



Analisis Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Masa Kerja

Pingka Berlia Nika¹✉, Lina Anatan²

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha

2453911@maranatha.edu

Abstract

In the era of digital transformation, improving employee performance has become a major challenge for companies to remain competitive. This study aims to analyze the effect of training and job satisfaction on employee performance, with tenure as a moderating variable, at PT RK Branch Cibeureum, Bandung City. Using a quantitative approach, data were collected through questionnaires distributed to 64 respondents employees selected using a *simple random sampling* method. The data were analyzed using *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) with the SmartPLS 4 software. The results show that both training and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, with job satisfaction emerging as the most dominant factor. However, tenure does not have a significant influence, either directly or as a moderating variable. These findings emphasize that employee performance improvement depends more on the effectiveness of training programs and the level of job satisfaction rather than the length of service. Therefore, companies should prioritize the development of relevant training programs and implement strategies to enhance job satisfaction in order to optimize employee performance.

Keywords: Training, Job Satisfaction, Employee Performance, Tenure, Moderation.

Abstrak

Dalam era transformasi digital, peningkatan kinerja karyawan menjadi tantangan utama bagi perusahaan untuk tetap kompetitif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderasi pada PT RK Cabang Cibeureum, Kota Bandung. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 64 responden yang dipilih dengan metode *simple random sampling*. Analisis dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor paling dominan. Namun, masa kerja tidak berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun sebagai variabel moderasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih bergantung pada efektivitas pelatihan dan tingkat kepuasan kerja daripada lamanya masa kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan pelatihan yang relevan serta strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja guna mengoptimalkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Masa Kerja, Moderasi.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Dalam era transformasi digital, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang adaptif. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menciptakan sistem pelatihan dan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja serta berdampak pada kinerja individu. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam keberlangsungan dan kesuksesan suatu organisasi. Menurut [1], dalam mencapai hasil yang maksimal, organisasi diharuskan untuk memanfaatkan setiap sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia. Dibandingkan dengan unsur lain seperti teknologi, keuangan dan modal, sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam organisasi karena sumber daya manusia berfungsi sebagai unsur pengendali [2]. Sumber daya manusia menghasilkan suatu kinerja

yang nantinya akan berdampak pada kinerja organisasi. Hasil kerja ini bisa menunjukkan seberapa baik/buruk kinerja karyawan tersebut. Semakin baik hasil kerja yang dihasilkan maka akan semakin baik pula kinerja organisasi tersebut. Menurut [3], kualitas output dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik bisa meningkatkan kepuasan pelanggan yang selanjutnya akan berkontribusi pada pertumbuhan dan keuntungan perusahaan. Dengan kata lain, peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan seringkali dihubungkan dengan peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada tercapainya tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi, sehingga diperlukan pelatihan dan kepuasan kerja untuk bisa meningkatkan kemampuan karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul ketika individu menilai

pekerjaannya secara menyenangkan dan sesuai dengan harapan [4]. Setiap karyawan dapat merasakan kepuasan kerja dengan tingkat yang berbeda, tergantung pada persepsi dan pengalaman masing-masing. Dalam hal ini menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan produktivitas, di mana ketidakpuasan dapat memicu stres, keluhan, atau bahkan perilaku negatif seperti penurunan motivasi dan agresi pasif [5]. Secara keseluruhan, kepuasan kerja terbentuk dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta sistem penghargaan yang diterima. Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi dan loyalitas tinggi, bekerja dengan semangat, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan maka hal ini dapat mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan [6]. Apabila karyawan tidak dapat mencapai titik kepuasan kerja maka tujuan perusahaan akan sulit dicapai dengan sempurna [7].

Penelitian yang dilakukan oleh [8] menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Temuan serupa juga diperoleh oleh [9] [10] [11], meskipun dilakukan pada konteks dan sektor industri yang berbeda. Konsistensi temuan tersebut memperkuat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut H1: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain dari kepuasan kerja, kinerja karyawan bisa ditingkatkan melalui pelatihan. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang membantu karyawan memperoleh dan mengembangkan kemampuan baru guna menjalankan tugas secara efektif. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik kepada karyawan serta dapat digunakan dalam pekerjaan mereka saat itu juga [12]. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan meningkatkan kompetensi karyawan dalam pekerjaan tertentu.

Pelatihan juga bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang serta dengan adanya pelatihan maka karyawan bisa mencapai kinerja yang efektif karena pelatihan merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk mengembangkan sikap, pengetahuan, dan perilaku individu sehingga menghasilkan peningkatan keterampilan melalui pengalaman [13]. Selain untuk menambah keterampilan pada pekerjaan yang sedang digeluti oleh karyawan tersebut, pelatihan juga digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah direncanakan dengan cara memberikan karyawan keahlian baru untuk dapat mengerjakan tugasnya. Ketidakseimbangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan

keterampilan pekerjaan saat ini seringkali terjadi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan pelatihan sebagai pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan sesuai dengan pekerjaannya.

Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan yang berkaitan langsung dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Pelatihan yang efektif akan memberikan penjelasan mendalam mengenai cara kerja serta tahapan pelaksanaannya. Dengan pemahaman yang lebih baik terhadap proses kerja, karyawan cenderung mampu menyelesaikan tugas secara lebih efisien dan akurat, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja [14]. Namun dampak pelatihan tidak bersifat seragam dan sangat bergantung pada pendekatan pelatihan, relevansi materi, serta kemampuan karyawan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam pekerjaannya. Penelitian oleh [15] menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan keterampilan dan produktivitas kerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian dari [16] [17] [18] [19], yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun objek penelitian mereka berbeda-beda. Kesamaan hasil dari beberapa penelitian ini mengindikasikan bahwa pelatihan memang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi. Oleh karena itu, peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut H2 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan keterampilan karyawan bisa dipengaruhi oleh masa kerja. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama biasanya memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas sehingga mampu menyerap dan menerapkan materi pelatihan dengan lebih baik. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja yang masih singkat mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk menginternalisasi materi pelatihan. Masa kerja merupakan lamanya waktu seorang karyawan bekerja di sebuah perusahaan, yang dihitung sejak awal hubungan kerja secara formal, biasanya ditandai dengan kontrak atau surat pengangkatan [20]. Masa kerja dibagi menjadi 2 kategori, yaitu kategori baru dengan lama bekerja kurang dari 3 tahun dan kategori lama dengan lama bekerja lebih dari 3 tahun [21].

Masa kerja yang relatif singkat seringkali berdampak pada lemahnya keterikatan sosial di lingkungan kerja. Hal ini menyebabkan tingkat komitmen pada karyawan yang belum lama bergabung terhadap organisasi cenderung rendah. Karena waktu kebersamaan dan keterlibatan dalam organisasi masih terbatas, individu belum banyak menginvestasikan waktu, tenaga, maupun emosinya. Akibatnya, keputusan untuk keluar dari organisasi menjadi lebih mudah dilakukan, karena belum ada ikatan atau pengorbanan yang signifikan yang perlu dipertimbangkan [22]. Semakin lama masa kerja, semakin besar kemungkinan seorang karyawan merasa betah dalam organisasi. Hal ini disebabkan

oleh proses adaptasi yang telah berlangsung, sehingga menciptakan rasa nyaman terhadap lingkungan dan pekerjaan [23]. Masa kerja dapat menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan. Dalam hal ini menemukan bahwa masa kerja dapat memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, di mana pelatihan menjadi lebih efektif bagi karyawan dengan masa kerja lebih panjang [24]. Dengan demikian, peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut H3: Masa kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Selain mempengaruhi pelatihan, masa kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Masa kerja yang lebih panjang memungkinkan karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang organisasi, pola kerja, dan harapan atasan, sehingga ketika mereka merasa puas, dampaknya terhadap kinerja pun lebih kuat dan konsisten. Dalam hal ini menemukan bahwa masa kerja dapat memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan [25]. Penemuan ini menjadi dasar bahwa masa kerja berpotensi menjadi variabel moderator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga dikembangkanlah hipotesis sebagai berikut H4 : Masa kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan observasi awal untuk mengetahui bagaimana kondisi nyata mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang ada di PT RK Cab. Cibeureum Kota Bandung. Berdasarkan observasi awal, peneliti menemukan bahwa perusahaan telah menerapkan program pelatihan bagi seluruh karyawan, namun dengan pendekatan yang berbeda antar divisi. Sebagian besar divisi menerima pelatihan saat awal bergabung dan bimbingan lanjutan dari atasan langsung, sedangkan divisi sales mengikuti pelatihan rutin *MarkPlus* secara daring. Meskipun bertujuan meningkatkan keterampilan pemasaran, sebagian karyawan mengaku kesulitan mengaplikasikan teori ke praktik kerja.

Pada bagian *product consultant* (*Sales Promotion Girl*), pelatihan dilakukan melalui tes daring yang dipandu HRD, dan bila kinerja tidak memenuhi standar, karyawan dapat menerima surat peringatan hingga pemutusan kontrak. Kondisi ini menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan pada bagian tersebut, yang mengindikasikan adanya potensi ketidakpuasan terhadap pelatihan atau kondisi kerja. Sementara itu, divisi lain menunjukkan kestabilan kinerja dan masa kerja yang lebih panjang. Temuan ini mengisyaratkan bahwa masa kerja mungkin berperan sebagai variabel moderator yang memengaruhi hubungan antara pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Untuk memperkuat hasil observasi tersebut, peneliti kemudian melakukan pra-survei terhadap 33 karyawan PT RK.

