh karyawan generasi milenial dan gen-Z. Mereka tidak ingin bekerja di perusahaan yang tidak memberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dalam kariernya.

8. Kehidupan Pribadi. Terakhir, motivasi kerja bisa juga dipengaruhi oleh kehidupan pribadi karyawan. Mereka tidak akan antusias dan bersemangat dalam bekerja jika memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya. Solusinya, kamu bisa mengadakan layanan konseling bagi karyawan untuk membantu mereka menghadapi masalahnya.

2.1.2.1 Indikator Motivasi

Menurut Hidayat Dkk (2023) motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang kerjas atau lemah. faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan mendorong orang berperilaku tertentu. Berikut indikator motivasi kerja antara lain:

1. Prestasi kerja pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.
2. Penghargaan pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya.
3. Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Menurut Budiasa (2021), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja. Menurut Afandi (2021) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat – alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Faktor Lingkungan Kerja Menurut Afandi (2021) terdapat beberapa faktor dari lingkungan kerja :

1. Kenyamanan karyawan, Kenyamanan didalam bekerja akan berdampak terhadap kualitas kerja pada diri seseorang. Maka dari itu dengan lingkungan kerja yang mendukung dapat membuat pegawai bekerja secara maksimal.
2. Perilaku karyawan, adalah dimana orang yang bekerja di tempat kerja dapat menempatkan dirinya bekerja secara lebih baik. Dengan adanya lingkungan yang mendukung,nyaman,bersih maka pegawai bisa bekerja secara lebih baik.
3. Kinerja karyawan, yaitu jika kondisi di lingkungan kerja terjamin maka kinerja pegawai akan naik. Dan jika fasilitas di tempat kerja menurun maka tingkat kinerja pegawai akan ikut menurun.

4. Tingkat Stres karyawan yaitu lingkungan yang tidak kondusif dapat menyebabkan tingkat stres pegawai.

Aspek Lingkungan Kerja Non-Fisik Menurut Budiasa (2021) ada beberapa aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

1. Lingkungan sosial, yaitu latar belakang keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Status soaial, yaitu semakin tinggi jabatan karyawan dalam perusahaan maka semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.
3. Hubungan kerja dalam perusshaan, yaitu hubungan kerja antar karyawan atau hubungan antar karyawan dengan atasan.
4. Kelancaran komunikasi atau sistem informasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

2.1.3.1 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Budiasa (2021) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Suasana kerja Kondisi yang ada disekitar karyawan yang menciptakan suasana serta mempengaruhi pelaksanaan didalam pekerjaan tersebut.
2. Hubungan dengan rekan kerja Hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan tanpa saling menjatuhkan satu sama lain. Didalam hubungan

pekerjaan yang harmonis karyawan akan bertahan didalam perusahaan dan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja Merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah pemahaman serta penguasaan pegawai yang dilihat dari lama waktu dia bekerja, tahap pemahaman serta penguasaan yang dimiliki pegawai (Amalia, dkk., 2021). Sedangkan menurut Kurniawan, dkk., (2021) pengalaman kerja merupakan hal mengenai ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang sudah ditempuh seseorang sehingga memahami tugas-tugas dalam pekerjaannya dan sudah terlaksana dengan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pekerja dari pekerjaan sebelumnya untuk dapat melaksanakan tanggung jawab yang diberikan secara maksimal.

Pengalaman kerja yang dimiliki individu sumber daya manusia sangat dipengaruhi aktivitas kerjanya (Irwin et al., 2019). Pengalaman kerja dalam manajemen SDM mempunyai banyak interpretasi yang berbeda-beda seperti dikemukakan oleh para ahli (Van Iddekinge et al., 2019). Pengalaman kerja adalah suatu proses yang dialami oleh individu SDM yang dapat membentuk serangkaian sikap dan perilaku dalam menjalankan aktivitas kerja sesuai dengan tuntutan proses yang dialami (Puyod & Charoensukmongkol, 2019). Konsep Ini

mewarnai pandangan bahwa pengalaman akan diperoleh apabila seseorang pernah melakukan suatu aktivitas yang di dalamnya terdapat suatu kesan atau keistimewaan dalam mengatasi dan memberikan solusi atau aktivitas tertentu (Puyod & Charoensukmongkol, 2019)

2.1.4.1 Indikator Pengalaman Kerja

Menurut (Ilham, 2022) terdapat beberapa indikator untuk menentukan pengalaman kerja, yaitu:

- 1) Lama waktu atau masa kerja adalah ukuran lama waktu kerja yang telah ditempuh seorang karyawan sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan suatu pekerjaan tersebut dengan baik.
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dan perusahaan.
- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan yaitu tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta kemampuan penguasaan dalam teknik peralatan dan teknik pekerjaannya.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja SDM

Penelitian Adzansyah, dkk (2023), Adinda, dkk (2023), dan Marlina & Febrian (2023) menghasilkan temuan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja SDM. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja individu sesuai dengan yang diinginkan oleh sebuah perusahaan. Dengan memiliki sumber daya

manusia yang kinerjanya tinggi akan berkontribusi besar terhadap perusahaan dalam mencapai tujuannya. Motivasi sendiri terbentuk oleh sikap seorang pekerja pada saat mengatasi tugas yang dilakukan dalam perusahaan dengan kondisi apapun (Agustina, 2020). Kinerja karyawan dapat ditinjau berdasarkan standar yang berlaku di perusahaan tersebut. Berdasarkan teori Setiyati dan Hikmawati (2019) bahwa motivasi kerja dapat menghasilkan kinerja maksimal apabila penerapan dan konsep manajemennya tepat, dari teori tersebut perusahaan juga memiliki kontribusi besar terhadap terbentuknya kinerja karyawan yang berkualitas.

Perusahaan dituntut untuk melakukan pengawasan atau melakukan kontrol terhadap naik turunnya kinerja karyawannya. Karena pengawasan terhadap kinerja karyawan sangat menunjang untuk memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan pesaingnya. Menurut Garaika (2020) untuk mengukur kinerja karyawan dibutuhkan seorang pengawas yang bertugas untuk menilai kinerja masing-masing karyawan yang dinilai berdasarkan pada tujuan suatu perusahaan. Namun dalam hal ini, perusahaan tidak cukup hanya melakukan kontrol dan pengawasan saja, akan tetapi perusahaan juga dituntut untuk mengerti akan kebutuhan karyawan, apabila perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawannya maka karyawan akan termotivasi melakukan pekerjaan secara konsisten sehingga tercapailah hasil kerja yang maksimal. Sebagaimana teori Jufrizen dan Sitorus (2021) bahwa motivasi kerja merupakan dorongan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat mencapai semua tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H1 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan Kinerja SDM

2.2.2 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja SDM

Penelitian Hafidzi, dkk (2023), Setiani & Febrian (2023) dan Saputra & Fernos (2023), Budiasa (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang bagus akan mendorong individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik dan mampu bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, kebanggaan dalam bekerja sehingga lingkungan kerja juga dapat membantu karyawan bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dan kurang kondusif berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga hal tersebut dapat mengarah pada penurunan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan bahwa Lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dan penurunan lingkungan kerja akan menurunkan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

2.2.3 Hubungan *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM

Penelitian Sri (2021) dan Yunus & Rocardaningrum, (2023) menghasilkan temuan *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi motivasi kerja maka akan memperkuat kinerja SDM.

