

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako

Nurlita Utari¹, Irfan², Suwadi³, Willy Cahyadi⁴

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STIE Bina Karya Tebing Tinggi

nurlitautari771@gmail.com¹, 0510irfan@gmail.com², suwadiwadi5877@gmail.com³, bkcahyadi@gmail.com⁴

ABSTRACT.

This study aims to evaluate the influence of Training and Development on Employee Performance with Motivation as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako. The sample was selected using purposive sampling, with criteria being field employees who have participated in training and development programs, specifically harvesters, totaling 30 individuals. Primary data was collected through questionnaires using a Likert scale (1–5) to measure the variables of Training, Development, Motivation, and Employee Performance. Secondary data was obtained from the company's internal documentation. Data analysis was conducted using the Inner Model test in the Structural Equation Modeling (SEM) technique with the SMART PLS software to examine the relationships among latent variables in the structural model, aiming to test the relationships and measure the strength and significance of the existing paths. The data analysis in this research is quantitative. The results show that: Training does not affect Employee Performance; Training does not affect Motivation; Development does not affect Employee Performance; Development does not affect Motivation; Motivation does not significantly affect Employee Performance; Training does not affect Employee Performance through Motivation as an intervening variable; and Development does not affect Employee Performance through Motivation as an intervening.

Keywords: *Training, Development, Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *Intervening* di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako. Sampel penelitian diambil menggunakan metode purposive sampling, dengan kriteria karyawan yang telah mengikuti Pelatihan dan program Pengembangan di bagian lapangan untuk pemanen sebanyak 30 orang. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert (1-5) yang mengukur variabel Pelatihan, Pengembangan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan. Untuk menganalisis data digunakan Uji Inner Model dalam Teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan Software SMART PLS untuk menganalisis hubungan antar variabel laten (tidak terukur langsung) dalam model structural yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel serta mengukur kekuatan dan signifikansi jalur pengaruh yang ada. Analisis data pada penelitian ini merupakan analisis kuantitatif. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa : Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Motivasi. Pengembangan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pengembangan tidak berpengaruh terhadap Motivasi. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*. Pengembangan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*.

Kata Kunci: *Pelatihan, Pengembangan, Motivasi, Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Pelatihan dan Pengembangan karyawan merupakan salah satu langkah strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan di Indonesia. Sektor perkebunan merupakan salah satu penyumbang terbesar pendapatan Negara, sangat bergantung pada kualitas SDM untuk mendukung produktivitasnya. Meskipun demikian, banyak juga perusahaan di sektor ini menghadapi kendala dalam memastikan program Pelatihan dan Pengembangan yang mereka jalankan mampu memberikan dampak langsung dalam peningkatan Kinerja Karyawan. Salah satu faktor yang tidak luput dari perhatian adalah peran motivasi karyawan, yang menjadi kunci dalam memaksimalkan hasil dari Pelatihan dan Pengembangan tersebut.

Menurut (Addina & Nasution 2022) Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas. Dengan melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan dapat mencapai hasil ini. Kinerja karyawan suatu organisasi didefinisikan sebagai prestasi kerja yang diatur sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Jika karyawan berkinerja sesuai dengan standar perusahaan, mereka dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja karyawan dapat menurun sesuai dengan kondisi atau lingkungan kerja yang berubah setiap waktu. Menurunnya kinerja karyawan jika dibiarkan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga jika tidak dikontrol dapat mengganggu jalannya organisasi. Peningkatan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai usaha menjaga agar kinerja karyawan yang diharapkan berada pada standar yang diinginkan (Ridwan et al., 2020).

PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) terutama di Regional 1 Kebun Gunung Monako yang beralamatkan Gunung Monako, Sipispis, Kabupaten Serdang Bedagai, Sumatera Utara. Memiliki 205 karyawan menjadi salah satu contoh perusahaan yang serius mengelola SDM di sektor perkebunan. Sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan ini bertugas menghasilkan produk-produk perkebunan yang berkualitas dan berfokus pada budidaya serta pengelolaan kelapa sawit. Kebun ini memainkan peran penting dalam mendukung produksi kelapa sawit perusahaan secara keseluruhan.

Tabel Produksi Kelapa Sawit

Kebun Gunung Monako di Bulan Januari – Desember 2024

No	Bulan	RKAP (Kg)	Real (Kg)	+/-
1	Januari	1,814,000	1,979,650	165,650
2	Februari	1,736,000	1,881,540	145,540
3	Maret	1,901,000	2,027,580	126,580
4	April	1,648,000	2,172,310	524,310
5	Mei	2,316,000	2,612,950	296,950
6	Juni	1,990,000	2,680,180	690,180
7	Juli	2,506,000	2,627,310	121,310
8	Agustus	2,450,000	2,953,870	503,870
9	September	2,670,000	2,703,230	33,230
10	Oktober	3,052,000	2,540,760	-511,240
11	November	2,679,000	2,380,690	-298,310
12	Desember	2,508,000	2,322,750	-185,250
Jumlah		27.270.000	28,882,820	1,612,820

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV Gunung Monako

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat hasil produksi kelapa sawit pada 3 bulan terakhir di bulan Oktober, November dan Desember kuantitas hasil produksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako mengalami penurunan dibandingkan hasil produksi di awal bulan yang meningkat pada tahun 2024.

