

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO)  
UNIT PELAKSANAAN PELAYANAN PELANGGAN  
(UP3) BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan  
Syarat-syarat Guna Mencapai  
Gelar Sarjana (S1) Ekonomi

**OLEH:**

**NORATUL HIKRAMAH**  
**NPM: 2102120016**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH  
BANDA ACEH  
2025**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA  
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092  
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen  
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 13 Agustus 2025

### **TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI**

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

**NORATUL HIRAMAH**  
**NPM : 2102120016**

Dengan judul:

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN  
PELAYANAN PELANGGAN (UP3) BANDA ACEH**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

**Ketua Program Studi  
Manajemen**

**Dr. Tuisna, S.E., M.M**  
NIK: 19850710 201506 2 001

**Pembimbing I**

**Dr. H. Nuzulman, S.E., M.Si**  
NIK: 19650622 199805 1 001

**Pembimbing II**

**Zikrillah, S.E., M.M**  
NIK: 19830303 201203 1 001

Mengetahui,  
Dekan,



**Dr. Marlizar, S.E., M.M**  
NIK: 19820911 201306 1 001



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA  
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092  
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen  
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 13 agustus 2025

**TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI**

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

**NORATUL HIKRAMAH**  
**NPM : 2102120016**

Dengan judul:

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN  
PELAYANAN PELANGGAN (UP3) BANDA ACEH**

Yang telah dipertahankan di depan komisi ujian, pada tanggal 14 Juli 2025

Menyetujui / Mengesahkan :  
Komisi Ujian

Ketua

**Dr. H. Nuzulman, S.E., M.Si**  
**NIK: 19650622 199805 1 001**

Sekretaris

**Zikrillah, S.E., M.M**  
**NIK: 19830303 201203 1 001**

Anggota

**Zulkifli Umar, S.E., M.Si., AK., CA**  
**NIK: 19711019 200405 1 001**

Anggota

**Dr. Mirza Murni, SE, M.M**  
**NIK: 19740609 201406 1 001**

Mengetahui  
Ketua Program Studi Manajemen

**Dr. Tawisna, S.E., M.M**  
**NIK: 19850710 201506 2 001**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

**“SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI TELAH DITULIS DENGAN SESUNGGUH-SUNGGUHNYA DAN TIDAK ADA BAGIAN YANG MERUPAKAN PENJIPLAKAN KARYA ORANG LAIN DI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH, APABILA DI KEMUDIAN HARI TERBUKTI BAHWA PERNYATAAN INI TIDAK BENAR MAKA SAYA SANGGUP MENERIMA HUKUMAN/SANKSI SESUAI PERATURAN YANG BERLAKU”**

Banda Aceh, 13 Agustus 2025  
Yang Menyatakan



**NORATUL HIKRAMAH**  
**NPM: 2102120016**

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **NORATUL HIKRAMAH**  
NPM : 2102120016  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh **Hak Bebas Royalty Non Eklusif (Non-Exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **PENGARUH PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN PELAYANAN PELANGGAN (UP3) BANDA ACEH**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Royalty Non-Eksklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh  
Pada Tanggal : 13 Agustus 2025

Banda Aceh, 13 Agustus 2025  
Yang Menyatakan,



**NORATUL HIKRAMAH**  
**NPM: 2102120016**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, kekuatan dan kesehatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh"**. Selanjutnya salawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa syiar islam di atas muka bumi ini.

Dalam penyelesaian Skripsi ini penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan adanya kritik dan saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan penulisan ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan ribuan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H. Aslam Nur, MA selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Aceh.
2. Bapak Dr. Marlizar, SE, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. Ibu Dr.Tuwisna, SE, M.M, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. Bapak Dr. H. Nuzulman, SE, M.Si, sebagai pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya dan membantu penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.

5. Bapak Zikrillah, SE, M.M sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dan memberikan saran kepada penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
6. Teristimewa penulis ucapkan terimakasih kepada Ayahanda Syarifuddin dan Ibunda Fatimah serta semua keluarga tercinta yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis dalam menuntut ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
7. Kepada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yang telah bersedia mengisi kuesioner dan memberikan data kepada penulis dalam menyusun Skripsi.
8. Para Dosen dan Staf Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
9. Teman-teman satu angkatan terutama jurusan Manajemen terima kasih banyak atas bantuan dan dorongan yang telah diberikan, sehingga penulisan Skripsi ini dapat diselesaikan

Akhirnya kepada Allah SWT kita berserah diri, karena segala sesuatu tidak akan terjadi jika bukan atas kehendaknya.

Banda Aceh, 18 Agustus 2025

Penulis

(Noratul Hikramah)

## DAFTAR ISI

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                            | <b>i</b>    |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                             | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                             | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                          | <b>vii</b>  |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                  | <b>viii</b> |
| <br>                                                  |             |
| <b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>                     | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian.....            | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....                  | 6           |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                           | 7           |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                          | 8           |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....                     | 8           |
| <br>                                                  |             |
| <b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....</b>               | <b>9</b>    |
| 2.1 Kinerja Karyawan .....                            | 9           |
| 2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....                | 9           |
| 2.1.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan .....       | 10          |
| 2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan ..... | 11          |
| 2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan .....                | 12          |
| 2.2 Kepuasan Kerja .....                              | 13          |
| 2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....                  | 13          |
| 2.2.2 Manfaat dan Dimensi Kepuasan Kerja .....        | 15          |
| 2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....   | 16          |
| 2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja .....                  | 16          |
| 2.3 Pengalaman Kerja .....                            | 17          |
| 2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja.....                | 17          |
| 2.3.2 Manfaat dan Tujuan Pengalaman Kerja .....       | 19          |
| 2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja ..... | 19          |
| 2.3.4 Indikator Pengalaman Kerja .....                | 20          |
| 2.4 Penelitian Sebelumnya .....                       | 21          |
| 2.5 Kerangka Penelitian.....                          | 24          |
| 2.6 Hipotesis Penelitian .....                        | 26          |
| <br>                                                  |             |
| <b>BAB III    METODE PENELITIAN.....</b>              | <b>28</b>   |
| 3.1 Desain Penelitian .....                           | 28          |
| 3.1.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....                | 28          |
| 3.1.2 Jenis Penelitian .....                          | 28          |
| 3.1.3 Horizontal Waktu.....                           | 29          |
| 3.1.4 Unit Analisis .....                             | 29          |
| 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....              | 30          |
| 3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....             | 31          |
| 3.4 Skala Pengukuran .....                            | 32          |

|               |                                                                                                           |           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5           | Definisi dan Operasional Variabel .....                                                                   | 33        |
| 3.6           | Teknik Analisis Data.....                                                                                 | 34        |
| 3.7           | Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....                                                                  | 35        |
| 3.7.1         | Uji Validitas.....                                                                                        | 35        |
| 3.7.2         | Uji Reliabilitas .....                                                                                    | 36        |
| 3.8           | Pengujian Hipotesis.....                                                                                  | 36        |
| 3.8.1         | Uji t (Parsial).....                                                                                      | 36        |
| 3.8.2         | Uji Mediasi .....                                                                                         | 38        |
| <b>BAB IV</b> | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>                                                               | <b>40</b> |
| 4.1           | Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan<br>Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh .....            | 40        |
| 4.1.1         | Fungsi dan Tugas Pokok PT. PLN (Persero)<br>UP3 Banda Aceh.....                                           | 41        |
| 4.1.2         | Sruktur Organisasi PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh..                                                     | 43        |
| 4.2           | Hasil Penelitian .....                                                                                    | 44        |
| 4.2.1         | Karakteristik Responden.....                                                                              | 44        |
| 4.2.2         | Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....                                                          | 48        |
| 4.2.2.1       | Pengujian Validitas.....                                                                                  | 48        |
| 4.2.2.2       | Pengujian Reliabilitas .....                                                                              | 50        |
| 4.2.3         | Deskripsi Variabel Penelitian .....                                                                       | 51        |
| 4.2.3.1       | Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan..                                                           | 51        |
| 4.2.3.2       | Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....                                                         | 52        |
| 4.2.3.3       | Analisis Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja..                                                           | 53        |
| 4.2.4         | Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....                                                       | 55        |
| 4.2.4.1       | Analisis Sub Struktur 1.....                                                                              | 55        |
| 4.2.4.2       | Analisis Sub Struktur 2.....                                                                              | 58        |
| 4.2.5         | Hasil Pembuktian Hipotesis.....                                                                           | 60        |
| 4.2.5.1       | Uji Parsial (t) .....                                                                                     | 60        |
| 4.2.5.2       | Uji Mediasi .....                                                                                         | 62        |
| 4.3           | Pembahasan.....                                                                                           | 63        |
| 4.3.1         | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan                                                       | 63        |
| 4.3.2         | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ....                                                    | 64        |
| 4.3.3         | Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja ....                                                    | 65        |
| 4.3.4         | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan<br>dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening | 66        |
| 4.4           | Implikasi Penelitian.....                                                                                 | 68        |
| <b>BAB V</b>  | <b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                                                          | <b>69</b> |
| 5.1           | Kesimpulan .....                                                                                          | 69        |
| 5.2           | Saran.....                                                                                                | 70        |
|               | <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                                | <b>72</b> |
|               | <b>LAMPIRAN.....</b>                                                                                      | <b>75</b> |

## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                                                                                                |    |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1  | Pengalaman Kerja Berdasarkan Lama Waktu Kerja.....                                                                                                             | 4  |
| Tabel 2.1  | Penelitian Sebelumnya .....                                                                                                                                    | 23 |
| Tabel 3.1  | Horizontal Waktu .....                                                                                                                                         | 29 |
| Tabel 3.2  | Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.....                                                                   | 30 |
| Tabel 3.3  | Skala Pengukuran.....                                                                                                                                          | 32 |
| Tabel 3.4  | Definisi dan Operasional Variabel .....                                                                                                                        | 33 |
| Tabel 3.5  | Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi .....                                                                                                                 | 35 |
| Tabel 3.6  | Ketentuan Pengujian Hipotesis Secara Langsung.....                                                                                                             | 37 |
| Tabel 3.7  | Ketentuan Pengujian Hipotesis Secara Mediasi.....                                                                                                              | 38 |
| Tabel 3.8  | Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung.....                                                                                                                 | 39 |
| Tabel 4.1  | Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                                                                                                | 44 |
| Tabel 4.2  | Berdasarkan Usia.....                                                                                                                                          | 45 |
| Tabel 4.3  | Berdasarkan Status Perkawinan .....                                                                                                                            | 46 |
| Tabel 4.4  | Berdasarkan Lama Bekerja .....                                                                                                                                 | 46 |
| Tabel 4.5  | Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                                                                                                                          | 47 |
| Tabel 4.6  | Berdasarkan Pendapatan Perbulan .....                                                                                                                          | 48 |
| Tabel 4.7  | Hasil Uji Validitas .....                                                                                                                                      | 49 |
| Tabel 4.8  | Hasil Uji Reliabilitas .....                                                                                                                                   | 50 |
| Tabel 4.9  | Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....                                                                                                             | 51 |
| Tabel 4.10 | Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....                                                                                                              | 52 |
| Tabel 4.11 | Analisis Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja .....                                                                                                            | 54 |
| Tabel 4.12 | Nilai Koefisien Regresi Pengaruh Langsung Pengalaman Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....                                                   | 55 |
| Tabel 4.13 | Nilai Koefisien Regresi Pengaruh Langsung Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....                                                                       | 57 |
| Tabel 4.14 | Nilai Koefisien Regresi Pengaruh Tidak Langsung Pengalaman Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) Sebagai Variabel Intervening..... | 59 |
| Tabel 4.15 | Ringkasan Pengujian Hipotesis.....                                                                                                                             | 61 |
| Tabel 4.16 | Pengaruh Mediasi.....                                                                                                                                          | 62 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |                                                    |    |
|------------|----------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Penelitian.....                           | 26 |
| Gambar 4.1 | Hasil Uji <i>Screenshot Sobel Test</i> Online..... | 63 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |                                               |    |
|------------|-----------------------------------------------|----|
| Lampiran 1 | Kuesioner Penelitian.....                     | 75 |
| Lampiran 2 | Data Tabulasi Responden .....                 | 78 |
| Lampiran 3 | Frekuensi Karakteristik Responden.....        | 79 |
| Lampiran 4 | Pengujian Validitas.....                      | 81 |
| Lampiran 5 | Pengujian <i>Reliability</i> .....            | 84 |
| Lampiran 6 | Frekuensi Berdasarkan Jawaban Responden.....  | 86 |
| Lampiran 7 | Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....  | 89 |
| Lampiran 8 | Nilai T Tabel Pada Tingkat Keyakinan 95%..... | 92 |
| Lampiran 9 | Nilai-Nilai <i>r Product Moment</i> .....     | 93 |

