

---

## Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Pada Dealer Honda Sumenep

**Khofifah Mamluatur Riskiyah<sup>1</sup>, Fathorrahman<sup>2</sup>, Mohammad Rofik<sup>3</sup>**

<sup>1)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja

<sup>2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja

<sup>3)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wiraraja

Koresponden Penulis: [lulukkhofifahmamluatur@gmail.com](mailto:lulukkhofifahmamluatur@gmail.com)

---

### **ABSTRACT**

Employee performance plays a crucial role in sustaining competitive advantage, particularly in service-oriented industries such as the automotive sector. This study examines the influence of education level and work experience on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable. A quantitative explanatory approach was employed, involving a survey of 95 employees working in automotive service organizations. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that education level does not significantly affect employee performance, although it positively influences work motivation. In contrast, work experience has a significant direct effect on performance but does not significantly influence motivation. Furthermore, work motivation significantly mediates the relationship between work experience and performance but does not mediate the effect of education on performance. These findings indicate that functional work experience, when supported by strong motivational factors, contributes more effectively to improving performance than relying solely on formal educational background. The practical implications highlight the need for human resource systems that strengthen employee motivation and provide structured opportunities to build meaningful experiential learning. For academic institutions and students, the results underscore the importance of integrating practical, skill-based exposure and motivation-building strategies into educational programs to better prepare graduates for real workplace performance demands.

**Keywords:** Education; Work Experience; Work Motivation; Employee Performance

### **ABSTRAK**

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya dalam industri yang berorientasi pada layanan seperti sektor otomotif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 95 responden yang bekerja di sektor jasa otomotif, dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sebaliknya, pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak secara langsung memengaruhi motivasi kerja. Motivasi terbukti menjadi variabel mediasi signifikan antara pengalaman kerja dan kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan antara pendidikan dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja, jika dikombinasikan dengan dorongan motivasional, mampu meningkatkan kinerja secara lebih substansial dibandingkan hanya

mengandalkan latar belakang pendidikan. Implikasi praktis menekankan pentingnya pengembangan sistem manajemen SDM yang berfokus pada optimalisasi motivasi dan akumulasi pengalaman fungsional sebagai aset produktif organisasi.

**Kata Kunci** : Pendidikan; Pengalaman Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, khususnya dalam industri yang berorientasi pada layanan seperti sektor otomotif (Firjatullah and Ahmadi 2025). Dalam lingkungan bisnis regional, perusahaan sering kali menghadapi tantangan unik dalam menjaga produktivitas karyawan yang konsisten, kedisiplinan kerja, dan kepuasan pelanggan di tengah meningkatnya tuntutan operasional (Dorta-Afonso *et al.* 2021; Cho and Choi 2021). Data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia menunjukkan bahwa hasil kinerja individu sering kali tidak sejalan dengan peningkatan volume penjualan dari 2019 sampai 2023 yang tertuang pada tabel 1

Tabel 1. Data Penjualan 2019-2023

| Tahun | Penjualan/Unit |
|-------|----------------|
| 2019  | 6600000        |
| 2020  | 3700000        |
| 2021  | 5100000        |
| 2022  | 5300000        |
| 2023  | 6300000        |

Sumber: Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI), 2024

Berdasarkan interpretasi pada grafik menunjukkan fluktuasi pada volume penjualan produk selama periode 2019-2023. Pada tahun 2020 terjadi penurunan signifikan dari 6.600.000 unit (2019) menjadi 3.700.000 unit, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh pandemi global COVID-19. Meskipun terjadi

pemulihan setelah tahun 2020, volume penjualan belum menunjukkan tren yang stabil. Faizal and Yulizar (2019); Widodo and Yandi (2022) menyampaikan ketidakstabilan ini menandakan bahwa terdapat elemen yang menjadi dasar performa penjualan, seperti kompetensi karyawan, dan motivasi kerja. Fenomena ini mencerminkan bahwa meskipun individu memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, hal tersebut tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal (Wijayanto and Riani 2021). Fernandes and Wiedenhöft (2023) bahwa organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap strategi peningkatan produktivitas tenaga kerja secara holistik untuk mencapai keberlanjutan kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya dari Wang and Ma (2024) dan Xinjian and Idrakisyah (2025) menunjukkan bahwa pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, pendekatan yang digunakan masih bersifat terfragmentasi. Mayoritas studi hanya menilai hubungan antara modal manusia (pendidikan dan pengalaman kerja) dengan kinerja, atau antara faktor psikologis (motivasi) dengan kinerja, tanpa menelusuri jalur mekanisme struktural yang menghubungkan keduanya secara simultan. Dengan kata lain, peran motivasi sebagai *mechanism driver* yang menjembatani kompetensi individu

terhadap kinerja masih belum banyak diuji secara komprehensif.

Untuk menjawab celah dalam penelitian sebelumnya, studi ini merumuskan suatu model konseptual dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kompetensi individu dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Bienkowska and Ignacek (2019); Adelina *et al.* (2020); Ghaniyyu *et al.* (2022); Azmy and Sigalingging (2025) yang menekankan pentingnya peran motivasi dalam menjembatani pengaruh karakteristik individu terhadap output kerja. Lebih lanjut, penelitian oleh Lohela and Björklund (2022) menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat memitigasi risiko penurunan produktivitas, bahkan dalam situasi ketika terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi karyawan seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian, motivasi kerja dipandang tidak hanya sebagai faktor internal yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis penting yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan performa kerja dalam konteks dinamika organisasi pascapandemi (Chen *et al.* 2023).

Penelitian ini berlandaskan pada Herzberg, (2017) sebagai grand theory, yang membedakan secara tegas antara faktor motivasional intrinsik pencapaian, pengakuan, tanggung jawab dan faktor higienis kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan kompensasi. Dalam kerangka ini, motivasi kerja diperlakukan

sebagai pendorong utama yang menjembatani hubungan antara kompetensi individu (pendidikan dan pengalaman kerja) dan kinerja karyawan. Penelitian ini menawarkan dua bentuk kontribusi kebaruan. Pertama, di sisi teoretis, penelitian ini memperluas model konseptual dengan menggabungkan perspektif human capital (kompetensi individu) dan psikologi kerja (motivasi intrinsik dan ekstrinsik) dalam satu struktur mediasi yang koheren. Integrasi semacam ini masih jarang disentuh dalam literatur, terutama pada konteks organisasi layanan skala menengah di daerah. Kedua, secara praktis, temuan penelitian ini memberikan dasar bagi perumusan kebijakan SDM yang lebih adaptif, khususnya pada sektor layanan yang beroperasi di lingkungan terdesentralisasi atau kurang terlayani, seperti dealer kendaraan bermotor di wilayah non-metropolitan. Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa kompetensi individu berpengaruh langsung terhadap kinerja (Kumari and Kumar 2023; Nusraningrum *et al.* 2024). Sementara, pada penelitian lain menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak signifikan (Fazal *et al.* 2022; Vo, Tulião, and Chen 2022). Di sisi lain, peran mediasi motivasi juga tidak seragam: hasil penelitian menunjukkan mediasi penuh, sementara lainnya menunjukkan mediasi parsial atau bahkan tidak ada efek mediasi sama sekali (Riyanto and Herlisha 2021). Ketidakkonsistenan ini membuka ruang untuk menguji kembali bagaimana motivasi kerja bekerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan

kompetensi individu dengan performa, khususnya pada konteks sektor layanan di daerah yang memiliki karakteristik organisasi, budaya, dan pola kerja yang berbeda dari industri perkotaan.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Fokus analisis diarahkan pada pengujian model mediasi, di mana motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kompetensi individu (pendidikan dan pengalaman kerja) dengan kinerja karyawan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada sebuah dealer kendaraan bermotor di Kabupaten Sumenep. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan berstatus tetap dan (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 95 orang, dan jumlah ini telah ditetapkan sejak tahap

metodologi, bukan hanya muncul pada bagian hasil.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner online yang dikembangkan dari indikator-indikator penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, kemudian disesuaikan dengan konteks penelitian ini. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin (Sugiyono, 2017).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0 (Ghozali, 2015). Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarkonstruksi, termasuk menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Evaluasi model dilakukan dengan menguji beberapa aspek, antara lain: *Goodness of fit model*, *Koefisien jalur (path coefficients)* Nilai signifikansi menggunakan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 sampel ulang. Teknik ini memungkinkan pengujian hipotesis secara komprehensif dan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan struktural antar variabel penelitian.