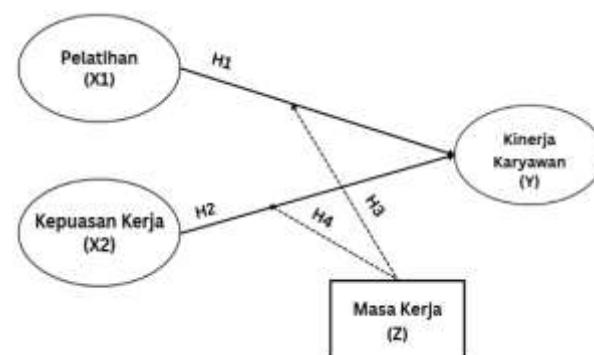
Berdasarkan hasil pra-survei, diketahui bahwa 9,1% responden merasa lama bekerja tidak mempengaruhi efektivitas mereka dalam menerima pelatihan atau

menjalankan pekerjaan, 9,1% ragu terhadap tingkat kepuasan kerjanya, 12,12% ragu terhadap peningkatan kinerja setelah mengikuti pelatihan, dan 6,06% meragukan kompetensi dirinya. Pada pertanyaan terbuka mengenai sejauh mana teori pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan, dari 24 responden, sebanyak 17 orang menyatakan pelatihan sangat membantu dalam meningkatkan kemampuan komunikasi, negosiasi, dan pemecahan masalah, serta memperkuat keterampilan kerja. Sementara itu, 7 responden lainnya menilai pelatihan cukup bermanfaat, tetapi hasilnya belum optimal karena materi yang disampaikan terkadang sulit dipahami dan tidak selalu sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Terlihat pada Gambar 1.

No	Pertanyaan	Jawaban Skala Likert					Jumlah Respon	Persentase
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju		
1	"Begitu Apakah Anda merasa bahwa masa kerja seorang karyawan yang lama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan?"	10%	9%	39,39%	43,94%	24,24%	33	100%
2	"Menurut Anda, apakah lama bekerja mempengaruhi kinerja Anda dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab profesional?"	10%	9,1%	18,39%	31,11%	23,21%	33	100%
3	"Apakah Anda merasa puas dengan pelatihan yang Anda ikuti?"	10%	9%	8,33%	71,71%	11,11%	33	100%
4	"Pelatihan sangat dibutuhkan untuk mempersiapkan perspektif dan keterampilan sebagai seorang karyawan."	10%	0%	8%	71,71%	24,24%	33	100%
5	"Berdasarkan pengalaman masa kerja saya, pelatihan yang diberikan tidak penting."	10%	0%	12,32%	31,31%	36,36%	33	100%
6	"Saya adalah karyawan yang kreatif."	10%	0%	6,06%	34,34%	34,48%	33	100%

Gambar 1. Hasil Pra Survey

Berdasarkan keempat hipotesis yang telah dikemukakan, model penelitian dalam studi ini dapat digambarkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran masa kerja sebagai variabel moderator. Melalui penelitian ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT RK cab. Cibeureum Kota Bandung.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (5). Penelitian dilaksanakan di PT RK Cabang Cibeureum,

Kota Bandung, selama dua minggu, yaitu dari 10 Juni hingga 24 Juni 2025. Populasi pada penelitian ini sebesar 72 orang dan ukuran sampel ditetapkan berdasarkan tabel penentuan ukuran sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam [26]. Karena tidak ada jumlah populasi yang sama dengan penelitian ini, maka jumlah sampel diambil dengan mencari jumlah populasi yang mendekati populasi asli (harus lebih besar dari populasi asli), sehingga didapatkan nilai sampel 63 untuk populasi sebesar 75. Selanjutnya Tabel Krejcie and Morgan ditampilkan pada Gambar 3.