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANAAN PELAYANAN  
PELANGGAN (UP3) BANDA ACEH**

**Noratul Hikramah  
NPM: 2102120016**

**Pembimbing I : Dr. H. Nuzulman, SE, M.Si  
Pembimbing II : Zikrillah, SE, MM**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Populasi penelitian ini adalah 79 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yang berjumlah 79 orang karyawan. Pada penelitian ini jumlah populasi kurang dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yaitu jumlah 79 orang responden. Analisis yang digunakan dalam penelitian analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengalaman kerja secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kepuasan kerja secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh pengalaman kerja secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada kinerja karyawan dan terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

**Kata Kunci:** *Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja Dan Pengalaman Kerja*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan pelayanan serta pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia sebaiknya diperlakukan secara adil dengan memperhatikan kinerja karyawan agar karyawan semangat dalam bekerja. Upaya meningkatkan kinerja karyawan bukanlah suatu hal yang mudah, karena disini pimpinan dituntut untuk mampu terlibat secara langsung dengan karyawan. Setiap karyawan dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menunjang tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan sangat tergantung pada karyawan dalam mengembangkan kemampuannya baik di bidang manajerial, hubungan antar manusia maupun teknis.

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan, menjalankan kewajiban atau tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Samsuddin, 2020:75). Kinerja karyawan yang tinggi akan memberikan harapan dalam pencapaian suatu tujuan bagi instansi dan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi akan memberikan hasil yang maksimal, dimana karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Tanpa adanya kinerja yang baik pada diri setiap karyawan, maka karyawan tidak akan bekerja dan memberikan hasil memuaskan sesuai dengan harapan perusahaan.

Penilaian kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dilakukan dalam setahun, penilaian dilakukan oleh BUMN untuk mampu meningkatkan daya saing sekaligus siap menghadapi era pasar bebas, dan akan disetujui oleh direktur PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan BUMN menilai semua elemen di perusahaan tersebut yang berpengaruh pada pengelolaan perusahaan, peningkatan proses, dan peningkatan hasil dengan adanya KPKU (kriteria penilaian kinerja unggul) sebagai alat ukur, maka BUMN diharapkan dapat merancang keunggulan kinerja organisasi (Hasil Wawancara dengan 4 orang karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh).

Permasalahan kinerja karyawan yaitu kinerja karyawan cenderung menurun, hal ini dikarenakan kondisi kelelahan fisik, jam kerja yang tidak memenuhi standar kerja, serta adanya keterlibatan dalam waktu yang lama dengan situasi yang menuntut secara emosional, adanya tekanan yang harus dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja untuk mampu menyelesaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang belum mampu menghasilkan kinerja yang baik mengakibatkan karyawan mengalami stres.

Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor diantaranya pengalaman kerja. Pengalaman kerja merupakan lamanya waktu yang dijalani seorang karyawan dalam menjalankan banyaknya penugasan maupun jenis-jenis pekerjaan yang pernah ditangani (Zulfahmi, dkk, 2020). Dengan adanya pengalaman kerja yang baik maka karyawan akan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik

dan menjadi contoh bagi karyawan yang baru bergabung kedalam perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Zulfahmi, dkk (2020), Pradyta dan Sumartik (2023) bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Tamara, dkk, 2024), (Hidayat, dkk, 2024) dan (Batubara, dkk, 2024) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu masih rendah seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja dan kerusakan yang disengaja. Kenyataan yang dialami bahwa para karyawan dihadapkan dengan berbagai peraturan dan prosedur kerja sesuai yang ditetapkan oleh perusahaan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan adanya kinerja karyawan yang rendah seperti terlambat kerja, pemanfaatan jam kerja yang tidak efektif, bekerja seadanya, menyelesaikan tugas terlambat, sering pulang kantor sebelum jam kantor selesai. Terlebih lagi bila dukungan perusahaan dirasakan belum bisa memberikan kepuasan bagi karyawan misalnya kesempatan berkarir dan kesejahteraan karyawan, akibatnya kinerja karyawan menjadi tidak efektif atau kinerja karyawan akan menurun.

Pengalaman kerja juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zulfami, dkk, 2020), (Pradyta dan Sumartik, 2023), (Tamara, dkk, 2024) bahwa pengalaman kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan adanya pengalaman kerja maka kepuasan kerja karyawan akan baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hidayat, dkk, 2024) dan (Batubara, dkk, 2024) bahwa pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini menandakan bahwa karyawan lebih mudah melakukan pekerjaan dengan baik karena didukung dari pengalaman kerja sehingga semakin tinggi pengalaman kerja maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Permasalahan pengalaman kerja yang dialami oleh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yaitu kurangnya waktu yang diberikan serta pelatihan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan, fasilitas yang diberikan juga kurang memadai, faktor seperti ini yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pengalaman kerja karyawan dapat diketahui dari lama waktu karyawan itu bekerja, semakin lama masa kerja karyawan maka akan semakin berpengalaman karyawan tersebut, adapun lama waktu bekerja karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Pengalaman Kerja Berdasarkan Lama Waktu Kerja**

| No    | Karakteristik | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|---------------|----------------------|----------------|
| 1     | < 2 tahun     | 5                    | 6,3            |
| 2     | 2-5 tahun     | 24                   | 30,4           |
| 3     | > 5 tahun     | 50                   | 63,3           |
| Total |               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2024 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1 menjelaskan bahwa dari 79 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh dari lama waktu kerja bahwa yang bekerja < 2 tahun sebanyak 5 orang karyawan atau 6,3%, bekerja 2-5 tahun sebanyak 24 orang pegawai atau 30,4%, dan bekerja > 5 tahun sebanyak 50 orang karyawan atau 63,3%. Kondisi yang ada pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh pada saat ini terlihat ada beberapa karyawan senior yang memiliki pengalaman kerja sudah lama dalam arti kata telah bekerja lebih dari 3 tahun memiliki kinerja yang standar, tidak terlalu bagus dan juga tidak terlalu buruk, hal ini dapat dipengaruhi karena posisi mereka pada saat ini sudah mapan dan juga merupakan karyawan tetap. Selain itu dengan pengalaman kerja yang lebih lama, dapat disebut bahwa loyalitas mereka terhadap di PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh sudah baik, namun yang menjadi perhatian adalah sedikitnya karyawan dengan pengalaman kerja mau mengikuti pelatihan. Sebagian besar karyawan memiliki anggapan bahwa pelatihan hanya diperlukan bagi karyawan baru dan bukan merupakan bagian dari rencana kerja perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan survei awal dengan 15 orang karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh pada tanggal 5 November 2025 diketahui 10 orang karyawan menyebutkan masih terdapat pelayanan yang kurang maksimal yang diakibatkan oleh pengalaman kerja yang tidak sesuai serta masih banyak masyarakat yang mengeluh dan merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT PLN (Persero) UP3 Banda Aceh baik dari segi lama waktu pelayanan, keterampilan petugas, sarana atau fasilitas. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai tantangan manajemen yang paling serius karena

keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Karyawan memiliki peran utama yang penting dalam perkembangan perusahaan, apabila karyawan memiliki pengalaman kerja dan kepuasan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja karyawan yang diharapkan akan membuat perkembangan perusahaan berjalan sesuai dengan rencana. Di sisi lain bagaimana mungkin perkembangan perusahaan berjalan sesuai rencana, jika karyawannya tidak bekerja secara produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak memiliki keterampilan dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah serta mengalami stres kerja sehingga kinerja karyawan akan menurun.

Dari latar belakang tersebut, peneliti menemukan perbedaan maka peneliti mencoba dengan objek yang berbeda sebagai penelitian yaitu di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh"**.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
4. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menguji analisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
2. Untuk menguji analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
3. Untuk menguji analisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
4. Untuk menguji analisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis. Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan gambaran dan pemahaman lebih mendalam mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Serta hasil penelitian ini diharapkan juga dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, sehingga menjadi bahan referensi lebih lanjut untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Manfaat Praktis. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dalam pengambilan keputusan untuk mengontrol kinerja karyawan dan sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kinerja karyawan sehingga dijadikan sebagai acuan untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja secara umum didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2019:94) kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Sutrisno (2019:172) kinerja sebagai hasil kerja dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah ditetapkan oleh instansi.

Menurut Kasmir (2019:184) kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Menurut Samsuddin (2020:75) kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan, menjalankan kewajiban atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2021:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara dalam Budiasa (2021:14) mengatakan kinerja karyawan merupakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Menurut Afandi (2021:83) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan seseuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal dan tidak melanggar hukum.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh seseorang karyawan ketika ia sedang bekerja untuk mencapai suatu tujuan atau ambisi pribadinya maupun tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2019:87) manfaat penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partsipasi pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2019:264) manfaat penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
2. Memberi kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi.
5. Keputusan promosi dan emosi. Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemonstrasikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Sedangkan tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia, menurut (Heksarini, 2021) tujuan penilaian kinerja meliputi:

1. Menemukan kinerja karyawan selama ini.
2. Memberikan keuntungan yang tepat, misalnya memberikan gaji periodik, gaji pokok dan intensif.
3. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan menjadi: mutasi atau transmisi, rotasi kerja, peningkatan promosi dan posisi dan pelatihan.
4. Tingkatkan motivasi dan etos pekerjaan.
5. Sebagai salah satu sumber SDM, karir, dan keputusan perencanaan yang sukses.
6. Sebagai alat untuk mendukung dan mendorong karyawan dalam mengambil inisiatif untuk mempertahankan tingkat kinerja dan meningkatkan kinerja.

Sedangkan (Heksarini, 2021) menjelaskan ada beberapa hal lain yang menjadi tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan.
2. Sebagai dasar untuk prediksi kinerja dan korelasinya dengan hasil tes, termasuk hasil evaluasi kinerja.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memungkinkan evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai sarana untuk pengembangan diri dan pengembangan karir bagi karyawan.
4. Jika perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lapangan kerja, maka evaluasi kinerja dapat membantu dalam menentukan tujuan program pelatihan.
5. Jika perusahaan dapat secara akurat menilai kinerja karyawan, maka evaluasi kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah di organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Simanjuntak dalam Ajabar (2020:28) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas dan kemampuan. Hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan.