Tabel 2. Konstruksi, Definisi, Indikator, Sumber dan Skala

| Konstruksi         | Definisi   | Indikator   | Sumber   | Skala      |
|--------------------|--|---|--|------------|
| Tingkat Pendidikan | Tingkatan pendidikan formal terakhir yang ditempuh oleh karyawan | 1. Kesesuaian kompetensi<br>2. Pelatihan berbasis kompetensi<br>3. Distribusi tenaga kerja<br>4. Kualifikasi Pendidikan<br>5. Produktifitas | Kim and Seidel (2020); Bureau <i>et al.</i> (2022) | Likert 1-5 |

|                  |  |   |   |            |
|------------------|--|---|---|------------|
| Pengalaman Kerja | Lama dan jenis pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durasi pengalaman kerja</li> <li>2. Keragaman lingkungan kerja</li> <li>3. Relevansi dengan posisi saat ini</li> <li>4. Kemampuan adaptasi</li> <li>5. Pencapaian dan prestasi</li> </ol> | Kim and Seidel (2020); Bureau <i>et al.</i> (2022)                                  | Likert 1-5 |
| Motivasi Kerja   | Dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku kerja | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestasi</li> <li>2. Pengakuan</li> <li>3. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>4. Tanggung Jawab</li> <li>5. Kemajuan</li> </ol>   | Wang <i>et al.</i> (2024); Bureau <i>et al.</i> (2022); Wijnia <i>et al.</i> (2024) | Likert 1-5 |
| Kinerja Karyawan | Tingkat pencapaian hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produktivitas</li> <li>2. Kualitas kerja</li> <li>3. Efisiensi waktu</li> <li>4. Kreatifitas dan Inovasi</li> <li>5. Kerjasama</li> <li>6. Kedisiplinan Komitmen</li> </ol>               | Wang <i>et al.</i> (2024)   | Likert 1-5 |

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi responden dalam penelitian ini menggambarkan karakteristik dasar partisipan yang terlibat, baik dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, maupun lama pengalaman kerja. Informasi ini untuk memberikan gambaran terhadap analisis data, sekaligus memastikan bahwa responden yang dilibatkan sesuai dengan populasi pada penelitian.

Tabel 3. Distribusi Responden

| Item                                    | Frekuensi | Presentase |
|---|-----------|------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>                    |           |            |
| Laki-laki                               | 64        | 67.37%     |
| Perempuan                               | 31        | 32.63%     |
| <b>Usia</b>                             |           |            |
| 18-45                                   | 77        | 81.05%     |
| > 45                                    | 18        | 18.95%     |
| <b>Pendidikan Terakhir</b>              |           |            |
| SMA                                     | 42        | 44.21%     |
| STRATA-1                                | 53        | 55.79%     |
| <b>Jabatan</b>                          |           |            |
| Admin                                   | 10        | 10.53%     |
| Koordinator                             | 1         | 1.05%      |
| Koordinatot Marketing                   | 4         | 4.21%      |
| Koordinator Service Kunjungan Marketing | 1         | 1.05%      |
|   | 10        | 10.53%     |

|                     |    |        |
|---------------------|----|--------|
| Mekanik             | 16 | 16.84% |
| PIC CRIM            | 1  | 1.05%  |
| Sales               | 19 | 20.00% |
| Sales Kantor        | 1  | 1.05%  |
| SC Kantor           | 14 | 14.74% |
| Security            | 1  | 1.05%  |
| Service Advisor     | 4  | 4.21%  |
| Sopir               | 2  | 2.11%  |
| SPU Marketing       | 1  | 1.05%  |
| Cleaning Service    | 3  | 3.16%  |
| Counter Sales       | 1  | 1.05%  |
| IT                  | 6  | 6.32%  |
| <b>Lama Bekerja</b> |    |        |
| 1-7                 | 67 | 70.53% |
| 8-15                | 26 | 27.37% |
| > 15                | 2  | 2.11%  |

Sumber: data diolah peneliti, 2025

Distribusi responden pada penelitian Sebanyak 95 responden terlibat dalam penelitian ini, dengan komposisi jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sebanyak 64 orang (67.37%), sedangkan perempuan berjumlah 31 orang (3.63%). Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia 18 hingga 45 tahun, yaitu sebanyak 77 orang (81.05%), sementara responden yang berusia di atas 45 tahun sebanyak 18 orang (18.95%). Dari sisi pendidikan terakhir,

responden dengan latar belakang pendidikan strata satu (S1) lebih dominan yakni sebanyak 53 orang (55.79%), sedangkan lulusan SMA berjumlah 42 orang (44.21%). Berdasarkan jabatan, responden terbagi ke dalam berbagai posisi, dengan proporsi terbanyak adalah Sales sebanyak 19 orang (20.00%), disusul oleh Mekanik (16 orang atau 16.84%), SC Sales Kantor (14 orang atau 14.74%), dan Admin serta Marketing masing-masing 10 orang (10.53%). Jabatan lainnya tersebar dalam proporsi kecil seperti Cleaning Service (3.16%), IT (6.32%), dan berbagai posisi lainnya seperti Service Advisor, Counter Sales, hingga Koordinator. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 sampai 7 tahun (70.53%), diikuti oleh kelompok dengan masa kerja 8 hingga 15 tahun sebanyak 26 orang (27.37%), dan hanya 2 orang (2.11%) yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah tenaga kerja usia produktif dengan latar belakang pendidikan tinggi dan masa kerja yang relatif baru hingga menengah, yang menjadikan mereka relevan dan representatif untuk menggambarkan kondisi aktual organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil analisis deskriptif terhadap 23 indikator menunjukkan bahwa nilai rata-rata berkisar antara 3.47 hingga 4.24, dengan nilai tertinggi terdapat pada indikator TP1, TP3, dan TP4 (M =4.242), sedangkan nilai terendah

pada KK1 (M=3.474). Seluruh median indikator bernilai 4.00, menunjukkan kecenderungan responden untuk memilih kategori “setuju”. Rentang nilai minimum dan maksimum berada pada skala penuh (1–5), yang mengindikasikan penggunaan skala secara optimal oleh responden. Standar deviasi berada pada kisaran 0.55 hingga 1.27, dengan sebaran tertinggi pada indikator KK1, yang menunjukkan variasi jawaban lebih besar pada item tersebut. Nilai skewness berkisar antara -0.911 hingga 0.286, yang berarti sebagian besar data condong ke kanan atau ke arah jawaban positif. Sementara itu, nilai kurtosis berada dalam rentang -0.898 hingga 1.885, masih dalam batas normal, yang menunjukkan tidak adanya distribusi ekstrem. Secara keseluruhan, data bersifat normal, bervariasi, dan menunjukkan kecenderungan persepsi positif dari responden. Hal ini menunjukkan bahwa data layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam model struktural.

#### Outer Model

Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa metode Partial Least Squares (PLS) dan Structural Equation Modeling (SEM) lebih cocok digunakan dalam penelitian modern. Proses analisis data dilakukan melalui dua tahap berdasarkan panduan Leguina (2015) yakni diawali dengan pengujian *measurement model (outer model)* untuk memastikan validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi *structural model (inner model)*.

