

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan industri Food and Beverages (F&B) di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan pertumbuhan yang sangat pesat. Hal ini didorong oleh meningkatnya jumlah penduduk usia produktif, perubahan gaya hidup masyarakat perkotaan yang cenderung memilih kepraktisan dalam memenuhi kebutuhan konsumsi, serta peningkatan daya beli konsumen yang menuntut kualitas layanan dan produk yang semakin tinggi. Persaingan bisnis F&B semakin kompetitif dengan hadirnya beragam brand lokal maupun internasional, serta berkembangnya tren digitalisasi yang memudahkan konsumen dalam melakukan pemesanan dan pembayaran. Dalam kondisi tersebut, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghadirkan produk yang berkualitas dan inovatif, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, adaptif, dan produktif untuk mendukung kelancaran operasional serta menjaga kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM melalui program pelatihan yang terencana dan sistem penilaian kinerja yang objektif menjadi salah satu strategi penting agar perusahaan F&B dapat bertahan sekaligus berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat.

PT Pringsewu Cemerlang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang Food & Beverages yang saat ini berfokus pada peningkatan daya saing melalui penguatan manajemen sumber daya manusia (SDM). Perusahaan menyadari bahwa karyawan merupakan aset penting yang berperan langsung dalam menjaga kualitas

produk, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, serta mendorong peningkatan omzet penjualan. Oleh karena itu, perusahaan telah melaksanakan berbagai program pengembangan, di antaranya melalui pelatihan yang terencana untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun soft skills karyawan, serta penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) sebagai instrumen evaluasi yang lebih objektif. Meskipun demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa capaian produktivitas karyawan masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan dan penilaian kinerja yang ada belum memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan produktivitas, sehingga diperlukan kajian lebih mendalam untuk menilai efektivitas kebijakan manajemen SDM yang telah diterapkan.

Dalam konteks PT Pringsewu Cemerlang, indikator utama yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan adalah rasio omzet penjualan terhadap jumlah karyawan. Pemilihan indikator ini didasarkan pada pertimbangan bahwa omzet merupakan representasi langsung dari hasil aktivitas operasional perusahaan yang mencakup kualitas pelayanan, kecepatan kerja, dan konsistensi karyawan dalam menjaga standar produk. Omzet juga mencerminkan seberapa efektif karyawan dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis, karena keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan penjualan tidak terlepas dari peran aktif setiap individu dalam menghadirkan layanan yang memuaskan konsumen. Dengan demikian, produktivitas karyawan dapat dipandang sebagai faktor yang memiliki hubungan erat dengan keberlanjutan peningkatan omzet perusahaan. Semakin tinggi produktivitas karyawan,

semakin besar pula potensi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, memperluas pangsa pasar, serta menjaga daya saing dalam industri Food and Beverages yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, penggunaan omzet sebagai indikator produktivitas dinilai relevan sekaligus strategis, karena tidak hanya menggambarkan kinerja finansial, tetapi juga mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Sebagai upaya menjaga daya saing, PT Pringsewu Cemerlang menetapkan target pertumbuhan produktivitas karyawan minimal sebesar 10% per tahun. Target ini dipandang realistik sekaligus menantang karena mempertimbangkan dinamika industri F&B yang menuntut peningkatan kualitas layanan, konsistensi standar produk, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen. Penetapan target tersebut juga berfungsi sebagai tolok ukur kinerja organisasi dalam memastikan bahwa setiap karyawan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya target pertumbuhan produktivitas, perusahaan tidak hanya berorientasi pada peningkatan omzet, tetapi juga pada efisiensi kerja, efektivitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan sebagai indikator keberhasilan yang berkesinambungan. Selain itu, standar ini diharapkan dapat mendorong budaya kerja yang lebih kompetitif, menumbuhkan motivasi karyawan, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan yang semakin intensif.

Namun, data internal perusahaan menunjukkan bahwa realisasi pertumbuhan produktivitas karyawan pada tahun 2024 hanya mencapai 2,7%, jauh di bawah target minimal 10% per tahun. Kondisi ini menunjukkan ketidakstabilan pencapaian

produktivitas. Pada tahun 2021 dan 2022, pertumbuhan produktivitas masih sesuai target bahkan berada di atas 10%, sehingga menggambarkan kinerja karyawan yang cukup baik. Akan tetapi, memasuki tahun 2023 terjadi penurunan dengan capaian hanya sebesar 7,63%, dan tren tersebut berlanjut pada tahun 2024 dengan penurunan signifikan hingga tinggal 2,7%. Fakta ini mengindikasikan bahwa intervensi perusahaan melalui program pelatihan dan sistem penilaian kinerja berbasis KPI belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

**Tabel 1.1 Produktivitas Karyawan PT Pringsewu Cemerlang (2020–2024)**

Tahun	Omzet (Rp /Tahun)	Jumlah Karyawan	Produktivitas per Karyawan (Rp /Tahun)	Pertumbuhan (%)
2020	20.346.787.580	305	66.710.779	-
2021	25.469.654.315	347	73.399.580	10,03%
2022	30.463.538.510	377	80.805.142	10,09%
2023	34.874.566.476	401	86.968.994	7,63%
2024	36.710.890.417	411	89.320.901	2,70%

Sumber: PT Pringsewu Cemerlang

Produktivitas karyawan merupakan indikator utama yang menunjukkan seberapa efisien dan efektif seorang karyawan dalam menggunakan waktu, keterampilan, dan sumber daya untuk menghasilkan output kerja. Menurut Sinungan (2017), produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input) untuk mencapai hasil tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dalam konteks karyawan, produktivitas dapat dilihat dari seberapa optimal kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya mengukur jumlah hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kualitas, ketepatan waktu,

serta konsistensi hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Produktivitas yang tinggi mencerminkan performa kerja yang baik, sedangkan produktivitas yang rendah dapat menunjukkan adanya masalah dalam kompetensi, motivasi, atau sistem kerja

Kesenjangan antara target perusahaan dengan pencapaian aktual tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada efektivitas strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait implementasi program pelatihan karyawan dan sistem penilaian kinerja berbasis KPI. Secara teoritis, kedua aspek ini memiliki peran penting dalam membentuk kompetensi kerja yang lebih baik, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Pelatihan yang efektif seharusnya meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis karyawan, sementara penilaian kinerja berbasis KPI seharusnya memberikan tolok ukur yang objektif sekaligus memotivasi karyawan untuk mencapai standar yang ditetapkan. Namun, realitas di PT Pringsewu Cemerlang menunjukkan bahwa kedua upaya tersebut belum mampu memberikan dampak yang optimal terhadap produktivitas karyawan, sehingga diperlukan evaluasi lebih mendalam mengenai hubungan pelatihan, penilaian kinerja, kompetensi kerja, dan produktivitas yang dihasilkan. Hasil penilaian KPI juga memperlihatkan bahwa skor tinggi pada indikator kinerja tidak selalu sejalan dengan peningkatan produktivitas di lapangan. Hal ini menimbulkan dugaan bahwa ada variabel lain yang memediasi hubungan antara pelatihan dan KPI terhadap produktivitas.

