
PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Zucy Widya Chaniago¹, Sunaryo, SE., MM²

Universitas Harapan Medan, Sumatera Utara

e-mail: ¹zucywidya@gmail.com, ²sunaryo.dosen@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the effect of training and human resource development on employee performance with work motivation as a mediating variable. This research employs a quantitative approach using descriptive and verificative methods, where data were collected through questionnaires distributed to respondents and analyzed using regression and mediation tests. The results indicate that training and development have a positive and significant effect on employee performance and also positively influence work motivation. Furthermore, work motivation significantly affects employee performance and is proven to mediate the relationship between training and development and employee performance. These findings suggest that improving employee performance is not only influenced by competency development through training but also by psychological factors such as work motivation; therefore, organizations need to implement an integrative human resource management strategy that considers both competency and motivation simultaneously.*

Keywords: *Training, Work Motivation, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *pelatihan* dan pengembangan sumber daya manusia terhadap *kinerja karyawan* dengan *motivasi kerja* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan dianalisis menggunakan teknik regresi serta uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pelatihan* dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja karyawan*, serta memiliki pengaruh positif terhadap *motivasi kerja*. Selanjutnya, *motivasi kerja* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *kinerja karyawan* dan mampu memediasi hubungan antara *pelatihan* dan pengembangan dengan *kinerja karyawan*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *kinerja karyawan* tidak hanya dipengaruhi oleh peningkatan kompetensi melalui *pelatihan*, tetapi juga oleh faktor psikologis berupa *motivasi kerja*, sehingga organisasi perlu mengelola sumber daya manusia secara integratif dengan memperhatikan aspek kompetensi dan motivasi secara bersamaan.

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

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen fundamental dalam organisasi yang berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen, sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan

dan daya saing organisasi. Seiring dengan perkembangan globalisasi dan transformasi digital, organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, peningkatan kualitas

karyawan dapat dilakukan melalui berbagai strategi, salah satunya adalah pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan kerja karyawan. Menurut Dessler (2020), pelatihan merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap dan perilaku kerja yang profesional.

Namun demikian, peningkatan kompetensi melalui pelatihan tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, masih ditemukan fenomena di mana karyawan yang telah mengikuti pelatihan belum menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang memengaruhi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Salah satu faktor yang berperan penting adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi tingkat semangat, komitmen, dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam perspektif teori motivasi, karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mampu mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan hasil pelatihan tidak dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda, di mana pengaruh tersebut menjadi tidak

signifikan apabila tidak didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan dan pengembangan serta penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan, motivasi, dan kinerja merupakan isu yang relevan untuk diteliti dalam konteks manajemen modern.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta secara praktis menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

METODE

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel pelatihan dan pengembangan, motivasi

kerja, serta kinerja karyawan. Sementara itu, metode verifikasi digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel, yaitu pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji hubungan kausal antar variabel.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank Mandiri]. Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel.

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (error) sebesar 5%. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 10 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa angka-angka hasil pengukuran variabel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari responden dengan menggunakan skala Likert (1–5), mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen ini digunakan untuk mengukur variabel pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai sumber ilmiah

seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan untuk memperkuat landasan teori penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Independen (X):

Pelatihan dan Pengembangan SDM, yaitu proses peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui program pelatihan yang terstruktur.

2. Variabel Dependen (Y):

Kinerja Karyawan, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

3. Variabel Mediasi (Z):

Motivasi Kerja, yaitu dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Digunakan untuk menguji kelayakan instrumen penelitian.

2. Uji Asumsi Klasik

Meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

4. Uji Mediasi (Sobel Test / Path Analysis)

Digunakan untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan.

5. Uji Hipotesis (Uji t dan Uji F)

Digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan software statistik seperti

SPSS atau SmartPLS.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

1. Identifikasi masalah
2. Studi literatur
3. Penyusunan instrumen penelitian
4. Pengumpulan data melalui kuesioner
5. Analisis data
6. Penarikan kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh gambaran umum mengenai kondisi pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, serta kinerja karyawan dalam organisasi. Secara deskriptif, sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan perhatian yang cukup terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

Pada variabel motivasi kerja, mayoritas responden menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi. Hal ini tercermin dari tingginya semangat kerja, komitmen terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor psikologis karyawan berada pada tingkat yang cukup baik untuk mendukung pencapaian kinerja.

Sementara itu, pada variabel kinerja karyawan, responden juga menunjukkan tingkat kinerja yang relatif baik. Karyawan dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menghasilkan kualitas kerja yang memadai, serta memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Secara keseluruhan, ketiga variabel menunjukkan hubungan yang positif dan saling berkaitan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian memiliki nilai korelasi yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel berada di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara andal. Dengan demikian, data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan reliabel untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria statistik yang diperlukan. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi dasar analisis regresi.