**Tabel 4. Outer Loading, Cronbach's Alpha, Compiste Reliability, Average Variance Extracted**

| Konstruk               | Indikator                     | Item | Faktor Loading | Cronbach's Alpha | CR    | AVE   |
|------------------------|-------------------------------|------|----------------|------------------|-------|-------|
| Tingkat Pendidikan X.1 | Kesesuaian Kompetensi         | TP.1 | 0.830          | 0.845            | 0.952 | 0.768 |
|                        | Pelatihan Berbasis Kompetensi | TP.2 | 0.763          |                  |       |       |
|                        | Distribusi Tenaga kerja       | TP.3 | 0.877          |                  |       |       |
|                        | Kualifikasi Pendidikan        | TP.4 | 0.878          |                  |       |       |
|                        | Produktifitas                 | TP.5 | 0.554          |                  |       |       |
| Pengalaman Kerja X.2   | Durasi Pengalaman             | PK.1 | 0.737          | 0.859            | 0.888 | 0.614 |
|                        | Keragaman Lingkungan Kerja    | PK.2 | 0.764          |                  |       |       |

|                         |                               |       |       |       |       |       |
|-------------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Motivasi Kerja<br>Z.1   | Relevansi dengan Posisi kerja | PK.3  | 0.792 | 0.842 | 0.898 | 0.640 |
|                         | Kemampuan Adaptasi            | PK.4  | 0.806 |       |       |       |
|                         | Pencapaian dan Prestasi       | PK.5  | 0.892 |       |       |       |
|                         | Prestasi                      | MK.2  | 0.775 |       |       |       |
|                         | Pengakuan                     | MK.3  | 0.842 |       |       |       |
|                         | Pekerjaan                     | MK.4  | 0.843 |       |       |       |
| Kinerja<br>Karyawan Y.1 | Tanggung Jawab                | MK.5  | 0.770 | 0.940 | 0.890 | 0.624 |
|                         | Kemajuan                      | MK.6  | 0.676 |       |       |       |
|                         | Produktivitas                 | KK.2  | 0.885 |       |       |       |
|                         | Kualitas Kerja                | KK.3  | 0.884 |       |       |       |
|                         | Efisiensi Waktu               | KK.4  | 0.845 |       |       |       |
|                         | Kreatifitas dan Inovasi       | KK.5  | 0.881 |       |       |       |
|                         | Kerjasama                     | KK.6  | 0.855 |       |       |       |
| Komitmen                | KK.7                          | 0.907 |       |       |       |       |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Model pengukuran awal dalam penelitian ini terdiri dari 23 indikator yang terdistribusi pada empat variabel laten utama, yaitu Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan. Sesuai dengan pedoman yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2014) indikator yang memiliki nilai faktor loading di bawah ambang batas 0.50 dianggap tidak memenuhi syarat validitas konvergen dan oleh karena itu dikeluarkan dari model. Setelah dilakukan proses penyaringan, dua indikator dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut. Penyempurnaan model melalui tahap ini berdampak positif terhadap kualitas pengukuran, di mana seluruh konstruk menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai. Setiap konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.6, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik antaritem dalam satu variabel. Selanjutnya, nilai Composite Reliability (CR) yang melebihi 0,7 memperkuat bukti

reliabilitas konstruk secara keseluruhan, dan nilai Average Variance Extracted (AVE) yang lebih besar dari 0.5 mengonfirmasi bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas konvergen yang layak (Hair *et al.* 2017). Misalnya, konstruk Tingkat Pendidikan mempertahankan lima indikator setelah proses validasi, dengan nilai loading berkisar antara 0.554 hingga 0.878. Meskipun indikator TP5 (Produktivitas) hanya sedikit melewati ambang minimal (0.554), keberadaannya tetap dipertahankan dengan mempertimbangkan relevansi teoretis dalam konteks penelitian. Demikian pula, konstruk Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan menunjukkan kontribusi indikator yang kuat terhadap konstruknya masing-masing, dengan nilai loading yang berkisar antara 0.676 hingga 0.907, yang menegaskan kelayakan statistik model pengukuran secara keseluruhan.

Tabel 5. Discriminant Validity; Fornell Lacker Creterion

|                  | Kinerja Karyawan | Motivasi Kerja | Pengalaman Pekerjaan | Tingkat Pendidikan |
|------------------|------------------|----------------|----------------------|--------------------|
| Kinerja Karyawan | 0.876            |                |                      |                    |
| Motivasi Kerja   | 0.423            | 0.784          |                      |                    |

|                         |       |        |       |       |
|-------------------------|-------|--------|-------|-------|
| Pengalaman<br>Pekerjaan | 0.475 | -0.134 | 0.800 |       |
| Tingkat Pendidikan      | 0.219 | 0.227  | 0.238 | 0.790 |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria yang disarankan berdasarkan dua pendekatan utama. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker (Tabel 4), nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) untuk masing-masing konstruk (ditampilkan pada diagonal) secara konsisten lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya (nilai off-diagonal). Sebagai ilustrasi, nilai akar AVE untuk konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.876, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Motivasi Kerja (0.423) maupun Tingkat Pendidikan

(0.219). Pola ini konsisten di seluruh konstruk, dengan nilai AVE berkisar antara 0.784 hingga 0.876, menunjukkan tingkat pemisahan konstruk yang memadai. Salah satu temuan yang perlu dicermati adalah korelasi negatif antara konstruk Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja (-0.134). Meskipun tidak melanggar asumsi Fornell-Larcker karena nilai AVE masing-masing konstruk tetap dominan, arah hubungan ini dapat mengindikasikan ketidaksejajaran konseptual atau potensi dinamika terbalik antar konstruk. Hal ini patut dianalisis lebih lanjut, baik melalui eksplorasi teoritis maupun evaluasi ulang terhadap indikator pembentuknya.

**Tabel 6. Discriminant Validity; Heterotrait-Monotrait Ratio**

|                         | Kinerja Karyawan | Motivasi Kerja | Pengalaman<br>Pekerjaan | Tingkat Pendidikan |
|-------------------------|------------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| Kinerja Karyawan        |                  |                |                         |                    |
| Motivasi Kerja          | 0.459            |                |                         |                    |
| Pengalaman<br>Pekerjaan | 0.516            | 0.166          |                         |                    |
| Tingkat Pendidikan      | 0.240            | 0.266          | 0.293                   |                    |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Validitas diskriminan juga dikonfirmasi melalui pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang ditampilkan dalam Tabel 5. Seluruh nilai HTMT berada jauh di bawah ambang batas konservatif 0,85, dengan rentang antara 0.166 hingga 0.516. Nilai terendah tercatat antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja (0.166), menguatkan bahwa kedua konstruk mengukur konsep yang distingtif. Konsistensi hasil antara pendekatan Fornell-Larcker dan HTMT memberikan dukungan kuat terhadap validitas diskriminan dalam model. Secara

keseluruhan, hasil analisis ini memberikan dasar empirik yang kuat bahwa konstruk dalam model memiliki pemisahan konseptual yang jelas, mendukung validitas diskriminan, dan memberikan justifikasi untuk melanjutkan ke tahap evaluasi model struktural. Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengevaluasi apakah terdapat korelasi tinggi antar indikator dalam model pengukuran. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah ambang batas umum 5, yang berarti tidak ada indikasi

multikolinearitas serius (Hair *et al.* 2017). Nilai Tolerance, sebagai invers dari VIF, juga berada di atas ambang batas minimal 0.20, yang mengindikasikan bahwa masing-masing indikator independen secara statistik.