Salah satu faktor yang diduga kuat menjadi penentu keberhasilan pelatihan dan penerapan KPI terhadap produktivitas karyawan adalah kompetensi kerja. Kompetensi

kerja merupakan seperangkat karakteristik yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh individu untuk melakukan pekerjaan secara efektif sesuai dengan tuntutan dan standar organisasi. Kompetensi kerja menjadi dasar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, termasuk dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga penilaian kinerja.

Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotorik (keterampilan). Kompetensi bersifat terukur dan menjadi indikator penting bagi pencapaian kinerja karyawan yang maksimal. Sementara itu, Handoko (2020) menjelaskan bahwa kompetensi kerja merupakan sinergi antara kemampuan teknis, soft skills, serta pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi.

Kompetensi kerja mencakup tiga aspek utama, yaitu kemampuan teknis, penguasaan pengetahuan, serta sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Kompetensi inilah yang berperan sebagai jembatan antara pelatihan dan penilaian kinerja dengan produktivitas aktual di lapangan. Tanpa kompetensi yang memadai, pelatihan berisiko hanya menjadi kegiatan formal yang tidak memberikan transfer keterampilan secara efektif, sementara penilaian kinerja berbasis KPI berpotensi sekadar menjadi alat ukur administratif tanpa makna strategis dalam mendorong perbaikan kinerja. Dengan demikian, kompetensi kerja memiliki fungsi penting sebagai variabel mediasi yang menentukan sejauh mana pelatihan dan penilaian kinerja benar-benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Tujuannya adalah untuk mengukur pencapaian karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pengembangan karyawan dan organisasi, (Gary Dessler, 2020).

Metode penilaian kinerja dalam manajemen kinerja bervariasi, namun secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama: metode berbasis perbandingan (seperti peringkat alternatif, perbandingan berpasangan, dan distribusi paksa) dan metode objektif/non-perbandingan (seperti *Management by Objectives/MBO*, skala penilaian, umpan balik 360 derajat, dan skala perilaku berjangkar/BARS). Pemilihan metode terbaik bergantung pada kebutuhan dan tujuan unik organisasi untuk mencapai evaluasi yang komprehensif, melibatkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif, (Damayanti et al., 2024)

Menurut Gary Dessler (2020), pelatihan adalah proses yang sistematis untuk mengajarkan karyawan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Pelatihan melibatkan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi yang terukur untuk memastikan hasil yang diharapkan. Dalam perspektif ini, pelatihan merupakan investasi jangka panjang yang akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kualitas kerja.

Simamora (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, di mana tenaga kerja belajar keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan membantu karyawan dalam

menyesuaikan diri dengan tugas baru, teknologi baru, maupun perubahan sistem dan prosedur yang diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian, pelatihan menjadi sarana untuk mempercepat adaptasi dan efisiensi kerja.

Banyak penelitian terdahulu menyatakan bahwa pelatihan dan penerapan KPI berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, namun hasil temuan tersebut tidak selalu konsisten. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2020) pada sektor manufaktur menunjukkan bahwa pelatihan dan KPI memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Sebaliknya, penelitian Sari (2021) di sektor jasa menemukan bahwa hubungan antara pelatihan dan KPI dengan produktivitas tidak sepenuhnya langsung, melainkan dipengaruhi oleh keberadaan kompetensi kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaan hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor kontekstual, seperti jenis industri, karakteristik pekerjaan, dan tingkat kompetensi karyawan, berperan dalam menentukan efektivitas pelatihan dan penilaian kinerja berbasis KPI terhadap peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji peran kompetensi kerja dalam memediasi pengaruh pelatihan dan KPI terhadap produktivitas, khususnya pada industri Food & Beverages yang memiliki dinamika persaingan tinggi dan menuntut standar layanan optimal.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini menimbulkan adanya *research gap* yang penting untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks industri Food & Beverages (F&B). Sektor F&B memiliki karakteristik operasional yang berbeda dibandingkan sektor manufaktur maupun jasa pada umumnya, seperti tuntutan

elayanan yang cepat, intensitas interaksi langsung dengan pelanggan, standar kualitas produk yang ketat, serta tekanan operasional harian yang tinggi. Kondisi ini menjadikan faktor pelatihan karyawan, penerapan Key Performance Indicators (KPI), serta kompetensi kerja memiliki peran strategis dalam mendorong produktivitas. Oleh karena itu, pengujian model hubungan antara pelatihan, KPI, kompetensi kerja, dan produktivitas perlu dilakukan secara lebih mendalam pada perusahaan F&B agar dapat memberikan gambaran empiris yang relevan serta memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dalam konteks industri tersebut.

Selain itu, pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi saat ini semakin banyak diterapkan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa pelatihan dan penilaian kinerja betul-betul berdampak pada pencapaian hasil kerja. Sayangnya, belum banyak kajian yang mengkaji peran mediasi kompetensi kerja secara empiris dalam industri F&B di Indonesia, khususnya di perusahaan seperti PT Pringsewu Cemerlang.

**Tabel 1.2 Tabel Research Gap**

Peneliti & Tahun	Rincian Penelitian	Hasil Penelitian
Wibowo (2020)	Meneliti pengaruh pelatihan terhadap produktivitas di sektor manufaktur.	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, namun tidak menguji peran kompetensi kerja.
Sari (2021)	Meneliti pelatihan terhadap produktivitas dengan kompetensi kerja sebagai mediasi di perusahaan jasa.	Pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas, melainkan melalui kompetensi kerja.
Ananda & Firmansyah (2021)	Meneliti KPI terhadap kinerja di perusahaan jasa.	KPI berpengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak dikaitkan langsung dengan produktivitas.
Putri (2022)	Meneliti kompetensi kerja terhadap produktivitas di perusahaan ritel.	Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, tetapi tidak mempertimbangkan pelatihan dan KPI.

Dengan mengidentifikasi peran kompetensi kerja sebagai variabel mediasi, perusahaan dapat mengembangkan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan terukur. Hal ini juga membantu dalam merancang program pelatihan yang berbasis kebutuhan nyata dan menyempurnakan sistem penilaian kinerja agar lebih selaras dengan tujuan produktivitas.

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang didukung oleh fenomena masalah dan riset gap maka peneliti berkesimpulan untuk mengangkat judul penelitian tentang **“Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalah-masalah tersebut di identifikasi menjadi beberapa point penting, yaitu:

1. Produktivitas karyawan PT Pringsewu Cemerlang hanya meningkat 2,7%, jauh di bawah target perusahaan sebesar 10%,
2. Produktivitas karyawan PT Pringsewu Cemerlang menunjukkan adanya kesenjangan (gap) yang signifikan.
3. Program pelatihan karyawan telah dilaksanakan, namun belum dievaluasi secara menyeluruh
4. Program pelatihan karyawan belum mampu meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas.