2. Sarana pendukung. Hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.
3. Supra sarana. Hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2021:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi

#### **2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan. Menurut Afandi (2021:89) indikator-indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kuantitas kerja dari semua jenis satuan ukuran berhubungan dengan jumlah kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran atau dalam angka lain.
2. Mutu pekerjaan adalah segala macam satuan ukuran yang berkaitan dengan mutu atau mutu pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam satuan ukuran atau angka lain yang dipersamakan dengan itu.
3. Efisiensi dalam melaksanakan berbagai tugas sumber daya dengan bijak dan hemat biaya
4. Disiplin kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Inisiatif kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu dengan benar tanpa mengetahuinya, mampu menemukan apa yang telah dilakukan terhadap sesuatu di sekitar, berusaha untuk terus bergerak melakukan sesuatu bahkan ketika keadaan menjadi sulit.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021:26) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dengan beberapa indikator berikut.

1. Kualitas. Dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas. Diwujudkan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dari aktivitas yang dihasilkan oleh seseorang.
3. Ketepatan waktu. Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memaksimalkan waktu untuk aktivitas pekerjaan lainnya.
4. Efektivitas. Penggunaan sumber daya perusahaan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi.
5. Pengawasan. Setiap aktivitas pekerjaan dilaksanakan tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Hubungan antar karyawan merupakan tingkatan yang menunjukkan karyawan merasa percaya diri, mempunyai keinginan baik dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

Sedangkan Mangkunegara (2021:67) menyatakan bahwa indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain meliputi:

1. Kualitas kerja (*quantity*) adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja (*quantity*) adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerja sama (*cooperation*) adalah kemampuan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
5. Inisiatif yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2019:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Sutrisno (2019:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan

hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Robbins dalam Nabawi (2019:174) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Handoko (2019:193) kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Menurut Siagian (2020:332) kepuasan kerja seorang karyawan yang rendah terlihat ketika seorang karyawan pulang ke rumah sebelum dimulainya hari kerja dan sering terlambat, menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak puas dengan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2021:111) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif. Kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai faktor pekerjaan, dan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan (Afandi, 2021:73).

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

### 2.2.2 Manfaat dan Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, maka manager atau pimpinan organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk tercapainya kepuasan kerja tersebut. Menurut Nitisemito (2019:89) adapun manfaat kepuasan kerja antara lain adalah:

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan. Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.
2. Kerusakan akan dapat dikurangi. Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Absensi dapat diperkecil. Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil. Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

Sedangkan menurut Afandi (2021:73) ada lima dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*). Kepuasan merupakan suatu hal memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Budaya organisasi (*organization culture*). Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

### 2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Herzberg dalam Busro (2019:110) menyatakan pendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, antara lain yaitu:

1. Faktor psikologi berkaitan pada kejiwaan yaitu minat dalam bekerja, ketentraman pada saat bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial berkaitan pada interaksi sosial yaitu interaksi antara sesama karyawan, interaksi karyawan dengan atasan, dan interaksi dengan karyawan yang berbeda divisi atau jenis pekerjaan.
3. Faktor fisik berkaitan pada kondisi lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan yaitu jenis pekerjaan, pengaturan waktu di dalam pekerjaan, perlengkapan peralatan kerja, dan keadaan ruangan maupun suhu di dalam tempat kerja.
4. Faktor finansial berkaitan pada jaminan serta kesejahteraan karyawan yaitu sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan /fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sedangkan menurut Afandi (2021:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*). Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas.
3. Pencapaian nilai (*value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Budaya organisasi (*organization culture*). Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka karyawan akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

### 2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan karyawan,

perusahaan/organisasi dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2019:202) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Menyenangi pekerjaannya: karyawan sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang karyawan menyenangi pekerjaannya karena bisa mengerjakannya dengan baik.
2. Mencintai pekerjaannya: dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.
3. Moral kerja positif merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
4. Disiplin kerja: kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
5. Prestasi kerja: Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut Afandi (2021:82), adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.
2. Upah. Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi. Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas. Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya; dan
5. Rekan kerja. Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **2.3 Pengalaman Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja**

Handoko (2019:78) menyatakan pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.

Hariani et al., (2019) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah salah satu upaya yang bisa memunculkan potensi kepada seorang yang maksudnya adalah potensi akan muncul secara bertahap ketika berjalannya waktu dengan bermacam macam tanggapan dari lingkungan sekitarnya jika banyak pengalaman kerja.

Hasibuan (2019:109) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Menurut Pitriyani (2020), pengalaman kerja adalah lama waktu bekerja, tingkat keterampilan dan pengetahuan, serta penguasaan terhadap pekerjaan. Menurut Siagian, (2020:75) pengalaman sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam pelajaran hidupnya. Pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas SDM dalam perusahaan, tujuannya untuk memberikan sesuatu yang efektif dan sebagai sarana peningkatan produktivitas kerja.

Menurut Sutrisno dalam (Suwanto et al., 2021) bahwa pengalaman kerja adalah kemampuan seseorang karyawan untuk melaksanakan semua tanggung jawab dan tugas didasarkan pada pengalamannya di bidang pekerjaan karyawan tersebut. Pengalaman kerja adalah pemahaman serta penguasaan karyawan yang dilihat dari lama waktu dia bekerja, tahap pemahaman serta penguasaan yang dimiliki karyawan (Amalia, dkk, 2021).

Berdasarkan pendapat diatas, maka pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pekerja dari pekerjaan sebelumnya untuk dapat melaksanakan tanggung jawab yang diberikan secara maksimal.

### 2.3.2 Manfaat dan Tujuan Pengalaman Kerja

Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan dan memperoleh penghasilan. Menurut Setiawan dalam (Alvinnio, 2023) manfaat pengalaman kerja antara lain yaitu:

1. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Peningkatan kewibawaan sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
3. Pelaksanaan pekerjaan berjalan dengan lancar karena orang tersebut memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
4. Dengan pengalaman yang lebih baik maka seorang karyawan akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

Pengalaman kerja suatu arah atau tujuan untuk karyawan dengan kaitannya dalam melaksanakan pekerjaan baik dilingkungan kantor maupun diluar lingkungan kantor. Nitisemito (2019:65) menyebutkan bahwa ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
2. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul dikalangan tenaga kerja.

### 2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut (Khairani, 2019), ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja yaitu:

1. Latar belakang pribadi, yaitu meliputi pendidikan, pelatihan, atau pekerjaan yang telah dilakukan diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, yaitu meliputi jumlah minat dan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki.

3. Sikap dan kebutuhan, yaitu meliputi tanggung jawab dan wewenang seseorang yang menunjukkan bagaimana mereka berperilaku saat menjalankan tugas.
4. Kemampuan analisis, yaitu meliputi kemampuan untuk mengevaluasi dan menganalisis sebuah pekerjaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, yaitu meliputi kemampuan untuk melakukan aspek pelaksanaan serta metode yang digunakan untuk melakukan pekerjaan.

Sedangkan menurut Asri dalam Sofian (2019:144-145) untuk mengukur pengalaman kerja seseorang antara lain adalah:

1. Gerakannya mantap dan lancar. Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
2. Gerakannya berirama. Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda. Artinya peka terhadap tanda-tanda seperti akan terjadinya kecelakaan kerja.
4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan, karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya maka seorang karyawan yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan lebih siap menghadapinya.
5. Bekerja dengan tenang. Seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

#### **2.3.4 Indikator Pengalaman Kerja**

Handoko (2019:79) menyatakan indikator-indikator yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

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

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

#### **2.4 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya merupakan alat perbandingan serta landasan bagi penelitian yang sedang penulis lakukan. Selain itu, penelitian sebelumnya juga untuk mendukung ketajaman dari penelitian. Penelitian tentang pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening telah dilakukan oleh beberapa peneliti lainya adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Zulfahmi, Susi Hendriani dan Eka Armas Pailis (2020) dengan judul tentang Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPKAD Provinsi Riau Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai pada BPKAD Provinsi Riau. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Provinsi Riau.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradyta dan Sumartik (2023) dengan judul Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Sidoarjo. Metode penelitian dalam penelitian

ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Telkom Akses Sidoarjo.

Penelitian yang dilakukan oleh Tamara, Usman, Kurban dan Heryati (2024) dengan judul Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional III Palembang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja. Dan pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional III Palembang.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, Irwandi dan Wahyuni (2024) dengan judul Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Intervening. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian bahwa pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui beban kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian yang dilakukan oleh Batubara, Lusiana dan Silvia (2024) tentang Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) ULP Rimbo Bujang. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Rincian penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

| No | Judul, Nama Peneliti (Tahun)                                                                                                                                                                                            | Metode         | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                     | Persamaan                                                                                                                                                                           | Perbedaan                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPKAD Provinsi Riau Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Zulfahmi, Hendriani, dan Pailis, 2020)                                | Analisis Jalur | Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai pada BPKAD Provinsi Riau. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPKAD Provinsi Riau.         | Variabel Independen<br>- Pengalaman Kerja<br><br>Variabel Dependen<br>- Kinerja Pegawai<br><br>Variabel Intervening<br>- Kepuasan Kerja<br><br>Teknik Analisis Data Analisis Jalur  | Variabel Independen<br>- Penempatan Kerja<br><br>- Lokasi pada Di PT PLN (Persero) UIP Sulbagut.                    |
| 2  | Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Sidoarjo (Pradyta dan Sumartik, 2023) | Analisis Jalur | Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja | Variabel Independen<br>- Pengalaman Kerja<br><br>Variabel Dependen<br>- Kinerja Karyawan<br><br>Variabel Intervening<br>- Kepuasan Kerja<br><br>Teknik Analisis Data Analisis Jalur | Variabel Independen<br>- Motivasi Kerja<br>- Perilaku Kerja Inovatif<br><br>- Lokasi pada PT. Telkom Akses Sidoarjo |

**Tabel 2.1 Lanjutan**

| No | Judul, Nama Peneliti (Tahun)                                                                                                                                                                            | Metode         | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Persamaan                                                                                                                                                                           | Perbedaan                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional III Palembang. (Tamara, Usman, Kurban dan Heryati, 2024) | Analisis Jalur | Secara keseluruhan terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja. Dan pengalaman kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                            | Variabel Independen<br>- Pengalaman Kerja<br><br>Variabel Dependen<br>- Kinerja Karyawan<br><br>Variabel Intervening<br>- Kepuasan Kerja<br><br>Teknik Analisis Data Analisis Jalur | Variabel Independen<br>- Tingkat Pendidikan<br><br>- Lokasi pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional III Palembang |
| 4  | Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Intervening (Hidayat, Irwandi dan Wahyuni, 2024)                                             | Analisis Jalur | Pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengalaman kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui beban kerja sebagai variabel intervening.                                                     | Variabel Independen<br>- Pengalaman Kerja<br><br>Variabel Dependen<br>- Kinerja Karyawan<br><br>Teknik Analisis Data Analisis Jalur                                                 | Variabel Intervening<br>- Beban Kerja<br><br>Variabel Independen<br>- Kepuasan Kerja                                   |
| 5  | Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) ULP Rimbo Bujang. (Batubara, Lusiana dan Silvia, 2024)       | Analisis Jalur | Pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. | Variabel Independen<br>- Pengalaman Kerja<br><br>Variabel Dependen<br>- Kinerja Karyawan<br><br>Variabel Intervening<br>- Kepuasan Kerja<br><br>Teknik Analisis Data Analisis Jalur | Variabel Independen<br>- Motivasi<br><br>- Lokasi pada PT PLN (Persero) ULP Rimbo Bujang                               |