Fenomena yang terjadi di PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako adalah adanya ketidaksesuaian antara RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang sudah ditetapkan dengan real yang dicapai oleh karyawan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan secara terstruktur yang berdampak pada kurang optimalnya kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, faktor seperti kondisi cuaca, peremajaan sawit, tenaga kerja, infrastruktur dan kebijakan manajemen. Musim hujan yang tinggi sering menghambat akses ke kebun, sedangkan musim kemarau panjang dapat menurunkan produktifitas tanaman.

Ketersediaan tenaga kerja dan infrastruktur yang memadai berperan penting dalam menjaga efektivitas proses panen. Kebijakan perusahaan dalam pelatihan dan pemberian

insentif juga dapat meningkatkan motivasi pekerja, tingkat motivasi yang rendah, terlihat dari rendahnya inisiatif, rendahnya partisipasi dalam menyelesaikan masalah dan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi rutinitas tanpa adanya dorongan untuk berprestasi lebih yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian target panen. Fenomena ini mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan dan mendorong kebutuhan untuk memahami lebih dalam bagaimana pelatihan dan pengembangan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dengan memperhatikan motivasi sebagai faktor penentu yang signifikan.

Menurut Tiara et al. (2023) Pelatihan merupakan metode yang efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang berdampak pada kemajuan dan perkembangan perusahaan. Pelatihan dianggap sebagai cara untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan baru pada karyawan yang diharapkan dapat memotivasi untuk terus berkembang dan mempertahankan komitmen terhadap perusahaan. Setiap orang mempunyai kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (ability) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu sangat penting bagi perusahaan untuk melaksanakan pelatihan agar Sumber Daya Manusia punya fungsi utama dalam aktivitas organisasi. Meskipun didorong dengan fasilitas yang tersedia dan sumber daya yang berkecukupan lebih, tanpa dorongan Sumber Daya Manusia yang sempurna, aktivitas organisasi tidak akan berjalan dengan sempurna. Karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya. (Sari, 2020)

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan yang dipersiapkan untuk waktu yang panjang dengan memakai sebuah prosedur yang sudah tersusun dan tertata, dimana para anggota manajerial akan mempelajari sebuah pengetahuan yang konseptual dan teoritis sebagai tujuan umum. (Yuliyanty et al., 2024). Menurut Hia & Ndraha (2023) Pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang membantu karyawan dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau suatu posisi di masa yang akan datang.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Harras et al. (2020) Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong serta menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan jarang muncul dengan sia-sia. Perusahaan dapat menanamkan motivasi pada karyawan melalui berbagai cara, seperti penghargaan dan hukuman (reward-punishment), pemberian kompensasi, program jaminan, atau bentuk dukungan lainnya. Pada dasarnya, motivasi adalah proses memberikan dorongan

kepada karyawan agar mereka dapat bekerja sejalan dengan tujuan perusahaan. (Hadisaputra, 2021)

Meskipun PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan masih belum menunjukkan hasil yang konsisten. Dalam penelitian oleh Taufik dan Rahayu (2023) pada PT. Tunas Dwipa Matra Mojosari menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, dalam penelitian ini motivasi kerja akan dianalisis sebagai variabel intervening (Z) untuk memahami sejauh mana pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN LITERATUR

Teori Pelatihan

Menurut Tiara et al. (2023) Pelatihan merupakan metode yang efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang berdampak pada kemajuan dan perkembangan perusahaan. Pelatihan dianggap sebagai cara untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan baru pada karyawan yang diharapkan dapat memotivasi untuk terus berkembang dan mempertahankan komitmen terhadap perusahaan.

Indikator keberhasilan pelatihan meliputi beberapa aspek utama yang dapat digunakan dalam penelitian:

1. Peningkatan Keterampilan dan Keahlian : Pelatihan yang efektif seharusnya meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan produktif.
2. Adaptasi terhadap Teknologi Digital : Dalam era digital, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru menjadi krusial. Pelatihan harus membantu karyawan mengembangkan kompetensi digital yang diperlukan.
3. Peningkatan Produktivitas : Salah satu tujuan utama pelatihan adalah meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kesuksesan organisasi.
4. Pengembangan Karir Berkelanjutan : Pelatihan harus mendorong karyawan untuk terus mengembangkan diri sepanjang karir mereka, memastikan mereka tetap relevan dan kompeten dalam peran mereka.