5. Penilaian kinerja berbasis KPI sudah diterapkan, namun belum diketahui konsistensi penerapan
6. Penilaian kinerja berbasis KPI sudah diterapkan, namun belum diketahui kontribusinya dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.
7. Tingkat kompetensi kerja karyawan masih beragam,
8. Tingkat kompetensi kerja karyawan menimbulkan ketidakseimbangan kualitas kerja antar individu maupun antar unit kerja.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka pada penelitian ini hanya membatasi untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan karyawan terhadap kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang?
2. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang?

3. Bagaimana pengaruh pelatihan karyawan terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang?
4. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang?
6. Bagaimana pengaruh pelatihan karyawan terhadap produktivitas karyawan melalui kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang?
7. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan melalui kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan menjelaskan:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pelatihan karyawan terhadap kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh penilaian kinerja terhadap kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pelatihan karyawan terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

5. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.
6. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh pelatihan karyawan terhadap produktivitas karyawan melalui kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.
7. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan melalui kompetensi kerja di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Berikut adalah manfaat yang diharapkan apabila penelitian ini dilakukan:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), dengan:

1. Menambah literatur mengenai pengaruh pelatihan karyawan dan penilaian kinerja berbasis KPI terhadap produktivitas karyawan.
2. Memberikan bukti empiris mengenai peran mediasi kompetensi kerja, yang masih relatif jarang diteliti dalam konteks industri Food & Beverages di Indonesia.
3. Menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa dalam bidang MSDM maupun manajemen kinerja.

## **1.6.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi manajemen PT Pringsewu Cemerlang, sebagai bahan masukan dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, khususnya dalam merancang program pelatihan, sistem KPI, serta peningkatan kompetensi kerja untuk mendorong produktivitas.
2. Bagi karyawan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu menciptakan program pengembangan kompetensi yang lebih sesuai dengan kebutuhan kerja, sehingga mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas.
3. Bagi praktisi dan manajer SDM di industri F&B, penelitian ini dapat menjadi referensi dalam mengelola pelatihan, sistem penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi untuk menghadapi tantangan persaingan bisnis.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pelatihan Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pelatihan Karyawan**

Menurut Priansa (2017) pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan untuk meningkatkan kinerja berkaitan dengan pekerjaan saat ini. Ada dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan adanya kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, mempelajari bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, melainkan untuk dimanfaatkan dengan segera.

Menurut Widodo (2015), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Sofyandi (2015) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien

Menurut Aryadi (2017) pelatihan adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seseorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan

kinerja organisasi. Menurut Chusminah dan Haryati (2019), pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi.

Menurut Kaswan (2016), pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Menurut Riniwati (2016), pelatihan merupakan aktivitas atau latihan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan (dilakukan setelah dan selama menduduki jabatan atau pekerjaan tertentu), dan menurut Larasati (2018), pelatihan (training) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu”

Menurut Gary Dessler (2020), pelatihan adalah proses yang sistematis untuk mengajarkan karyawan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Pelatihan melibatkan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi yang terukur untuk memastikan hasil yang diharapkan. Dalam perspektif ini, pelatihan merupakan investasi jangka panjang yang akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kualitas kerja.

Simamora (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, di mana tenaga kerja belajar keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan tugas baru, teknologi baru, maupun perubahan sistem dan

prosedur yang diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian, pelatihan menjadi sarana untuk mempercepat adaptasi dan efisiensi kerja.

Pelatihan itu sendiri dapat didefinisikan menurut beberapa ahli lain Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright menjelaskan bahwa pelatihan adalah upaya yang direncanakan untuk memfasilitasi pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan oleh karyawan (Suratman & Eriyanti, 2020). Gomes mendefinisikan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja seorang pekerja dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau pekerjaan yang terkait dengan tugasnya (Ragawanti et al., 2014). Menurut Swasto, pelatihan untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik dalam melakukan pekerjaan tertentu untuk kebutuhan saat ini (Dailangi et al., 2020). Ahli lain Rae menyatakan bahwa pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Program pelatihan merupakan serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam konteks pekerjaan mereka. Efektivitas program pelatihan mengacu pada sejauh mana program tersebut berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Adriani et al., 2023). Sedangkan menurut Andrew E. Sikula menyatakan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan singkat yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu (Sahari et al., 2015).

### **2.1.1.2 Tujuan Pelatihan**

Tujuan dari program pelatihan bagi pamong kalurahan khususnya bagi ulu-ulunya dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan spesifik kalurahan dan konteks lokal. Namun, umumnya, tujuan program pelatihan ini dirancang untuk mencapai beberapa aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi pamong kalurahan. Menurut Priansa (2017) tujuan pelatihan bagi seorang karyawan dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. **Produktivitas (*productivity*)**

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. **Kualitas (*quality*)**

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai, tetapi dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam mengembangkan pekerjaan. Dengan demikian, kualitas output yang dihasilkan pegawai dalam bekerja akan tetap terjaga, bahkan meningkat.

3. **Perencanaan kepegawaian (*Human Resource Planning*)**

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam perusahaan sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral (*morale*)

Pelatihan akan meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap berbagai tugas yang diembannya dalam perusahaan.

5. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, yang dengan mengikuti program tersebut, pegawai yang bersangkutan mempunyai untuk dapat mengembangkan diri

6. Keselamatan dan kesehatan (*health and safety*)

Pelatihan merupakan langkah terbaik untuk mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja disuatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan stabilitas pada sikap mental mereka.

7. Pencegahan kedaluwarsa (*obsolescence prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai untuk mencegah pegawai dari sifat kedaluwarsa. Artinya, kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. Perkembangan pribadi (*personal growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai, termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Penyelenggaraan pelatihan bagi karyawan memerlukan penjelasan yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai. Tanpa penjelasan yang jelas tentang tujuan, pelatihan tidak akan efektif dan tidak akan mencapai sasaran yang optimal. Oleh karena itu, perencanaan yang matang dan seksama diperlukan karena berdampak pada pengembangan karyawan dan produktivitas kinerja mereka. Dari penjelasan tersebut, dapat diuraikan bagaimana program pelatihan dilaksanakan. Adapun tujuan dari pelatihan atau pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

Menurut Roche, Teague, Coughlan, dan, tujuan pelatihan untuk mencapai lima sasaran utama (Maulyan, 2019):

- a. Memberikan kesempatan kepada sumber daya manusia untuk berkembang menjadi individu yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi, yang akan bermanfaat baik bagi perusahaan maupun individu itu sendiri.
- b. Memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan yang baik dengan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan.
- c. Meningkatkan pemanfaatan, penguasaan, dan penciptaan pengetahuan.
- d. Membangun peralatan produksi yang maju dan canggih.
- e. Melakukan reformasi manajemen administrasi secara sistematis dan terintegrasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi di mana karyawan yang belum terlatih diubah menjadi individu yang memiliki kemampuan dan kualitas kerja yang lebih baik, sehingga dapat diberikan

tanggung jawab yang lebih besar. Oleh karena itu, tujuan dari pelatihan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Elfiranto, 2016):