## 2.5 Kerangka Penelitian

Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi

dengan baik terhadap berbagai pihak untuk dapat tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Zulfahmi, dkk, 2020). Pengalaman kerja dapat di dipengaruhi oleh kinerja karyawan, karena semakin lama pengalaman kerja akan semakin mudah dalam menyelesaikan suatu produk dan semakin kurang berpengalaman kerja karyawan akan mempengaruhi kemampuan berproduksi, karyawan dalam menyelesaikan suatu produk. Kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik apabila karyawan memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan kerja dan keterampilan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Zulfahmi, dkk, 2020) dan (Batubara, dkk, 2024) bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

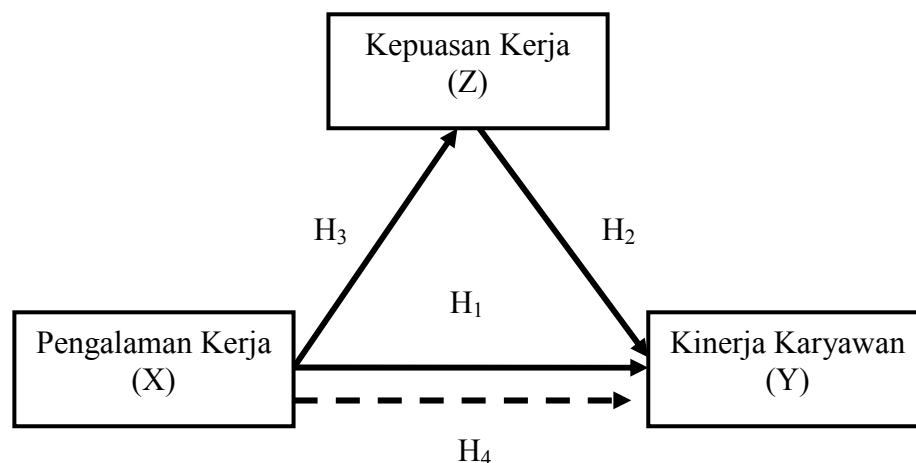
Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi dengan dukungan kepuasan kerja yang baik pada akhirnya akan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memberikan kontribusi besar terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan atau organisasi hendaknya dalam merancang pekerjaan karyawan lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian (Zulfahmi, dkk, 2020) dan (Kusumawardana, dkk, 2023) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengalaman kerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Armadianto, 2023) bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan adanya

pengalaman kerja yang tepat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Hal ini menandakan bahwa karyawan lebih mudah melakukan pekerjaan dengan baik karena didukung dari pengalaman kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis menggambarkan hubungan antara variabel penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, maka disusunlah kerangka pemikiran seperti Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**



Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan penelitian sebelumnya

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:39) hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Diduga pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
- H<sub>2</sub> : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
- H<sub>3</sub> : Diduga pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
- H<sub>4</sub> : Diduga pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

##### **3.1.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yang beralamat di Jalan Tentara Pelajar No. 11, Merduati Kota Banda Aceh. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

##### **3.1.2 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka dan perhitungan menggunakan metode statistik. Menurut Sugiyono (2019:17) penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis dimana dilakukan pengujian terhadap hipotesis sesuai dengan yang digunakan. Pada penelitian hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

### 3.1.3 Horizontal Waktu

Penelitian ini direncanakan pada bulan November 2024 sampai Februari 2025 yang di laksanakan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Data penelitian dapat dikumpulkan sekaligus pada periode tertentu dalam satu titik waktu (*one shot study*). Adapun horizontal waktu dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Horizontal Waktu**

| No | Kegiatan                                        | 2024     |          | 2025    |          |       |       |     |      |
|----|-------------------------------------------------|----------|----------|---------|----------|-------|-------|-----|------|
|    |                                                 | November | Desember | Januari | Februari | Maret | April | Mei | Juni |
| 1  | Pengajuan Judul                                 |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 2  | Pra Riset dan Observasi                         |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 3  | Penyusunan Proposal                             |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 4  | Bimbingan Proposal                              |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 5  | Seminar Proposal dan Revisi                     |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 6  | Pengumpulan Data dan Pengolahan Data Penelitian |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 7  | Penyusunan Hasil Penelitian (Skripsi)           |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 8  | Bimbingan Skripsi                               |          |          |         |          |       |       |     |      |
| 9  | Ujian Komprehensif                              |          |          |         |          |       |       |     |      |

### 3.1.4 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah merujuk pada tingkat kesatuan data yang dikumpulkan selama tahap analisis dilakukan. Dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervering pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Oleh karena itu unit

analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dapat diartikan seperti wilayah generalisasi yang meliputi obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel merupakan bagian dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019:135-136). Dalam penelitian ini, total populasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yang berjumlah 79 orang karyawan. Pada penelitian ini jumlah populasi kurang dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh yaitu jumlah 79 orang responden. Untuk penulis menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dengan teknik sensus, yaitu semua sampel dijadikan populasi untuk diteliti. Menurut Sugiyono (2019:96) *sensus* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Adapun jumlah karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dapat dilihat pada Tabel 3.2

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh**

| No | Nama Bagian                               | Total |
|----|-------------------------------------------|-------|
| 1  | Manajer Area                              | 9     |
| 2  | Bagian Perencanaan                        | 1     |
|    | Seksi Perencanaan Sistem                  | 5     |
|    | Seksi Mapping Data Jaringan dan Pelanggan | 1     |

Lanjutan Tabel 3.2

| No | Nama Bagian                                                             | Total     |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3  | Bagian Jaringan                                                         | 3         |
|    | Seksi Kontruksi                                                         | 3         |
|    | Seksi Operasi                                                           | 5         |
|    | Seksi Pemeliharaan                                                      | 2         |
|    | Seksi PDKB                                                              | 10        |
|    | Seksi Logistik                                                          | 2         |
|    | Seksi Pembangkitan                                                      | 2         |
| 4  | Bagian Transaksi Energi Listrik                                         | 1         |
|    | Seksi Transaksi Energi Listrik                                          | 3         |
|    | Seksi Pengendalian Susut                                                | 9         |
|    | Seksi Pemeliharaan Meter Transaksi                                      | 4         |
| 5  | Bagian Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan                                | 4         |
|    | Seksi Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan                                 | 2         |
| 6  | Bagian Keuangan, SDM dan Administrasi                                   | 1         |
|    | Seksi Keuangan dan Akuntansi                                            | 3         |
|    | Seksi Administrasi Umum                                                 | 4         |
|    | Seksi Keselamatan, Kesehatan Kerja, Keamanan dan Lingkungan Kerja (K3L) | 3         |
| 7  | Pejabat Pengadaan                                                       | 2         |
|    | <b>Jumlah</b>                                                           | <b>79</b> |

Sumber: PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh, 2024

### 3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Menurut Sugiyono (2019:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi adalah teknik pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis, mengenai fenomena sosial di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh untuk dilakukan pencatatan.

2. Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mencatat semua arsip dan catatan penting yang berhubungan dengan objek penelitian.
3. Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan mereka akan memberi respon terhadap daftar pertanyaan tersebut.

### 3.4 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan suatu model angket yang digunakan dengan menggunakan angket multikotomi (banyak pilihan jawaban) dimana subjek memiliki lima alternatif tanggapan dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2019:146) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Kuesioner yang dibagikan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2019:147) dalam skala likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item pernyataan. Adapun skala pengukuran dapat dilihat pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3**  
**Skala Pengukuran**

| No | Alternatif Jawaban        | Skor |
|----|---------------------------|------|
| 1  | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |
| 2  | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 3  | Kurang Setuju (KS)        | 3    |
| 4  | Setuju (S)                | 4    |
| 5  | Sangat Setuju (SS)        | 5    |

Sumber Sugiyono (2019:147)

### 3.5 Definisi dan Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2019:68) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut ini akan dijelaskan mengenai variabel dalam penelitian ini, yaitu terikat kinerja karyawan (Y) dan variabel bebas pengalaman kerja (X) dan variabel intervening kepuasan kerja (Z) seperti pada Tabel 3.4.

**Tabel 3.4**  
**Definisi dan Operasional Variabel**

| No                 | Variabel             | Definisi                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Indikator                                                                                                                                                                                            | Skala Ukuran | Item  |
|--------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|
| <b>Dependent</b>   |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                      |              |       |
| 1                  | Kinerja Karyawan (Y) | Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2021:83) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas kerja</li> <li>- Mutu pekerjaan</li> <li>- Efesiensi</li> <li>- Disiplin kerja</li> <li>- Inisiatif (Afandi, 2021:89)</li> </ul>                  | Interval 1-5 | A1-A5 |
| <b>Intervening</b> |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                      |              |       |
| 2                  | Kepuasan Kerja (Z)   | Kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai faktor pekerjaan, dan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan (Afandi, 2021:73).                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan itu sendiri</li> <li>- Upah</li> <li>- Promosi</li> <li>- Pengawas</li> <li>- Rekan Kerja (Afandi, 2021:82)</li> </ul>                            | Interval 1-5 | B1-B5 |
| <b>Independent</b> |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                      |              |       |
| 3                  | Pegalaman Kerja (X)  | Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu (Handoko, 2019:78)                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Latar belakang pribadi</li> <li>- Bakat dan minat</li> <li>- Sikap dan kebutuhan</li> <li>- Kemampuan</li> <li>- Keterampilan (Handoko, 2019:79)</li> </ul> | Interval 1-5 | C1-C5 |

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Menurut Ghozali (2019:245) *path analysis* adalah sebuah model perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk mengukur hubungan antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. *Path analysis* (analisis jalur) ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel bebas dan terikat. Sesuai dengan kerangka pemikiran maka dapat dibuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Menurut Ghozali (2019:245) adapun rumus analisis jalur (*path analysis*) dapat diformulasikan kedalam dua bentuk persamaan struktural sebagai berikut:

#### 1. Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

$$Y = \alpha + \beta_1 X + e \quad (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_2 Z + e \quad (2)$$

$$Z = \alpha + \beta_1 X + e \quad (3)$$

#### 2. Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + e \quad (4)$$

Dimana:

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| Y                  | = Kinerja Pegawai  |
| $\alpha$           | = Konstanta        |
| Z                  | = Kepuasan Kerja   |
| X                  | = Pengalaman Kerja |
| $\beta_1, \beta_2$ | = Koefisien        |
| e                  | = Standar Error    |

Pada persamaan tersebut data yang dianalisis menggunakan pengujian statistik untuk mengetahui bentuk hubungan antara X terhadap Y dan implikasinya terhadap Z dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Tipe hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif kausalitas yaitu menguji hubungan sebab akibat antar variabel.

Untuk mencari hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependent, digunakan peralatan statistik koefisien korelasi ( $R$ ). Selanjutnya untuk mengetahui besarnya ketiga variabel independen tersebut terhadap variabel dependen yang digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Untuk melihat kategori dalam korelasi antara variabel maka dapat dilihat pada Tabel 3.5.

**Tabel 3.5**  
**Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi**

| <b>Besar Koefisien Korelasi (Positif atau Negatif)</b> | <b>Interpretasi Koefisien Korelasi</b> |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 0,00                                                   | Tidak Ada Korelasi                     |
| 0,01 – 0,20                                            | Korelasi sangat lemah                  |
| 0,21 – 0,40                                            | Korelasi lemah                         |
| 0,41 – 0,70                                            | Korelasi Sedang                        |
| 0,71 – 0,99                                            | Korelasi Tinggi                        |
| 1,00                                                   | Korelasi Sempurna                      |

Sumber: (Sugiyono: 2019)

### 3.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalitan suatu instrumen (Sugiyono, 2019:168). Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah jawaban kuisioner dari responden benar-benar sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini atau tidak. Alat ukur validitas adalah *korelasi*

*product moment* dari *pearson* (Sugiyono, 2019:170). Adapun kriteria pengambilan keputusan uji validitas untuk setiap pertanyaan adalah nilai  $r_{hitung}$  harus berada diatas 0,3 hal ini dikarenakan jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari 0,3 berarti item tersebut memiliki hubungan yang lebih rendah dengan item-item pertanyaan lainnya dari pada variabel yang diteliti, sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Sugiyono, 2019:178). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuisioner responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur semakin stabil sebaliknya jika alat pengukur rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *alpha cronbach*, adapun kriteria pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas adalah dengan melihat nilai *alpha cronbach* untuk masing-masing variabel. Dimana suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *alpha cronbach* ( $\alpha$ )  $\geq 0,60$ .