**Table 7. Variance Inflation Factor (VIF)**

| Item | VIF   | Tolerance | Interpretasi                    |
|------|-------|-----------|---------------------------------|
| TP.1 | 1.908 | 0.524     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| TP.2 | 1.844 | 0.542     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| TP.3 | 2.879 | 0.347     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| TP.4 | 2.664 | 0.375     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| TP.5 | 1.269 | 0.788     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| PK.1 | 1.700 | 0.588     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| PK.2 | 1.742 | 0.574     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| PK.3 | 1.968 | 0.508     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| PK.4 | 1.850 | 0.541     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| PK.5 | 2.848 | 0.351     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| MK.2 | 1.885 | 0.531     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| MK.3 | 2.369 | 0.422     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| MK.4 | 2.343 | 0.427     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| MK.5 | 1.623 | 0.616     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| MK.6 | 1.495 | 0.669     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| KK.2 | 3.382 | 0.296     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| KK.3 | 3.384 | 0.295     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| KK.4 | 2.836 | 0.353     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| KK.5 | 3.263 | 0.306     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| KK.6 | 2.833 | 0.353     | Tidak terjadi multikolinearitas |
| KK.7 | 3.932 | 0.254     | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai Variance Inflation Factor (VIF) seperti yang ditampilkan pada tabel, seluruh

indikator menunjukkan nilai VIF di bawah ambang batas 5. Hal ini menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas di antara indikator-indikator dalam model. Nilai VIF tertinggi terdapat pada indikator KK7 sebesar 3.932, sedangkan nilai VIF terendah ditemukan pada indikator TP5 sebesar 1.269. Mengacu pada batasan umum yang digunakan dalam literatur seperti Hair *et al.* (2017) dan (Petter *et al.* (2008) bahwa seluruh indikator memiliki nilai  $VIF < 5$  dan  $Tolerance > 0.20$ , sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas antar indikator. Oleh karena itu, seluruh item layak dipertahankan dalam model pengukuran selanjutnya.

Inner Model

**Tabel 8. Model Fit Summary**

|        | Saturated Model | Estimated Model |
|--------|-----------------|-----------------|
| SRMR   | 0.069           | 0.069           |
| d_ ULS | 1.088           | 1.088           |
| NFI    | 0.823           | 0.823           |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Evaluasi kecocokan model dilakukan dengan mengacu pada beberapa indeks yang umum digunakan dalam pendekatan PLS-SEM. Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sebesar 0.069, yang berada di bawah ambang batas 0.08 Henseler *et al.* (2015) menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik antara matriks kovarians yang diobservasi dan yang diprediksi. Nilai d\_ ULS sebesar 1.088 dan d\_ G sebesar 0.451 masih dalam batas wajar, meskipun tidak memiliki cut-off baku, nilai ini digunakan sebagai referensi untuk perbandingan antara model saturated dan estimated (Hair *et al.* 2020).

Chi-Square sebesar 233.846 tidak digunakan sebagai indikator utama dalam PLS-SEM, karena pendekatan ini lebih fokus pada prediktabilitas daripada goodness-of-fit statistik. Nilai NFI (Normed Fit Index) sebesar 0.823 menunjukkan model memiliki tingkat kecocokan yang cukup baik, mendekati nilai ideal 0.90. Dengan demikian, keseluruhan hasil menunjukkan bahwa model struktural dapat diterima secara statistik dan mendukung validitas pemodelan struktural yang digunakan.

**Tabel 8. Koefisien Determinasi**

| Variabel         | R Square | R Square Adjust |
|------------------|----------|-----------------|
| Kinerja Karyawan | 0.468    | 0.450           |
| Motivasi Kerja   | 0.089    | 0.069           |

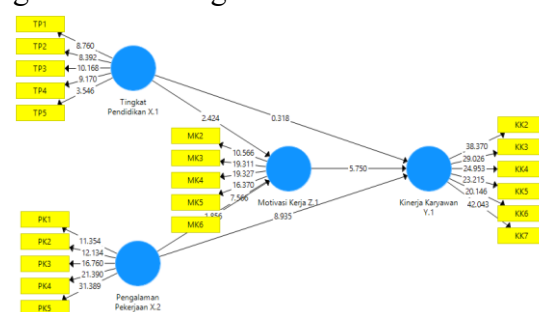
Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel *Kinerja Karyawan* memiliki nilai R Square sebesar 0.468, yang mengindikasikan bahwa 46.8% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0.450 menunjukkan bahwa meskipun terjadi penyesuaian terhadap jumlah prediktor, model tetap memiliki daya jelas yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kinerja. Temuan ini sejalan dengan panduan dari Hair et al. (2022) yang menyatakan bahwa nilai R Square di atas 0.33 dapat dikategorikan sebagai moderat dalam konteks penelitian sosial.

Sebaliknya, variabel *Motivasi Kerja* menunjukkan nilai R Square yang lebih rendah, yaitu sebesar 0.089. Hal ini menandakan bahwa hanya 8.9% variasi

motivasi kerja dapat dijelaskan oleh konstruk dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang belum teridentifikasi. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.069 memperkuat indikasi lemahnya daya jelas konstruk terhadap motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang signifikan, kontribusi variabel independen terhadap pembentukan motivasi kerja masih terbatas, sehingga perlu dilakukan eksplorasi terhadap variabel lain yang lebih relevan dalam konteks ini.

Setelah menjelaskan kualitas model melalui evaluasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan model fit, tahap selanjutnya adalah menguji hubungan antar variabel laten berdasarkan model struktural yang telah dirumuskan. Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi signifikansi dan kekuatan pengaruh antar konstruk dalam model, sekaligus menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Interpretasi hasil ini menjadi landasan utama untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menarik kesimpulan teoritis maupun praktis yang tertuang pada gambar 1. Sebagai berikut



**Gambar 1. Hasil Bootstrapping Indirect Model**

Gambar 1 menyajikan hasil estimasi model struktural yang menguji hubungan

kausal antara variabel-variabel penelitian menggunakan pendekatan PLS-SEM. Secara umum, model menunjukkan bahwa sebagian besar jalur memiliki koefisien yang signifikan secara statistik ( $p\text{-value} < 0.05$ ), dengan nilai  $t\text{-statistic}$  yang melampaui ambang batas kritis ( $t > 1.96$ ), mengindikasikan dukungan empiris terhadap hipotesis yang diajukan. Koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh masing-masing konstruk laten terhadap variabel dependen, baik secara langsung

maupun melalui mekanisme mediasi. Temuan ini memberikan dukungan terhadap asumsi teoritis bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menjembatani pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kontribusi relatif masing-masing jalur dalam model struktural juga konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya dalam literatur, sehingga memperkuat validitas eksternal dari model konseptual yang diajukan.

Tabel 10. Hasil Hipotesis

| Hipotesis                                    | Mean   | SD    | B      | T-Value | P-Value | Keterangan |
|--|--------|-------|--------|---------|---------|------------|
| Tingkat Pendidikan X1 → Kinerja Karyawan Y   | -0.021 | 0.081 | -0.026 | 0.318   | 0.750   | Tidak Sig. |
| Tingkat Pendidikan X1 → Motivasi Kerja Z     | 0.292  | 0.113 | 0.274  | 2.424   | 0.016   | Sig+       |
| Pengalaman Pekerjaan X2 → Kinerja Karyawan Y | 0.554  | 0.061 | 0.548  | 8.935   | 0.000   | Sig+       |
| Pengalaman Pekerjaan X2 → Motivasi Kerja Z   | -0.183 | 0.107 | -0.199 | 1.856   | 0.064   | Tidak Sig. |
| Motivasi Kerja Z → Kinerja Karyawan Y        | 0.498  | 0.087 | 0.503  | 5.750   | 0.000   | Sig+       |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji path coefficients yang tersaji ada tabel 9, terlihat bahwa tidak semua hubungan antar variabel dalam model dinyatakan signifikan secara statistik. Hubungan antara *Motivasi Kerja* (Z1) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1) menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan koefisien sebesar 0.503, nilai T sebesar 5.750 dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ), yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, *Pengalaman Kerja* (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1) dengan koefisien 0.548, T statistik 8.935, dan p-

value 0.000, serta terhadap *Motivasi Kerja* (Z1) dengan koefisien negatif -0.199 dan p-value mendekati ambang signifikansi (0.064), yang menunjukkan kecenderungan hubungan negatif namun belum signifikan secara statistik. Sementara itu, *Tingkat Pendidikan* (X1) tidak berpengaruh signifikan baik terhadap *Kinerja Karyawan* (Y1) (koefisien -0.026, p-value 0.750) maupun terhadap *Motivasi Kerja* (Z1) (koefisien 0.274, p-value 0.016). Dengan demikian, hanya beberapa jalur dalam model yang dapat dinyatakan signifikan, dan ini menjadi dasar untuk menilai dukungan terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil ini selaras dengan pendekatan kuantitatif berbasis SEM-PLS

yang mengedepankan nilai  $T > 1.96$  dan  $p\text{-value} < 0.05$  sebagai indikator signifikansi (Hair et al., 2019).