TABEL KREJCIE AND MORGAN					
Tabel jumlah sampel berdasarkan jumlah populasi					
Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	163	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	323
55	48	320	179	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Gambar 3. Tabel Krejcie and Morgan

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, di mana setiap responden dipilih secara acak menggunakan aplikasi “*spin wheel*”. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung dari karyawan melalui pengisian kuesioner. Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan kriteria disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Pengujian

Teknik Pengujian Instrumental	Kriteria pengujian	Sumber
Uji Validitas	Validitas Convergent Loading Factor > 0.70 (ideal)	Hair et al., 2020
	Loading Factor > 0.40 (masih bisa diterima untuk studi eksploratori)	Hair et al., 2020
	AVE ≥ 0.50	Hair et al., 2020
Uji Reliabilitas	Validitas Discriminant HTMT < 0.90	Ringle et al., 2024
	Cronbach's Alpha >0.60	Ghozali (2016)
	>0.70	Hair et al., 2020
	Composite Reliability >0.70	

 (ρ_{co})

Untuk memastikan bahwasannya tidak ada hubungan linear yang tinggi untuk sesama variabel independen, maka dilakukan uji multikolinearitas agar estimasi model tidak terganggu. Menurut [27], model dikatakan bebas multikolinearitas jika nilai VIF <5 dan nilai VIF >5 menunjukkan adanya masalah kolinearitas yang perlu diatasi, sedangkan VIF >10 menunjukkan multikolinearitas serius yang memerlukan perbaikan model. Untuk menilai kualitas dan kemampuan prediksi model struktural digunakan uji f^2 , R^2 , dan Q^2 dengan kriteria disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria R-square, f-square, dan Q² predict

	Nilai	Kategori	Sumber
-Square	≥ 0.67	Kuat (substantial)	Hair et al. (2022)
	≈ 0.33	Sedang (moderate)	
	< 0.19	Lemah (weak)	
f-Square	< 0.02	Tidak relevan	Cohen (1988)
	0.02 - 0.15	Efek kecil	
Q ² Predictive	0.15 - 0.35	Sedang	Hair et al., 2020
	≥ 0.35	Besar	
Relevance	< 0	Tidak memiliki kemampuan prediksi	
	0.02 - 0.14	Kecil	
	0.15 - 0.34	Sedang	
	≥ 0.35	Besar	

Selanjutnya, kecocokan model dievaluasi menggunakan SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), di mana nilai SRMR $< 0,08$ menunjukkan good fit [28]. meskipun demikian menurut [29], nilai SRMR antara 0.08 – 0.10 menunjukkan model acceptable fit. Terakhir, uji hipotesis dan efek interaksi dilakukan dengan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui software SmartPLS 4.

3. Hasil dan Pembahasan

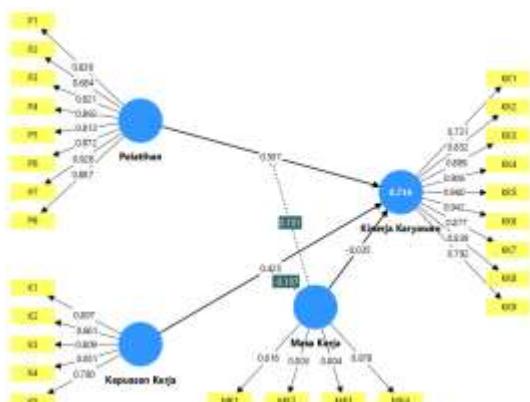
Dalam penelitian ini, kuesioner yang terkumpul melalui penyebaran kuesioner langsung sebanyak 72 kuesioner dan setelah dilakukan seleksi, hanya 69 hasil kuesioner yang dianggap layak untuk diolah lebih lanjut dan jumlah ini melebihi sampel minimal yang telah ditentukan. Selanjutnya digunakan aplikasi *spin wheel* untuk menentukan responden mana sajakah yang akan dipilih dan diperoleh 64 hasil kuesioner yang akan diolah lebih lanjut. Berdasarkan kuesioner tersebut diperoleh profil responden pada Tabel 3.

Masa Kerja x Kepuasan Kerja	0.214	0.128	0.218	0.129
Masa Kerja x Pelatihan	0.140	0.063	0.196	0.087

Tabel 3. Profil Responden

No	Profil Responden	Keterangan	Jumlah Responden	Percentase
1	Jenis kelamin	Laki-laki	57	89,06%
		Perempuan	7	10,94%
2	Usia	< 20 Tahun	2	3,13%
		21-25 Tahun	5	7,81%
		26-30 Tahun	8	12,50%
		31-35 Tahun	17	26,56%
		36-40 Tahun	14	21,88%
		41-45 Tahun	13	20,31%
3	Pendidikan Terakhir	> 45 Tahun	5	7,81%
		SMP/MTs	6	9,38%
		SMA/SMK	43	67,19%
		D1/D2/D3	6	9,38%
4	Lama Bekerja	S1	9	14,06%
		1-5 Tahun	25	39,06%
		6-10 Tahun	26	40,63%
		11-15 Tahun	9	14,06%
6	Status Kepegawaian	16-20 Tahun	4	6,25%
		Kontrak	56	87,50%
		Tetap	8	12,50%
7	Status Penikahan	Single/Lajang	10	15,63%
		Menikah	54	84,38%