## 3.8 Pengujian Hipotesis

### 3.8.1 Uji t (Parsial)

Sugiyono (2019:244) uji t dikenal dengan istilah uji parsial adalah pengujian untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan cara membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan  $df = (n-k-1)$  dengan

membuat keputusan hipotesis dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan uji satu sisi. Dasar pengambilan keputusan pengujian:

1. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak
2. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima

Kriteria pengujian hipotesis secara langsung dan secara mediasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis uji secara langsung

**Tabel 3.6**  
**Ketentuan Pengujian Hipotesis Secara Langsung**

| <b>Kriteria</b> |                        | <b>Hipotesis</b>                                                                                                                                          |
|-----------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>1</sub>  | $H_0 : \beta_1 = 0$    | Pengalaman kerja tidak berpengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. |
|                 | $H_a : \beta_1 \neq 0$ | Pengalaman kerja berpengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.       |
| H <sub>2</sub>  | $H_0 : \beta_2 = 0$    | Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.   |
|                 | $H_a : \beta_2 \neq 0$ | Kepuasan kerja berpengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.         |
| H <sub>3</sub>  | $H_0 : \beta_3 = 0$    | Pengalaman kerja tidak berpengaruh secara persial terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.   |
|                 | $H_a : \beta_3 \neq 0$ | Pengalaman kerja berpengaruh secara persial terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.         |

## 2. Hipotesis uji secara mediasi

**Tabel 3.7**  
**Ketentuan Pengujian Hipotesis Secara Mediasi**

| <b>Kriteria</b> |                                                  | <b>Hipotesis</b>                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>4</sub>  | H <sub>0</sub> : $\beta_1 \times \beta_2 = 0$    | Kepuasan kerja tidak memediasi sebagai variabel intervening antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. |
|                 | H <sub>a</sub> : $\beta_1 \times \beta_2 \neq 0$ | Kepuasan kerja memediasi sebagai variabel intervening antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.       |

### 3.8.2 Uji Mediasi

Uji mediasi adalah suatu uji untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (Ghozali, 2018:149). Pengaruh langsung terjadi jika suatu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi kedua variabel. Sedangkan pengaruh tidak langsung jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel (Ghozali, 2019:161). Uji mediasi dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Z$  (a) dengan jalur  $Z \rightarrow Y$  (b) atau ab. Untuk menguji signifikansi efek mediasi dalam model regresi. Mediasi terjadi ketika pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) disalurkan melalui variabel mediator (Z). Adapun model regresi dalam mediasi adalah sebagai berikut:

1.  $X \rightarrow Z$  (Jalur a)

$$Z = \alpha + \alpha X + \varepsilon_1$$

2. Z dan  $X \rightarrow Y$  (Jalur b dan c)

$$Y = \beta + bZ + cX + \varepsilon_2$$

Adapun rumus uji sobel test adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{b^2 \cdot SE_a^2 + a^2 \cdot SE_b^2}}$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisiensi Regresi dari X ke Z Jalur a

b = Koefisiensi Regresi dari Z ke Y Jalur b

$SE_a$  = Standar Error Koefisien a

$SE_b$  = Standar Error Koefisien b

Z = Nilai Z dari Sobel Test, Mengikuti Didtribusi Normal Standar

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{SEab}$$

Nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ , jika nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif (Ghozali, 2018:248-249). Untuk menguji pengaruh perubahan variabel tidak langsung dilihat dari signifikansi dengan taraf (5%=0.05).

**Tabel 3.8**  
**Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung**

| Kriteria       |                                   | Hipotesis                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>4</sub> | H <sub>0</sub> : $\beta_4 = 0$    | Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh |
|                | H <sub>a</sub> : $\beta_4 \neq 0$ | Terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh       |

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh**

Pada PT. PLN (Persero) Area Banda Aceh yang berdiri pada tahun 1929 sebagai sebuah perusahaan swasta Belanda yang bernama NV. NIGEM (NV. *Nederland Indesche Gas Elektriciteit Maatschappij*) mulai berinvestasi pada usaha kelistrikan di daerah Aceh. Pada tahun 1942 Belanda menyerah tanpa syarat kepada Jepang, maka seluruh kekayaan Tanggal 17 Agustus 1945, seluruh kekayaan Belanda di Indonesia di ambil alih oleh Jepang termasuk NV. NIGEM yang dirubah nama menjadi "DONKY KYOKU". Setelah proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia Belanda di Indonesia yang pernah di kuasai oleh Jepang diambil alih oleh Pemerintah Indonesia, status menjadi Perusahaan Jawatan atau "Jawatan Listrik dan Gas Republik Indonesia Pusat Keresidenan Aceh".

Pada tahun 1967 yaitu awal pemerintah orde baru sesuai dengan intruksi Presiden No. 17 tahun 1967, perusahaan ini ditetapkan berada dibawah koordinasi Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik. Kemudian berdasarkan Pengaturan Pemerintah No 18 Tahun 1972 status PLN di rubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) Milik Negara Eksploitasi Daerah Istimewa Aceh. Setelah diadakan pembagian daerah kerja yang baru daerah Aceh. Untuk kesetiaan kalinya terjadi sebutan di dalam kenerja PLN dimana istilah "eksploitasi" diganti dengan "wilayah" berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Tenaga Listrik (PUTL) NO.013/PLT/75 tentang Pembagian Daerah Kerja. Kemudian tahun 1978

dengan intruksi Presiden Republik Indonesia No.15 Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara tidak lagi dibawah koordinasi Mentri Pertambangan dan Energi. Untuk Daerah Istimewa Aceh Perusahaan Umum Listrik Negara Wilayah 1 Aceh.

Pada tahun 1970 PLN ditetapkan Perusahaan Umum (Perum) berdasarkan Peraturan Pemerintah No 17 tahun 1990 dan tanggal 16 November 1993 surat keputusan Mensesneg kepada Mentri Keuangan No B-205/M/Sesneg/II/1993 tentang Pengalihan Bentuk Badan Usaha Perusahaan Listrik Negara menjadi Persero. Proses tanggal 17 Desember 1993 dengan SK Mentri Pertambangan dan Energi No. 4564. K/702/M-PE/1993 tentang tim pengalihan bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara menjadi PT. PLN (Persero) dan tanggal 20 Desember 1993 dengan SK direksi Perum Listrik Negara No. 167. K/058/DIR/1993 tentang tim penyiapan perubahan Badan Usaha Perum Listrik Negara menjadi Persero.

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh adalah unit yang bertanggung jawab atas pelayanan pelanggan PLN di wilayah Banda Aceh. UP3 Banda Aceh merupakan bagian dari PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Aceh. UP3 Banda Aceh adalah unit di bawah PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Aceh. UP3 Banda Aceh bertugas melayani pelanggan PLN di wilayah Banda Aceh. UP3 Banda Aceh memiliki unit pelayanan pelanggan (ULP) dan posko yang membantu pelayanan dan perbaikan gangguan. PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh sampai sekarang memiliki 6 kantor cabang seperti, PLN Cabang Banda Aceh, Sigli, Lhoksemawe, Meulaboh, Subusalam dan area Banda Aceh mempunyai 5 cabang unit pelayanan pelanggan yaitu UP3 Merduati, Keude Bieng, Lambaro, Jantho, dan ULP Sabang.

#### **4.1.1 Fungsi dan Tugas Pokok PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh**

Secara garis besar tugas pokok serta fungsi bagian di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebagai berikut:

1. Bagian Teknik. Bagian ini memiliki tugas pokok untuk mengkoordinasikan perencanaan, pengoperasian instalasi pembangkitan serta program pemeliharaan untuk mencapai produksi tenaga listrik yang handal, efisien sesuai dengan rencana kerja yang telah ditentukan.
2. Bagian Distribusi. Bagian ini memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan perencanaan, pengoperasian dan pemeliharaan sarana pendistribusian tenaga listrik.
3. Bagian Niaga. Bagian ini memiliki fungsi sebagai berikut:
  - 1) Pelaksanaan dan pengolahan pelayanan pelanggan;
  - 2) Pelaksanaan pencatatan jumlah pelanggan dan jenis tariff;
  - 3) Pengalihan rekening pemakaian tenaga listrik;
  - 4) Pelaksanaan pencetakan rekening dan penagihan rekening tunggal;
  - 5) Pelaksanaan penyeluruhan dan pemberian informasi kepada masyarakat atau pelanggan;
  - 6) Pelaksanaan pembacaan KWh/meteran pelanggan;
  - 7) Pelaksanaan penyimpanan dokumen dan media data;
  - 8) Pelaksanaan pelayanan informasi hasil pengolahan data;
4. Bagian Keuangan. Bagian ini memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan anggaran belanja dan pendapatan. Serta melaksanakan

pencatatan transaksi, aktivas tetap, pekerjaan dalam pelaksanaan serta persediaan barang.

5. Bagian SDM & ADM. Bagian ini memiliki tugas pokok untuk melaksanakan perencanaan pengurusan sumber daya manusia, tata usaha kesektariatan dan rumah tangga serta keamanan lingkungan kerja. Serta melaksanakan pengadaan dan penyimpanan barang material, alat tulis kantor dan adminitrasi perbekalan.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh**

Dalam struktur organisasi harus ada tiga unsur yaitu adanya orang yang melakukan pekerjaan, adanya orang yang membagikan pekerjaan dan memiliki tujuan yang sama. Dalam struktur organisasi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh Manajer Area membawahi 5 (lima) Asisten Manajer dan tiap asisten menejer membawahi satu atau lebih supervisor antara lain yaitu:

1. Asisten Manajer Pembangkit dan Supervisor Operasi Pemeliharaan Pembangkit (OP HAR KIT).
2. Asisten Menejer Distribusi, Supervisor Operasi Distribusi (OP DIST) dan Supervisor Pemeliharaan Distribusi (HAR DIST).
3. Asisten Menejer Komersial, Supervisor Pembaca Meter (CATER), supervisor Tata Usaha Langganan (TUL), Supervisor Sistem Informasi dan Supervisor Penagihan.
4. Asisten Menejer Keuangan, Supervisor Anggaran Keuangan dan Supervisor Akuntansi.

5. Asisten Menejer SDM & ADM, Supervisor Sumber Daya Manusia (SDM), Supervisor Sekretariat dan Supervisor Pembekalan

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, peneliti menggambarkan karakteristik responden berdasarkan sampel. Total dari responden yang diterima dari kuesioner sebanyak 79 orang. Karyawan yang menggambarkan identitas mereka yang dilihat dari jenis kelamin, usia, status perkawinan, lama bekerja, pendidikan dan pendapatan perbulan.

#### 1. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik jenis kelamin responden pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No    | Karakteristik | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|---------------|----------------------|----------------|
| 1     | Laki-laki     | 64                   | 81,0           |
| 2     | Perempuan     | 15                   | 19,0           |
| Total |               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1 menjelaskan bahwa dari 79 karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh didapatkan data responden yang mengisi kuesione terdiri dari laki-laki sebanyak 64 orang karyawan atau sebesar 81,0% dan perempuan sebanyak 15 orang karyawan atau 19,0%. Artinya karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki.