- a. Meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perkembangan teknologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
- c. Mengurangi waktu yang diperlukan bagi karyawan baru untuk mencapai kompetensi.
- d. Membantu dalam mengatasi masalah operasional.
- e. Memberikan wawasan kepada karyawan tentang organisasi tempat mereka bekerja.
- f. Meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam menjalankan tugas-tugas mereka saat ini.
- g. Mengembangkan sikap empati dan kemampuan untuk melihat situasi dari perspektif orang lain.
- h. Meningkatkan kemampuan dalam menginterpretasikan data dan berpikir secara logis.
- i. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menganalisis masalah dan mengambil keputusan.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian tentang pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, memperkuat produk unggulan dan mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan pemanfaatan pengetahuan, membangun peralatan produksi yang

maju, melakukan reformasi manajemen administrasi, memperkuat pemahaman ideologi, meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja, memperbaiki perencanaan SDM, meningkatkan moral dan motivasi kerja, mendorong prestasi maksimal, meningkatkan keselamatan kerja, menghindari kemunduran, dan memperbaiki perkembangan karier.

#### **2.1.1.3 Syarat – Syarat Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2016), pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

1. *Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk Mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

2. *Communication Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

3. *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

4. *Social Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.

##### 5. *Technical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

##### 6. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

#### **2.1.1.4 Manfaat Pelatihan**

Program pelatihan bagi perangkat kelurahan memiliki dampak positif yang luas pada kemampuan pemerintah kalurahan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan mendukung pembangunan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk mendukung hal tersebut, Edison (2016) menyatakan bahwa manfaat program pelatihan adalah sebagai berikut: a) Mampu meningkatkan kompetensi pelayanan, sehingga karyawan mampu menguasai pekerjaan yang memang sesuai bidangnya; b) Mampu mengoptimalkan tingkat produktifitas kerja, sehingga karyawan tersebut bisa menghasilkan output yang lebih baik; b) Mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa menciptakan sinergisitas antar karyawan yang lebih baik; c) Mampu meregenerasi karyawan yang lebih siap dan handal dalam menghadapi tantangan di masa mendatang; d) Mampu memperbaiki moral karyawan; e) Mampu menemukan kekurangan dan kelemahan karyawan; f) Membantu karyawan agar bisa menyesuaikan diri dengan perusahaan.

### **2.1.1.5 Metode Pelatihan**

Menurut Soetjipto (2017), metode pelatihan didasarkan pada persyaratan pekerjaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain (Islami et al., 2023). Metode tersebut mencakup:

a. *On the Job Training* (Pelatihan di Tempat Kerja)

Metode ini mencakup semua upaya untuk melatih pegawai agar mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sebenarnya (Islami et al., 2023). Beberapa jenis pelatihan ditempat kerja yaitu:

- 1) Rotasi pekerjaan (*Job Rotation*) adalah strategi pengembangan sumber daya manusia di mana pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas latar belakang mereka. Tujuannya adalah agar pegawai dapat memahami berbagai jenis pekerjaan dan saling bergantung satu sama lain. Strategi ini umumnya digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja.
- 2) Bimbingan dan Penyuluhan (*Coaching and Conseling*) adalah strategi di mana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kepada bawahannya. Supervisor berperan sebagai pembimbing yang memberikan petunjuk tentang tugas dan cara mengerjakannya. Coaching sering dianggap lebih efektif karena coach memiliki pengalaman dan keahlian yang lebih tinggi. Sementara itu, conseling melibatkan diskusi

antara pegawai dan atasan mengenai hal-hal pribadi seperti aspirasi dan ketakutan.

- 3) Magang (*Understudy*) adalah teknik di mana pegawai yang sudah dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya berlatih langsung untuk mendapatkan pengalaman.
- 4) Demonstrasi dan pemberian contoh (*Demonstration and Example*) adalah metode pelatihan di mana peserta belajar melalui contoh konkret yang didemonstrasikan, memungkinkan mereka untuk menggabungkan teori dengan praktik secara langsung.

b. *Off the Job Training* (Pelatihan di Luar Tempat Kerja)

Pelatihan dilakukan di lokasi terpisah dari tempat kerja. Program ini bertujuan memberikan individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik selama jam kerja normal (Hendraswari et al., 2018). Beberapa jenis pelatihan di luar tempat kerja yaitu simulasi dan presentasi informasi sebagai berikut:

- 1) Simulasi adalah strategi pelatihan yang menggunakan alat atau mesin dalam lingkungan yang dibuat mirip dengan kondisi sebenarnya meskipun sebenarnya hanya tiruan. Teknik ini meliputi beberapa metode, yaitu:
  - a) Studi Kasus (*Case Study*): Merupakan serangkaian fakta permasalahan yang disajikan dalam bentuk tertulis atau naratif untuk dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan.

- b) Permainan Peran (*Role Playing*): Peserta diminta merespon permasalahan khusus dengan meniru situasi di dunia nyata, membantu mereka mengatasi situasi yang sulit dengan belajar langsung.
- c) Pelatihan Beranda (*Vestibule*): Memperkenalkan pekerjaan kepada pegawai baru dan melatih mereka dalam situasi yang mirip dengan pekerjaan sebenarnya.
- d) Pelatihan Laboratorium (*Laboratory Training*): Peserta dibawa ke situasi di mana mereka dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba peran mereka sendiri.
- e) Pelatihan Sensitivitas (*Sensitivity Training*): Bertujuan untuk meningkatkan sensitivitas antara peserta dengan diskusi terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap, dan perilaku mereka.
- f) Pelatihan Alam Terbuka (*Outbond*): Program pengembangan sumber daya manusia di alam terbuka seperti mendaki gunung atau arum jeram, untuk mengembangkan keahlian antarpribadi seperti keyakinan diri dan kerja tim.
- g) Pelatihan Keranjang Surat (*In-Basket Training*): Peserta diminta menangani dokumen, pesan e-mail, memo, laporan, dan pesan telepon, bertindak sesuai dengan informasi dalam pesan tersebut.
- 2) Presentasi informasi adalah metode pelatihan yang bertujuan untuk menyampaikan pengetahuan dan informasi kepada peserta pelatihan. Beberapa jenis metode ini yaitu:

- a) Ceramah (*Lecture*): Penyampaian informasi secara lisan oleh seorang pelatih dengan tujuan pengajaran. Biasanya dilakukan dalam bentuk ceramah ilmiah yang bertujuan untuk menyampaikan materi teori.
- b) Diskusi Seminar (*Conference*): Dilakukan dalam kelompok di bawah pengawasan seorang evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai hasil diskusi yang dilakukan oleh peserta.
- c) Presentasi Video (*Video Presentation*): Digunakan untuk memungkinkan peserta melihat kembali materi yang telah dipelajari, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran dan perbaikan.
- d) Belajar Mandiri (*Self Study*): Usaha pegawai untuk memperoleh informasi dan pengetahuan sebanyak mungkin sesuai dengan kebutuhan mereka, tanpa adanya bimbingan.
- e) Bacaan dan Riset yang Dibimbing (*Supervised Reading and Research*): Tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh karyawan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat.

