

## PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KONFLIK KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT TOBA PULP LESTARI, TBK

Srinovita Butarbutar<sup>1</sup>, Khamo Waruwu<sup>2</sup>, Uswatun Hasanah<sup>3</sup>  
[srinovitabutarbutar16@gmail.com](mailto:srinovitabutarbutar16@gmail.com)<sup>1</sup>, [waruwukhamo.se.mm@gmail.com](mailto:waruwukhamo.se.mm@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[uswatun.hasanah@utnd.ac.id](mailto:uswatun.hasanah@utnd.ac.id)<sup>3</sup>  
Universitas Tjut Nyak Dhien

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan sampel sebanyak 38 responden. Data yang dikumpulkan menggunakan kuisioner dan dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda untuk melihat besarnya pengaruh variabel terikat, yang dikelola menggunakan SPSS versi 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan PT Toba Pulp Lestari Tbk. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung masing-masing variabel Pengalaman Kerja (6.304) lebih besar dari t tabel (sekitar 2.030) dan nilai t hitung variabel Konflik Kerja (-0.781) lebih kecil dari t tabel. Secara simultan pengaruh Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung (21.964) lebih besar dari F tabel (sekitar 3.27). Maka besar persentase Pengaruh variabel Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan nilai koefisien determinasi R Square sebesar 0.557 atau 55,7% dan sisanya sebesar 44,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** Pengalaman Kerja, Konflik Kerja, Motivasi Kerja.

### ABSTRACT

*This study aims to determine the extent to which work experience and work conflict influence employee work motivation at PT Toba Pulp Lestari, Tbk. This research is a quantitative study, with a sample of 38 respondents. Data were collected using questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis techniques to determine the magnitude of the influence of the independent variables on the dependent variable, processed using SPSS version 25.0 the results showed that the Work Experience and work conflict variables partially had a significant influence on the Work Motivation of employees at PT Toba Pulp Lestari, Tbk. This is evidenced by the respective t-statistic values for the Work Experience variable (6.304) being greater than the t-table (around 2.030) and the t-statistic value for the Work Conflict variable (- 0.781) being smaller than the t-table. Simultaneously, the influence of Work Experience and Work Conflict also had a significant influence on Employee Work Motivation. This is evidenced by the F-statistic value (21.964) being greater than the F-table (around 3.27). The percentage of influence of the Work Experience and Work Conflict variables on Work Motivation with a coefficient of determination R Square of 0.557 or 55,7% and the remaining 44.3% is influenced by other factors not examined in this study.*

**Keywords:** Work Experience, Work Conflict, Work Motivation.

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen vital dalam setiap organisasi yang berfungsi sebagai penggerak utama yang memastikan seluruh proses dan strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik. Sumber Daya Manusia bukan hanya sekedar tenaga kerja, tetapi juga aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Dinamika kerja yang melibatkan individu-individu dengan latar belakang kebutuhan, dan keahlian yang berbeda seringkali menciptakan tantangan yang kompleks. Oleh sebab itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian produktivitas, tetapi juga harus memperhatikan aspek hubungan

interpersonal dan kesejahteraan karyawan. Hal ini tentunya akan semakin penting di era persaingan global saat ini, dimana keberlanjutan perusahaan sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

Pengalaman kerja sangat penting karena membantu individu meningkatkan keterampilan, pemahaman, dan kesiapan dalam dunia kerja. Pengalaman kerja dalam menghadapi konflik merupakan proses pembelajaran yang terjadi selama seseorang bekerja, yang membentuk kemampuan mereka dalam mengenali, memahami, dan menyelesaikan konflik secara efektif. Pengalaman ini berperan penting dalam pengembangan keterampilan interpersonal dan profesional, serta berkontribusi terhadap stabilitas dan produktivitas organisasi.