## 2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik usia responden pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Berdasarkan Usia**

| No    | Karakteristik | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|---------------|----------------------|----------------|
| 1     | < 25 tahun    | 16                   | 20,3           |
| 2     | 26-30 tahun   | 11                   | 13,9           |
| 3     | 31-40 tahun   | 26                   | 32,9           |
| 4     | > 41 tahun    | 26                   | 32,9           |
| Total |               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2 menjelaskan bahwa dari 79 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh bahwa dari usia responden yang berusia <25 tahun sebanyak 16 orang karyawan atau 20,3%, usia 26-30 tahun sebanyak 11 orang karyawan atau 13,9%, usia 31-40 tahun sebanyak 26 orang karyawan atau 32,9%, dan usia > 41 tahun sebanyak 26 orang karyawan atau 32,9%. Jadi berdasarkan data diatas diperoleh bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki usia pada rentang 31-41 tahun.

## 3. Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik status perkawinan responden pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Berdasarkan Status Perkawinan**

| No    | Karakteristik | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|---------------|----------------------|----------------|
| 1     | Menikah       | 44                   | 55,7           |
| 2     | Belum Menikah | 35                   | 44,3           |
| Total |               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3 dari 79 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh bahwa status perkawinan responden menikah sebanyak 44 orang karyawan atau 55,7% dan belum menikah sebanyak 35 orang karyawan atau 44,3%, jadi mayoritas responden pada penelitian ini adalah menikah.

#### 4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik lama bekerja responden pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Berdasarkan Lama Bekerja**

| No    | Karakteristik | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|---------------|----------------------|----------------|
| 1     | < 2 tahun     | 5                    | 6,3            |
| 2     | 3-5 tahun     | 24                   | 30,4           |
| 3     | > 5 tahun     | 50                   | 63,3           |
| Total |               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 dari 79 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh bahwa responden lama bekerja kurang dari 2 tahun berjumlah 5 orang karyawan atau 6,3% dari total responden. Selanjutnya, responden lama bekerja 3-5 tahun berjumlah 24 orang karyawan dengan presentase 30,4% dari total responden, dan responden yang lama bekerja lebih dari 5 berjumlah 50 orang karyawan dengan presentase 63,3% dari total responden. Jadi berdasarkan masa kerja responden paling banyak memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun.

#### 5. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik pendidikan terakhir responden pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| No    | Karakteristik | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|---------------|----------------------|----------------|
| 1     | SMA           | 6                    | 7,6            |
| 2     | D3            | 15                   | 19,0           |
| 3     | S1            | 43                   | 54,4           |
| 4     | S2            | 11                   | 13,9           |
| 5     | S3            | 4                    | 5,1            |
| Total |               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 dari 97 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh bahwa pendidikan responden SMA sebanyak 40 orang karyawan atau 50,6%, pendidikan D3 sebanyak 13 orang karyawan atau 16,5%, pendidikan S1 sebanyak 15 orang karyawan atau 19,0%, pendidikan S2 sebanyak 15 orang karyawan atau 19,0% dan pendidikan S3 sebanyak 11 orang karyawan atau 13,9%. Sehingga mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1.

## 6. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendapatan Perbulan

Karakteristik pendapatan perbulan responden pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Berdasarkan Pendapatan Perbulan**

| No    | Karakteristik                 | Frekuensi (Karyawan) | Persentase (%) |
|-------|-------------------------------|----------------------|----------------|
| 1     | < Rp, 2.000.000,-             | 3                    | 3,8            |
| 2     | Rp 2.000.000, - Rp 3.999.000, | 9                    | 11,4           |
| 3     | Rp 4.000.000, - Rp5.999.000,  | 38                   | 48,1           |
| 4     | > Rp 6.000.000                | 29                   | 36,7           |
| Total |                               | 79                   | 100            |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6 dari 79 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banda Aceh bahwa pendapatan perbulan < Rp.2.000.000 sebanyak 3 orang

karyawan atau 3,8%, pendapatan perbulan Rp.2.000.000-Rp.3.999.000 sebanyak 9 orang karyawan atau 11,4%, pendapatan perbulan Rp.4.000.000-Rp.5.999.000 sebanyak 38 orang karyawan atau 48,1%, dan pendapatan perbulan >Rp.6.000.000 sebanyak 29 orang karyawan atau 36,7%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki pendapatan perbulan adalah >Rp.6.000.000.

#### 4.2.2 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

##### 4.2.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas adalah hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Suatu indikator dikatakan valid apabila  $n=79$  dan  $\alpha = 0,05$ , dengan ketentuan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,219) valid dan  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (0,219) tidak valid. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas**

| No | Variabel             | Butir | Nilai $R_{hitung}$ | Nilai $R_{tabel}$<br>(N=79) | Keterangan |
|----|----------------------|-------|--------------------|-----------------------------|------------|
| 1  | Kinerja Karyawan (Y) | A1    | 0,451              | 0,219                       | Valid      |
|    |                      | A2    | 0,509              |                             | Valid      |
|    |                      | A3    | 0,616              |                             | Valid      |
|    |                      | A4    | 0,450              |                             | Valid      |
|    |                      | A5    | 0,476              |                             | Valid      |
| 2  | Kepuasan Kerja (Z)   | B1    | 0,573              | 0,219                       | Valid      |
|    |                      | B2    | 0,505              |                             | Valid      |
|    |                      | B3    | 0,659              |                             | Valid      |
|    |                      | B4    | 0,747              |                             | Valid      |
|    |                      | B5    | 0,808              |                             | Valid      |
| 3  | Pengalaman Kerja (X) | C1    | 0,676              | 0,219                       | Valid      |
|    |                      | C2    | 0,433              |                             | Valid      |
|    |                      | C3    | 0,365              |                             | Valid      |
|    |                      | C4    | 0,809              |                             | Valid      |
|    |                      | C5    | 0,698              |                             | Valid      |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.7 maka hasil pengujian validitas pada setiap variabel mempunyai nilai yang paling rendah, yaitu:

1. Variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dilambangkan dengan kode item A1, A2, A3 hingga A5 bahwa  $r_{hitung}$  terendah sebesar 0,450 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $n=79$ ) sebesar 0,219, maka seluruh item pernyataan yang berhubungan dengan kinerja karyawan dinyatakan valid.
2. Variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dengan kode item B1, B2, B3, B4 dan B5, bahwa nilai  $r_{hitung}$  terendah sebesar 0,505 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $n=79$ ) sebesar 0,219, maka seluruh item pernyataan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dinyatakan valid.
3. Variabel pengalaman kerja yang terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dilambangkan dengan kode item C1, C2, C3 hingga C5, bahwa nilai  $r_{hitung}$  terendah sebesar 0,365 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  ( $n=79$ ) sebesar 0,219, maka seluruh item pernyataan yang berhubungan dengan pengalaman kerja dinyatakan valid.

#### 4.2.2.2 Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *cronbach alpha*, suatu variabel dikatakan reliabilitas, apabila hasil  $\alpha \geq 0,60$  = reliabel dan hasil  $\alpha \leq 0,60$  = tidak reliabel. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| No | Variabel             | Jumlah Item | Nilai <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|----|----------------------|-------------|-----------------------------|------------|
| 1  | Kinerja Karyawan (Y) | 5           | 0,659                       | Reliabel   |
| 2  | Kepuasan Kerja (Z)   | 5           | 0,759                       | Reliabel   |
| 3  | Pengalaman Kerja (X) | 5           | 0,730                       | Reliabel   |

Sumber: Data Primer, 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa *cronbach alpha* masing-masing variabel yaitu kinerja karyawan (Y) diperoleh nilai sebesar 0,659, kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai sebesar 0,759 dan pengalaman kerja (X) diperoleh nilai sebesar 0,730, maka pengukuran reliabilitas terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini memenuhi kredibilitas *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$ .

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian

##### 4.2.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Pada tabel berikut ini akan digambarkan variabel kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dari kuesioner yang telah disebarkan. Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kineja Karyawan**

| No | Pernyataan Yang Berhubungan Dengan Kinerja Karyawan                                                  | Sangat Tidak Setuju |     | Tidak Setuju |     | Kurang Setuju |      | Setuju |      | Sangat Setuju |      | Rata-rata Skor |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|--------------|-----|---------------|------|--------|------|---------------|------|----------------|
|    |                                                                                                      | F                   | %   | F            | %   | F             | %    | F      | %    | F             | %    |                |
| 1. | Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan atau melebihi target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 10            | 12,7 | 47     | 59,5 | 22            | 27,8 | 4,15           |
| 2. | Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang di tentukan oleh perusahaan               | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 4             | 5,1  | 51     | 46,6 | 24            | 30,4 | 4,25           |

Lanjutan Tabel 4.9

| No            | Pernyataan Yang Berhubungan Dengan Kinerja Karyawan                                                                                                                                 | Sangat Tidak Setuju |     | Tidak Setuju |     | Kurang Setuju |      | Setuju |      | Sangat Setuju |      | Rata-rata Skor |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|--------------|-----|---------------|------|--------|------|---------------|------|----------------|
|               |                                                                                                                                                                                     | F                   | %   | F            | %   | F             | %    | F      | %    | F             | %    |                |
| 3.            | Saya dapat menangani pekerjaan dan memahami pekerjaan dengan baik                                                                                                                   | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 9             | 11,4 | 43     | 54,4 | 27            | 34,2 | 4,23           |
| 4.            | Saya selalu datang ke tempat kerja tepat pada waktunya dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan saya tidak pernah meninggalkan kantor tanpa izin dari atasan. | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 8             | 10,1 | 48     | 60,8 | 23            | 29,1 | 4,19           |
| 5.            | Saya selalu berinisiatif untuk melakukan pekerjaan tanpa adanya perintah terlebih dahulu                                                                                            | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | -             | 0,0  | 60     | 75,9 | 19            | 24,1 | 4,24           |
| <b>Rerata</b> |                                                                                                                                                                                     |                     |     |              |     |               |      |        |      |               |      | <b>4,21</b>    |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.9 Rata-rata skor pada variabel kinerja karyawan adalah 4,21 yang artinya variabel kinerja karyawan termasuk kedalam kategori tinggi. Rata-rata skor tertinggi dari variabel kinerja karyawan adalah 4,25 (indikator Y.2) masuk kedalam kategori sangat tinggi dengan pernyataan “saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang di tentukan oleh perusahaan” yang artinya karyawan mampu bekerja dengan baik dengan atau tanpa adanya pengawasan dari atasan. Sedangkan rata-rata skor terendah adalah 4,15 (indikator Y.1) tetapi masuk kedalam kategori tinggi dengan pernyataan “saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan atau melebihi target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan” hal ini bahwa terdapat karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar prosedur yang ditetapkan.