Pengalaman kerja yang dimiliki individu sumber daya manusia sangat dipengaruhi aktivitas kerjanya. Makin berpengalaman dalam menjalankan tugas pokoknya, maka makin mudah dalam memberikan kecepatan, kemudahan, ketepatan dan keterpaduan dalam memberikan pelayanan. Sumber daya manusia yang berpengalaman adalah sumber daya manusia yang handal dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tingkat ketekunan kerja yang dimiliki, mengenal apa yang sepatutnya menjadi prioritas kerja dalam memecahkan masalah-masalah yang dapat menjadi kendali dalam proses kelangsungan dinamika kerja.

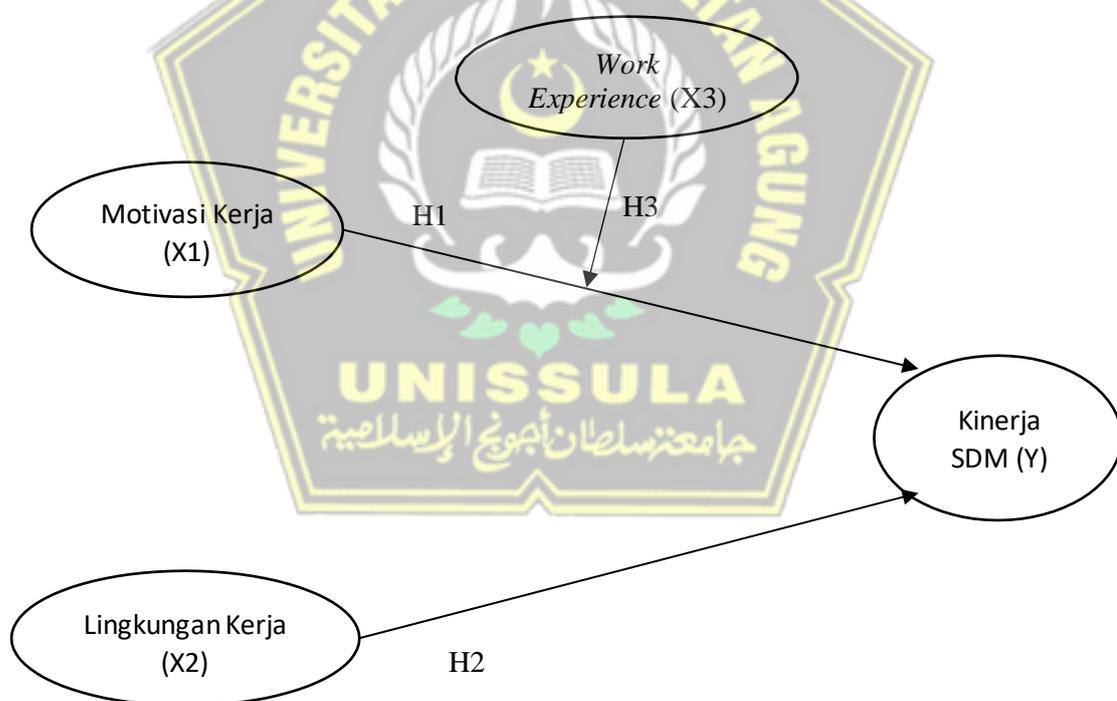
Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut dapat bekerja dengan segala daya dan upayanya. Motivasi sebagai faktor pendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Pentingnya motivasi bagi pegawai karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil optimal. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu. Prestasi kerja dapat menunjukkan seberapa besar kontribusi karyawan pada perusahaan dalam mencapai standar kerja yang telah ditetapkan. Standar kerja perlu dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H3 : *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada penjelasan mengenai hubungan antara variabel dan perumusan hipotesis diperoleh dugaan bahwa peningkatan kinerja SDM melalui motivasi kerja, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja sebagai variabel intervening. sehingga diperoleh model empirik penelitian sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Strategi penelitian ini menggunakan strategi asosiatif, yaitu berdasarkan pada karakteristik masalah pokok penelitian. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan penelitian survei. Menurut Sugiyono (2018), penelitian survei adalah penelitian kuantitatif yang digunakan untuk memperoleh data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu dengan teknik pengumpulan data melalui pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

Menurut Sugiyono (2018), metode kuantitatif dapat dipahami sebagai metode penelitian berdasarkan filosofi positivisme yang digunakan untuk menguji populasi dan sampel yang digunakan, pengumpulan data bersifat kuantitatif atau statistik untuk tujuan pengujian hipotesis. Sedangkan penelitian survei adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat dan menguji hipotesis.

Penelitian yang dilakukan menjelaskan sebab akibat antara variabel independen (motivasi dan lingkungan kerja) dan variabel dependen (kinerja

karyawan) dengan pengalaman kerja sebagai variable moderating. Penelitian penjelasan ini menyoroti antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian akan diperoleh kepastian “Peran Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Pengalaman Kerja Sebagai Variable Mederating Tenaga *Outsourcing* (Pihak Ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah”

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk menarik kesimpulan. Populasi bukan hanya jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, melainkan semua karakteristik atau sifat yang dimiliki obyek atau subyek itu (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini populasinya adalah semua tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) berjumlah 121 karyawan yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah. Tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah terdiri dari tenaga cleaning service, tenaga taman dan tenaga Mekanikal Elektrikal. Adapun rincian jumlah tenaga dapat dilihat pada Tabel 3.1 :

Tabel 3.1
Rincian Jumlah Tenaga
 Pegawai *outsourcing* (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah

No	Bagian	Jumlah Tenaga
1	Cleaning Service – <i>Supervisor</i> – <i>Asisten supervisor</i> – <i>Tenaga cleaner</i>	22 <i>1</i> <i>1</i> <i>20</i>
2	Taman – <i>Pengawas</i> – <i>Tenaga gardening</i>	19 <i>1</i> <i>18</i>
3	Mekanikal dan Elektrikal – <i>Ahli utama</i> – <i>Teknisi ahli</i> – <i>Teknisi</i> – <i>Pembantu teknisi</i> – <i>Administrasi</i>	16 <i>1</i> <i>2</i> <i>6</i> <i>6</i> <i>1</i>
4	Tenaga pengamanan – <i>Pim Lok</i> – <i>Pengawas</i> – <i>Safety</i> – <i>Operator ESS</i> – <i>PAM</i>	64 <i>1</i> <i>2</i> <i>6</i> <i>3</i> <i>52</i>
Jumlah		121

3.2.2 Sampel

Sugiyono (2012) menyatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Untuk itu sampel diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Menurut Sugiyono (2012) menyatakan bahwa teknik sampel yaitu “untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan diantaranya *probability sampling* dan *Non-probability sampling*.” Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sampel sampling jenuh yang terdapat di *Non-probability sampling*. Sugiyono (2012) mendefinisikan sampling jenuh yaitu “teknik penentuan sampel bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.”

Jadi dari penjelasan teknis sampel di atas penulis tidak menentukan sampel, karena seluruh anggota populasi akan diteliti. Sampel yang diambil oleh peneliti adalah seluruh tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) yang berjumlah 121 karyawan yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indoensia Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 121 karyawan melalui *google form* dan disebarkan menggunakan aplikasi *WhatsApp*.