Tabel 11. Hasil Uji Mediasi

| Hipotesis   | Mean   | SD    | B      | T-Value | P-Value | Keterangan |
|---|--------|-------|--------|---------|---------|------------|
| Tingkat Pendidikan X1 → Motivasi Pekerjaan Z → Kinerja Karyawan Y | -0.095 | 0.063 | -0.100 | 1.597   | 0.111   | Tidak Sig. |
| Pengalaman Pekerjaan X2 → Motivasi Kerja Z → Kinerja Karyawan Y   | 0.145  | 0.065 | 1.138  | 2.130   | 0.034   | Sig+       |

Sumber: Output Smart-PLS, 2025

Tabel 11 menyajikan hasil uji mediasi variabel motivasi kerja dalam hubungan antara tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. tingkat pendidikan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak signifikan, dengan nilai *original sample* sebesar -0.100, *t-statistic* sebesar 1.597, dan  $p\text{-value}$  0.111 ( $p > 0.05$ ). Artinya, pendidikan formal belum terbukti mampu membentuk motivasi kerja yang berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan argumen Kovačević dan Kuzmanović (2020), bahwa kualifikasi akademik tidak dapat berdiri sendiri sebagai prediktor kinerja tanpa dukungan lingkungan kerja yang mampu mengaktifkan potensi psikologis dan profesional karyawan. motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara pengalaman kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y), ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0.145, *t-statistic* sebesar 2.130, dan  $p\text{-value}$  0.034 ( $p < 0.05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja, semakin besar kecenderungan individu mengembangkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Mediasi ini mendukung kerangka *human capital theory* dan *experiential learning*, yang menekankan peran akumulasi pengalaman sebagai katalis pembentukan motivasi kerja yang produktif. Dengan demikian, hanya hubungan pengalaman kerja→motivasi kerja→kinerja karyawan yang terbukti signifikan secara statistik, sementara efek tidak langsung dari tingkat pendidikan melalui motivasi kerja dinyatakan tidak signifikan. Hasil ini mendukung sebagian hipotesis mediasi dalam model penelitian dan memberikan implikasi penting bagi strategi pengembangan SDM berbasis pengalaman dan motivasi kerja.

### H1: Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai  $\beta$  sebesar -0.026 dan nilai signifikansi  $p$  sebesar 0.750, yang lebih besar dari ambang batas 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan bukan merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan di perusahaan. Meskipun pendidikan sering dianggap sebagai modal penting untuk meningkatkan kompetensi dan

kemampuan kerja, temuan ini menyiratkan bahwa faktor lain, seperti pengalaman kerja, motivasi, keterampilan interpersonal, dan lingkungan kerja, mungkin memiliki peranan yang lebih besar dalam mempengaruhi kinerja. Debus *et al.* (2023) dan Andrade and Faria (2023) menyatakan bahwa kualifikasi pendidikan formal sebaiknya tidak menjadi satu-satunya indikator seleksi, terutama untuk posisi teknis. Zhang and Li (2021) menekankan bahwa fokus pada pelatihan praktis, sertifikasi profesi, serta penilaian berbasis kinerja lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Gary (2020) yang menegaskan bahwa kinerja kerja lebih ditentukan oleh kompetensi keterampilan dibandingkan latar belakang akademik, terutama dalam pekerjaan yang bersifat teknis dan rutin. Selain itu, fenomena *overqualification* dapat menjadi salah satu alasan ketidaksignifikanan ini, di mana karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi tidak dapat mengoptimalkan kapasitasnya karena sifat pekerjaan yang tidak membutuhkan kompetensi akademik yang tinggi. Implikasi praktis dari temuan ini berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan. Organisasi sebaiknya tidak menjadikan kualifikasi pendidikan formal sebagai satu-satunya indikator dalam menilai potensi kinerja, terutama pada posisi teknis dan layanan. Sebaliknya, pelatihan praktis, sertifikasi profesi, dan sistem penilaian berbasis kinerja perlu mendapatkan perhatian lebih besar.

## **H2a: Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien  $\beta = 0.274$  dan nilai signifikansi  $p = 0.016$  yang lebih kecil dari nilai ambang batas 0.05. Hal ini yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar kecenderungan individu memiliki dorongan intrinsik dalam bekerja. Deci (2000) dalam teori *self-determination theory* menyatakan bahwa pendidikan sebagai penguat tiga kebutuhan dasar psikologis: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Pendidikan membentuk kerangka berpikir yang kompleks, memperkuat orientasi terhadap pencapaian jangka panjang, serta membangun schema motivasional yang mendorong perilaku kerja yang reflektif dan berorientasi tujuan. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki kecenderungan untuk memilih pekerjaan yang menantang secara kognitif serta memberikan ruang untuk pengembangan diri secara berkelanjutan (Hitka *et al.* 2021). Dorongan motivasi kerja yang muncul dari latar belakang pendidikan terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, kepuasan kerja, serta pengembangan karier jangka panjang (Afrizal *et al.* 2022; Muriani, and Kadang 2024). Susanti and Afifah (2022) menyatakan ketika pekerjaan yang dijalani tidak memenuhi ekspektasi psikologis yang terbentuk dari latar pendidikan tinggi, dapat terjadi disonansi

motivasi, yang pada gilirannya berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan potensi frustrasi. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa latar belakang pendidikan tidak hanya mencerminkan kemampuan kognitif, melainkan juga berfungsi sebagai prediktor modal motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia perlu mengadaptasi sistem pengembangan karier dan skema penghargaan berdasarkan profil motivasi yang terbentuk melalui pendidikan. Contohnya, memberikan kesempatan pengembangan diri, jalur karier fungsional, serta peluang untuk mengisi peran strategis yang menantang secara kognitif. Pendekatan ini penting untuk menghindari disonansi motivasi yang kerap muncul ketika individu berpendidikan tinggi ditempatkan pada pekerjaan monoton dan kurang sesuai dengan ekspektasi psikologis mereka. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan aspek pendidikan dapat menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas serta retensi karyawan.

### **H3: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien  $\beta = 0.548$  dan nilai signifikansi  $p = 0.000$ , yang lebih kecil dari ambang batas 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja merupakan prediktor dominan dalam model yang diuji. Temuan

ini mengukuhkan posisi pengalaman kerja sebagai sumber utama pembentukan kompetensi adaptif dan pengambilan keputusan kontekstual, yang tidak sepenuhnya dapat diperoleh melalui pendidikan formal semata. Dari perspektif teori *experiential learning* Kolb (1984), interaksi langsung dengan kompleksitas tugas di lapangan memungkinkan internalisasi tacit knowledge Hieu and Kitada (2020), yaitu pengetahuan implisit yang krusial dalam pelaksanaan tugas di lingkungan kerja yang dinamis dan tidak sepenuhnya terstruktur. Penelitian Albrecht and Marty (2021) dan Arshad and Azam (2023) organisasi sebaiknya mengelola pengalaman kerja sebagai aset strategis yang secara langsung berdampak pada pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan. Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui berbagai inisiatif, seperti rotasi lintas fungsi, penugasan dalam proyek-proyek yang menantang, serta pelibatan dalam program mentoring aktif, yang semuanya bertujuan mempercepat akumulasi pengalaman kerja yang bermakna. Untuk memastikan efektivitasnya, penilaian terhadap kualitas pengalaman kerja tidak hanya didasarkan pada lamanya masa kerja, tetapi juga mempertimbangkan kompleksitas peran yang dijalankan serta konteks organisasi yang pernah dihadapi, termasuk dinamika tim, tingkat tekanan, dan skala tanggung jawab yang diemban (Lee and Kim 2023). Karyawan yang berpengalaman umumnya menunjukkan fleksibilitas peran yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih efektif, karena mereka

terbiasa belajar dari umpan balik kinerja secara langsung. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperlakukan pengalaman kerja sebagai modal strategis dalam manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar atribut demografis. Praktik seperti rotasi lintas fungsi, proyek berbasis tantangan, dan program mentoring aktif dapat mempercepat akumulasi pengalaman yang bermakna. Selain itu, pendekatan rekrutmen berbasis bukti perilaku (*behavioral evidence*) menjadi relevan untuk mengevaluasi kualitas pengalaman kerja dengan mempertimbangkan kompleksitas peran, skala tanggung jawab, serta konteks organisasi yang pernah dihadapi.