#### **2.1.1.6 Dimensi Pelatihan Karyawan**

Pelatihan karyawan merupakan proses sistematis yang terdiri dari berbagai dimensi yang saling berhubungan dalam upaya meningkatkan kompetensi kerja individu. Setiap dimensi pelatihan memiliki peran strategis dalam mencapai efektivitas program pelatihan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Para ahli manajemen sumber daya manusia umumnya sepakat bahwa pelatihan yang efektif harus didesain

berdasarkan pada beberapa dimensi penting agar pelaksanaannya terarah dan hasilnya optimal.

Menurut Mondy dan Noe (2016), dimensi pelatihan mencakup kebutuhan pelatihan (training needs), tujuan pelatihan, metode pelatihan, pelatih (trainer), dan evaluasi pelatihan.

### **1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis)**

Dimensi pertama dari pelatihan karyawan adalah identifikasi kebutuhan pelatihan. Proses ini dilakukan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi antara kemampuan yang dimiliki karyawan saat ini dengan standar kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi. Analisis ini melibatkan tiga level: analisis organisasi (organizational analysis), analisis tugas (task analysis), dan analisis individu (individual analysis). Dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara sistematis, pelatihan dapat difokuskan pada area yang benar-benar membutuhkan intervensi.

### **2. Tujuan dan Sasaran Pelatihan (Training Objectives and Goals)**

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan dan sasaran pelatihan. Tujuan pelatihan harus bersifat SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Tujuan ini menjadi dasar dalam merancang materi, memilih metode pelatihan, dan mengevaluasi keberhasilannya. Tanpa tujuan yang jelas, pelatihan bisa menjadi tidak efektif karena tidak memiliki arah pencapaian yang terukur.

### **3. Metode Pelatihan (Training Methods)**

Metode pelatihan merujuk pada pendekatan atau teknik yang digunakan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada peserta. Pemilihan metode sangat tergantung pada jenis keterampilan yang ingin dikembangkan dan karakteristik peserta. Metode umum yang digunakan antara lain: ceramah (lecture), diskusi, studi kasus, simulasi, pelatihan langsung di tempat kerja (on-the-job training), pelatihan di luar tempat kerja (off-the-job training), dan pelatihan berbasis teknologi seperti e-learning. Pemilihan metode yang tepat akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelatihan.

### **4. Pelatih dan Fasilitator (Trainer and Facilitator)**

Kualitas pelatih sangat mempengaruhi hasil pelatihan. Seorang pelatih harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang materi, kemampuan komunikasi yang baik, serta keterampilan dalam mengelola dinamika kelas. Pelatih juga harus mampu menciptakan suasana yang kondusif bagi pembelajaran orang dewasa (andragogi). Pelatih yang efektif dapat menyesuaikan gaya mengajarnya sesuai dengan kebutuhan peserta dan dapat memotivasi peserta untuk aktif belajar.

### **5. Evaluasi Pelatihan (Training Evaluation)**

Evaluasi pelatihan adalah dimensi penting yang digunakan untuk mengukur efektivitas program pelatihan. Evaluasi dapat dilakukan berdasarkan model **Kirkpatrick**, yang mencakup empat level:

(1) Reaksi peserta terhadap pelatihan, (2) Pembelajaran yang diperoleh, (3) Perubahan perilaku pasca pelatihan, dan (4) Hasil akhir atau dampak terhadap kinerja. Evaluasi ini membantu organisasi dalam menilai ROI (Return on Investment) dari pelatihan dan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan di masa mendatang.

## **2.1.2 Penilaian Kinerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi dan menilai hasil kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu, dengan tujuan utama untuk mengetahui sejauh mana karyawan mencapai target atau standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Mathis & Jackson (2019), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, dan mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Dessler (2020) menambahkan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen manajerial untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan karier. Dengan demikian, penilaian kinerja bukan hanya alat administratif, melainkan juga sarana strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Armstrong (2021), penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Evaluatif, sebagai dasar dalam menentukan kompensasi, promosi, mutasi, atau bahkan pemutusan hubungan kerja.
2. Pengembangan, untuk mengidentifikasi kelemahan, potensi, serta kebutuhan pelatihan karyawan.
3. Motivasi, dengan memberikan umpan balik yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
4. Dokumentasi, sebagai catatan formal atas pencapaian dan perkembangan karyawan dalam organisasi.

### **2.1.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Handoko (2018) mengemukakan bahwa manfaat utama penilaian kinerja antara lain:

1. Membantu organisasi dalam menilai efektivitas sumber daya manusia.
2. Menjadi dasar dalam perencanaan SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier.
3. Memberikan masukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
4. Meningkatkan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

#### **2.1.2.4 Prinsip Penilaian Kinerja**

Agar objektif dan bermanfaat, penilaian kinerja perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut (Mondy & Martocchio, 2016):

1. Keadilan yaitu dilakukan secara adil, tidak diskriminatif.
2. Keterukuran yaitu berbasis pada indikator yang jelas dan terukur.
3. Transparansi yaitu prosedur penilaian diketahui dan dapat dipahami oleh karyawan.
4. Konsistensi yaitu dilaksanakan secara berkesinambungan dan seragam di seluruh bagian.
5. Partisipatif yaitu melibatkan karyawan dalam proses penilaian.

#### **2.1.2.5 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai & Sagala (2019), terdapat beberapa metode penilaian kinerja yang umum digunakan dalam organisasi, antara lain:

##### **1. Rating Scale Method (Metode Skala Penilaian)**

Metode ini menggunakan skala tertentu (misalnya 1–5 atau 1–10) untuk menilai aspek-aspek kinerja seperti disiplin, kerjasama, keterampilan, maupun produktivitas.

- a) Kelebihan: sederhana, mudah digunakan, dan efisien.
- b) Kelemahan: rawan subjektivitas karena penilaian sangat tergantung pada penilai.

## 2. Management by Objectives (MBO)

Metode ini menilai kinerja berdasarkan pencapaian tujuan atau target yang telah disepakati antara atasan dan bawahan. Penekanan ada pada hasil kerja, bukan hanya perilaku.

- a) Kelebihan: objektif karena berbasis pada target yang jelas dan terukur.
- b) Kelemahan: membutuhkan komunikasi yang baik, sulit diterapkan jika target tidak realistik atau tidak terukur.

## 3. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

BARS mengombinasikan metode skala penilaian dengan contoh perilaku nyata. Setiap tingkatan skor dihubungkan dengan deskripsi perilaku spesifik yang dapat diamati.

- a) Kelebihan: lebih objektif, mengurangi bias penilai, serta fokus pada perilaku nyata.
- b) Kelemahan: membutuhkan waktu lama untuk merancang indikator perilaku yang sesuai.

## 4. 360-Degree Feedback

Metode ini melibatkan banyak pihak dalam proses penilaian, yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, bahkan pelanggan. Penilaian mencakup berbagai perspektif sehingga hasil lebih komprehensif.