Menurut Kyndt, Dochy, dan Baert (2019), pengalaman kerja sangat penting dalam pengembangan kompetensi seseorang. Mereka mengemukakan bahwa: Pengalaman praktis dalam pekerjaan memberi karyawan kemampuan untuk menghadapi masalah di dunia nyata, yang tidak bisa didapatkan hanya dengan pendidikan formal. Menurut Robbins dan Judge (2019), pengalaman kerja dalam konteks konflik kerja mengacu pada kemampuan individu dalam mengenali, menghadapi, dan menyelesaikan perbedaan atau ketegangan yang muncul di tempat kerja berdasarkan pengalaman sebelumnya. Semakin banyak pengalaman seseorang dalam menghadapi konflik, semakin efektif mereka dalam menangani situasi serupa di masa depan.

Sebagai pemimpin, manajemen memiliki tanggung jawab untuk menjadi fasilitator dalam penyelesaian konflik dan memastikan bahwa setiap karyawan merasa didengar serta mendapatkan solusi yang adil. Salah satu peran utama manajemen adalah menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, sehingga karyawan dapat menyampaikan permasalahan mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Selain itu manajemen juga harus proaktif dalam mengidentifikasi potensi masalah sebelum berkembang menjadi konflik yang serius. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi rutin, sesi umpan balik, atau observasi langsung terhadap dinamika tim. Manajemen juga perlu menyediakan pelatihan bagi karyawan dan pemimpin tim terkait dengan keterampilan manajemen konflik, komunikasi efektif, dan pengelolaan stres. Hal ini bertujuan untuk memperkuat kemampuan karyawan dalam menangani masalah secara mandiri maupun secara tim.

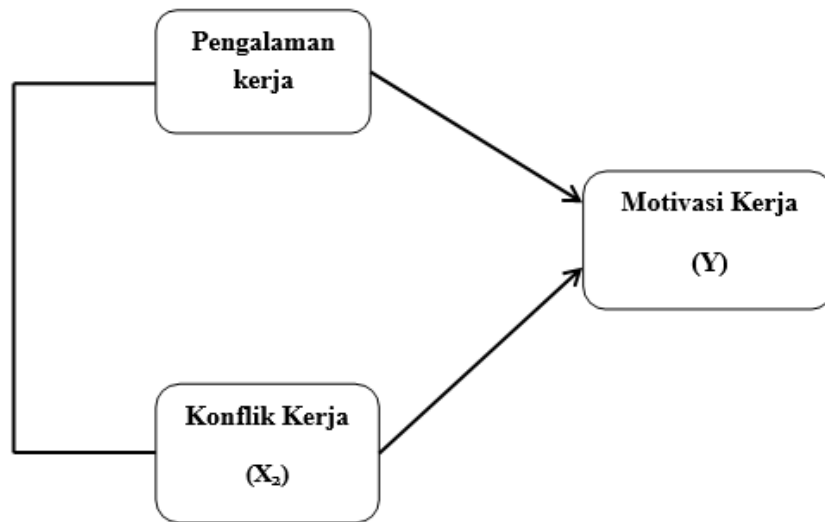
Selain itu, motivasi kerja karyawan yang terganggu berpotensi memengaruhi keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan. Beberapa karyawan mulai mempertimbangkan untuk berhenti bekerja karena merasa lingkungan kerja yang semakin tidak mendukung. Penurunan motivasi dan keterlibatan karyawan ini, jika tidak segera ditangani, maka dapat menurunkan standar kualitas kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Toba Pulp Lestari, Tbk menghadapi berbagai tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, terutama akibat keberagaman budaya, perbedaan pandangan, dan ketidakseimbangan tugas yang sering memicu konflik. Konflik internal sering kali menjadi salah satu masalah yang mempengaruhi efektivitas kerja dan hubungan antar individu. Oleh karena itu, PT. Toba Pulp Lestari, Tbk perlu segera mencari solusi untuk mengatasi masalah ini dengan mengembangkan sistem pengelolaan konflik yang lebih terstruktur, menyediakan pelatihan bagi karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung.

Minimnya dukungan manajemen dalam menyediakan solusi untuk konflik juga menjadi perhatian utama. Banyak karyawan yang merasa bahwa konflik yang mereka alami tidak mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan. Hal ini dapat menciptakan kesan bahwa konflik dianggap sebagai hal sepele, padahal dampaknya terhadap suasana kerja sangat penting dan sangat berpengaruh. Akibatnya, konflik yang tidak diselesaikan dapat

menciptakan ketidaknyamanan ditempat kerja, merusak hubungan antar individu, dan pada akhirnya akan mengurangi efisiensi serta kualitas kerja.

