

**PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN PENILAIAN
KINERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
DENGAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI PT PRINGSEWU CEMERLANG PURWOKERTO**

TESIS



Disusun Oleh :

Wiwini Nurcahyani

NPM 23610501

PROGRAM PASCA SARJANA

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI DAN PARIWISATA INDONESIA
(STIEPARI) SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN PENILAIAN
KINERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN
KOMPETENSI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT
PRINGSEWU CEMERLANG PURWOKERTO

Disusun Oleh :

Wiwin Nurcahyani

NPM 23610501

Telah Disetujui Oleh

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. H. Bambang Guritno, SE.MM,MBA)

(Dr. Drs. C. Susmono Widagdo, M.Par)

Tanggal

Tanggal

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGARUH PELATIHAN KARYAWAN DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT PRINGSEWU CEMERLANG PURWOKERTO

Diajukan oleh :

Wiwin Nurcahyani

NPM 23610501

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada, 4 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji:

Penguji 1

Penguji 2

(Dr. Andhi Supriyadi, ST., SE., MM., MH.)

(Dr. Apri Kuntariningsih, S.IP., M.Si.)

Penguji 3

(Dr. H. Bambang Guritno, SE.MM,MBA.)

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
tanggal.....

(Haniek Listyorini, S.E., MBA)

Ketua STIEPARI

PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena atas izin, rahmat serta hidayahNya, penulisan tesis berjudul **“Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Mediasi DI PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto”** dapat diselesaikan.

Penulis menyadari, berhasilnya studi dan penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan semangat dan do’a kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan, sehingga sepatutnya pada kesempatan ini penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Haniek Listyorini, SE, MBA., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang,
2. Dr. Apri Kuntariningsih, S.IP., M.Si, Selaku Ketua Program Studi S2 Manajemen Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang
3. Dr. H. Bambang Guritno, SE.MM,MBA, Selaku pembimbing I yang memberikan semangat dan arahan dalam proses pembuatan proposal penelitian ini
4. Dr. Drs. C. Susmono Widagdo, M.Par., Selaku pembimbing II yang juga memberikan arahan dalam penyusunan Proposal ini
5. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama kuliah di Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang.
6. Keluarga yang selalu mendoakan tiada henti, membimbing, memberikan motivasi sehingga proposal tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Rekan-rekan yang telah mendukung dan memberikan semangat dalam

menyelesaikan proposal tesis ini.

Akhir kata semoga tesis ini dapat dimanfaatkan dan dapat memberikan sumbangsih pemikiran untuk perkembangan pengetahuan bagi penulis maupun bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, Oktober 2025

Penulis

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama Mahasiswa : Wiwin Nurcahyani
NPM : 23610501
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Mediasi DI PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto
Pembimbing : 1. Dr. H. Bambang Guritno, SE.MM,MBA,
2. Dr. Drs. C. Susmono Widagdo, M.Par.

Adalah karya saya sendiri. Dalam karya ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan saya salin, tiru atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka gelar dan ijazah yang telah diberikan STIEPARI Semarang batal saya terima.

Semarang, Oktober 2025

Yang menyatakan,

Wiwin Nurcahyani
NPM. 23610501

Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Mediasi DI PT PRINGSEWU CEMERLANG PURWOKERTO, 2025, Wiwin Nurcahyani, Bambang Guritno, C. Susmono Widagdo

ABTSRAK

Perusahaan di industri Food & Beverages menghadapi persaingan ketat yang menuntut peningkatan kualitas layanan dan produktivitas kerja. PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto sebagai salah satu perusahaan F&B berupaya memperkuat daya saing melalui pelatihan karyawan dan penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI). Namun, produktivitas karyawan belum sepenuhnya optimal sehingga perlu dianalisis hubungan antara pelatihan, penilaian kinerja, kompetensi kerja, dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan karyawan dan penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan dengan kompetensi kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 81 karyawan PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SPSS dengan uji validitas, reliabilitas, regresi linier berganda, uji hipotesis, dan uji mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelatihan karyawan dan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kerja; (2) pelatihan karyawan, penilaian kinerja, dan kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan; (3) kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan; dan (4) kompetensi kerja memediasi pengaruh pelatihan karyawan maupun penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan Karyawan, Penilaian Kinerja, Kompetensi Kerja, Produktivitas Karyawan

ABSTRACT

The Food & Beverages (F&B) industry faces intense competition that requires high service quality and employee productivity. PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto seeks to strengthen its competitiveness through employee training programs and a Key Performance Indicator (KPI)-based performance appraisal system. However, employee productivity has not yet reached optimal levels, necessitating an analysis of the relationship between training, performance appraisal, work competence, and productivity. This study aims to examine the effect of employee training and performance appraisal on employee productivity, with work competence as a mediating variable. A quantitative approach was applied using a sample of 81 employees of PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto. Data were collected through questionnaires and analyzed with SPSS using validity and reliability tests, multiple regression, hypothesis testing, and mediation analysis.