Teori Pengembangan

Menurut Hia & Ndraha (2023), Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan agar dapat menghadapi tantangan pekerjaan yang kompleks. Selain keterampilan teknis, pengembangan SDM juga mencakup aspek kepribadian sikap dan perilaku kerja. Melalui pelatihan, pendidikan dan rotasi pekerjaan, karyawan diberi kesempatan untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman. Pengembangan ini juga mempertimbangkan perubahan teknologi dan dinamika pasar untuk memastikan karyawan siap beradaptasi dengan perubahan.

Indikator-indikator teori pengembangan menurut Hia & Ndraha (2023). Namun, secara umum, pengembangan sumber daya manusia (SDM) mencakup beberapa indikator utama yang sering digunakan dalam penelitian dan praktik, antara lain:

1. Motivasi : Dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi semangat dan komitmen karyawan dalam bekerja.
2. Kompetensi : Kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas secara efektif.
3. Kepuasan Kerja : Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk aspek-aspek seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.
4. Kinerja : Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
5. Komitmen Organisasi : Tingkat loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Teori Kinerja Karyawan

Menurut (Addina & Nasution 2022) Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas. Dengan melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan dapat mencapai hasil ini. Kinerja karyawan suatu organisasi didefinisikan sebagai prestasi kerja yang diatur sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Jika karyawan berkinerja sesuai dengan standar perusahaan, mereka dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi.

Indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa aspek utama, yaitu:

1. Kuantitas Kerja: Mengacu pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu.
2. Kualitas Kerja: Menunjukkan tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Kehadiran di Tempat Kerja: Mengukur seberapa sering karyawan hadir dan menjalankan tugasnya sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
4. Ketepatan Waktu: Menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

Teori Motivasi

Menurut Harras et al. (2020) Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong serta menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan jarang muncul dengan sia-sia.

Teori motivasi, indikator-indikator yang sering digunakan untuk mengukur tingkat motivasi karyawan meliputi:

1. **Antusiasme** : Semangat dan keterlibatan dalam bekerja. Pegawai merasa senang karena diberikan kepercayaan untuk berkontribusi, sehingga mereka terdorong untuk mengerahkan seluruh kemampuan dan emosinya dalam pekerjaan.
2. **Optimisme** : Sikap pantang menyerah, terutama dalam menghadapi situasi sulit. Pegawai memiliki tekad kuat untuk mengatasi berbagai masalah, menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi, keberanian, dan rasa tanggung jawab.
3. **Aktualisasi Diri** : Keinginan untuk mengembangkan potensi diri secara maksimal dan mencapai prestasi tertinggi dalam karier.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei . Menurut (Sugiyono, 2016) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Variabel-variabel yang digunakan dalam riset ini yaitu :

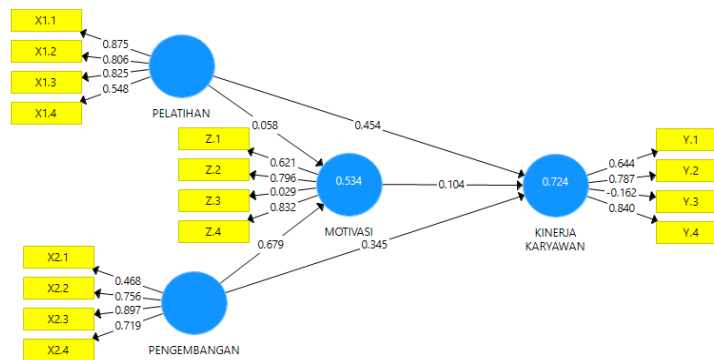
1. **Kinerja Karyawan** merupakan variabel dependen (Y) yang diukur melalui produktivitas, efisiensi dan kualitas pekerjaan. Pengumpulan data dapat menggunakan KPI (Key Performance Indicator) dimana Kinerja Karyawan dilihat dari target yang dicapai dan tingkat absensi dan keterlambatan.
2. **Pelatihan** merupakan variabel independent pertama (X1) yang mengukur bagaimana program Pelatihan meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan. Data dikumpulkan melalui survei dan wawancara.
3. **Pengembangan** merupakan variabel independent kedua (X2) atau mediasi yang menilai program jangka panjang untuk meningkatkan kompetensi dan jenjang karier karyawan. Data dikumpulkan melalui survei dan sumber data yang ada.
4. **Motivasi** merupakan variabel mediasi atau moderasi (Z) yang menjelaskan hubungan antara Pelatihan, Pengembangan dan Kinerja Karyawan. Dapat diukur menggunakan skala motivasi intrinsik (Internal) adalah motivasi yang berasal