### **Kerangka Konsep Penelitian**



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual diatas menautkan dua variabel independen Pengalaman Kerja (X<sub>1</sub>) dan Konflik Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap variabel independen Motivasi Kerja (Y). Panah dari X<sub>1</sub> ke Y menegaskan bahwa akumulasi keterampilan, pengetahuan, dan masa kerja yang dimiliki karyawan (pengalaman kerja) diperkirakan dapat meningkatkan dorongan internal untuk berprestasi di lingkungan perusahaan. Panah dari X<sub>2</sub> ke Y menunjukkan bahwa dinamika interaksi antar karyawan, baik berupa perbedaan pendapat maupun ketegangan kerja, memiliki pengaruh langsung terhadap tinggi rendahnya semangat kerja yang bermuara pada motivasi. Tanda kurung penghubung di sisi kiri menandai potensi keterkaitan fungsional antara X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>; pengalaman kerja yang matang diharapkan dapat membantu karyawan dalam mengelola atau meminimalisir dampak negatif dari konflik kerja, sehingga stabilitas motivasi tetap terjaga.

Berdasarkan hubungan tersebut, dirumuskan tiga hipotesis yakni : H<sub>1</sub>, Pengalaman Kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; H<sub>2</sub>, Konflik Kerja berpengaruh terhadap motivasi Kerja; H<sub>3</sub>, X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **H1. Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk.**

Secara teoritis, Pengalaman Kerja memperkuat kompetensi, rasa percaya diri dan pemahaman mendalam terhadap ritme kerja sehingga mendorong motivasi yang lebih stabil. Secara empiris, Pengalaman Kerja terbukti karyawan terhadap tujuan organisasi.

#### **H2. Konflik Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada PT Toba Pulp Lestari Tbk.**

Teori manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa tingkat konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat menurunkan fokus dan gairah kerja, namun konflik dalam kadar tertentu yang dikelola secara sehat dapat menjadi pendorong inovasi dan evaluasi diri yang memicu motivasi baru.

### **H3. Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk.**

Penyelarasan antara kematangan profesional melalui Pengalaman Kerja dan pengelolaan konflik yang efektif mampu meningkatkan adopsi nilai-nilai perusahaan dan semangat berprestasi, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif memperkuat efek produktifitas dan mewujudkan sinergi terhadap motivasi kerja (Kotler & Keller, 2016; Gassing & Suryanto, 2016; Sumarwan, 2015). Riset terdahulu pada sektor industri menunjukkan pengaruh bersama yang bermakna antara kompetensi individu dan dinamika internal organisasi (Masiti, 2021; Maharani, 2023) dan dibuktikan pada konteks perusahaan manufaktur (Anggraeni Putri & Nur, 2024). Dengan menutup gap kontekstual pada industri pengolahan pulp dan menawarkan temuan yang dapat ditindaklanjuti, penelitian ini diharapkan memberi kontribusi praktis bagi penguatan strategi sumber daya manusia dan peningkatan motivasi pada PT Toba Pulp lestari, Tbk. Dengan demikian, uji simultan layak diajukan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh Pengalaman Kerja (X1) dan Konflik Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y). Penelitian ini dilaksanakan di PT Toba Pulp Lestari, Tbk., pada oktober 2024. Populasi adalah 38 orang; sampel ditentukan dengan teknik proportional random sampling sehingga diperoleh representasi yang akurat dari setiap unit kerja. Data primer dikumpulkan melalui observasi dan kuisisioner survei. Instrumen menggunakan skala likert 1-5 (sangat tidak setuju- sangat setuju).