3.3 Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data Penelitian

3.3.1.1 Data primer

Menurut Sugiyono (2018), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang sesuai dengan target sasaran yang dianggap mewakili seluruh

populasi dalam penelitian ini. Data ini diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan teknik pengumpulan data angket (kuesioner). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data yang diperoleh merupakan hasil dari pengamatan secara langsung dengan cara memberikan kuesioner melalui *google form* kepada 58 responden menggunakan aplikasi *WhatsApp*.

3.3.1.2 Data sekunder

Menurut Sugiyono (2018), data sekunder merupakan data yang diperoleh pihak lain secara tidak langsung, memiliki hubungan dengan penelitian yang dilakukan berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku, literature, artikel, serta situs di internet. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber yaitu data resmi terdaftar di *database*, jurnal yang terkait dengan penelitian, buku bacaan yang terkait dengan metode penelitian, penelitian-penelitian yang terkait dengan judul penelitian, dan artikel.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono, 2018), Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ialah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Metode pengumpulan data sebagai berikut:

Studi Kepustakaan

Menurut (Sugiyono, 2018), studi kepustakaan ini berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi yang lainnya berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada keadaan sosial yang akan diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting untuk melakukan penelitian. Hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah. Studi kepustakaan dalam penelitian ini didapatkan dari data relevan terhadap permasalahan yang akan diteliti seperti buku, jurnal dan artikel ilmiah.

Kuesioner

Kuesioner salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018). Kuesioner tersebut ditujukan untuk memperoleh fakta dan informasi dari para responden sebagai sampel penelitian. Dari penjelasan tersebut maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner penelitian ini berisi 14 pertanyaan yang mencerminkan empat variabel yang diteliti dan disebarakan kepada seluruh responden melalui *google form* menggunakan aplikasi *WhatsApp* selama tujuh hari.

Berikut tabel skala Likert:

Pilihan Jawaban	Skor
Sanga Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3

Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagaimana tabel :

Variabel	Indikator	Sumber
Motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. 2. Penghargaan pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. 3. Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. 	Hidayat Dkk (2023)
Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana kerja. 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja 	Budiasa (2021)

Pengalaman kerja adalah pemahaman serta penguasaan pegawai yang dilihat dari lama waktu dia bekerja, tahap pemahaman serta penguasaan yang dimiliki pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Lama waktu atau masa kerja 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan 	(Ilham, 2022)
Kinerja SDM adalah hasil kerja suatu kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja (jumlah pekerjaan). 3. Tanggung jawab. 4. Kerjasama. 5. Inisiatif. 	Dewi Dkk (2022)

3.6 Teknik Analisi Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SmartPLS, dikarenakan dalam penelitian ini berbentuk reflektif. Model reflektif merupakan model yang menunjukkan hubungan variabel laten dan indikatornya (Ghozali dan Latan, 2020). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan memberikan sejumlah pernyataan tertulis tertuju kepada para responden dan akan kemudian dijawab. Menurut Sofyan (2017), pemodelan persamaan struktural yang sering disebut Partial Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS versi 3.0 digunakan untuk menganalisis data dan jalur pemodelan dengan variabel laten. Menurut Ghozali dan Latan (2020) analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut outer model dan model struktural yang disebut inner model. Model

pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

3.6.1 Pengujian Instrumen Penelitian

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut (Ghozali dan Latan, 2020), Outer model atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Menurut Ghozali dan Latan (2020) pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu convergent validity, discriminant validity, composite reliability (cronbach's alpha).

1) Convergent Validity

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator reflektif dengan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk.

2) Discriminant Validity

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi

jika dua instrumen yang berbedayang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi.

3) *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas

suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Akan tetapi penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 3.2 *Rule of Thumb Outer Model*

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber: Ghozali dan Latan (2020:71)

Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghozali dan Latan (2020), *Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan substansi teori. *Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 3.3 Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-square</i>	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Hair et al 2011)

Sumber: Ghozali dan Latan (2020:75)

Uji hipotesis

Setelah model secara keseluruhan dan secara parsial diuji, maka pada tahap berikutnya dilakukan pengujian hipotesis. Menurut Ghozali dan Latan (2020), uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi $p \text{ value} = 0,05$. Apabila nilai T-statistik > T-tabel, maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah Pegawai *outsourcing* (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah sebanyak 121 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *google form* kepada seluruh karyawan dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 121 karyawan. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 121 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	121	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	121	100%
Perusahaan Manufaktur		
Penyebaran Kuesioner		
Pegawai <i>outsourcing</i> (pihak ke 3) yang bekerja di KPw BI Provinsi Jawa Tengah	121	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 121. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: gender, usia, jabatan, lama kerja, dan lembaga pendidikan penyebaran kuesioner. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Demografi Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	210	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	115	95,04%
Perempuan	6	4,95%
Usia		
20-30 tahun	31	25,61 %
31-40 tahun	45	37,19 %
41-50	32	26,66 %
51- 60	12	9,917 %
>60	1	0,82%
Lama Kerja		
<1 tahun	19	15,70%
1-5 tahun	31	25,61%
6-10 tahun	38	31,40 %
11-15 tahun	10	8,26%
16-20 tahun	11	9,09%
21-25 tahun	11	9,09%
26-30 tahun	1	0,82%
Pendidikan		
SD	1	0,82%
SMP	13	10,74%
SMA	91	75,20%
D1	1	0,82%
D3	1	0,82%
S1	14	11,57
Perusahaan		
PT. Bikasoga	16	13,22%
PT. Sentosa Ilahi Persada	42	34,71%

PT. Trans Dana Profitry	63	52,06%
-------------------------	----	--------

Posisi

Asisten Teknisi	7	5,78%
Teknisi	9	7,43%
Satpam	46	38,01%
Asisten Keamanan	5	4,13%
PAM	8	6,61%
Gardening	19	15,70%
Cleaning service	21	17,35%
Operator ESS	3	2,47%
Karyawan	3	2,47%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.2 di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 115 responden lebih banyak dibanding dengan responden perempuan sebanyak 6 responden.

Umur responden antara 20-30 sebanyak 31 responden, 31-40 sebanyak 45 responden, 41-50 sebanyak 31 responden, 51-60 sebanyak 12 responden, >60 sebanyak 1 responden.

Lama bekerja <1 tahun sebanyak 19 responden, 1-5 sebanyak 31 responden, 6-10 tahun sebanyak 38 responden, 11-15 tahun sebanyak 10 responden, 16-20 sebanyak 11 responden, 21-25 tahun sebanyak 11 responden, 26-30 tahun sebanyak 1 responden.

Responden bekerja di PT Bikasoga sebanyak 16 responden, PT Sentosa Ilahi Persada sebanyak 42 responden, PT. Trans Dana Profitry sebanyak 63 responden.