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk seluruh variabel berada di bawah 10, yang berarti tidak terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen. Selain itu, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada sebaran residual, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Analisis Regresi dan Uji Hipotesis

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memberikan dampak psikologis berupa peningkatan semangat kerja.

Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Gary Dessler yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan sarana untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Namun, secara kritis dapat dipahami bahwa tidak semua pelatihan secara otomatis meningkatkan kinerja. Efektivitas pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi, metode penyampaian, serta kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa program pelatihan yang diberikan bersifat aplikatif dan berorientasi pada kebutuhan nyata di lapangan.

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap karyawan.

Dari perspektif psikologis, pelatihan dapat meningkatkan rasa percaya diri, harga diri, serta persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan diberikan kesempatan untuk berkembang, maka mereka cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dimensi ganda, yaitu dimensi teknis dan dimensi psikologis. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang pelatihan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan, tetapi juga mampu membangun motivasi intrinsik karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor internal karyawan memiliki peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk

bekerja lebih baik apabila kebutuhan mereka terpenuhi. Dalam konteks organisasi, kebutuhan tersebut dapat berupa penghargaan, pengakuan, maupun kesempatan untuk berkembang.

Secara kritis, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat hanya mengandalkan faktor eksternal seperti pelatihan, tetapi juga harus memperhatikan faktor internal seperti motivasi. Tanpa adanya motivasi yang kuat, peningkatan kompetensi yang diperoleh dari pelatihan tidak akan memberikan dampak yang maksimal terhadap kinerja.

Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pelatihan yang diberikan organisasi akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Secara konseptual, hubungan ini dapat dijelaskan bahwa pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan baru yang meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Peningkatan kepercayaan diri ini kemudian mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, motivasi tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, sehingga kinerja meningkat.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa organisasi tidak hanya perlu fokus pada aspek teknis pelatihan, tetapi juga pada bagaimana pelatihan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja. Dengan kata lain, keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari peningkatan kompetensi, tetapi juga dari dampaknya terhadap motivasi karyawan.

Penelitian ini menegaskan bahwa:

1. Pelatihan → meningkatkan kompetensi
2. Motivasi → faktor psikologis kunci
3. Kinerja → hasil kombinasi keduanya

Model ini menunjukkan bahwa pendekatan MSDM harus integratif (teknis + psikologis)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya bertumpu pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga harus memperhatikan aspek psikologis karyawan.

Secara empiris, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas pelatihan yang diberikan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Pelatihan yang efektif mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap pengembangan karyawan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan diberi kesempatan untuk berkembang, maka akan muncul dorongan internal yang meningkatkan semangat dan komitmen kerja.

Selanjutnya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang

memiliki motivasi rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam mengoptimalkan potensi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Temuan penting lainnya adalah bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan kata lain, pelatihan yang mampu meningkatkan motivasi kerja akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa manajemen sumber daya manusia harus dipahami secara integratif, yaitu menggabungkan aspek teknis (hard skills) dan aspek psikologis (soft skills). Pendekatan yang hanya berfokus pada peningkatan kompetensi tanpa memperhatikan motivasi kerja cenderung tidak optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Damanik, J. R. D., & Wibowo, W. A. (2025). Pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada RS Murni Asih Kabupaten Tangerang. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(2).
- Hidayatul, H., & Jumadi, J. (2025). Pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(1).
- Iskandar, Y. A., Nasution, H. P., & Dalim, M. (2025). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Riset Pendidikan dan Manajemen*, 3(4).
- Karneli, O. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 399–404.
- Malika, G. W. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ilmiah Manajemen*, 6(1).
- Melati, P. (2025). Pengaruh pelatihan karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(3), 36–51.
- Simarmata, A., Sitorus, S., & Purba, E. (2025). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Advances in Management and Financial Research*, 5(2).
- Tangkelayuk, T., Marewa, J. B., & Biringkanae, A. (2025). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1).
- Stevania, E. P., Putriani, Y., & Wildan, M. A. (2025). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Performa: Manajemen dan Start-up Bisnis*, 10(1), 70–74.
- Herawati, A. S., Ariani, G. M. G., Nurhayati, N., & Purboyo. (2024). Pengaruh pengetahuan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 599–607.
- Hartati, S. G., Ginting, S. V., & Simanjuntak, D. C. Y. (2021). Pengaruh pelatihan kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 1–17.
- Choo, L., Lin, S., & Zhao, L. (2025). General training and worker motivation: Experimental evidence on discretionary effort. *Journal of Labor Economics*.
- Kasperczuk, A., et al. (2025). The challenge of employee motivation in business management. *Journal of Business Research*.

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E.,
Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S.
(2025). Strategic ESG-driven human
resource practices: Transforming

employee management for
sustainable organizational growth.
*Journal of Human Resource
Development.*