dari dalam diri individu, tanpa dorongan eksternal dan ekstrinsik (Eksternal) adalah motivasi yang berasal dari faktor luar seperti gaji, penghargaan atau tekanan sosial. Data dikumpulkan dari survei.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monaco yang berjumlah 205 orang. Sampel penelitian diambil menggunakan metode purposive sampling, dengan kriteria karyawan yang telah mengikuti Pelatihan dan program Pengembangan di bagian lapangan untuk pemanen sebanyak 30 orang. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert (1-5) yang mengukur variabel Pelatihan, Pengembangan, Motivasi dan Kinerja Karyawan. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan. Untuk menganalisis data digunakan Uji Inner Model dalam Teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan Software SMART PLS untuk menganalisis hubungan antar variabel laten (tidak terukur langsung) dalam model struktural yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel serta mengukur kekuatan dan signifikansi jalur pengaruh yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

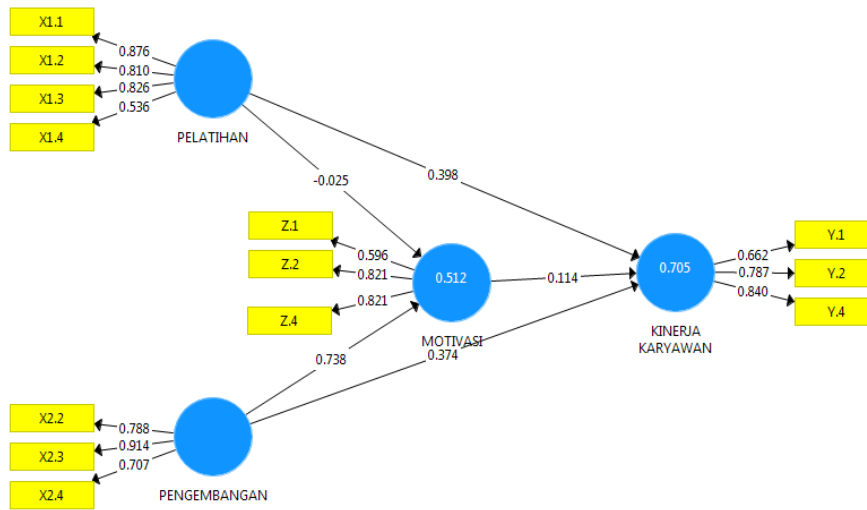
Pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran)



Gambar 1 *Outer Model Awal*

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Berdasarkan gambar tersebut dan hasil perhitungan loading factornya dapat dilihat bahwa item Y.1 dan Y.2 memiliki nilai loaing factor di bawah 0,5 sehingga item tersebut harus dikeluarkan dari model, dan dilakukan pengujian ulang. Hasil gambar setelah item yang memiliki loading factor di bawah 0,5 dihapus sebagai berikut:



Gambar 1 Outer Model

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS

1. Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan bantuan dari software Smart PLS 3.0 untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Untuk menguji validitas suatu data, dapat digunakan untuk menguji validitas suatu data dapat digunakan convergent validiy melihat nilai loading factor dan discriminant validity dengan melihat nilai cross loading.

a. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Pada penelitian ini menggunakan loading factor 0,5 dengan perhitungan algoritmapada Smart PLS 3.0, berikut hasil pengujian model pengukuran convergent validity menggunakan loading factor dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Menggunakan *Loading Factor*

	KINERJA KARYAWAN	MOTIVASI	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
X1.1			0,876	
X1.2			0,810	
X1.3			0,826	
X1.4			0,536	
X2.2				0,788
X2.3				0,914
X2.4				0,707
Y.1	0,662			
Y.2	0,787			
Y.4	0,840			
Z.1		0,596		
Z.2		0,821		
Z.4		0,821		

Sumber: Data Primer

Berdasarkan Tabel 2 diatas dapat diketahui seluruh nilai *loading factor* telah melewati batas 0,5 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing indikator pada penelitian ini adalah valid. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity membandingkan nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Berikut hasil pengujian model pengukuran discriminant validity menggunakan cross loading dapat dilihat pada Tabel 3:

Tabel 3
Nilai *Cross Loading*

	KINERJA KARYAWAN	MOTIVASI	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
X1.1	0,840	0,508	0,876	0,788
X1.2	0,671	0,761	0,810	0,914
X1.3	0,496	0,364	0,826	0,673
X1.4	0,387	0,215	0,536	0,268
X2.2	0,840	0,508	0,876	0,788
X2.3	0,671	0,761	0,810	0,914
X2.4	0,394	0,411	0,448	0,707
Y.1	0,662	0,313	0,368	0,402
Y.2	0,787	0,625	0,489	0,604
Y.4	0,840	0,508	0,876	0,788
Z.1	0,392	0,596	0,355	0,276
Z.2	0,546	0,821	0,611	0,731
Z.4	0,496	0,821	0,465	0,501

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3 diatas dapat diketahui seluruh nilai *cross loading* dari masing-masing indikator yang dituju memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan masing-masing variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator diatas telah valid secara keseluruhan.