- a) Kelebihan: memberikan gambaran kinerja yang menyeluruh, meningkatkan akuntabilitas.

- b) Kelemahan: membutuhkan biaya dan waktu lebih besar, berpotensi muncul bias jika hubungan antar pihak kurang baik.

### 5. Key Performance Indicators (KPI)

KPI adalah metode penilaian berbasis indikator kinerja utama yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi. Setiap karyawan dinilai berdasarkan pencapaian indikator yang telah ditetapkan.

- a) Kelebihan: objektif, fokus pada hasil, selaras dengan tujuan strategis perusahaan.
- b) Kelemahan: berisiko hanya mengejar angka, mengabaikan aspek perilaku atau soft skills.

#### **2.1.2.6 Dimensi Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2016), penilaian kinerja yang baik harus memenuhi prinsip objektivitas, relevansi, dan keadilan. Dalam konteks manajemen modern, sistem Key Performance Indicators (KPI) dikembangkan untuk memastikan penilaian kinerja lebih terukur, transparan, dan selaras dengan tujuan organisasi. KPI dirumuskan berdasarkan beberapa dimensi utama sebagai berikut:

##### 1. Kejelasan Tujuan dan Target Kinerja

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana karyawan memahami visi, misi, serta tujuan strategis organisasi, dan bagaimana tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam target spesifik pada level individu. Agar efektif, target kinerja harus bersifat SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) sehingga dapat diukur secara objektif (Robbins & Coulter, 2012).

## 2. Spesifikasi Indikator Kinerja

Indikator yang digunakan dalam KPI harus mampu mencerminkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) jabatan secara jelas, relevan, dan terukur. Menurut Mangkunegara (2017), indikator kinerja yang baik harus sesuai dengan karakteristik pekerjaan masing-masing jabatan, sehingga penilaian menjadi adil, akurat, dan relevan terhadap kontribusi nyata karyawan.

## 3. Pemantauan dan Evaluasi Berkala

Penilaian kinerja idealnya bukan dilakukan hanya sekali dalam periode tertentu, tetapi secara berkesinambungan melalui pemantauan rutin dan evaluasi berkala. Gomes (2019) menegaskan bahwa monitoring yang konsisten dapat mendorong perbaikan berkelanjutan serta meminimalkan bias dalam proses penilaian.

## 4. Umpan Balik Kinerja (Feedback)

Umpan balik merupakan dimensi penting dalam penilaian berbasis KPI. Menurut Mathis & Jackson (2019), feedback yang konstruktif membantu karyawan memahami pencapaiannya, mengenali area yang perlu ditingkatkan, dan meningkatkan motivasi kerja. Proses ini juga memperkuat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

## 5. Keterkaitan dengan Reward dan Konsekuensi

Dimensi terakhir menekankan bahwa hasil penilaian kinerja harus terhubung dengan sistem penghargaan (reward) maupun konsekuensi (punishment). Menurut Dessler (2015), keterkaitan tersebut penting untuk

mendorong akuntabilitas, memperkuat motivasi, serta memastikan adanya perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

### **2.1.3 Kompetensi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Kerja**

Kompetensi kerja merupakan seperangkat karakteristik yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan oleh individu untuk melakukan pekerjaan secara efektif sesuai dengan tuntutan dan standar organisasi. Kompetensi kerja menjadi dasar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, termasuk dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga penilaian kinerja. Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotorik (keterampilan). Kompetensi bersifat terukur dan menjadi indikator penting bagi pencapaian kinerja karyawan yang maksimal. Sementara itu, Handoko (2020) menjelaskan bahwa kompetensi kerja merupakan sinergi antara kemampuan teknis, soft skills, serta pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi.

Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia melalui Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 2 Tahun 2016 mendefinisikan kompetensi kerja sebagai kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dipersyaratkan dalam dunia kerja. Standar tersebut biasanya merujuk pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) atau standar kompetensi internasional. Kompetensi kerja tidak hanya dilihat

dari hasil pekerjaan yang dicapai, tetapi juga dari cara atau proses dalam mencapai hasil tersebut. Hal ini mencakup kemampuan dalam bekerja sama, menyelesaikan masalah, beradaptasi terhadap perubahan, dan menunjukkan integritas dalam bekerja. Dengan kata lain, kompetensi juga mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu menghadapi tantangan kerja yang dinamis.

Kompetensi adalah kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan, yang dipengaruhi oleh kemampuan intelektual dan fisik. Karakteristik mendasar seseorang dapat mempengaruhi atau memprediksi kinerja yang baik. Kemampuan juga bisa mengacu pada faktor mendasar yang membuat seseorang memiliki kemampuan lebih dari yang lain. Kemampuan kerja setiap individu mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (Setiadiputra, 2017). Menurut Mangkunegara, kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang secara langsung memengaruhi kinerjanya. Kompetensi ini berdasarkan pada bidang pekerjaan yang relevan dan merupakan keahlian yang diakui secara formal dan penting bagi pengakuan formal para pegawai dari suatu instansi (Rahmadhani, 2022). Sedangkan menurut McClelland mengartikan kompetensi sebagai karakteristik fundamental yang dimiliki seseorang yang berdampak langsung pada atau dapat menjelaskan kinerja yang sangat baik. Artinya, kompetensi adalah apa yang dilakukan oleh para pelaku luar biasa lebih sering dalam berbagai situasi dengan hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan oleh para pelaku biasa (Putra, I. K. C. et al., 2023).

Dari paragraf diatas tentang pengertian kompetensi dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan, yang dipengaruhi oleh kemampuan intelektual dan fisik. Karakteristik mendasar seseorang dapat mempengaruhi atau memprediksi kinerja yang baik. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini juga melibatkan kemampuan yang berdasarkan pada bidang pekerjaan yang relevan dan diakui secara formal, serta memengaruhi kinerja seseorang secara langsung.

### **2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi**

Spencer dan Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang berhubungan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sesuai dengan harapan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ada lima karakteristik dasar kompetensi menurut mereka, yaitu Pengetahuan, Keterampilan, Watak, Motif, dan Konsep Diri (Dharmanegara, 2019).

#### **a. Pengetahuan**

Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dalam berbagai situasi. Pengetahuan ini mempengaruhi teknik dan strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang baik, seperti pengetahuan dalam manajemen sumber daya manusia.

b. Keterampilan

Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, seperti menentukan konsep yang tepat untuk mengatasi masalah atau menggunakan teknik-teknik yang sesuai dalam situasi tertentu.

c. Sikap/Watak

Perilaku seseorang dalam merespons berbagai situasi. Watak ini berkaitan dengan sifat emosional seseorang dan kemampuan mereka dalam mengendalikan diri dalam situasi tertentu. Watak seseorang mempengaruhi motifnya dalam melaksanakan tugas.

d. Motif

Dorongan mendasar yang muncul dari dalam diri seseorang dan menjadi tujuan serta keinginan yang ingin dicapai dalam organisasi. Motif personal seseorang mempengaruhi tindakan-tindakan yang mereka lakukan.

e. Konsep Diri

Kemampuan seseorang untuk meyakinkan dirinya sendiri dan mendorong dirinya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Konsep diri ini berkaitan dengan motivasi internal seseorang untuk melakukan tugasnya dengan baik dan apa yang membuat mereka unik dibandingkan dengan individu lainnya.