#### 4.2.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Pada tabel berikut ini akan digambarkan tentang variabel kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda

Aceh dari kuesioner yang telah disebarkan. Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel kepuasan kerja seperti pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

| No            | Pernyataan Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja                                                                          | Sangat Tidak Setuju |     | Tidak Setuju |     | Kurang Setuju |      | Setuju |      | Sangat Setuju |      | Rata-rata Skor |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|--------------|-----|---------------|------|--------|------|---------------|------|----------------|
|               |                                                                                                                            | F                   | %   | F            | %   | F             | %    | F      | %    | F             | %    |                |
| 1.            | Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan harapan dan kemampuan saya                                                           | -                   | 0,0 | 3            | 3,8 | 2             | 2,5  | 44     | 55,7 | 30            | 38,0 | 4,28           |
| 2.            | Pemberian upah pada perusahaan ini sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku dan juga sesuai dengan keinginan saya | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 8             | 10,1 | 55     | 69,6 | 16            | 20,3 | 4,10           |
| 3.            | Promosi (kenaikan jabatan) yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.                            | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 8             | 10,1 | 50     | 63,3 | 21            | 26,6 | 4,16           |
| 4.            | Atasan selalu memberikan arahan dan petunjuk dalam pelaksanaan kerja agar lebih meningkatkan hasil pekerjaan               | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 5             | 6,3  | 57     | 72,2 | 17            | 21,5 | 4,15           |
| 5.            | Rekan kerja selalu memberikan dukungan kepada saya untuk bekerja lebih baik lagi                                           | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 7             | 8,9  | 40     | 50,6 | 32            | 40,5 | 4,32           |
| <b>Rerata</b> |                                                                                                                            |                     |     |              |     |               |      |        |      |               |      | <b>4,20</b>    |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.10 bahwa rata-rata skor variabel kepuasan kerja adalah 4,20 yang artinya variabel kepuasan kerja dari responden termasuk kedalam kategori sangat puas. Artinya, responden telah merasa sangat puas pada setiap pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Rata-rata skor tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah 4,32 (indikator Z.5) masuk kedalam kategori tinggi dengan pernyataan “rekan kerja selalu memberikan dukungan kepada saya untuk bekerja lebih baik lagi” dimana dapat diartikan bahwa responden telah merasa puas dengan rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. sedangkan skor terendah adalah 4,10 (indikator Z.2) dalam hal ini pada indikator Z.2 memiliki kategori tinggi tetapi memiliki rata-rata skor paling rendah diantara

indikator lainnya dengan pernyataan “pemberian upah pada perusahaan ini sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku dan juga sesuai dengan keinginan saya”. Artinya ada sebagian dari responden yang mengatakan bahwa pemberian gaji belum sesuai dengan pekerjaan yang karyawan lakukan. Hal ini bisa terjadi karena kemungkinan pekerjaan yang dilakukan belum sesuai dengan pemberian gaji oleh perusahaan.

#### 4.2.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

Pada tabel berikut ini akan digambarkan variabel pengalaman kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dari kuesioner yang telah disebar. Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel pengalaman kerja dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11**  
**Analisis Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja**

| No            | Pernyataan Yang Berhubungan Dengan Pengalaman Kerja                                                                    | Sangat Tidak Setuju |     | Tidak Setuju |     | Kurang Setuju |      | Setuju |      | Sangat Setuju |      | Rata-rata Skor |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|--------------|-----|---------------|------|--------|------|---------------|------|----------------|
|               |                                                                                                                        | F                   | %   | F            | %   | F             | %    | F      | %    | F             | %    |                |
| 1.            | Dengan adanya latar belakang pendidikan membuat saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik                         | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 4             | 5,1  | 45     | 57,0 | 30            | 38,0 | 4,33           |
| 2.            | Saya mampu menguasai peralatan kerja yang telah disediakan oleh perusahaan                                             | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 8             | 10,1 | 29     | 36,7 | 42            | 53,2 | 4,43           |
| 3.            | Dengan adanya pengalaman kerja yang saya miliki saya memiliki inisiatif untuk menghasilkan kualitas kerja yang optimal | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 7             | 8,9  | 53     | 67,1 | 19            | 24,1 | 4,15           |
| 4.            | Pengalaman kerja yang banyak dapat mempengaruhi kemampuan dalam bekerja dan menentukan perencanaan karir saya          | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 7             | 8,9  | 40     | 50,6 | 32            | 40,5 | 4,32           |
| 5.            | Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan                            | -                   | 0,0 | -            | 0,0 | 7             | 8,9  | 52     | 65,8 | 20            | 25,3 | 4,16           |
| <b>Rerata</b> |                                                                                                                        |                     |     |              |     |               |      |        |      |               |      | <b>4,28</b>    |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.11 bahwa rata-rata skor variabel pengalaman kerja adalah 4,28 yang artinya variabel pengalaman kerja dari responden termasuk kedalam kategori sangat baik. Artinya, responden telah merasa sangat baik pada setiap pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Rata-rata skor tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah 4,43 (indikator X.2) masuk kedalam kategori tinggi dengan pernyataan “Saya mampu menguasai peralatan kerja yang telah disediakan oleh perusahaan” dimana dapat diartikan bahwa responden telah mampu dalam menguasai peralatan kerja sehingga hasil pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan rata-rata skor terendah adalah 4,15 (indikator X.3) dalam hal ini pada indikator X.3 memiliki kategori tinggi tetapi memiliki skor rata-rata paling rendah diantara indikator lainnya dengan pernyataan “Dengan adanya pengalaman kerja yang saya miliki saya memiliki insiatif untuk menghasilkan kualitas kerja yang optimal”. Artinya ada sebagian dari responden yang mengatakan bahwa pengalaman kerja tidak menjamin dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal. Hal ini bisa terjadi karena kemungkinan pekerjaan yang dilakukan belum sbiasa dikerjakan sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

#### **4.2.4 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

##### **4.2.4.1 Analisis Sub Struktur 1**

Analisis sub struktur 1 (satu) akan menguji pengaruh langsung variabel pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sub struktur 1 seperti pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Nilai Koefisien Regresi Pengaruh Langsung Pengalaman Kerja dan**  
**Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig.  |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| Konstanta        | 10,486                      | 1,534      |                           | 6,836 | 0,000 |
| Pengalaman Kerja | 0,494                       | 0,071      | 0,619                     | 6,919 | 0,000 |
| R                | 0,619                       |            |                           |       |       |
| R Square         | 0,383                       |            |                           |       |       |
| Konstanta        | 11,162                      | 1,344      |                           | 8,036 | 0,000 |
| Kepuasan Kerja   | 0,471                       | 0,064      | 0,645                     | 7,399 | 0,000 |
| R                | 0,645                       |            |                           |       |       |
| R Square         | 0,416                       |            |                           |       |       |

Dependent Variabel : Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.12 bahwa hasil *output* SPSS dapat dibuat persamaan linear adalah sebagai berikut:

$$Y = 10,486 + 0,494X + e$$

$$Y = 11,162 + 0,471Z + e$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 10,486 artinya jika pengalaman kerja secara serempak atau bersama-sama tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol (0), maka besarnya kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 10,486 satuan.
2. Koefisien regresi pengalaman kerja sebesar 0,494, artinya apabila pengalaman kerja meningkat 100%, maka secara relatif akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,494 atau 49,4% sehingga semakin tinggi pengaruh pengalaman kerja maka kinerja karyawan pada

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh semakin meningkat.

3. Hasil uji koefisien korelasi dan koefisien determinasi bahwa nilai  $R$  sebesar 0,619. Hal ini berarti hubungan atau korelasi antara pengalaman kerja dengan kinerja karyawan adalah sedang karena korelasi diantara 0,41-0,70. Sedangkan nilai  $R Square$  sebesar 0,383 hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pengalaman kerja sebesar 38,3%, sedangkan sisanya 61,7% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.
4. Konstanta sebesar 11,162 artinya jika kepuasan kerja secara serempak atau bersama-sama tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol (0), maka besarnya kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 11,162 satuan.
5. Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,471, artinya apabila kepuasan kerja meningkat 100%, maka secara relatif akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,494 atau 49,4% sehingga semakin tinggi pengaruh kepuasan kerja maka kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh semakin meningkat.
6. Hasil uji koefisien korelasi dan koefisien determinasi bahwa nilai  $R$  sebesar 0,645. Hal ini berarti hubungan atau korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah sedang karena korelasi diantara 0,41-0,70. Sedangkan nilai  $R Square$  sebesar 0,416 hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja sebesar 41,6%,

sedangkan sisanya 58,4% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

Sedangkan analisis sub struktur 1 (satu) yang menguji pengaruh langsung variabel pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja seperti pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Nilai Koefisien Regresi Pengaruh Langsung Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig.  |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| Konstanta        | 1,273                       | 1,5431     |                           | 0,890  | 0,376 |
| Pengalaman Kerja | 0,923                       | 0,067      | 0,845                     | 13,844 | 0,000 |
| R                | 0,619                       |            |                           |        |       |
| R Square         | 0,383                       |            |                           |        |       |

Dependent Variabel : Kepuasan Kerja (Z)

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.13 maka persamaan regresi yang memperlihatkan kepuasan kerja sebagai fungsi dari pengalaman kerja dapat diformulasikan dalam persamaan berikut:

$$Z = 1,237 + 0,923X + e$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 1,237 artinya jika pengalaman kerja secara serempak atau bersama-sama tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol (0), maka besarnya kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 1,237 satuan.
2. Koefisien regresi pengalaman kerja sebesar 0,923, artinya apabila pengalaman kerja meningkat 100%, maka secara relatif akan meningkatkan kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan

Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 0,923 atau 92,3% sehingga semakin tinggi pengaruh pengalaman kerja maka kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh semakin meningkat.

3. Hasil uji koefisien korelasi dan koefisien determinasi bahwa nilai  $R$  sebesar 0,845. Hal ini berarti hubungan atau korelasi antara pengalaman kerja dengan kepuasan kerja adalah tinggi karena korelasi diantara 0,71-0,99. Sedangkan nilai  $R Square$  sebesar 0,713 hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh pengalaman kerja sebesar 71,3%, sedangkan sisanya 28,7% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

#### 4.2.4.2 Analisis Sub Struktur 2

Analisis sub struktur 2 (dua) akan menguji pengaruh tidak langsung variabel pengalaman kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening. Hal ini ditunjukkan pada nilai koefisien regresi sub struktur 2 seperti pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Nilai Koefisien Regresi Pengaruh Tidak Langsung Pengalaman Kerja (X)**  
**Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) Sebagai**  
**Variabel Intervening**

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig.  |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| Konstanta        | 10,091                      | 1,486      |                           | 6,792 | 0,000 |
| Pengalaman Kerja | 0,208                       | 0,129      | 0,261                     | 3,619 | 0,002 |
| Kepuasan Kerja   | 0,310                       | 0,118      | 0,424                     | 4,635 | 0,001 |
| R                | 0,660                       |            |                           |       |       |
| R Square         | 0,435                       |            |                           |       |       |

Dependent Variabel : Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.14 maka persamaan regresi yang memperlihatkan kinerja karyawan sebagai fungsi dari pengalaman kerja dan kepuasan kerja dapat diformulasikan dalam persamaan berikut:

$$Y = 10,091 + 0,208X + 0,310Z + e$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 10,091 artinya jika pengalaman kerja dan kepuasan kerja secara serempak atau bersama-sama tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol (0), maka besarnya kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 10,091 satuan.
2. Koefisien regresi pengalaman kerja sebesar 0,208, artinya apabila pengalaman kerja meningkat 100%, maka secara relatif akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,208 atau 20,8%, sehingga semakin tinggi pengaruh pengalaman kerja maka kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh akan semakin meningkat.
3. Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,310, artinya apabila kepuasan kerja meningkat 100%, maka secara relatif akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 0,310 atau 31%, sehingga semakin tinggi pengaruh kepuasan kerja maka kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero)

Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh akan semakin meningkat.