The results reveal that: (1) employee training and performance appraisal have a positive and significant effect on work competence; (2) employee training, performance appraisal, and work competence positively and significantly influence employee productivity; (3) work competence has a direct positive and significant effect on productivity; and (4) work competence mediates the influence of training and performance appraisal on employee productivity.

Keywords: Employee Training, Performance Appraisal, Work Competence, Employee Productivity

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iii
PRAKATA.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
1.2 Identifikasi Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.3 Batasan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.4 Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.5 Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.6 Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.6.1 Manfaat Teoritis	Error! Bookmark not defined.
1.6.2 Manfaat Praktis	Error! Bookmark not defined.
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIS.....	Error! Bookmark not defined.
2.1 Landasan Teori.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Pelatihan Karyawan.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Penilaian Kinerja	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Kompetensi Kerja.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Produktivitas Karyawan.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan	Error! Bookmark not defined.
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	Error! Bookmark not defined.

2.4 Kerangka Pikir Teoretis.....	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.6 Variabel, Definisi Konsep dan Operasional Variabel	Error! Bookmark not defined.
3.7 Uji Kelayakan Instrumen.....	Error! Bookmark not defined.
3.8 Teknik Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian.....	90
4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....	90
4.1.2 Deskripsi Responden.....	91
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	95
4.1.4 Uji Kelayakan Instrumen.....	103
4.1.5 Analisis Regresi Berganda.....	105
4.1.6 Uji Model.....	107
4.1.7 Uji Hipotesis.....	111
4.2 Pembahasan	
4.2.1 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kompetensi kerja.....	116
4.2.2 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kompetensi Kerja.....	118
4.2.3 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan.....	120
4.2.4 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan.....	122
4.2.5 Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan.....	123
4.2.6 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Mediasi.	125

4.2.7 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Mediasi.....	126
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	129
5.2 Saran.....	130
5.3 Implikasi Penelitian.....	131
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Riset Yang Akan Datang.....	132
DAFTAR PUSTAKA.....	133

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Produktivitas Karyawan PT Pringsewu Cemerlang (2020–2024).....	4
Tabel 1.2 Riset Gap.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	58
Tabel 3.1 Variabel, Definisi Konsep dan Definisi Operasional	79
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	89
Tabel 4.1 Umur Responden.....	93
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	94
Tabel 4.3 Pendidikan terakhir Responden.....	94
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	95
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pelatihan Karyawan.....	96
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penilaian Kinerja.....	98
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi Kerja.....	100
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Produktivitas Karyawan...	101
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	102
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	105
Tabel 4.11 Hasil Regresi Berganda Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Kompetensi Kerja	105
Tabel 4.12 Hasil Regresi Berganda Pelatihan Karyawan, Penilaian Kinerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan.....	106
Tabel 4.13 Hasil Uji – F Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Kompetensi Kerja	107

Tabel 4.14	Hasil Uji – F Pelatihan Karyawan, Penilaian Kinerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan.....	108
Tabel 4.15	Hasil Koefisien Determinasi Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Kompetensi Kerja.....	109
Tabel 4.16	Hasil Koefisien Determinasi Pelatihan Karyawan, Penilaian Kinerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan	110
Tabel 4.17	Hasil Uji – t Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Kompetensi Kerja	111
Tabel 4.18	Hasil Uji – t Pelatihan Karyawan, Penilaian Kinerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan.....	120

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoretis	70
Gambar 3.1 Desain Penelitian	72
Gambar 3.2 Uji Mediasi I.....	65
Gambar 3.3 Uji Mediasi II	87
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	92
Gambar 4.2 Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Mediasi.....	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	130
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	137
Lampiran 3 Frekuensi Tabulasi Data.....	130
Lampiran 4 Tabel R Product Moment.....	158
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	150
Lampiran 6 Hasil Regresi Berganda.....	155
Lampiran 7 Identitas Responden.....	158
Lampiran 8 Lembar Konsultasi Pembimbing.....	160
Lampiran 9 Surat Ijin Penelitian.....	162
Lampiran 10 Biodata.....	164