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel dengan melihat nilai dari Average Variance Extracted lebih dari 0,5, Cronbach Alpha lebih dari 0,6 dan Composite Reliability lebih dari 0,7. Berikut hasil perhitungan reliabilitas melalui Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4
Perhitungan AVE, *Cronbach Alpha*, dan *Composite Reliability*

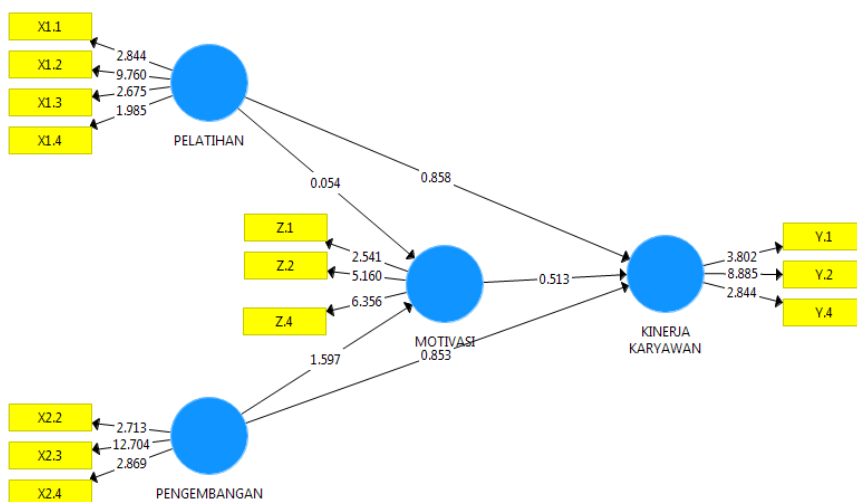
	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KINERJA KARYAWAN	0,809	0,588
MOTIVASI	0,794	0,568
PELATIHAN	0,852	0,598
PENGEMBANGAN	0,848	0,652

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa nilai *AVE* dari variabel Pelatihan sebesar 0.598 , variabel Pengembangan sebesar 0.652, variabel Motivasi sebesar 0.568 dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.588. Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator telah reliabel dalam mengukur variabel latennya

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi koefisien determinasi (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2) dan *Goodnes of Fit Index* (GoF) (Hussein, 2015). Hasil model structural yang ditampilkan oleh Smart PLS 3.0 ada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Inner Model

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS

1. Hasil R^2 (R-Square)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *Adjusted R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Hasil perhitungan r^2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Nilai Korelasi

	R Square	R Square Adjusted
--	----------	-------------------

KINERJA KARYAWAN	0,705	0,671
MOTIVASI	0,512	0,476

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *bootstapping* pada Tabel 5 diatas, maka diketahui nilai r^2 dari variable Motivasi sebesar 0,476 yang berarti bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan sebesar 47,6% atau dengan kata lain kontribusi pelatihan dan pengembangan sebesar 47,6% sedangkan sisanya sebesar 52,4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi dan faktor psikologis lainnya. Hasil r^2 dari variabel kinerja karyawan sebesar 0,671 yang berarti bahwa kinerja dipengaruhi oleh pelatihan, pengembangan dan motivasi sebesar 67,1% atau dengan kata lain kontribusi pelatihan, pengembangan dan motivasi sebesar 67,1% sedangkan sisanya sebesar 32,9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti beban kerja, sistem kerja dan lainnya.

UJI HIPOTESIS

Statistik $\geq 1,960$ atau nilai probabilitas $\leq level\ of\ significance$ ($\alpha = 5\%$). Batas 0,05 mengartikan bahwa besarnya peluang penyimpangan hanya sebesar 5% dan 95% sisanya diindikasikan dapat menerima hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh secara tidak langsung (mediasi). Pengujian pengaruh langsung akan menggunakan *bootstrapping* pada *software* Smart PLS 3.0, sedangkan pengujian pengaruh secara tidak langsung akan menggunakan t-statistik pada *indirect effect*.