Defenisi operasional: (X1) pengalaman kerja adalah tingkat kematangan dan penguasaan tugas karyawan berdasarkan durasi masa kerja; indikator ringkas; masa kerja, tingkat pengetahuan teknis, keterampilan lapangan, dan penguasaan sarana kerja. (X2) konflik kerja adalah adanya ketidaksesuaian atau benturan kepentingan di lingkungan kerja; indikator: perbedaan pendapat, ego sektoral, hambatan komunikasi, dan tekanan antarindividu. (Y) motivasi kerja adalah dorongan internal karyawan untuk mencapai target organisasi; indikator: tanggung jawab, dorongan berprestasi, pengakuan kerja, dan minat terhadap pekerjaan.

Uji kualitas instrumen mencakup validitas menggunakan korelasi Product Moment Pearson (butir valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel) dan reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha (reliabel jika  $\alpha > 0,60$ ). Sebelum pemodelan, dilakukan uji asumsi klasik: (1) Normalitas (kolmogrov-smirnov; data normal bila  $p > 0,05$ ); (2) multikolinearitas (Tolerance  $>$  0,10 dan VIF  $<$  10 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas); (3) Heterokedastisitas (ditinjau dari pola sebar titik pada Scatterplot berarti homoskedastis). Seluruh pengolahan dilakukan dengan SPSS.

Analisis utama menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan, disertai uji t (pengaruh masing-masing variabel), uji F (pengaruh bersama), serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) guna melihat proporsi variasi motivasi kerja yang dijelaskan model pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Bentuk model:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dengan Y = Motivasi Kerja, X1 = Pengalaman Kerja, X2 = Konflik Kerja, a = konstanta, b1, b2 = koefisien regresi, dan e = galat (error)

Rangkaian metode ini memastikan keterukuran konstruk, kelayakan data, serta ketepatan inferensi statistik untuk menjawab tujuan: menilai pengaruh pengalaman kerja dan konflik kerja, baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk., sekaligus menyediakan dasar rekomendasi peningkatan

produktivitas dan keharmonisan lingkungan kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Toba Pulp Lestari, Tbk. Yang berlokasi di desa pangombusan, kecamatan parmaksian, kabupaten toba, porsea, sumatera utara. Proses pendistribusian hingga pengumpulan data dilakukan secara langsung kepada responden di area kerja. Sebanyak 38 kuisisioner dibagikan kepada karyawan dan seluruh kuisisioner kembali dalam keadaan lengkap (100%) sehingga seluruh data dapat diolah.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan perhitungan frekuensi data responden berdasarkan jenis kelamin pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk., diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	20	52.6	52.6	52.6
	Perempuan	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Hasil olah data untuk jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 1 yang menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 52,6% dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang atau sebesar 47,4%.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan perhitungan frekuensi data responden berdasarkan lamanya bekerja di PT Toba Pulp Lestari, Tbk., diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 thn	9	23.7	23.7	23.7
	1-3 thn	25	65.8	65.8	89.5
	4-6 thn	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Berdasarkan data pada tabel 2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok dengan masa kerja 1-3 tahun sebanyak 25 orang (65,8%). Responden dengan masa kerja 1 tahun berjumlah 9 orang (23,7%), dan sisanya sebanyak 4 orang (10,5%) memiliki masa kerja 4-6 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup, yaitu lebih dari satu tahun namun belum melebihi enam tahun.

## Uji Kualitas Data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Teknik yang digunakan adalah korelasi Product Moment Pearson, dimana butir pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan jumlah responden ( $n = 38$ ), maka nilai  $r$  tabel adalah 0,320.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
Pengalaman kerja (X1)	P1	0,943	0,320	Valid
	P2	0,949	0,320	Valid
	P3	0,963	0,320	Valid
	P4	0,966	0,320	Valid
Konflik Kerja (X2)	P1	0,765	0,320	Valid
	P2	0,911	0,320	Valid
	P3	0,872	0,320	Valid
	P4	0,786	0,320	Valid
Motivasi Kerja (Y)	P1	0,941	0,320	Valid
	P2	0,949	0,320	Valid
	P3	0,926	0,320	Valid
	P4	0,932	0,320	Valid

Sumber: Diolah oleh spss versi 25

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa masing-masing item pernyataan memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0,320 dan bernilai positif. Berdasarkan hasil analisis, maka seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil perhitungan Cronbach Alpha untuk setiap variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach'S Alpha	Cut Off	Keterangan
Pengalaman Kerja	0,980	0,60	Reliabel
Konflik Kerja	0,862	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,953	0,60	Reliabel

Sumber: Diolah oleh spss versi 25

Tabel diatas menyajikan hasil uji reliabilitas internal instrumen penelitian menggunakan metode cronbach alpha dengan nilai cut off 0,60. Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai cronbach alpha diatas batas yang ditentukan, sehingga instrumen penelitian dianggap reliabel atau konsisten.