### **2.1.3.3 Manfaat Kompetensi**

Kemampuan yang kompeten ini pada akhirnya sangat diperlukan dan mendesak, sebab memiliki manfaat yang besar bagi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Prihadi menyampaikan beberapa manfaat kompetensi ini, antara lain (Rohida, 2018):

a. Prediktor kesuksesan kerja

Model kompetensi yang akurat dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.

b. Merekut karyawan yang andal

Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kopentensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

c. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutusikan kebagian lain.

#### **2.1.4.4 Faktor Kompetensi**

Menurut Muhammad Riyanda (2017) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akankemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.
- 2) Karakteristik kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini sehingga hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan merespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.
- 3) Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staff.
- 4) Isu emosional adalah kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih

baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

- 5) Kemampuan intelektual meliputi kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.
- 6) Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antarpegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas sesuai sikap, pengetahuan dan keterampilan yang selaras dengan aturan kerja yang berlaku di organisasi. Dengan demikian, kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan

#### **2.1.3.5 Dimensi Kompetensi Kerja**

Edison, et. Al., (2018) menyatakan bahwa dimensi kompensasi didasari perilakunya yang mengacu pada perundangundangan yang berlaku, yaitu:

1. Pengetahuan (Knowledge) adalah pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
2. Keahlian (Skill) adalah keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (ability) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.
3. Sikap (Attitude) adalah suatu yang menunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dan melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha atau jasa pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi

## **2.1.4 Produktivitas Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Karyawan**

Produktivitas karyawan merupakan indikator utama yang menunjukkan seberapa efisien dan efektif seorang karyawan dalam menggunakan waktu, keterampilan, dan sumber daya untuk menghasilkan output kerja. Menurut Sinungan (2019), produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input) untuk mencapai hasil tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dalam konteks karyawan, produktivitas dapat dilihat dari seberapa optimal kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya mengukur jumlah hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kualitas, ketepatan waktu, serta konsistensi hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Produktivitas yang tinggi mencerminkan performa kerja yang baik, sedangkan produktivitas yang rendah dapat menunjukkan adanya masalah dalam kompetensi, motivasi, atau sistem kerja.

Dalam dunia kerja modern, produktivitas karyawan menjadi fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia karena sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Menurut Sutrisno (2016), perusahaan yang memiliki produktivitas SDM tinggi cenderung mampu bertahan di tengah persaingan, melakukan inovasi, serta meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2020), yang menyatakan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kemampuan kerja, pelatihan, motivasi, kondisi lingkungan kerja, serta kejelasan tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengukuran produktivitas harus dilakukan secara komprehensif, tidak hanya mengandalkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga mempertimbangkan konteks dan proses yang terlibat.

Produktivitas adalah prestasi akhir yang dihasilkan dari proses produksi (Sulistiyani dan Rosidah, 2018). Definisi lain dari produktivitas kerja yaitu kemauan seseorang untuk berbuat saat sekarang lebih baik dari sebelumnya dan berbuat lebih baik hari esok daripada sekarang (Sutrisno, 2019).

Karyawan adalah bagian penting dari aktivitas operasional organisasi, yang seharusnya diterima dan disetujui oleh manajemen. Meningkatkan produktivitas kerja kemungkinan hanya dijalankan oleh manusia. Tetapi, karyawan juga bisa menjadi sumber ketidakhematan dan tidak efisiensi melalui bermacam bentuk. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan karyawan dan salah satu syarat umum peningkatan produktivitas tenaga kerja (Sutrisno, 2019).

Beberapa konsep memadukan arti produktif dengan produksi, sehingga produktif dan produksi sulit dipahami. Produktivitas atau hasil output dinyatakan sebagai angka yang tidak terukur dan memiliki satu tingkatan. Produksi atau hasil produksi adalah hasil yang sama dengan jumlah dalam proses produksi. Secara umum, dengan meningkatkan input, maka akan menjadikan produksi yang meningkat, dan sebaliknya dengan menekan output maka akan menjadikan produksi yang menurun. Produksi yang meningkat mengacu pada peningkatan hasil yang diraih, sebaliknya, produktivitas berarti peningkatan hasil dan peningkatan cara pencapaiannya. Dengan demikian jelas perbedaan antara produksi dan produktivitas, dimana produksi tidak hanya bergantung pada peningkatan produksi, karena produksi bisa terjadi peningkat meskipun produktivitas tetap atau menurun (Sutrisno, 2019).

Produktivitas kerja dapat dilihat dalam tiga cara penting untuk mencapai produktivitas yang tinggi, yaitu:

- a. Kapasitas mengelola staf.
- b. Penghematan karyawan.
- c. Keadaan lingkungan kerja.

Ketiga faktor ini saling berkaitan dan terintegrasi ke pada metode dan bisa dihitung dengan standar relatif yang berbeda. Produktivitas seharusnya menjadikan sesuatu yang tidak bisa diabaikan pada perencanaan cara suatu bisnis, termasuk produksi, *marketing*, finansial dan sektor lain (Sutrisno, 2019).

Orang dengan pola pikir produktif dirangsang untuk selalu mengikuti perubahan, memiliki kreativitas, mengembangkan inovasi, dan berpikiran terbuka tetap tetap peka dan responsif pada masukan dan perubahan baru. Dari sisi pegawai, produktivitas karyawan yaitu hasil yang diraih pegawai dibandingkan dengan keikutsertaan pegawai pada setiap waktu (Sutrisno, 2019).

#### **2.1.4.2 Teori Produktivitas**

Teori atribusi dicetuskan oleh Fritz Heider, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab dan motif perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang ditentukan dari faktor internal (sifat, karakter, sikap, kemampuan, usaha) ataupun eksternal (aturan, tekanan situasi atau keadaan tertentu) yang akan memberikan pengaruh perilaku individu (Kriyanto 2017). Teori atribusi ini berkaitan dengan bagaimana individu menginterpretasikan peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan pemikiran dan perilaku mereka.

Kejadian atau perilaku yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan cerminan dari lingkungan dan kondisi sosial, karena di dalam teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal (Wiyatno, 2021). Apabila seorang karyawan melakukan

tindakan kejahatan atau tindakan yang merugikan bagi perusahaan maka perusahaan harus mendeteksi penyebab dari tindakan tersebut karena, bisa jadi motivasi atau penyebab seseorang melakukan hal merugikan perusahaan itu berasal dari lingkungan, dan nilai sosial dari perusahaan sendiri atau dikarenakan faktor yang ada pada diri pribadi seseorang tersebut.