Berdasarkan hasil pengujian validitas *convergent* yang pertama, diketahui bahwa beberapa indikator dalam variabel pelatihan, kepuasan kerja, dan masa kerja memiliki nilai *loading factor* < 0.70 , dan nilai AVE pada variabel masa kerja ≤ 0.50 . Berikut hasil pengujian pertama, pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil pengujian pertama

Setelah itu, dilakukan pengujian kedua dengan menghapus indikator P2, K2, dan MK2. Diperoleh hasil bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor > 0.70 serta nilai AVE ≥ 0.50 , yang berarti seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas *convergent* dan dinyatakan valid. Selanjutnya Validitas Discriminant disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Validitas Discriminant

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Masa Kerja	Pelatihan	Masa Kerja x Kepuasan Kerja
Kepuasan Kerja					
Kinerja Karyawan	0.884				
Masa Kerja	0.849	0.703			
Pelatihan	0.873	0.822	0.742		

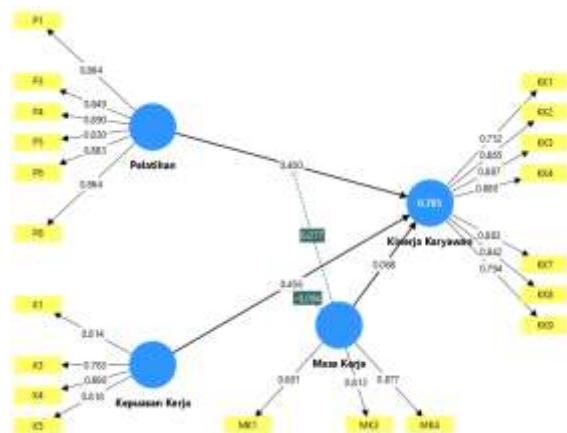
Berdasarkan hasil uji *validitas discriminant*, didapatkan hasil HTMT < 0.90 yang artinya valid. Dengan demikian, maka pada pengujian validitas kedua ini, semua variabel telah dinyatakan valid karena telah memenuhi kriteria pengujian validitas *convergent* dan validitas *discriminant* yang ada. Selanjutnya Uji Reliabilitas disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
Kepuasan Kerja	0.840	0.893
Kinerja	0.958	0.964
Karyawan		
Masa Kerja	0.666	0.814
Pelatihan	0.947	0.956

Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa semua variabel dalam penelitian ini sudah reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.60 untuk variabel masa kerja, dan nilai *cronbach's alpha* > 0.70 untuk variabel pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta nilai *rho_c* > 0.70 . Setelah itu, uji multikolinearitas dilakukan supaya tidak ada hubungan linear yang tinggi yang bisa mengganggu hasil dari estimasi model. Pada pengujian pertama, masih ada beberapa indikator pada variabel pelatihan dan kinerja karyawan yang memiliki nilai VIF > 5 , hal ini menunjukkan adanya gejala kolinearitas atau hubungan yang terlalu kuat antar indikator, sehingga perlu dilakukan penyesuaian. Menurut Hair et al. (2022), indikator dengan nilai VIF di atas 5 sebaiknya dievaluasi dan, bila perlu, dihapus secara bertahap agar model tetap valid. Pada tahap analisis selanjutnya, peneliti menghapus indikator KK5 dan KK6 karena keduanya memiliki nilai VIF yang terlalu tinggi. Untuk indikator P7, awalnya peneliti memilih mempertahankannya karena indikator ini memiliki kaitan yang kuat dengan hipotesis pertama (H1).

Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa keberadaan P7 masih menimbulkan masalah kolinearitas yang bisa mengganggu kestabilan model dan menyebabkan hasil analisis menjadi kurang akurat. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengujian ulang dengan menghapus indikator P7 untuk memastikan bahwa model yang digunakan lebih stabil secara statistik. Setelah membandingkan hasil sebelum dan sesudah penghapusan P7, ditemukan bahwa penghapusan P7 memang sedikit menurunkan nilai reliabilitas variabel pelatihan dari 0,947 menjadi 0,932, tetapi penurunan ini tidak signifikan dan masih menunjukkan hasil yang sangat baik, dimana penghapusan indikator P7 tidak mempengaruhi validitas model secara keseluruhan dan model penelitian menjadi lebih stabil karena tidak ada lagi indikator yang memiliki nilai VIF di atas 5. Selanjutnya Hasil Akhir Uji Multikolinearitas ditampilkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil Akhir Uji Multikolinearitas

Setelah pengujian outer model selesai, maka selanjutnya peneliti akan melakukan pengujian inner model. Selanjutnya Uji R-Square disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.705	0.680