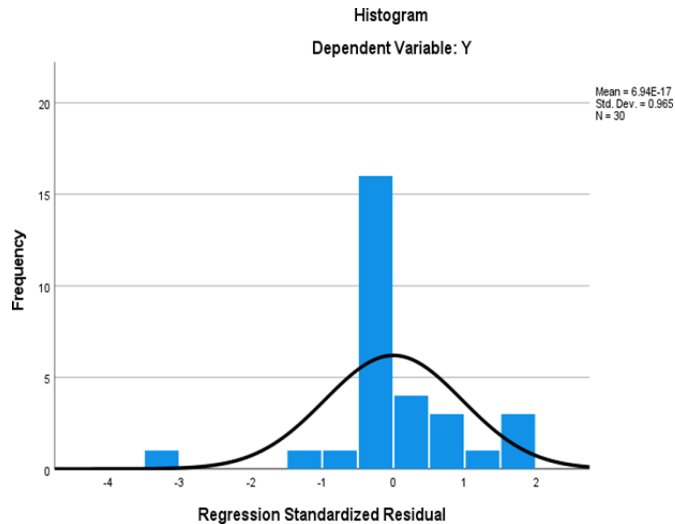
## D. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan dua cara, yaitu analisis grafik dan uji statistik.

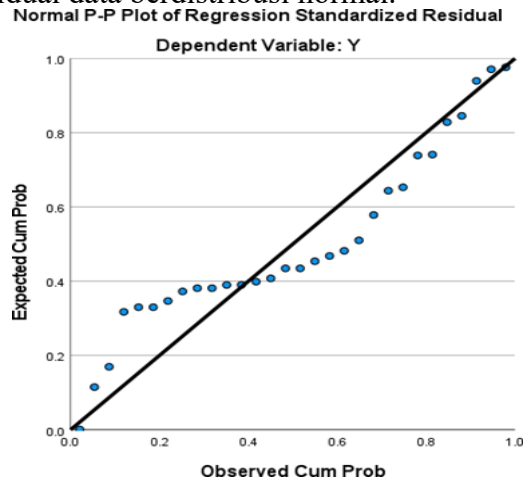
#### a. Analisis Grafik

Analisis grafik dilakukan dengan melihat grafik histogram dan grafik normal probability plot (P-Plot).



Gambar 2. Histogram

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat bahwa garis kurva membentuk lonceng (bell-shaped) yang simetris, tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan. Hal ini menunjukkan bahwa residual data berdistribusi normal.



Gambar 3. Normal P-Plot

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal tersebut. Hal ini memperkuat bukti bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik (Uji Shafiro Wilk)

Selain menggunakan grafik, uji normalitas juga diperkuat dengan uji shafiro wilk yang hasilnya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Shafiro wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shafiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	.315	30	.000	.609	30	.000
X2	.151	30	.078	.955	30	.226
Y	.265	30	.000	.660	30	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Diolah oleh spss versi 25

Berdasarkan tabel 5, variabel konflik kerja (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,226 ( $0,226 > 0,05$ ), yang berarti data variabel tersebut berdistribusi normal. Walaupun variabel X1 dan Y memiliki nilai sig. di bawah 0,05, namun berdasarkan Analisis Grafik (P-Plot dan Histogram) yang telah dilakukan sebelumnya, data tetap dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis regresi linear berganda karena secara visual mengikuti pola distribusi normal.