#### **H4b: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar -0.199 dan nilai signifikansi  $p$  sebesar 0.064, yang lebih besar dari ambang batas 0.05. Hasil ini secara empiris menolak asumsi normatif yang selama ini menganggap bahwa akumulasi masa kerja secara otomatis berbanding lurus dengan peningkatan semangat dan keterlibatan karyawan. Temuan ini juga menggugah kembali asumsi dalam narasi manajemen klasik yang menjadikan senioritas sebagai proksi dari loyalitas dan motivasi intrinsik. Dalam praktiknya, masa kerja yang panjang berpotensi menimbulkan stagnasi psikologis apabila tidak diiringi dengan penyegaran peran, peningkatan tantangan kerja, serta skema

pengembangan karier yang progresif. Mengacu pada teori *two factor* Herzberg *et al.* (2017), yang mengkategorikan pengalaman kerja sebagai faktor hygiene penting untuk mencegah ketidakpuasan, namun tidak cukup untuk menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan tanpa kehadiran faktor pemicu motivasional seperti pengakuan, pencapaian, atau pertumbuhan pribadi. Fenomena ini sejalan dengan konsep *plateau effect*, yaitu kondisi di mana individu merasa telah mencapai batas optimal dalam peran kerjanya sehingga dorongan untuk tumbuh dan berkembang mengalami penurunan (Ibrahim *et al.* 2024). Jika organisasi gagal menyediakan struktur karier yang dinamis, pengalaman kerja yang seharusnya menjadi aset justru kehilangan daya ungkitnya terhadap motivasi kerja. Temuan ini diperkuat oleh studi Filipkowski and Derbis (2023), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja panjang namun tanpa mobilitas fungsional cenderung mengalami disengagement, khususnya dalam sektor dengan intensitas interaksi yang tinggi. Selain itu, (Lee and Kim 2023) menemukan bahwa kurangnya orientasi pengembangan dalam organisasi menyebabkan kontradiksi motivasi pada karyawan senior. Oleh karena itu, pengelolaan pengalaman kerja perlu diposisikan sebagai proses strategis yang dirancang secara adaptif melalui rotasi fungsional, pembelajaran berkelanjutan, dan insentif berbasis kompetensi agar tetap menjadi sumber energi psikologis, bukan

beban laten yang menggerus semangat kerja.

### **H5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien  $\beta = 0.503$  dan nilai signifikansi  $p = 0.000$ , yang jauh di bawah ambang batas 0.05. Temuan ini memperjelas bahwa jika karyawan ingin mencapai target yang akan di capai, biasanya memiliki kecapakan yang ingin dikuasi dalam kurun waktu tertentu. Jadi, proses untuk mencapai target adalah bagaimana menentukan tujuan tersebut untuk mencapainya. Sutrisno and Arsanti (2023) motivasi tidak lagi dipandang sebagai dorongan sesaat, melainkan sebagai mekanisme internal yang mengarahkan perilaku kerja secara konsisten dan berkelanjutan. Karyawan dengan motivasi intrinsik cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap tugas, lebih tahan terhadap tekanan, dan lebih fokus dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian oleh Rozi *et al.* (2024) menemukan bahwa motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, studi yang dilakukan oleh Khalil Mohammed (2024) menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas kompleks di lingkungan organisasi modern. Sementara itu, hasil temuan Scheers and Botha (2014) di sektor manufaktur di Indonesia juga

menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai prediktor utama kinerja, bahkan mengungguli faktor-faktor seperti pengalaman kerja dan pengawasan langsung. Lebih dari sekadar pendorong perilaku, motivasi juga berfungsi sebagai jembatan antara kompetensi yang dimiliki dan penerapannya dalam konteks kerja nyata. Tanpa adanya motivasi yang cukup, keterampilan teknis hanya akan menjadi potensi yang tidak pernah teraktualisasi dalam bentuk kinerja nyata. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus melihat motivasi sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja, bukan sekadar pelengkap. Upaya penguatan motivasi dapat dilakukan melalui dukungan psikologis, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengakuan yang tulus terhadap kontribusi karyawan. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan terus berubah, motivasi menjadi pembeda utama antara karyawan yang benar-benar produktif dan mereka yang hanya bekerja dalam batas minimal.

### **H6a: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji mediasi, pengaruh tingkat pendidikan dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan tidak signifikan dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0.100 dan nilai signifikansi  $p$  sebesar 0.111, yang lebih besar dari ambang batas 0.05. Artinya, motivasi kerja belum mampu bertindak sebagai mediator dalam menjelaskan pengaruh pendidikan terhadap kinerja. Secara substantif, temuan ini

mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan belum memberikan kontribusi nyata dalam membentuk motivasi kerja yang berdampak pada optimalisasi kinerja karyawan. Hitka et al. (2021) mengatakan pendidikan formal memang dapat menjadi modal awal, namun tidak otomatis meningkatkan motivasi kerja atau kinerja jika tidak didukung lingkungan kerja yang baik. Kovačević and Kuzmanović (2020) dalam penelitiannya menyatakan menyatakan bahwa kualifikasi akademik semata tidak cukup dijadikan instrumen prediksi kinerja, khususnya dalam lingkungan kerja yang menuntut adaptabilitas dan keterlibatan tinggi. Untuk mendorong motivasi dan kinerja secara simultan, diperlukan ekosistem kerja yang mampu menstimulasi pertumbuhan psikologis dan profesional karyawan secara berkelanjutan. Abdelwahed and Doghan (2023) berpendapat faktor lingkungan seperti dukungan manajemen, budaya belajar, insentif, dan peluang pengembangan sangat penting untuk mengaktifkan motivasi dan aktualisasi kompetensi karyawan. Elrayah and Semlali (2023) motivasi kerja terbukti sebagai faktor kunci yang sangat memengaruhi kinerja, dan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik serta lingkungan kerja daripada latar belakang pendidikan Mengacu pada model dua faktor Herzberg et al. (2017) dan teori *self-determination* Deci (2000) yang menekankan bahwa motivasi kerja lebih ditentukan oleh faktor intrinsik seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dibandingkan oleh

latar belakang pendidikan. Pendidikan dapat menjadi modal awal, namun tidak menjamin peningkatan motivasi bila tidak terdapat sistem kepemimpinan yang suportif, mekanisme insentif yang relevan, serta peluang pengembangan yang nyata. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat semata-mata mengandalkan kualifikasi secara akademik sebagai indikator kinerja, melainkan perlu membangun ekosistem kerja yang mampu mengaktifasi potensi psikologis karyawan.