Berdasarkan uji penilaian model yang telah peneliti lakukan, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) untuk konstruk dependen kinerja karyawan sebesar 0.705, dengan nilai R^2 adjusted sebesar 0.680. Dalam hal ini, digunakan nilai R^2 adjusted karena variabel independen dalam penelitian ini > 1 . Nilai 0.680 menunjukkan bahwa 68% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk kepuasan kerja, masa kerja, pelatihan, serta variabel interaksi (masa kerja \times pelatihan dan masa kerja \times kepuasan kerja). Sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0.680 termasuk kategori kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa model struktural yang digunakan memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang tinggi terhadap variasi kinerja karyawan di perusahaan. Selanjutnya, untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing konstruk independen terhadap konstruk dependen, digunakan ukuran f^2 (effect size). Nilai f^2 untuk masing-masing hubungan disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Effect Size

Hubungan Antar Konstruktur	f^2	Kategori
Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	0.227	Besar
Pelatihan \rightarrow Kinerja Karyawan	0.158	Besar
Masa Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	0.008	Kecil
Masa Kerja \times Pelatihan \rightarrow Kinerja Karyawan	0.006	Kecil
Masa Kerja \times Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	0.009	Kecil

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dengan kategori besar, diikuti oleh pelatihan dengan kategori sedang. Sementara itu, masa kerja dan variabel interaksi memiliki pengaruh yang tergolong kecil secara praktis. Hasil ini mengimplikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, peningkatan kepuasan kerja karyawan menjadi prioritas utama dalam upaya

meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan masa kerja dan interaksinya dengan pelatihan atau kepuasan kerja memiliki peranan yang relatif kecil.

Selanjutnya, dalam pengujian Q^2 predict didapatkan nilai sebesar 0,602 yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai ini berarti sekitar 60,2% variansi indikator-indikator Kinerja Karyawan dapat diprediksi oleh model. Nilai RMSE (*Root Mean Square Error*) sebesar 0,652 dan MAE (*Mean Absolute Error*) sebesar 0,132 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model relatif rendah, sehingga prediksi model terhadap data aktual dapat dikatakan akurat. Setelah pengujian Q^2 predict, maka dilakukan uji kecocokan model dengan melihat nilai SRMR, dan didapatkan hasil disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Uji Kecocokan Model

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95%	99%
Saturated model	0.087	0.063	0.079	0.088
Estimated model	0.088	0.067	0.088	0.108

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model sudah acceptable fit. Dengan demikian hasil dari SRMR ini dinyatakan cocok. Terakhir, dilakukan uji hipotesis dan didapatkan nilai disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDE V)	P values
Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	0.456	0.449	0.184	2.476	0.013
Masa Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	0.068	0.071	0.094	0.722	0.471
Masa Kerja \times Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	-0.094	-0.080	0.182	0.518	0.604
Masa Kerja \times Pelatihan \rightarrow Kinerja Karyawan	0.077	0.053	0.186	0.413	0.680
Pelatihan \rightarrow Kinerja Karyawan	0.400	0.413	0.199	2.007	0.045

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS, ditemukan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,456 dengan tingkat signifikansi 0,013, yang berada di bawah batas 0,05. Hasil ini sejalan dengan penelitian [8] [9] [11] yang menyatakan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Pada PT RK Cab. Cibeureum, karyawan yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja cenderung lebih termotivasi, loyal, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingginya

pengaruh kepuasan kerja juga memperkuat teori Herzberg yang menyebutkan bahwa faktor kepuasan intrinsik seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab berperan besar dalam mendorong kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor dominan yang menentukan performa karyawan di perusahaan ini.

Selanjutnya, variabel Pelatihan juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,400 dengan nilai signifikansi 0,045 memperkuat bahwa pelatihan berperan penting dalam peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung penelitian [14] [16] [30] yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan keterampilan, efisiensi, dan produktivitas kerja. Pada konteks PT RK Cab. Cibeureum, hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan (baik pelatihan daring MarkPlus untuk divisi sales, pelatihan langsung dari atasan maupun pelatihan internal HRD) mampu memperkuat kemampuan teknis dan komunikasi karyawan. Meskipun sebagian karyawan menyatakan kesulitan menerapkan teori ke praktik, efektivitas pelatihan masih memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Ini menandakan bahwa pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja tetap menjadi instrumen penting dalam peningkatan kinerja, terutama pada era digitalisasi proses kerja.