Posisi pekerjaan asisten teknisi sebanyak 7 responden, teknisi sebanyak 9 responden, satpam sebanyak 46 responden, asisten keamanan sebanyak 5 responden, PAM sebanyak 8 responden, gardening sebanyak 19 responden,

cleaning service sebanyak 21 responden, operator ESS sebanyak 3 responden, karyawan sebanyak 3 responden.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan informasi hanya mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis dan kemudian menarik inferensi yang digeneralisikan untuk data yang lebih besar dari populasi (Nurgiyantoro, dkk, 2004:8). Analisis deskriptif merupakan pernyataan skala Likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu (Durianto, dkk, 2001:42) :

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban “N” netral diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi nilai = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian di analisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- Interval = $(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 3 = 1,3$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel *Motivasi Kerja*

Motivasi kerja memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3. Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif *Motivasi Kerja* (MK)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
MK.1	Prestasi kerja	4.182	Tinggi
MK.2	Penghargaan pemberian motivasi	3.983	Tinggi
MK.3	Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan	4.008	Tinggi
	Rata-rata Total	4,05	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata total *motivasi kerja* memiliki score 4,05 yang artinya responden dalam penelitian ini merpersepsikan bahwa dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta maampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau intensitas yang tinggi.

Penilaian tertinggi pada indikator MK.1 yaitu “prestasi kerja”. Dengan rata-rata mean sebesar 4,182. Hasil ini menunjukkan responden mempersepsikan bahwa prestasi kerja yang dimiliki karyawan itu sudah tinggi.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator MK.2 yaitu “penghargaan pemberian motivasi”. Dengan rata-rata mean sebesar 3,983. Hasil ini menunjukkan bahwa

penghargaan pada karyawan dengan kategori yang paling sedikit nilainya diantara indicator yang lain pada variable ini. Penghargaan pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya.

4.2.2 Deskripsi Variabel *Lingkungan Kerja*

Variabel *lingkungan kerja* memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *lingkungan kerja* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja (LK)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
LK.1	Suasana kerja	4.223	Tinggi
LK.2	Hubungan dengan rekan kerja	4.289	Tinggi
LK.3	Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja	4.165	Tinggi
	Rata-rata Total	4,225	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata penelitian responden terhadap variabel *lingkungan kerja* termasuk dalam kriteria **tinggi** dengan rata-rata total sebesar 4,225. Hasil ini menunjukkan bahwa sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat – alat perlengkapan kerja, dengan kategori **tinggi** pada perusahaannya.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator LK.2 yaitu “hubungan dengan rekan kerja”. Dengan rata-rata sebesar 4,289. Hasil ini menunjukkan hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan tanpa saling menjatuhkan satu sama lain.

Didalam hubungan pekerjaan yang harmonis karyawan akan bertahan didalam perusahaan dan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator LK.3 yaitu “tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja”. Dengan rata-rata sebesar 4,15. Hasil ini menunjukkan bahwa tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan, masih kategori sedang, sehingga nilai yang diberikan responden relatif lebih rendah daripada indikator yang lain. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan *lingkungan kerja*.

4.2.3 Deskripsi Variabel *Pengalaman Kerja*

Variabel *pengalaman kerja* memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *pengalaman kerja* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif *Pengalaman Kerja (PK)*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
PK.1	Lama waktu atau masa kerja	4.132	Tinggi
PK.2	Tingkat pengetahuan dan keterampilan	3.777	Tinggi
PK.3	Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	4.017	Tinggi
Rata-rata Total		3,975	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata penelitian responden terhadap variabel mediasi yaitu *pengalaman kerja* sebagai termasuk dalam kriteria yang **tinggi** dengan rata-rata total sebesar 3,975. Rata-rata yang **tinggi** menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan hal mengenai ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang sudah ditempuh seseorang

sehingga memahami tugas-tugas dalam pekerjaannya dan sudah terlaksana dengan baik.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator PK.1 yaitu “Lama waktu atau masa kerja”. Dengan rata-rata sebesar 4,132. Hasil ini menunjukkan bahwa Lama waktu atau masa kerja dengan ukuran lama waktu kerja yang telah ditempuh seorang karyawan sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan suatu pekerjaan tersebut dengan baik.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator PK.2 yaitu “Tingkat pengetahuan dan keterampilan”. Dengan rata-rata sebesar 3,777. Hasil ini menunjukkan bahwa Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan responden relatif rendah dibandingkan dengan indikator *pengalaman kerja* yang lainnya. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan *pengalaman kerja*.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Variabel kinerja SDM memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.6. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *kinerja SDM* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 6. Statistik Deskriptif Kinerja SDM (KS)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KS.1	Kualitas kerja	4.264	Tinggi
KS.2	Kuantitas kerja (jumlah pekerjaan).	4.041	Tinggi
KS.3	Tanggung jawab	4.347	Tinggi
KS.4	Kerjasama	4.198	Tinggi
KS.5	Inisiatif	3.967	Tinggi
		4,1634	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata penelitian responden terhadap variabel endogen yaitu *kinerja SDM* termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 4,1634. Rata-rata tinggi menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki *kinerja SDM* yang **sedang** ketika mereka bekerja sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator KS.3 yaitu “tanggungjawab”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 4,347. Hasil ini menunjukkan bahwa tanggungjawab yang ada pada karyawan sudah tinggi.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator KS.5 yaitu “inisiatif”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 3,967. Hasil menunjukkan bahwa kesanggupan dari dalam diri anggota organisasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan, sehingga nilai yang di dapat dari responden relatif rendah dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan *kinerja SDM*.

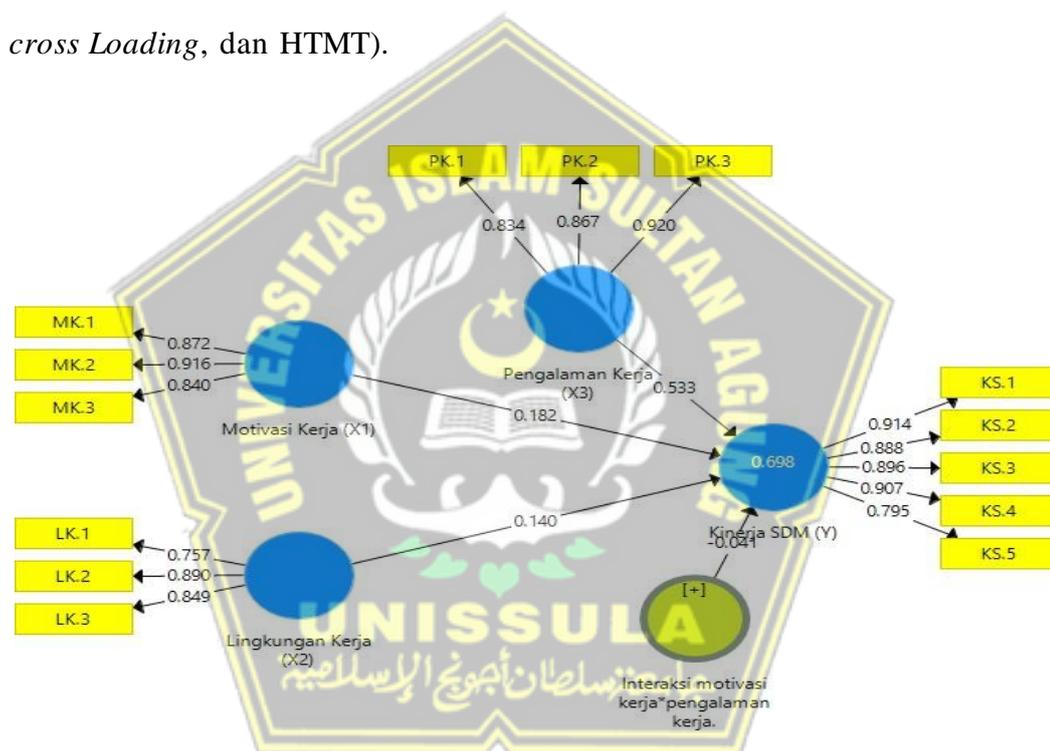
4.3. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan

untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal Consistency Reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *Convergent Validity* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fonell Lacker*, *cross Loading*, dan HTMT).