### E. Uji Hipotesis (Korelasi Spearman)

Uji korelasi spearman digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, terutama ketika data tidak terdistribusi secara normal. Hasil pengujian korelasi spearman antara variabel Pengalaman Kerja (X1), Konflik Kerja (X2), dan motivasi Kerja (Y) yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 6. Hasil Uji Korelasi Spearman  
Correlations

		x1_PK	x2_KK	Y_MK	
Spearman's rho	x1_PK	Correlation Coefficient	1.000	.375*	.586**
		Sig. (2-tailed)	.	.020	.000
		N	38	38	38
x2_KK	x2_KK	Correlation Coefficient	.375*	1.000	.104
		Sig. (2-tailed)	.020	.	.536
		N	38	38	38
Y_MK	Y_MK	Correlation Coefficient	.586**	.104	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.536	.
		N	38	38	38

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Interpretasi Hasil:

1. Hubungan Pengalaman Kerja (X1) dengan Motivasi Kerja (Y):  
Nilai koefisien korelasi antara pengalaman kerja dan motivasi kerja adalah sebesar 0,586 dengan nilai p-value = 0,000 ( $< 0,01$ ). Hal ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi pengalaman kerja karyawan PT Toba Pulp Lestari, Tbk., maka motivasi kerjanya juga akan semakin meningkat secara signifikan.
2. Hubungan Konflik Kerja (X2) dengan Motivasi Kerja (Y):  
Nilai koefisien korelasi antara konflik kerja dan motivasi kerja adalah sebesar 0,104 dengan nilai p-value = 0,536 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara konflik kerja dan motivasi kerja dilokasi penelitian bersifat sangat lemah dan tidak signifikan.
3. Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja secara bersama-sama berhubungan dengan Motivasi Kerja pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk.  
Berdasarkan hasil analisis korelasi, variabel Pengalaman Kerja (X1) merupakan faktor dominan yang memiliki keterikatan kuat dengan Motivasi Kerja (Y), sedangkan Konflik Kerja (X2) memiliki kontribusi yang sangat kecil. Secara simultan (bersama-sama), Pengalaman Kerja yang didukung oleh manajemen konflik yang terkendali akan membentuk pola kerja yang stabil bagi karyawan. meskipun secara parsial konflik tidak signifikan, namun ketika dipadukan dengan pengalaman kerja yang tinggi, kedua faktor ini menjadi komponen lingkungan kerja yang memengaruhi psikologi karyawan dalam mencapai target operasional di PT Toba Pulp Lestari, Tbk.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan, maka penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan sebagai berikut:

Pengalaman kerja mempunyai  $r$  hitung (0,104) dan signifikan (0,000)  $>0,05$ . Dengan demikian variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT Toba Pulp Lestari, Tbk. Artinya dengan meningkatkan kematangan pengalaman dan jam terbang karyawan dalam mengoperasikan sarana kerja dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

Konflik Kerja mempunyai  $r$  hitung (0,104) dan signifikan (0,536)  $>0,05$ . Dengan demikian variabel Konflik Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika perbedaan pendapat di lingkungan kerja bukan merupakan faktor utama yang menentukan naik atau turunnya motivasi kerja karyawan pada lokasi penelitian.

Pengalaman Kerja dan Konflik Kerja, terlihat dari hasil analisis korelasi simultan yang menunjukkan keterikatan antar variabel independen terhadap dependen. Dengan demikian kedua variabel ini secara bersama-sama membangun kerangka kerja memengaruhi dorongan psikologis karyawan dalam mencapai target perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D., Kojo, C., & Tawas, H. (2020). Pengaruh Konflik Kerja dan Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja pada PT. Tirta Investama Airmadidi (AQUA). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1).
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budiman, R., & Hadi, T. (2018). *Konflik karyawan dan Dinamika Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bagaskara, Dimas; Chendikia; Hamidah; Utami, Nayati; & Prasetya, Arik. (2016). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(1), 136-145.
- Maharani, A. (2023). “ Pengaruh Kompetensi Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 120-135
- Masiti, R. (2021). “ Analisis Dinamika Internal Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja”. *Ekonomika*, 8(1), 45-60.
- Putri, Y. N. A., & Nur, M (2024). “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Manufaktur “. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 89-104
- Sumarwan, U. (2015). *Perilaku Konsumen: Teori dan penerapannya dalam pemasaran*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.