Sementara itu, variabel Masa Kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (p -value 0,479). Hal ini mengindikasikan bahwa lama bekerja seorang karyawan tidak selalu menentukan seberapa baik kinerjanya. Karyawan dengan masa kerja yang panjang belum tentu menunjukkan performa lebih baik dibandingkan karyawan baru, tergantung pada motivasi, lingkungan kerja, dan pembaruan keterampilan yang dimiliki. Hasil ini tidak mendukung penelitian [23] yang menemukan bahwa semakin lama masa kerja, semakin tinggi pula kinerja. Salah satu alasan logisnya adalah homogenitas budaya kerja dan sistem penilaian yang seragam di PT RK, sehingga perbedaan pengalaman kerja tidak banyak mempengaruhi hasil kerja. Selain itu, mayoritas responden merupakan karyawan kontrak (87,5%) dengan masa kerja relatif menengah (6–10 tahun), sehingga efek pengalaman panjang terhadap peningkatan kinerja menjadi kurang terlihat. Temuan ini menunjukkan bahwa masa kerja bukan lagi faktor pembeda utama dalam konteks organisasi modern yang sudah menstandarkan pelatihan dan target kerja. Temuan ini menggambarkan bahwa semakin efektif program pelatihan yang diberikan dan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang mendapat pelatihan sesuai kebutuhan dan merasa nyaman dengan pekerjaan serta lingkungannya menunjukkan semangat dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam mencapai target kerja.

Selanjutnya, hasil uji efek interaksi menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, yang berarti Masa Kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi pada hubungan

antara kepuasan kerja maupun pelatihan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berbeda dari hasil penelitian [25] serta [24] yang menemukan peran signifikan masa kerja sebagai moderator. Meskipun masa kerja tidak berpengaruh signifikan, perusahaan tetap perlu memperhatikan kebutuhan yang berbeda antara karyawan baru dan lama. Karyawan baru memerlukan pendampingan intensif untuk mempercepat proses adaptasi, sedangkan karyawan dengan masa kerja panjang membutuhkan tantangan baru agar tidak mengalami kejemuhan, misalnya melalui rotasi jabatan, tambahan tanggung jawab, atau penugasan proyek khusus. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap perusahaan. Untuk menjaga keberlanjutan strategi pengembangan sumber daya manusia, perusahaan perlu melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas pelatihan dan sistem penilaian kinerja agar selaras dengan kebutuhan organisasi.

Menariknya, dalam banyak penelitian sebelumnya, masa kerja terbukti mampu memoderasi hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hal tersebut tidak berlaku pada PT RK Cabang Cibeureum. Secara teori, karyawan dengan masa kerja lebih lama seharusnya memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai budaya organisasi, sistem kerja, serta lingkungan kerja dibandingkan karyawan baru, yang secara logis akan berdampak positif terhadap kinerja. Ketidaksesuaian antara teori dan hasil empiris ini menunjukkan adanya faktor lain yang mungkin berperan, selain homogenitas budaya organisasi, keseragaman sistem kerja, atau kebijakan perusahaan yang menekankan standar kinerja yang sama bagi seluruh karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperdalam faktor-faktor yang menyebabkan masa kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap hubungan tersebut, agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang dinamika kinerja di lingkungan kerja yang serupa.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan masa kerja sebagai variabel moderasi pada PT RK Cabang Cibeureum. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM terhadap 64 responden, diperoleh bahwa pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan (hipotesis pertama (H1) dan hipotesis kedua (H2) diterima). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas pelatihan dan tingginya kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan hasil kerja karyawan. Sebaliknya, masa kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja terhadap kinerja (hipotesis ketiga (H3) dan hipotesis keempat (H4) ditolak). Temuan ini berbeda

dari sebagian penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa masa kerja dapat memperkuat hubungan antarvariabel tersebut. Secara teoritis, karyawan dengan masa kerja lebih panjang seharusnya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang budaya, sistem, dan lingkungan kerja dibandingkan karyawan baru. Namun, kondisi ini tidak berlaku di PT RK Cabang Cibeureum, kemungkinan disebabkan oleh keseragaman sistem pelatihan dan penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya mencakup satu cabang perusahaan dengan jumlah responden terbatas, serta belum memasukkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan sistem kompensasi. Namun demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan untuk memperkuat efektivitas pelatihan melalui analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*), metode pembelajaran interaktif, serta evaluasi hasil pelatihan yang berkelanjutan. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan peningkatan kepuasan kerja melalui sistem penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta pemberian peluang pengembangan karier. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar fokus diarahkan pada analisis kepuasan kerja karyawan kontrak. Berdasarkan temuan di lapangan, lebih dari delapan puluh persen karyawan PT RK Cabang Cibeureum berstatus kontrak, dan karakteristik kepuasan kerja mereka dapat berbeda dengan karyawan tetap. Penelitian di masa mendatang dapat memperdalam faktor-faktor yang menyebabkan masa kerja tidak berpengaruh signifikan, serta meninjau bagaimana status kepegawaian memengaruhi hubungan antara pelatihan, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Daftar Rujukan