1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung digunakan untuk menjelaskan hipotesis 1,2,3,4 dan 5 melalui *path coefficients*. Nilai *path coefficients* dapat dilihat melalui nilai t-statistik yang harus diatas t-tabel yaitu 1,96 yang berarti terdapat pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen pada setiap hipotesis yang telah ditentukan. Nilai t-statistik $\geq 1,960$ atau nilai probabilitas $\leq level\ of\ significance$ ($\alpha = 5\%$), memiliki kesimpulan bahwa hipotesis diterima, yaitu terdapat pengaruh signifikan antar variabel yang diuji. Pada Tabel 7 dapat dilihat hasil dari pengujian hipotesis secara langsung dengan *bootstrapping* pada *software* Smart PLS 3.0. Dibawah ini akan dijabarkan penjelasan dari masing- masing hipotesis pada penelitian ini.

Tabel 6
Hasil Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
MOTIVASI -> KINERJA KARYAWAN	0,114	0,118	0,222	0,513	0,608
PELATIHAN -> KINERJA KARYAWAN	0,398	0,326	0,463	0,858	0,391
PELATIHAN -> MOTIVASI	-0,025	0,075	0,462	0,054	0,957
PENGEMBANGAN -> KINERJA KARYAWAN	0,374	0,423	0,439	0,853	0,394
PENGEMBANGAN -> MOTIVASI	0,738	0,666	0,462	1,597	0,111

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 8 diperoleh hasil ujian pengujian dari masing-masing hipotesis sebagai berikut:

a. H1: Pelatihan Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Pelatihan Terhadap Motivasi adalah sebesar 0,054 dengan sig. sebesar 0,957. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh terhadap motivasi dengan demikian hipotesis 1 ditolak.

b. H2: Pengembangan Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Pengembangan Terhadap Motivasi adalah sebesar 1,597 dengan sig. sebesar 0,111. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan tidak berpengaruh terhadap Motivasi dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

c. H3: Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,513 dengan sig. sebesar 0,608. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan demikian hipotesis 3 ditolak.

0,513 dengan sig. sebesar 0,608. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi *tidak* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan demikian hipotesis 3 ditolak.

d. H4: Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,858 dengan sig. sebesar 0,391. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan demikian hipotesis 4 ditolak.

e. H5: Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,853 dengan sig. sebesar 0,394. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan demikian hipotesis 5 ditolak.

2. Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Tabel 7
Hasil Uji *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
PELATIHAN -> MOTIVASI -> KINERJA KARYAWAN	-0,003	0,011	0,150	0,019	0,985
PENGEMBANGAN -> MOTIVASI -> KINERJA KARYAWAN	0,084	0,067	0,170	0,496	0,620

Sumber: Data Primer

a. H6: Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi adalah sebesar 0,019 dengan sig. sebesar 0,985. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi dengan demikian hipotesis 6 ditolak.

b. H7: Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara pengembangan terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi adalah sebesar 0,496 dengan sig. sebesar 0,620. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai sig. \geq level of significance ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi dengan demikian hipotesis 7 ditolak.

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan hasil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis		Hasil	Keterangan
H1	Terdapat Pelatihan tidak langsung berpengaruh terhadap Motivasi	<ul style="list-style-type: none">koefisien beta = -0,025t-statistik = 0,054 lebih kecil dari 1,96p-value = 0,957 lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak
H2	Terdapat Pengembangan tidak langsung berpengaruh terhadap Motivasi	<ul style="list-style-type: none">koefisien beta = 0,738t-statistik = 1,597 lebih kecil dari 1,96p-value = 0,111 lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak
H3	Terdapat Motivasi tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none">koefisien beta = 0,114t-statistik = 0,513 lebih kecil dari 1,96p-value = 0,608 lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak
H4	Terdapat Pelatihan tidak langsung	<ul style="list-style-type: none">koefisien beta = 0,398t-statistik = 0,858 lebih kecil dari 1,96	Hipotesis ditolak

	berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none">o p-value = 0,391 lebih besar dari 0,05	
H5	Terdapat Pengembangan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none">o koefisien beta = 0,374o t-statistik = 0,853 lebih kecil dari 1,96o p-value = 0,394 lebih kecil dari 0,05	Hipotesis ditolak
H6	Terdapat Pelatihan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi	<ul style="list-style-type: none">o koefisien beta = -0,008o t-statistik = 0,019 lebih kecil dari 1,96o p-value = 0,985 lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak
H7	Terdapat Pengembangan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi	<ul style="list-style-type: none">o koefisien beta = 0,084o t-statistik = 0,496 lebih kecil dari 1,96o p-value = 0,620 lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak

PEMBAHASAN

1. Pelatihan Terhadap Motivasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis H1 ditolak. Hal ini sesuai dengan kondisi nyata di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako, di mana pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan keterampilan karyawan di lapangan. Tantangan seperti cuaca ekstrem, kurangnya tenaga kerja, hingga infrastruktur yang terbatas tidak diimbangi dengan pelatihan yang tepat sasaran. Penelitian Tiara et al. (2023) juga menyatakan bahwa pelatihan hanya

akan efektif jika isi dan metode yang diberikan sesuai dengan situasi kerja dan kebutuhan pegawai. Selain itu, Siregar & Sudjiman (2021) menemukan bahwa pelatihan yang hanya bersifat administratif dan tidak menyentuh kebutuhan karyawan justru tidak mampu meningkatkan semangat atau dorongan kerja. Kedua penelitian ini memperkuat bahwa pelatihan yang tidak relevan dengan kondisi kerja hanya akan menjadi rutinitas, bukan pendorong motivasi

2. Pengembangan Terhadap Motivasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa program pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga hipotesis H2 ditolak. Di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako, pengembangan seperti rotasi tugas atau peningkatan tanggung jawab belum dirasakan langsung oleh karyawan sebagai peluang untuk bertumbuh, melainkan lebih sebagai beban tambahan tanpa kompensasi yang memadai. Idealnya, pengembangan mampu mendorong motivasi melalui peluang belajar dan jenjang karier. Namun, seperti dijelaskan oleh Hia & Ndraha (2023), pengembangan yang tidak disampaikan dengan jelas, tidak terencana, atau tidak merata justru menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan semangat kerja. Hal ini juga diperkuat oleh temuan Marbun & Sembiring (2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan tidak berdampak signifikan terhadap motivasi karena pelaksanaannya dianggap formalitas dan tidak menyentuh kebutuhan karyawan secara nyata. Maka, pengembangan yang tidak disertai kejelasan arah dan nilai tambah bagi karyawan akan gagal menjadi sumber motivasi.

3. Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga H3 ditolak. Artinya, meskipun karyawan merasa termotivasi, hal itu belum tentu menghasilkan kinerja yang baik jika tidak didukung oleh sistem kerja yang jelas dan lingkungan yang mendukung. Penelitian Harras et al. (2020) juga menemukan bahwa motivasi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan karena tingginya tekanan kerja dan kurangnya dukungan manajemen. Hal serupa disampaikan oleh Septiany et al. (2022) bahwa motivasi tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja bila tidak diimbangi dengan kompensasi dan kondisi kerja yang memadai.

4. Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis H4 ditolak. Di PTPN IV Regional 1 Kebun Gunung Monako, hal ini terlihat pada pemanen yang tidak mencapai target panen karena pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kondisi lapangan,

seperti medan sulit dan perubahan cuaca ekstrem. Marbun & Sembiring (2021) juga menjelaskan bahwa pelatihan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja jika tidak berbasis pada kebutuhan kerja nyata, sehingga karyawan tidak dapat mengaplikasikan materi pelatihan dalam tugas hariannya. Temuan serupa dijelaskan oleh Tiara et al. (2023), bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja apabila isi dan metode pelatihan tidak relevan dengan tantangan kerja yang dihadapi karyawan di lapangan

5. Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan tidak berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, jadi hipotesis H5 ditolak. Di lapangan, hal ini terlihat dari pemanen yang tetap tidak mencapai target, meskipun sudah ikut program pengembangan. Salah satu penyebabnya karena isi pengembangan tidak sesuai dengan kondisi kerja yang mereka hadapi setiap hari, seperti medan yang berat saat musim hujan atau kurangnya alat panen. Penelitian Hutapea & Sinambela (2021) juga menemukan bahwa pengembangan tidak berdampak kalau tidak memberikan arah karier yang jelas atau manfaat langsung bagi pekerjaan. Begitu juga menurut Hia & Ndraha (2023), program pengembangan tidak akan efektif kalau tidak sesuai kebutuhan nyata dan tidak diikuti dengan evaluasi yang jelas setelah kegiatan dilakukan

6. Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Motivasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga hipotesis H6 ditolak. Secara teori, pelatihan yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja, lalu berdampak pada kinerja yang lebih baik. Tapi di lapangan, pelatihan yang diberikan kurang relevan dan tidak mampu mendorong motivasi kerja, sehingga tidak berdampak langsung pada hasil kerja karyawan. Syahputra & Nugroho (2021) juga menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja jika tidak memicu peningkatan motivasi, karena karyawan tidak merasa dilibatkan atau dihargai. Hal serupa disampaikan oleh Tiara et al. (2023), yang menyebutkan bahwa pelatihan tidak berdampak signifikan jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan aktual karyawan dan tidak menumbuhkan semangat kerja

7. Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga hipotesis H7 ditolak. Di PTPN IV Regional 1 Kebun Gunung Monako, pemanen yang mengikuti program pengembangan tidak mengalami peningkatan motivasi karena mereka merasa tidak dilibatkan secara adil dalam prosesnya. Program yang diberikan

bersifat umum dan tidak menjawab kebutuhan nyata di lapangan, seperti teknik panen saat kondisi hujan atau alat panen yang terbatas. Simanjuntak & Nasution (2021) juga menemukan bahwa pengembangan tidak berpengaruh terhadap motivasi maupun kinerja jika pelaksanaannya tidak merata dan tidak ada penghargaan atas partisipasi karyawan. Hal serupa disampaikan oleh Hia & Ndraha (2023), bahwa program pengembangan tidak memberikan hasil jika tidak disesuaikan dengan kondisi kerja dan tidak diikuti oleh tindak lanjut atau evaluasi, sehingga motivasi karyawan tetap rendah dan kinerja tidak meningkat.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening dikaji. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pelatihan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z). Pengembangan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Pengembangan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z). Motivasi (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pelatihan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z). Pengembangan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z).

SARAN

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang disampaikan, peneliti memberikan beberapa saran dan masukan sebagai berikut :

1) Bagi PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako

Saran yang dapat diberikan bagi PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kebun Gunung Monako adalah agar perusahaan melakukan evaluasi mendalam terhadap efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang telah dijalankan, serta menyesuaikannya dengan kebutuhan nyata karyawan di lapangan guna meningkatkan motivasi dan kinerja secara optimal. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan sistem pengembangan karier yang transparan dan adil, serta memperkuat strategi motivasi melalui pendekatan non-material seperti pengakuan dan lingkungan kerja yang mendukung

2) Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja atau kepemimpinan, serta mempertimbangkan pendekatan

kualitatif atau campuran untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Penelitian lanjutan juga sebaiknya dilakukan pada populasi yang lebih luas dan memperhatikan faktor eksternal yang mungkin memengaruhi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Addina, C., & Nasution, J. (2022). Pentingnya Komitmen Organisasi Dan Teknologi Informasi Dalam Upaya Menunjang Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT . Eriadi Fatkhur Rokhman Kantor Jasa Akuntan Medan. *Jurnal AKMAMI :Akuntansi,Manajemen,Ekonomi*,3(2),186–196.
<http://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/615%0Ahttp://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/download/615/673>
- Hadisaputra. (2021). Sang Pencerah - Sang Pencerah. *Wikipedia*, 465–475.
https://id.wikipedia.org/wiki/Sang_Pencerah#/media/Berkas:Sang_Pencerah.jpg
- Harras, H., Purba, S., & Marlina, R. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Bukittinggi. *Jurnal Ecogen*, 3(4), 697–705. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v3i4.10817>
- Hia, J. R. B., & Ndraha, H. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(1), 55–66. <https://ejournal.stiekupang.ac.id/index.php/jimt/article/download/173/150>
- Hutapea, A., & Sinambela, R. (2021). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(1), 55–63. <https://doi.org/10.31289/jimt.v8i1.3421>
- Hussein, A. (2015). Studi penggunaan SmartPLS 3.0 untuk pengujian model struktural dalam penelitian bisnis dan manajemen. Modul ajar, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Marbun, R. D., & Sembiring, B. R. (2021). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 45–52. <https://doi.org/10.37673/jimb.v22i1.4561>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839–849.

<https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.123>

- Sari, V. R. N. (2020). Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai tipe *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang Pengaruh*, 13(2), 655–673. <http://repository.um.ac.id/195968>
- Septiany, M. N., Ipijei, I., & Kastanya, M. O. (2022). Motivasi kerja dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 15(1). <https://doi.org/10.35724/jies.v15i1.5988>
- Simanjuntak, R., & Nasution, F. (2021). Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi dan dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 112–120. <https://doi.org/10.31289/jimb.v9i2.5132>
- Siregar, S. K., & Sudjiman, L. S. (2021). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di RS Prima Medica Nusantara Tebing Tinggi. *Jurnal Ekonomis*, 14(1), 1–11. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/ekonomis/article/download/4777/3376>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Syahputra, R., & Nugroho, Y. (2021). Pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(2), 101–108. <https://doi.org/10.31289/jimt.v8i2.4563>
- Taufik, T., & Rahayu, R. (2024). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Tunas Dwipa Matra Mojosari.
- Tiara, I. W., Putra, I. G. A. D., & Suryani, N. L. P. E. (2023). Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai di masa adaptasi kebiasaan baru. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 55 -56. [.https://ejournal.stiemulya.ac.id/index.php/jimb/article/download/1523/1052](https://ejournal.stiemulya.ac.id/index.php/jimb/article/download/1523/1052)
- Yuliyanty, A., Afriyani, F., & Lazuardi, S. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 28(5), 161–169. <https://jurnalhost.com/index.php/jekma/article/view/1079%0Ahttps://jurnalhost.com/index.php/jekma/article/download/1079/1364>