Gambar 4.1
Pengujian Model Pengukuran

4.3.1.1. Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991 ; Hair et al., 2011). Dari

hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai factor loadingnya $< 0,40$ dan nilai AVE di atas $0,50$. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

Tabel 4. 11. Nilai Outer Loadings

	Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	Kinerja SDM (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1)	Pengalaman Kerja (X3)
KS.1		0,914			
KS.2		0,888			
KS.3		0,896			
KS.4		0,907			
KS.5		0,795			
LK.1			0,757		
LK.2			0,890		
LK.3			0,849		
MK.1				0,872	
MK.2				0,916	
MK.3				0,840	
Motivasi Kerja (X1) * Pengalaman Kerja (X3)	2,018				
PK.1					0,834
PK.2					0,867
PK.3					0,920

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Pada variabel *motivasi kerja* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator *motivasi kerja* dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya di atas $0,70$. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas $0,70$ menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *motivasi kerja* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *lingkungan kerja* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada

variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator *lingkungan kerja* dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *lingkungan kerja* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *pengalaman kerja* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,40 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *pengalaman kerja* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *kinerja SDM* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel > 0,70 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings* > 0,40 sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghazali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 4. 12. Nilai AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	1,000	1,000	1,000	1,000
Kinerja SDM (Y)	0,928	0,935	0,946	0,777
Lingkungan Kerja (X2)	0,784	0,820	0,872	0,695
Motivasi Kerja (X1)	0,850	0,859	0,909	0,768
Pengalaman Kerja (X3)	0,845	0,849	0,907	0,764

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja, kinerja SDM* menunjukkan $>0,50$. Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE $> 0,50$ menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel *motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja, kinerja SDM* adalah valid, maka nilai AVE $> 0,50$.

4.3.1.2. Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronch's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite* 0,60 – 0,70. *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu $> 0,70$.

Tabel 4. 13. Internal Consistency Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	1,000	1,000	1,000	1,000
Kinerja SDM (Y)	0,928	0,935	0,946	0,777
Lingkungan Kerja (X2)	0,784	0,820	0,872	0,695
Motivasi Kerja (X1)	0,850	0,859	0,909	0,768
Pengalaman Kerja (X3)	0,845	0,849	0,907	0,764

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai dari semua variabel yang ada dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada variabel *motivasi kerja*, *lingkungan kerja*, *pengalaman kerja*, *kinerja SDM* menunjukkan nilai $>0,70$. Suatu pengukuran dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.3. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT < 1 . Ukuran dalam menentukan *discriminant validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4. 14. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)

	Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	Kinerja SDM (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1)	Pengalaman Kerja (X3)
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	1,000				
Kinerja SDM (Y)	0,490	0,881			
Lingkungan Kerja (X2)	0,405	0,653	0,834		
Motivasi Kerja (X1)	0,517	0,734	0,644	0,877	
Pengalaman Kerja (X3)	0,479	0,811	0,681	0,786	0,874

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.14 menunjukkan hasil dari *fornell-lacker* meyakinkan validitas diskriminan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel *fornell-lacker* dengan tanda kuning. Variabel **Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja dengan akar kuadrat AVE sebesar 1,000**, *kinerja SDM* dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,881, variabel *lingkungan kerja* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,834, variabel *motivasi kerja* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,877, dan variabel *pengalaman kerja* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,874.

Tabel 4. 15. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	Keterangan
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	Valid
Kinerja SDM (Y)	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	Valid
Motivasi Kerja (X1)	Valid
Pengalaman Kerja (X3)	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja, kinerja SDM memiliki validitas diskriminan yang valid.

Tabel 4. 16. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Interaksi motivasi kerja* pengalaman kerja.	Kinerja SDM (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1)	Pengalaman Kerja (X3)
Interaksi motivasi kerja* pengalaman kerja.					
Kinerja SDM (Y)	0,505				
Lingkungan Kerja (X2)	0,435	0,734			
Motivasi Kerja (X1)	0,556	0,816	0,764		
Pengalaman Kerja (X3)	0,520	0,911	0,827	0,926	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai < 1 . Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji *t* dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* melalui uji *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.3.2.1. Coefficient of Determination (R- square)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai R^2 . Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekati nilai 1. Dan sebaliknya apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*. Kriteria : 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, 0,75 = kuat

Tabel 4. 17. Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja SDM (Y)	0,698	0,688

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil dari koefisien determinasi tabel 4.17 nilai R-square variabel *kinerja SDM* sebesar 0,698. Menurut Ghazali (2011) nilai *R square* sebesar 0,67 untuk hasil moderat dan 0,33 hasil lemah R^2 disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja SDM sudah masuk dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi masing-masing *kinerja SDM* sebesar 0,698 (kuat) terhadap variabel eksogen motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja. Dapat disimpulkan pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja terhadap *kinerja SDM* dengan nilai sebesar 0,698.

Yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *kinerja SDM* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk motivasi kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja sebesar 69,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Total nilai R^2 berfungsi menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

4.3.2.2. Effect Size (F-square)

Effect Size (F-square), mengevaluasi *Effect Size* (F^2) selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengavaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki pengaruh substantif pada konstruk endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek *F-square*. Pedoman untuk menilai F^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil,

sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atau tidak ada efek.

Tabel 4. 18. Effect Size (F-square)

	Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	Kinerja SDM (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X1)	Pengalaman Kerja (X3)
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.		0,017			
Kinerja SDM (Y)					
Lingkungan Kerja (X2)		0,032			
Motivasi Kerja (X1)		0,037			
Pengalaman Kerja (X3)		0,307			