- [1] Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Comserva: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810–817. DOI: <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>.
- [2] Fadili, D. A., Yulianti S. Rd. D., Tuahaga, A., & Jamaludin, A. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan. *Buana Ilmu*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.458>.
- [3] Zega, Y. (2022). Pengaruh Kinerja Kepegawaian dalam Administrasi Perkantoran. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 63–69. DOI: <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.14>.
- [4] Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 72. DOI: <https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>.
- [5] Purwanto, E., Wahjono, S. I., & Dahrudi. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Agensi Pemasaran Produk Cabang Surabaya. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1(2), 125–134. DOI: <https://doi.org/10.51622/jbm.v1i2.1997>.
- [6] Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. DOI: <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.
- [7] Ardi Subakti, Adam Irnandito Syahrizal, & Eva Dwi Kurniawan. (2023). Analisis Penyebab Turnover Intention Karyawan pada Perusahaan dalam Novel Resign Karya Almira Bastari. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 2(1), 251–260. DOI: <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v2i1.2187>.
- [8] Suwarto, S. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 15. DOI: <https://doi.org/10.33087/eksis.v11i1.180>.
- [9] Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 21. DOI: <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2080>.
- [10] Junaidi, J. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Humiora dan Politik*, 1(4), 411–426. DOI: <https://doi.org/10.38035/jihp.v1i4.720>.
- [11] Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jamin : Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53. DOI: <https://doi.org/10.47201/jamin.v2i1.38>.
- [12] Nawangwulan, S. (2018). Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 4(1), 24. DOI: <https://doi.org/10.29241/jmk.v4i1.98>.
- [13] Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. DOI: <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>.
- [14] Setiawan, I., Ekhсан, M., & Parashakti, R. dhyan. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195. DOI: <https://doi.org/10.59832/jpmk.v1i2.32>.
- [15] Mitra Candana, D., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan dan Produktivitas Kerja: Analisis Profesionalisme dan Pelatihan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 4(2), 665–674. DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i2.1638>.
- [16] Rahmah, M., Hakim, L., Fatmah, D., Purnama, C., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2023). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Education and Development*, 11(2), 1–7. DOI: <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4326>.
- [17] Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ilham, D., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79. DOI: <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.106>.
- [18] Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Satria Piranti Perkasa di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma*, 1(1). DOI: <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070>.
- [19] Ruhiyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Peran Pelatihan dan Keterikatan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Industri Telekomunikasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 90–110. DOI: <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1855>.
- [20] Ariyanto, B., & Wahyuningsih, A. S. (2022). Pengaruh Usia, Jenis Kelamin, Masa Kerja, dan Tingkat Pendidikan terhadap Penerapan 5R. *Indonesian Journal of Public Health and Nutrition*, 2(2), 143–150. DOI: <https://doi.org/10.15294/ijphn.v2i2.52507>.
- [21] Indah Hadiyani, M. (2024). Komitmen Organisasi Ditinjau dari Masa Kerja Karyawan. *Cognicia*, 1(1). DOI: <https://doi.org/10.22219/cognicia.v1i1.1452>.
- [22] Khairuddin, K. (2021). Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Masa Kerja. *Jurnal Social Library*, 1(2), 33–38. DOI: <https://doi.org/10.51849/sl.v1i2.31>.
- [23] Jayanti, K. N., & Dewi, K. T. S. (2021). Dampak Masa Kerja,

- Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jemba : Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75–84. DOI: <https://doi.org/10.52300/jemba.v1i2.2986>.
- [24]Yamin, Y., Mirnasari, T., & Faithya, K. N. (2022). Pengaruh Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis*, 7(2), 187–198. DOI: <https://doi.org/10.24967/ekombis.v7i2.1718>.
- [25]Apriliani, R., & Solichin, Much. R. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Penyuluh KB di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (Jimmaba)*, 4(4), 502–512. DOI: <https://doi.org/10.32639/jimmaba.v4i4.140>.
- [26]S. A. R. Bukhari (2021). Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Tabledoi. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11445.19687>.
- [27]Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using an Applied Example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>.
- [28]J. F. Hair, M. Sarstedt, and C. M. Ringle (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1.
- [29]S. H. Aruan, H. Purba, and F. Hutabarat (2024). The Influence of Using Influencer Services, Digital Content, and Enjoyment of Shopping on Purchase Intentions on Tiktok Social Media as an Information Adaptation Moderation. *Costing J. Econ. Bus. Account*, 7(4) pp. 7051–7064. DOI: <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9895>.
- [30]F. Zillah, R. Husniati, and A. Aziz (2022). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Stud. Ilmu Manaj. dan Organ.*, 3(1) pp. 213–232. DOI: <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.677>.