#### **H7b: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan koefisien  $\beta = 1.138$  dan nilai signifikansi  $p = 0.034$ , yang lebih kecil dari ambang batas 0.05. Temuan ini menegaskan bahwa akumulasi pengalaman kerja tidak hanya menambah pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat motivasi internal karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap performa kerja. Semakin lama seseorang terlibat dalam dunia kerja, semakin tinggi pemahamannya terhadap ekspektasi peran, dinamika organisasi, serta strategi penyelesaian tugas. Proses ini membentuk kepercayaan diri, kemampuan adaptif, dan orientasi pada pencapaian, yang secara psikologis memperkuat motivasi kerja. Hasil ini mendukung kerangka *human capital theory* Becker (2019), yang menempatkan pengalaman kerja sebagai aset produktif

yang meningkatkan output melalui akumulasi kapabilitas individu. Selain itu, temuan ini konsisten dengan studi empiris yang dilakukan oleh Akhmad Nizam and M. Sulhan (2023), yang menemukan bahwa pengalaman kerja berkorelasi positif dengan efikasi diri, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Khan and Tripathi (2019) menyatakan pengalaman karyawan, yang mencakup aspek budaya dan fisik, secara signifikan mempengaruhi komitmen dan kinerja organisasi. Perusahaan yang memprioritaskan pengalaman karyawan dalam perencanaan strategis sering melihat peningkatan kinerja bisnis, termasuk pengalaman pelanggan dan pendapatan. McDaniel and Hunter (1988) menunjukkan bahwa manfaat pengalaman kerja dapat bervariasi tergantung pada sifat pekerjaan dan tahap karir individu. Dalam hal ini, motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani nilai dari pengalaman kerja dengan kinerja aktual di tempat kerja. Oleh karena itu, pengalaman kerja bukan sekadar soal durasi, melainkan tentang bagaimana eksposur terhadap berbagai situasi kerja mampu mengaktifkan dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, tidak semua faktor individual seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja memberikan pengaruh yang seragam terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Pertama, tingkat pendidikan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa dalam konteks pekerjaan teknis-operasional, kompetensi praktis lebih menentukan daripada kualifikasi akademik. Namun, pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa individu dengan tingkat pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat. Kedua, pengalaman kerja terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa interaksi langsung dengan situasi kerja memperkaya pengetahuan implisit serta memperkuat kemampuan adaptif. Sebaliknya, pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menandakan bahwa akumulasi waktu kerja semata tidak menjamin peningkatan semangat atau keterlibatan karyawan tanpa adanya peran yang dinamis dan peluang pengembangan karier yang memadai. Ketiga, motivasi kerja terbukti sebagai determinan signifikan yang mendorong kinerja karyawan, sekaligus memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja. Namun, motivasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pendidikan dan kinerja, yang menunjukkan bahwa pengaruh pendidikan terhadap performa tidak cukup kuat jika tidak didukung oleh sistem kerja yang mendorong aktualisasi diri.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang

memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan pendidikan maupun pengalaman kerja. Pendidikan dan pengalaman memang membentuk kompetensi dasar, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja menjadi signifikan hanya ketika didorong oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi. Dengan kata lain, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis inti yang memperkuat kontribusi kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM tidak cukup bertumpu pada indikator statis seperti tingkat pendidikan atau lamanya masa kerja; yang jauh lebih menentukan adalah bagaimana organisasi mampu menstimulasi motivasi intrinsik dan memperbesar peluang pengalaman kerja yang benar-benar fungsional dan relevan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, Nadia Abdelhamid Abdelmegeed, and Mohammed A. A. Doghan. 2023. "Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society." *Societies* 13(3). doi: 10.3390/soc13030065.
- Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana, Augusto de C. Soares. 2020. "Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance." *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences* 20(2):153–62. doi: 10.25105/ber.v20i2.8006.
- Afrizal, Afrizal, Ngaliman Ngaliman, Bambang Satriawan, and Muammar Khaddafi. 2022. "The Effect of Education Level, Work Period and Information Technology on Service Quality and Job Satisfaction as an Intervening Variable in Village Devices on Kundur Island Karimun District." *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)* 2(1):869–85. doi: 10.54443/ijset.v2i1.93.
- Akhmad Nizam Zuhri Khafidz, and M. Sulhan. 2023. "Pengaruh Self Efficacy Dan Work Environment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 1(4):43–54. doi: 10.58192/wawasan.v1i4.1212.
- Albrecht, Simon L., Camille R. Green, and Andrew Marty. 2021. "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement." *Sustainability (Switzerland)* 13(7). doi: 10.3390/su13074045.
- Andrade, Luís, Cláudia Santos, and Liliana Faria. 2023. "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Perceived Overqualification, Turnover Intention and Job Performance among Call Center Employees." *Polish Psychological Bulletin* 54(4):262–71. doi: 10.24425/ppb.2023.148845.
- Arshad, Beenish, Hamid Hassan, and Akbar Azam. 2023. "The Impact of Employees' Experience of High-Performance Work Systems on Innovative Behavior in Professional Service Firms." *Frontiers in Psychology* 14(January):1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1324474.
- Azmy, Ahmad, and Hitler Sigalingging. 2025. "Predictors of Employee Performance at Electronic Manufacturing Company: Job Satisfaction as Mediation." *Binus*

- Business Review* 16(1):39–56. doi: 10.21512/bbr.v16i1.11954.
- Bieńkowska, Agnieszka, and Beata Ignacek-Kuźnicka. 2019. “Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance-Results of Empirical Research.” *Central European Business Review* 8(5):54–68. doi: 10.18267/j.cebr.224.
- Bureau, Julien S., Joshua L. Howard, Jane X. Y. Chong, and Frédéric Guay. 2022. “Pathways to Student Motivation: A Meta-Analysis of Antecedents of Autonomous and Controlled Motivations.” *Review of Educational Research* 92(1):46–72. doi: 10.3102/00346543211042426.
- Chen, Yuyao, Zhengtang Zhang, Jinfan Zhou, Chuwei Liu, Xia Zhang, and Ting Yu. 2023. “A Cognitive Evaluation and Equity-Based Perspective of Pay for Performance on Job Performance: A Meta-Analysis and Path Model.” *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1039375.
- Cho, Youngsam, and Yongduk Choi. 2021. “When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication.” *Sustainability (Switzerland)* 13(7). doi: 10.3390/su13073693.
- Debus, Maïke E., Barbara Körner, Mo Wang, and Martin Kleinmann. 2023. “Reacting to Perceived Overqualification: Uniting Strain-Based and Self-Regulatory Adjustment Reactions and the Moderating Role of Formal Work Arrangements.” *Journal of Business and Psychology* 38(2):411–35. doi: 10.1007/s10869-022-09870-8.
- Deci, Richard M. Ryan and Edward L. 2000. “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist* 55(1):296–312. doi: 10.4324/9780429052675-23.
- Dorta-Afonso, Daniel, Manuel González-de-la-Rosa, Francisco J. García-Rodríguez, and Laura Romero-Domínguez. 2021. “Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees’ Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction.” *Sustainability (Switzerland)* 13(6). doi: 10.3390/su13063226.
- Elrayah, Musaddag, and Yahdih Semlali. 2023. “Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees’ Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector.” *Sustainability (Switzerland)* 15(2). doi: 10.3390/su15021605.
- Faizal, Riza, Maman Sulaeman, and Ismayudin Yulizar. 2019. “Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.” *EBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting* 5(1):11–21. doi: 10.32492/eba.v5i1.706.
- Fazal, Syed Ali, Abdullah Al Mamun, Ali Saleh Alshebami, Rajennd Muniady, Mohd Helmi Ali, Sayed Samer Ali Al Shami, Salem Handhal Al Marri, Abdullah Hamoud Ali Seraj, Murad Thomran, and Faiz Algobaei. 2022. “Entrepreneurial Motivation, Competency and Micro-Enterprise Sustainability Performance: Evidence from an Emerging Economy.” *Sustainability*