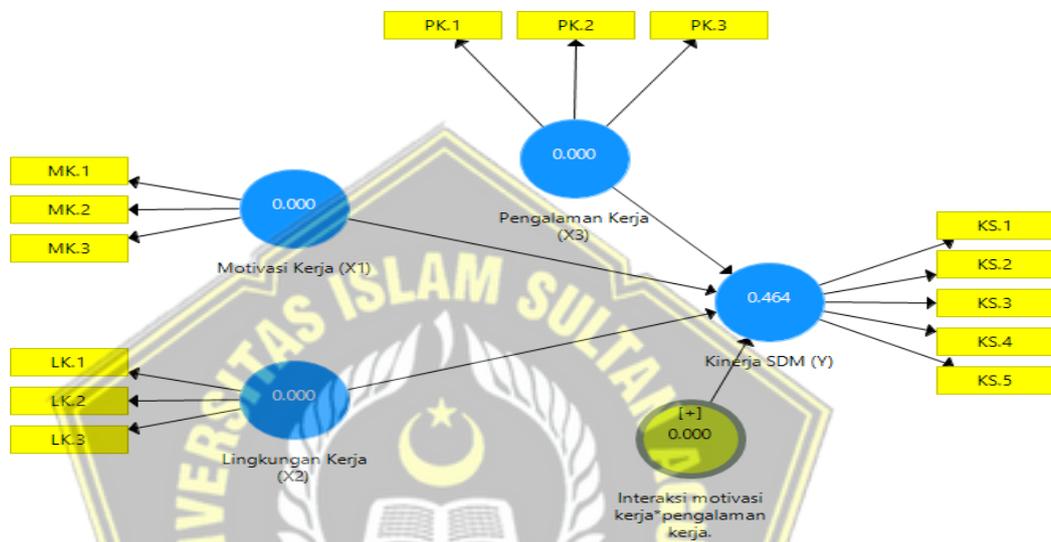
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.18 *Effect Size F-square* mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen. Yaitu dengan kriteria (0,02 = lemah, 0,15 = moderat, dan 0,35 = kuat). Nilai *F-square* pada tabel di atas, menggambarkan pengaruh variabel **Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja** memberikan pengaruh sebesar (0,017 = lemah) terhadap kinerja SDM. *Variabel lingkungan kerja* berpengaruh terhadap kinerja SDM sebesar (0,032 = lemah), *motivasi kerja* berpengaruh terhadap kinerja SDM sebesar (0,037 = lemah), sedangkan *pengalaman kerja* berpengaruh terhadap kinerja SDM sebesar (0,307 = kuat).

4.3.2.3. Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah *Q² predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. *Q²* juga dikenal sebagai Stone-Geisser *Q²*, setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS.

Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



Gambar 4. 2.

Hasil Blindfolding

Nilai Q^2 diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaannya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser's yang relevansi prediktif sebuah model.

Tabel 4.19. Predictive Relevance (Q-square)

Construct Crossvalidated Redundancy

Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	121,000	121,000	
Kinerja SDM (Y)	605,000	324,541	0,464
Lingkungan Kerja (X2)	363,000	363,000	
Motivasi Kerja (X1)	363,000	363,000	
Pengalaman Kerja (X3)	363,000	363,000	

Construct Crossvalidated Communality

Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	121,000		1,000
Kinerja SDM (Y)	605,000	232,466	0,616
Lingkungan Kerja (X2)	363,000	222,739	0,386
Motivasi Kerja (X1)	363,000	181,100	0,501
Pengalaman Kerja (X3)	363,000	179,260	0,506

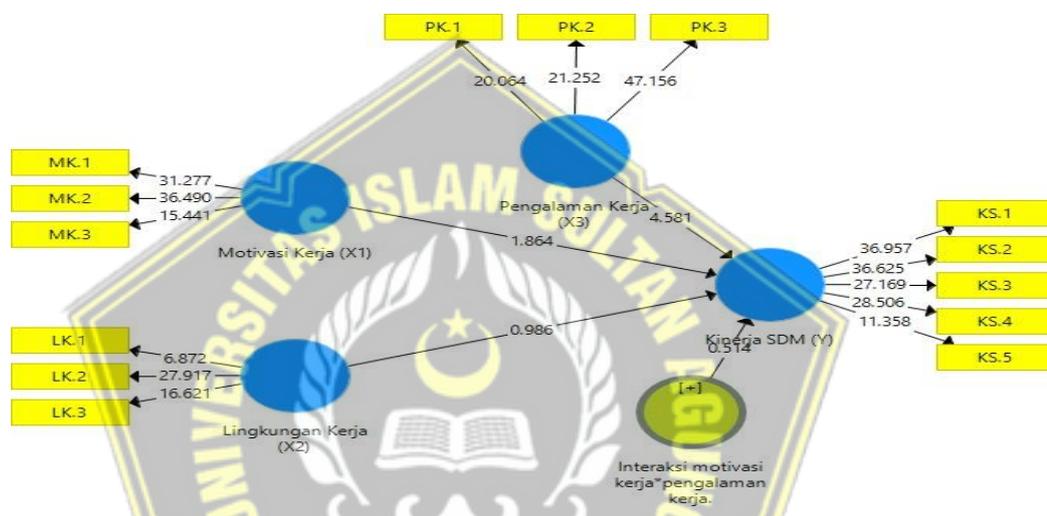
Variabel	CV Communality	CV Redudancy
Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja.	1,000	
Kinerja SDM (Y)	0,616	0,464
Lingkungan Kerja (X2)	0,386	
Motivasi Kerja (X1)	0,501	
Pengalaman Kerja (X3)	0,506	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communality* dan *redudancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga ada dalam indeks *redudancy*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif

yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation (CV) redundancy* dan *communality* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai Q^2 menunjukkan semua variabel dependen nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

4.3.2.4. Uji Hipotesis



Gambar 4. 3

Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefisien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada observasi empiris. Melalui metode bootstrapping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan

diterima jika nilai signifikansi t-value $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka dapat dikatakan H_a diterima dan H_o ditolak dan sebaliknya.

Berikut adalah hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1. H_o : Tidak terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja SDM
 H_1 : Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja SDM
2. H_o : Tidak terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM
 H_2 : Terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM
3. H_o : Tidak terdapat pengaruh positif antara *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM
 H_3 : Terdapat pengaruh positif antara *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM

Tabel 4. 20. Hasil Uji Hipotesis

		Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
H3	Interaksi motivasi kerja*pengalaman kerja. -> Kinerja SDM (Y)	0,041	0,023	0,081	0,514	0,007
H2	Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja SDM (Y)	0,140	0,180	0,141	0,986	0,005
H1	Motivasi Kerja (X1) -> Kinerja SDM (Y)	0,182	0,173	0,098	1,864	0,003
	Pengalaman Kerja (X3) -> Kinerja SDM (Y)	0,533	0,524	0,116	4,581	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji inner dalam tabel 4.20 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefesien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat diinterpretasikan pada model PLS sebagai berikut :

Tabel 4. 21. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	<i>Work experience</i> memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima

Sumber : Data yang diolah, 2024

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *motivasi kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap *kinerja SDM* dengan koefesien jalur (O) sebesar 0,182 dengan nilai t-statistik sebesar 1,864 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *motivasi kerja* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *kinerja SDM*. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *motivasi kerja* terhadap *kinerja SDM* **diterima**.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *lingkungan kerja* berpengaruh signifikan terhadap *kinerja SDM* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,140 dengan nilai t-statistik sebesar 0,986 dengan tingkat signifikansi 0,005 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 diterima dan H2 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa *lingkungan kerja* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *kinerja SDM*. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *lingkungan kerja* terhadap *kinerja SDM* **diterima**.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,041 dengan nilai t-statistik sebesar 0,514 dengan tingkat signifikansi **0,007** yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM **diterima**.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dalam penelitian ini, *motivasi kerja* memberi pengaruh yang positif terhadap *kinerja SDM* atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan *kinerja*

SDM. Adanya pengaruh *motivasi kerja* terhadap *kinerja SDM* diperkuat dengan adanya hasil jawaban pernyataan dari responden yang diperoleh dari pernyataan yang ada dalam kuesioner bahwa sebagian besar perusahaan yang ada terdapat *motivasi kerja* dan *kinerja SDM* di tempat kerjanya.