4. Hasil uji koefisien determinasi dan koefisien korelasi menunjukkan nilai  $R$  sebesar 0,660. Hal ini berarti bahwa hubungan atau korelasi antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sedang karena korelasi diantara 0,41-0,70. Nilai  $R Square$  sebesar 0,435 atau 43,5%, ini menunjukkan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pengalaman kerja dan kepuasan kerja adalah sebesar 43,5%, sedangkan sisanya 56,5% dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

#### 4.2.5 Hasil Pembuktian Hipotesis

##### 4.2.5.1 Uji Parsial (t)

Uji parsial (t) yaitu untuk menguji variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Dengan menggunakan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% seperti pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Ringkasan Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis      | Pengaruh Variabel                                  | B     | Sig   | $T_{hitung}$ | $T_{tabel}$ |
|----------------|----------------------------------------------------|-------|-------|--------------|-------------|
| H <sub>1</sub> | Pengalaman Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) | 0,494 | 0,000 | 6,919        | 1,991       |
| H <sub>2</sub> | Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)   | 0,471 | 0,000 | 7,399        | 1,991       |
| H <sub>3</sub> | Pengalaman Kerja (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)   | 0,923 | 0,000 | 13,844       | 1,991       |

Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.15 bahwa pengujian hipotesis pada uji parsial (t) adalah sebagai berikut:

H<sub>a1</sub>: Terdapat variabel pengalaman kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Ada pengaruh positif yang signifikan  $\beta$  sebesar 0,494 dan nilai sig 0,000, dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (6,919 > 1,991).

H<sub>a2</sub>: Terdapat variabel kepuasan kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Ada pengaruh positif yang signifikan  $\beta$  sebesar 0,471 dan nilai sig 0,000, dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (7,399 > 1,991).

H<sub>a3</sub>: Terdapat pengaruh pengalaman kerja secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh, Ada pengaruh positif yang signifikan  $\beta$  sebesar 0,923 dan nilai sig 0,000, dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (13,844 > 1,991).

Berdasarkan hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pengalaman kerja secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh, selanjutnya terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh dan terdapat pengaruh pengalaman kerja secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

#### 4.2.5.2 Uji Mediasi

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* (mediation) yaitu kepuasan kerja. Suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kroterion (dependen). Berikut adalah hasil analisis jalur serta hasil tes Sobel untuk menguji apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Melalui model persamaan jalur maka pengaruh langsung dan tidak langsung akan ditunjukkan pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Pengaruh Mediasi**

| No | Pengaruh Antar Variabel                                                                                 | Model                          | B     | Sig   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|-------|
|    | Pengaruh Langsung                                                                                       |                                |       |       |
| 1  | Pengalaman Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)                                                      | $X - Y$                        | 0,494 | 0,000 |
| 2  | Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)                                                        | $Z - Y$                        | 0,471 | 0,000 |
| 3  | Pengalaman Kerja (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)                                                        | $X - Z$                        | 0,923 | 0,000 |
|    | <b>Pengaruh Tidak Langsung</b>                                                                          |                                |       |       |
| 4  | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening | $(X - Z) \times (Z - Y)$       | 0,435 | 0,000 |
|    | <b>Total Pengaruh</b>                                                                                   | $X - Y + (X - Z \times Z - Y)$ | 0,929 | 0,000 |
|    | <b>Z-Score <math>\alpha=0,05</math></b>                                                                 |                                | 1,96  | 0,05  |

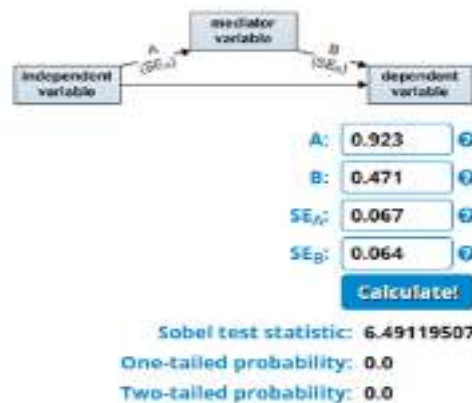
Sumber: Data Primer (Diolah), 2025.

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total adalah sebagai berikut:

H<sub>a4</sub>: Terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh, dengan nilai total pengaruh sebesar 0,929.

Hasil uji dari pengaruh langsung dan tidak langsung dengan menggunakan sobel tes online dapat dilihat pada gambar 4.1

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Screenshot Sobel Test Online**



Sumber: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> (2025)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening 0,923 lebih besar dari pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,494. Adapun hasil kalkulasi nilai sobel seperti yang ditunjukkan dalam gambar 4.1 hasil sobel test online sebesar 6.49119507 lebih besar dari nilai Z-score (1,96) untuk  $\alpha = 0,005$  yang sebesar 1,96 ini bahwa pengalaman kerja berpengaruh langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja, kemudian pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembuktian hipotesis bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,919 > 1,991$ ) dengan nilai signifikan adalah  $0,000 < \alpha = 0,05$ , hal ini

menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) menyatakan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

Hasil nilai koefisien regresi variabel pengalaman kerja sebesar 0,494, artinya bahwa setiap 100% perubahan dalam variabel pengalaman kerja, maka secara relatif akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 0,494 atau 49,4%, maka semakin tinggi pengaruh pengalaman kerja maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulfahmi, dkk, (2020) dan Batubara, dkk (2024) bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengalaman kerja dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

#### **4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembuktian hipotesis bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $7,399 > 1,991$ ) dengan nilai signifikan adalah  $0,000 < \alpha = 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan

(UP3) Banda Aceh. Dengan demikian hipotesis kedua ( $H_{a2}$ ) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh diterima.

Hasil nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0,471, artinya bahwa setiap 100% perubahan dalam variabel kepuasan kerja, maka secara relatif akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 0,471 atau 47,1%, maka semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulfahmi, dkk (2020) dan Kusumawardana, dkk (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

#### **4.3.3 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembuktian hipotesis bahwa nilai  $\beta$  sebesar 0,923 dan nilai sig 0,000, dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $13,844 > 1,991$ ), hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Dengan demikian hipotesis ketiga ( $H_{a3}$ ) menyatakan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

Hasil nilai koefisien regresi variabel pengalaman kerja sebesar 0,923, artinya bahwa setiap 100% perubahan dalam variabel pengalaman kerja, maka secara relatif akan mempengaruhi kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh sebesar 0,923 atau 92,3%, maka semakin tinggi pengaruh pengalaman kerja maka akan semakin mempengaruhi kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulainda, dkk, (2018) dan Armadianto (2023) bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan adanya pengalaman kerja yang tepat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Hal ini menandakan bahwa karyawan lebih mudah melakukan pekerjaan dengan baik karena didukung dari pengalaman kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **4.3.4 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembuktian hipotesis bahwa pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening 0,923 lebih besar dari pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,494. Adapun hasil kalkulasi nilai sobel seperti yang ditunjukkan hasil sobel test online sebesar 6.49119507 lebih besar dari nilai Z-

score (1,96) untuk  $\alpha = 0,005$ , hal ini bahwa pengalaman kerja berpengaruh langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja, kemudian pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Sehingga disimpulkan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Dengan demikian hipotesis keempat ( $H_{a4}$ ) yang menyatakan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulfahmi, dkk (2020) dan Pradyta dan Sumartik (2023) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini bahwa hasil penelitian ini mendukung Hipotesis Alternatif  $H_{a4}$  yang menyatakan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Semakin tinggi tingkat pengalaman kerja maka akan semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

#### **4.4 Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Maka semakin baik pengalaman kerja karyawan maka mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulfahmi, dkk (2020) dan Pradyta dan Sumartik (2023) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. Penelitian ini menggambarkan adanya hubungan antara pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh, dimana variabel kepuasan kerja lebih mendominasi dan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sebaiknya pengalaman kerja harus diperhatikan, mengevaluasi dan mengoptimalkan karena mengingat variabel pengalaman kerja pengaruhnya lebih kecil dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, selain itu pihak perusahaan harus dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Pengalaman kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Sehingga semakin besar pengaruh pengalaman kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.
2. Kepuasan kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Sehingga semakin besar pengaruh kepuasan kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh
3. Terdapat pengaruh pengalaman kerja secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Sehingga semakin besar pengaruh pengalaman kerja maka akan semakin meningkat kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh.

4. Terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh. Sehingga semakin besar/tinggi pengalaman kerja maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja semakin meningkat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada pimpinan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh disarankan untuk terus memperbaiki sistem gaji yang sesuai agar karyawan merasa lebih dihargai serta melakukan promosi jabatan pada karyawan agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.
2. Pada pimpinan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh diharapkan perusahaan memberikan pelatihan agar kemampuan dan keterampilan karyawan dapat meningkat serta memberikan pengembangan karir agar karyawan dapat meningkatkan semangat dalam bekerja, memiliki dedikasi yang tinggi dalam pekerjaannya dan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.
3. Pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan (UP3) Banda Aceh disarankan untuk aktif berpartisipasi dalam program

pengembangan diri dan menjaga komunikasi yang baik dengan manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja.

4. Untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel lain karena pada penelitian ini hanya terbatas pada variabel pengalaman kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta disarankan agar lebih memperbanyak sampel yang diteliti, objek penelitian yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Grup Penerbit CV. Budi Utama.
- Alvinnio Dominico Hegan Da Mei 'Dj. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sagamartha Ultima Malang. *Skripsi Ekonomi Manajemen*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Malangkucecwara: Malang.
- Amalia, S., & Siagian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kumala Indonesia Shipyard. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 4(1), 719-730.
- Armadianto. (2023). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampak Pada Kinerja Karyawan Pada CV. Trans Multi Agung Palembang. *Skripsi Manajemen*. Universitas Tridinanti.
- Batubara, Syaiful Okky Bachri; Lusiana dan Silvia Sari. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) ULP Rimbo Bujang. *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 18(1) April 2024.
- Budiasa. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas Jawa Tengah: Penerbit CV. Pena Persada.
- Ghozali, Imam. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariani, Mila., Samsul Arifin & Arif Rahman Putra. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Kerja Karyawan, *Management & Accounting Research Journal*, 3(2), 22-28.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heksarini, Ariesta. (2021). *Konsep Penilaian Kinerja*. Universitas Mulawarman Samarinda: Penerbit Halaman Moeka Publishing

- Hidayat, Syahrizal; Irwandi dan Wahyuni, Neni Sri. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, Vol 5, No.1 Februari 2024, 11-20.
- Ilham, M. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, Vol 11, No. 1, 13-20.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Khairani, Y. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara. *Skripsi Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
- Khotib, M, Chamariyah dan Subijanto. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Tbk Cabang Pamekasan Yang Dimediasi Oleh Profesionalisme. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, Vol.1, No.3, 219-234.
- Kusumawardana, Dhika; Rosidi dan Abdul Halim. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Probolinggo, *Jurnal al-Idārah*, Volume 4, No 1, Februari 2023.
- Mangkunegara, A Anwar Prabu. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nabawi, Rizal. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, No. 2, September 2019, 170-183.
- Nitisemito, A. S. (2019). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pitriyani, A. H. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar Belakang Pendidikan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Rantau Prapat. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)* Vol. 1, No. 1, pp.60-68.

- Pradyta, Ayu dan Sumartik. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Akses Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Pendidikan (JEBP)*, 3(4), 215-232.
- Ratnawati, E., Sukidjo., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol 7, No. 8, 109-116.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge (2021). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tamara, Usman, Kurbani dan Heryati. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Pada PT Kereta Api Indonesia Divisi Regional III Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(1), 156-168.
- Zulfahmi, Susi Hendriani, dan Eka Armas Pailis. (2020). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPKAD Provinsi Riau Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, Vol 10, No.2.