- (Switzerland) 14(19). doi: 10.3390/su141912615.
- Fernandes, Pedro, Rúben Pereira, and Guilherme Wiedenhöft. 2023. "Organizational Culture and the Individuals' Discretionary Behaviors at Work: A Cross-Cultural Analysis." *Frontiers in Sociology* 8. doi: 10.3389/fsoc.2023.1190488.
- Filipkowski, Jakub, and Romuald Derbis. 2023. "Are We Happy with Our Work in Globalization? Globalization Experience, Achievement Motivation, and Job Seniority as Predictors of Work Satisfaction in a Group of Office Workers." *Globalization and Health* 19(1):1–10. doi: 10.1186/s12992-023-00941-w.
- Firjatullah, Bernadin, and Mirzam Arqy Ahmadi. 2025. "Peran Penting Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Di Era Digital: Literature Review." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis* 3(2):74–82. doi: 10.60023/e5aybt70.
- Gary, Dessler. 2020. "Human Resource Management." *Journal of Chemical Information and Modeling* 313.
- Ghaniyyu Nafinoor, Gabrielle, and Iskandar Ali Alam. 2022. "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi CoViD-19." *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi* 1(3):473–80. doi: 10.54443/sinomika.v1i3.286.
- Hair, J. F., G. T. M. Hult, and C. M. Ringle. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, Joe F., Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, and Volker G. Kuppelwieser. 2014. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research." *European Business Review* 26(2):106–21. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2015. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. 2017. "The Motivation to Work." *The Motivation to Work*. doi: 10.4324/9781315124827.
- Hieu, Pham Trong, Johan Bolmsten, and Momoko Kitada. 2020. "Utilizing E-learning Tools to Foster Knowledge Management Practices in Maritime Education & Training." *Proceedings - 16th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities, IAMU AGA 2015* (October):109–18.
- Hitka, Miloš, Peter Štarchoň, Silvia Lorincová, and Zdeněk Čaha. 2021. "Education as a Key in Career Building." *Journal of Business Economics and Management* 22(4):1065–83. doi: 10.3846/jbem.2021.15399.
- Ibrahim, Ghada, Nadine Al-Khatib, Ahmad Ashaal, Imtissal El Akkaoui, and Samia Youssef. 2024. "Exploring the Moderating Effects of Perceived Alternative Job Opportunities and Work Experience on the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Study among Educators in

- Lebanon.” *Problems and Perspectives in Management* 22(2):419–32. doi: 10.21511/ppm.22(2).2024.32.
- Khalil Mohammed, Abdelmajid Idris. 2024. “The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review.” *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 13(1):105. doi: 10.30872/psikostudia.v13i1.13847.
- Khan, Aamir Rashid, and Dr. L. ... Tripathi. 2019. “The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance.” *Think India* 22(3):979–85. doi: 10.26643/think-india.v22i3.8436.
- Kim, Yeeun, Sog Yee Mok, and Tina Seidel. 2020. “Parental Influences on Immigrant Students’ Achievement-Related Motivation and Achievement: A Meta-Analysis.” *Educational Research Review* 30. doi: 10.1016/j.edurev.2020.100327.
- Kolb, David A. 1984. “Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development.” *Prentice Hall, Inc.* (1984):20–38. doi: 10.1016/B978-0-7506-7223-8.50017-4.
- Kovačević, Milan, Srđan Blagojević, and Bojan Kuzmanović. 2020. “Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration.” *Sustainability (Switzerland)* 12(19):1–29. doi: 10.3390/su12197974.
- kumari, Joti, and Jai Kumar. 2023. “Influence of Motivation on Teachers’ Job Performance.” *Humanities and Social Sciences Communications* 10(1):1–11. doi: 10.1057/s41599-023-01662-6.
- Lee, Minkyung, and Boyoung Kim. 2023. “Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea.” *Behavioral Sciences* 13(7). doi: 10.3390/bs13070521.
- Leguina, Adrian. 2015. “A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).” *International Journal of Research & Method in Education* 38(2):220–21. doi: 10.1080/1743727x.2015.1005806.
- Lohela-Karlsson, Malin, Irene Jensen, and Christina Björklund. 2022. “Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees?” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(2). doi: 10.3390/ijerph19020934.
- McDaniel, Michael A., Frank L. Schmidt, and John E. Hunter. 1988. “Job Experience Correlates of Job Performance.” *Journal of Applied Psychology* 73(2):327–30. doi: 10.1037/0021-9010.73.2.327.
- Muriani, Dewi, Yoberth Kornelius, and Juliana Kadang. 2024. “The Influence of Education and Work Experience on Employee Performance Through Work Motivation.” *Tadulako International Journal of Applied Management* 6(2):125–32. doi: 10.59769/tajam.v6i2.119.
- Nusraningrum, Dewi, Aisyah Rahmawati, Walton Wider, Leilei Jiang, and Lester Naces Udang. 2024. “Enhancing Employee Performance through Motivation: The Mediating Roles of Green Work Environments and Engagement in Jakarta’s Logistics Sector.” *Frontiers in Sociology* 9(May):1–8. doi: 10.3389/fsoc.2024.1392229.

- Petter, Stacie, William DeLone, and Ephraim McLean. 2008. "Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures, and Interrelationships." *European Journal of Information Systems* 17(3):236–63. doi: 10.1057/ejis.2008.15.
- Riyanto, Setyo, Endri Endri, and Novita Herlisha. 2021. "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement." *Problems and Perspectives in Management* 19(3):162–74. doi: 10.21511/ppm.19(3).2021.14.
- Rozi, Fahrur, Marlina Widiyanti, M. Yusuf, and Muhammad Ichsan Hadjri. 2024. "The Influence of Work Motivation on Employee Performance at Pt Interna Kawan Setia Karawang." *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences* 8(4):2319. doi: 10.58258/jisip.v8i4.7341.
- Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair. 2020. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Scheers, Louise van, and Johan Botha. 2014. "Analysing Relationship between Employee Job Satisfaction and Motivation." *Journal of Business & Retail Management Research* 9(1):98–109.
- Setyo Widodo, Djoko, and Andri Yandi. 2022. "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM)." *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1(1):1–14. doi: 10.38035/jim.v1i1.1.
- Spinelli, Gabriella, Holly Nelson-Becker, and Roberta Ligossi. 2019. "Consumer Competence Strategies, Spiritually Inspired Core Values and Locus of Control: What Are the Links?" *Sustainability (Switzerland)* 11(17):0–22. doi: 10.3390/su11174787.
- Susanti, Febsri, and Pritania Afifah. 2022. "The Effect of Education and Work Achievement on the Career Development of Employees With Work Motivation as a Mediator at the West Sumatra Regional Financial and Asset Management Agency Office." *Bina Bangsa International Journal of Business and Management* 2(2):502–18. doi: 10.46306/bbijbm.v2i2.74.
- Sutrisno, Teddy, and Tutuk Ari Arsanti. 2023. "Pengaruh Goal Setting Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan." *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 7(1):96–105. doi: 10.31842/jurnalinobis.v7i1.306.
- Vo, Thuy Thi Diem, Kristine Velasquez Tuliao, and Chung Wen Chen. 2022. "Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions." *Behavioral Sciences* 12(2). doi: 10.3390/bs12020049.
- Wang, Nan, Yuxiang Luan, and Rui Ma. 2024. "Detecting Causal Relationships between Work Motivation and Job Performance: A Meta-Analytic Review of Cross-Lagged Studies." *Humanities and Social Sciences Communications* 11(1):1–10. doi: 10.1057/s41599-024-03038-w.
- Wijayanto, Benedictus Kristo, and Asri Laksmi Riani. 2021. "The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance." *Society* 9(1):83–93. doi: 10.33019/society.v9i1.290.
- Wijnia, Lisette, Gera Noordzij, Lidia R. Arends, Remigius M. J. P. Rikers,

- and Sofie M. M. Loyens. 2024. *The Effects of Problem-Based, Project-Based, and Case-Based Learning on Students' Motivation: A Meta-Analysis*. Vol. 36. Springer US.
- Xinjian, Chen, and Mohamad Idrakisyah. 2025. "Determinants of Workforce Efficiency: An Analysis of Employee Performance Drivers in Jiangsu'S Automotive Sector." *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions* 01(01):636–50. doi: 10.63125/przyp417.
- Zhang, Man, Fan Wang, and Na Li. 2021. "The Effect of Perceived Overqualification on Creative Performance: Person-Organization Fit Perspective." *Frontiers in Psychology* 12(May):1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.582367.