Indikator pada variabel motivasi kerja memiliki hubungan terhadap indikator pada variabel kinerja SDM. Variabel Motivasi Kerja terdapat indikator yaitu Prestasi kerja, Penghargaan pemberian motivasi, Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan. Indikator pada variabel kinerja SDM yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja (jumlah pekerjaan), tanggungjawab, kerjasama dan inisiatif. Prestasi kerja berpengaruh terhadap kualitas kerja, penghargaan pemberian motivasi berpengaruh terhadap kuantitas kerja (jumlah pekerjaan), Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan berpengaruh terhadap tanggungjawab.

Pada penelitian ini penilaian kinerja di perusahaan mengalami penurunan selama 3 tahun kinerja SDM, tetapi hasil penelitian ini membuktikan bahwa kinerja di tempat penelitian masih tinggi, maka dari itu bahwa hasil penelitian ini sudah sesuai karena dari hasil pengisian kuesioner sudah betul dan hasilnya adalah kinerja SDM masih tinggi. Maka untuk penilaian kinerja sebelumnya selama 3 tahun perlu di tingkatkan lagi validitasnya apakah sudah sesuai dengan hasil kinerja di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat ditinjau berdasarkan standar yang berlaku di perusahaan tersebut. Motivasi kerja dapat menghasilkan kinerja maksimal apabila penerapan dan konsep manajemennya tepat, dari teori tersebut perusahaan juga memiliki kontribusi besar terhadap terbentuknya kinerja karyawan yang berkualitas.

Sejalan dengan penelitian Adzansyah, dkk (2023) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Adinda, dkk (2023) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Marliana & Febrian (2023) menghasilkan temuan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja SDM. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja individu sesuai dengan yang diinginkan oleh sebuah perusahaan. Dengan memiliki sumber daya manusia yang kinerjanya tinggi akan berkontribusi besar terhadap perusahaan dalam mencapai tujuannya. Motivasi sendiri terbentuk oleh sikap seorang pekerja pada saat mengatasi tugas yang dilakukan dalam perusahaan dengan kondisi apapun (Agustina, 2020).

4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua dalam penelitian ini, *lingkungan kerja* memberi pengaruh yang positif terhadap *kinerja SDM* atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan *kinerja SDM*. Adanya pengaruh *lingkungan kerja* terhadap *kinerja SDM* diperkuat dengan adanya hasil jawaban pernyataan dari responden yang diperoleh dari pernyataan yang ada dalam kuesioner bahwa sebagian besar perusahaan yang ada terdapat *lingkungan kerja* dan *kinerja SDM* di tempat kerjanya.

Indikator pada variabel lingkungan kerja memiliki hubungan terhadap indikator pada variabel kinerja SDM. Indikator lingkungan kerja yaitu Suasana kerja, Hubungan dengan rekan kerja, Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja. Indikator pada variabel kinerja SDM yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja (jumlah

pekerjaan), tanggungjawab, kerjasama dan inisiatif. Hubungan antar kedua indikator yaitu Suasana kerja berpengaruh terhadap kualitas kerja, Hubungan dengan rekan kerja berpengaruh terhadap kuantitas kerja, Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja berpengaruh terhadap tanggungjawab.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hafidzi, dkk (2023) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Setiani & Febrian (2023) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Saputra & Fernos (2023) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Budiasa (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang bagus akan mendorong individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik dan mampu bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, kebanggaan dalam bekerja sehingga lingkungan kerja juga dapat membantu karyawan bekerja secara optimal.

4.4.3 *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga dalam penelitian ini, *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja SDM. Artinya semakin kuat *work experience* maka akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja SDM.

Indikator pada variabel *work experience* memiliki hubungan terhadap indikator pada variabel kinerja SDM. Indikator Pengalaman kerja yaitu Lama waktu atau masa kerja, Tingkat pengetahuan dan keterampilan, Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Variabel Motivasi Kerja terdapat indikator yaitu Prestasi

kerja, Penghargaan pemberian motivasi, Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan. Indikator pada variabel kinerja SDM yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja (jumlah pekerjaan), tanggungjawab, kerjasama dan inisiatif. Hubungan antar kedua indikator yaitu lama waktu atau masa kerja berpengaruh terhadap kualitas kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan berpengaruh terhadap kuantitas kerja (jumlah pekerjaan), penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan berpengaruh terhadap tanggungjawab.

Sejalan dengan penelitian Sri (2021) menghasilkan temuan *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi *work experience* maka akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja SDM. Yunus & Rocdianingrum, (2023) menghasilkan temuan *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi *work experience* maka akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja SDM. Pengalaman kerja yang dimiliki individu sumber daya manusia sangat dipengaruhi aktivitas kerjanya. Makin berpengalaman dalam menjalankan tugas pokoknya, maka makin mudah dalam memberikan kecepatan, kemudahan, ketepatan dan keterpaduan dalam memberikan pelayanan. Sumber daya manusia yang berpengalaman adalah sumber daya manusia yang handal dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tingkat ketekunan kerja yang dimiliki, mengenal apa yang sepatutnya menjadi prioritas kerja dalam memecahkan masalah-masalah yang dapat menjadi kendali dalam proses kelangsungan dinamika kerja. motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah peningkatan kinerja sdm melalui motivasi kerja, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja SDM, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, *work experience* memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja SDM.

Secara lebih rinci, simpulan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan Kinerja SDM. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja SDM pada Tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi lingkungan kerja maka akan meningkatkan kinerja SDM pada Tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah
3. *Work experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap kinerja SDM. . Artinya semakin kuat *work experience* maka akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja SDM pada Tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja sdm melalui motivasi kerja, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi pada Tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah yaitu PT Bikasoga, PT Sentosa Ilahi Persada, PT. Trans Dana Profitry.

Sejalan dengan penelitian Adzansyah, dkk (2023) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Adinda, dkk (2023) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Marlina & Febrian (2023) menghasilkan temuan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hafidzi, dkk (2023) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Setiani & Febrian (2023) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Saputra & Fernos (2023) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Budiasa (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang bagus akan mendorong individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik dan mampu bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, kebanggaan dalam bekerja sehingga lingkungan kerja juga dapat membantu karyawan bekerja secara optimal.

Sejalan dengan penelitian Sri (2021) menghasilkan temuan *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM. Semakin tinggi *work experience* maka akan meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja SDM. Yunus & Rocdianingrum, (2023) menghasilkan temuan *Work Experience* memoderasi hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja SDM.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada perusahaan. Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut :

1. Pada variable motivasi kerja, penilaian terendah terdapat pada indikator MK.2 yaitu “penghargaan pemberian motivasi”. Hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan pada karyawan dengan kategori yang paling sedikit nilainya diantara indicator yang lain pada variable ini. Sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan penghargaan pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya dengan bentuk bonus yang sesuai.
2. Pada variable lingkungan kerja, penilaian terendah terdapat pada indikator LK.3 yaitu “tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja”. Sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan, masih kategori sedang, sehingga nilai yang diberikan responden relatif lebih rendah daripada indikator yang lain.
3. Pada variable pengalaman kerja, penilaian terendah terdapat pada indikator PK.2 yaitu “Tingkat pengetahuan dan keterampilan”. Sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dan perusahaan, sehingga nilai yang diberikan responden relatif rendah dibandingkan

dengan indikator *pengalaman kerja* yang lainnya. Dengan mengadakan pelatihan dan training kepada karyawan misalnya 3 bulan sekali dilakukan training ulang untuk meningkatkan pengetahuan.

4. Pada variable kinerja SDM, penilaian terendah terdapat pada indikator KS.5 yaitu “inisiatif”. Sebaiknya perusahaan dapat meningkatkan kesanggupan dari dalam diri anggota organisasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan. Contohnya perusahaan memberikan arahan kepada karyawan agar lebih inisiatif saat ada masalah atau saat menjalankan tugas.

5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Penyebaran kuesioner yang hanya terfokus pada satu wilayah yaitu Tenaga *outsourcing* (pihak ke 3) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Tengah yaitu PT Bikasoga, PT Sentosa Ilahi Persada, PT. Trans Dana Profitry. Untuk kedepannya sebaiknya dilakukan pada wilayah lainnya atau pada daerah lain.
2. Pengisian kuesioner melalui google form relatif lama mendapat respon responden, untuk agenda kedepannya lebih baik juga ada kuesioner dalam bentuk *hardfile* atau langsung.
3. Beberapa pengukuran variabel yang kurang dikenal oleh responden sehingga antara jawaban dan *logical connection* kurang sinkron.
4. Penelitian masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan

hubungan antar variabel serta memahami peran variabel moderasi dalam sebuah penelitian.



Daftar Pustaka

- Adinata, M. C., & Turangan, J. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(1), 195-201.
- Adhari, & Zelviean, I. (2021). Pendekatan Knowledge Management & Motivasi. *Muslim*, M., Nurwanah, A., Sari, R., & Arsyad, M. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Integritas, Kompetensi Dan Etika Auditor Kualitas Audit. *Wacana Equilibrium (Jurnal Pemikiran Penelitian Ekonomi)*, 8(2), 100-112.
- Irwin, A., Nordmann, E., & Simms, K. (2019). Stakeholder perception of student employability: does the duration, type and location of work experience matter? *Higher Education*, 78(5), 761–781. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00369-5>
- Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Frieder, R. E., & Roth, P. L. (2019). A meta analysis of the criterion related validity of prehire work experience. *Personnel Psychology*, 72(4), 571–598. <https://doi.org/10.1111/peps.12335>
- Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross
- Ilham, M. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, Vol 11, No. 1, pp. 13-20.
- Amalia, S., & Siagian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kumala Indonesia Shipyard. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, Vol 4, No. 1, pp. 719-730
- Kurniawan, P., & Susanto, N. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ISS Indonesia. *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, Vol 1, No. 2, pp. 273-281
- cultural communication: The moderating role of work experience. *Management Research Review*. malang.ac.id/5447/ <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0386>
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit Alfabeta, Bandung
- Ghozali, Imam., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Badan Penerbit – Undip
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134-143.
- Aswin, dkk. (2019). Pengaruh Efikasi Diri, Kecerdasan Emosional, dan Motivasi Belajar Terhadap Prestasi Belajar Matematika Siswa SMA Kelas XI IPA. *Issues in Mathematics Education* (hal. 174 - 183) Vol. 3. No. 2, September 2019

- Asaloei, dkk (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Diagram Global Mandiri Manado. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*. 9. 122. 10.35797/jab.9.1.2019.23708.122-127.
- Hidayat, E. N., Halim, T., & Kusumajaya, R. A. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Pt. Saranabudi Prakarsa Kantor Cabang Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 16–32. <https://doi.org/10.55606/Jumbiku.V3i3.2931>
- Alya Sani, (2022). Pengaruh Kinerja Widyaiswara Terhadap Kepuasan Peserta Diklat Di Pppptk Tk Dan Plb. Program Studi Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia 2022
- Dewi, Dewa Ayu Putu Ratni, I. Ketut Setia Sapta, and I. Gede Rihayana. "Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Seririt ." *EMAS 3.3* (2022): 71-90
- Indra, dkk (2023). PENGARUH VIDEO PEMBELAJARAN TERHADAP MOTIVASI DAN HASIL BELAJAR SISWA KELAS IV SD MANONGKOKI II KABUPATEN TAKALAR. *EMBRIO PENDIDIKAN: JURNAL PENDIDIKAN DASAR*, 8(1), 178–186. <https://doi.org/10.52208/embrio.v8i1.505>
- Gustiawati, R., Darnis Arief & Ahmad Zikri.(2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM. Volume 4 Nomor 2 April; 355- 360.
- Adzansyah, A., Fauzi, A., Putri, I., Fauziah, N. A., Klarissa, S., & Damayanti, V. B. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan (literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 498-505.
- Afandi,P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*.Pekanbaru Riau: Zanafa Publishing.
- Agustina, Nadia Almas. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Konflik Peran Ganda (Work Family Conflict) Terhadap Kinerja Wanita Karier dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Wanita PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). Semarang: Universitas Diponegoro. <https://repofeb.undip.ac.id/id/eprint/6047>
- Aritonang, A. K. A., & Febrian, W. D. (2023). Dampak Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Pt Indomarco Prismatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 151-158.
- Budiasa, I Komang. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Dami, W. D., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin (JIM)*, 1(2), 514–526. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2>
- Dhani, N. K. S. J., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt Bali Busana

- Kreasi Di Kabupaten Badung). E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 12(6), 602.
- Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika 5, 740-751.
- Garaika. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 28-41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Endra, T. S. S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Dazzel Yogyakarta. *Among Makarti*, 14(2), 50–61. <https://doi.org/10.52353/ama.v14i2.218>
- Farras, A. M. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Al-Harokah Darunnajah 12 Kota Dumai. 1.*
- Meilina, R., & Sardanto, R. (2020). Dampak Perubahan Lingkungan Kerja Non Fisik Masa Pandemi Covid-19 bagi Karyawan Toserba Barokah Kota Kediri. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan* ..., 5(1), 46–56. <http://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/462>
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990-1003.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Jufrizen, & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal CERED*.
- Kawiana, I Gede Putu. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Bali: UNHI Press
- Kurnianto, D dan Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja,
- Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT TSA di Bogor. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 149-158.
- Marliana, L., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Anjungan Lampung TMII. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 53-71.
- Narwathi, N. M. D., Trarintya, M. A. P., & Astawa, I. P. P. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(6), 1033-1044.
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. CV. Pustaka Abadi. <https://www.researchgate.net/publication/356291163>

- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- 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.
- Setiani, Y., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indomarco Prismatama Jakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 279-292.
- Setyadi, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Penelitian Ilmiah*.
- Shavira, A. V., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 1010-1022.
- Sinarwati, N.K dan Prayudi, M.A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(3), 505-518.
- Sri, S. A. H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(1), 46-57.
- Yunus, M., & Rocdianingrum, W. A. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 12(1).