Point pentingnya adalah bahwa atribusi yang dibuat berhubungan dengan sebab terjadinya peristiwa yang memiliki keterkaitan yang penting dalam menghadapi permasalahan. J. Ravianto mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktorfaktor di luar dirinya, seperti sikap, etika kerja, pendidikan, ketrampilan, disiplin, gaji, motivasi dan kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Grand teori *goal setting* yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenal manajemen. Menurut Robbins dan Coulter, manajemen merupakan aktivitas kerja dimana yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

*Goal setting theory* dicetuskan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa keadaan yang diinginkan memainkan peran penting dalam bertindak.

Konsep dasar pada *goal setting theory* adalah seseorang yang memahami tujuan apa yang diharapkan oleh organisasi untuk mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Teori ini diisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan.

Jika seorang individu berkomitmen guna mencapai tujuannya, maka hal tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. (Foster,2019)

Bhisop dan Scot mengemukakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi atau perusahaan terhadap produktivitas kerja karyawan, karyawan yang berkomitmen cenderung memiliki catatan masuk kerja yang lebih baik, masa jabatan kerja yang lebih lama dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang berkomitmen. Sedangkan menurut Pambudi, komitmen bukan hanya sekedar mengerjakan atau melaksanakan tugas dari atasan (*do the define jobs*), melainkan mengerjakan segala sesuatu dengan melampaui tugas yang diberikan. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa komitmen yang tinggi akan cenderung memiliki produktivitas yang tinggi pula. Dengan penjelasan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa teori *goal setting* secara relevan dapat menjabarkan faktor-faktor yang bisa berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Tiap perusahaan pasti menginginkan supaya karyawannya dapat meningkatkan produktivitasnya. Produktivitas karyawan disebabkan oleh banyak aspek, baik yang berkaitan dengan pekerja itu sendiri ataupun sebab lain, seperti pendidikan, pengetahuan, kedisiplinan, moral dan etos kerja, rangsangan, makanan dan

kesehatan, pendapatan, jaminan sosial, budaya, tempat kerja, lingkungan kerja, teknologi, alat produksi, manajemen dan kinerja (Sutrisno, 2019).

Banyak faktor dapat memengaruhi produktivitas kerja. Sutrisno (2019), menyatakan bahwa banyak faktor yang bisa memberikan pengaruh pada produktivitas kerja adalah:

### 1. Pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan praktik terbaik dalam mempergunakan perlengkapan kerja. Maka dari itu, pelatihan kerja tak hanya dibutuhkan untuk melengkapi, tetapi juga memberi keterampilan dasar. Sebab pelatihan berarti karyawan belajar untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik dan benar, dan dapat mengurangi atau menghilangkan kesalahan yang telah dijalannya. Produktivitas tidak meningkat dengan mengganti peralatan, tetapi dengan mengembangkan pekerja jangka panjang. Temuan menunjukkan bahwa peningkatan 75% dalam produktivitas tenaga kerja dicapai melalui peningkatan pelatihan dan keterampilan untuk bekerja, kesehatan dan pembagian tugas.

### 2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Kondisi mental dan fisik karyawan amat penting untuk memperoleh kepedulian bagi organisasi, karena kondisi fisik dan mental karyawan sangat terkait dengan produktivitas kerja.

### 3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara pemimpin dan bawahan akan berdampak pada operasional setiap hari. Cara yang dilakukan pemimpin senior dalam memperlakukan bawahan dan

frekuensi bawahan berpartisipasi untuk penetapan tujuan. Sikap yang menjalin hubungan di antara karyawan sudah bisa mengembangkan produktivitas karyawan saat melakukan pekerjaan. Jadi, jika para pekerja dijaga dengan baik, maka para pekerja juga akan berperanserta dengan baik pada proses produksi, sehingga akan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.

Menurut Anoraga dalam Busro (2018), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain: Motivasi kerja karyawan, Pendidikan, Disiplin kerja, Keterampilan, Sikap etika kerja, Kemampuan kerja sama, Gizi dan Kesehatan, Tingkat penghasilan, Lingkungan kerja dan iklim kerja, Kecanggihan teknologi yang digunakan, Faktor – faktor produksi yang memadai, Jaminan social, Manajemen dan kepemimpinan, Kesempatan berprestasi,

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain: Pendidikan, Keterampilan, Disiplin, Sikap, Etika kerja, Motivasi, Gaji, Kesehatan, Teknologi, Manajemen, Kesempatan berprestasi.

#### **2.1.4.4 Indikator produktivitas kerja karyawan**

Produktivitas yang meningkat akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang inginkan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan.

Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator.

Menurut Burhanuddin Yusuf (2015) produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non – formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
2. Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
3. Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemauan.
4. Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap – sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Menurut Sutrisno (2017), indikator produktivitas antara lain : Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu, Efisiensi. Indikator produktivitas yang dikutip dalam bukunya Sedarmayanti (2017) dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore , Erich Fromm , tentang individu yang produktif, yaitu : Tindakannya konstruktif, Percaya pada diri sendiri, Bertanggung jawab, Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, Mempunyai pandangan ke depan, Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah – ubah, Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imaginatif dan inovatif), Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Produktivitas kerja diukur dengan indikator dari penelitian Syamriati dkk (2022) yaitu : Kemampuan, Peningkatan hasil, Semangat kerja, Mutu, Efisiensi,

#### **2.1.4.5 Faktor Penyebab Merosotnya Produktivitas**

Menurut Lumbantoruan, ( 2017), para peneliti dan pengamat masalah produktivitas menemukan beberapa faktor yang menyebabkan merosotnya produktivitas di banyak negara maju, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat nasional. Faktor – faktor tersebut antara lain :

- a. Pemborosan sumber daya pada proses produksi maupun konsumsi.
- b. Kenaikan gaji dan upah yang tidak disertai peningkatan prestasi kerja karyawan.

- c. Kelambatan dan hambatan dalam proses produksi yang disebabkan pemogokan, kerusakan perlengkapan, kekurangan bahan baku, birokrasi, dll.
- d. Ekonomi biaya tinggi sebagai akibat dari ekspansi besar – besaran, prosedur dan administrasi yang bertele – tele, tindak korupsi, metode kerja yang tidak efisien, dll.
- e. Rendahnya motivasi karyawan pada berbagai jenjang organisasi ( kaum muda di negara maju merasa bahwa pekerjaan dalam lingkungan industri modern merendahkan martabat manusia dan tidak memberikan kepuasan kerja, karena manusia hampir disamakan dengan mesin).
- f. Berkurangnya kegiatan riset dan pengembangan yang dapat diharapkan menghasilkan penemuan – penemuan baru.
- g. Kemerosotan dalam penanaman modal yang seharusnya dapat membantu perluasan kapasitas produksi, sebagai akibat dari kondisi perekonomian dunia tak menentu.
- h. Berbagai konflik antar karyawan, antar – kelompok dalam organisasi, serta antar karyawan dan manajemen yang tidak berhasil diatasi dengan baik.

#### **2.1.4.6 Mengukur Perkembangan Produktivitas**

Menurut Lumbantoruan,( 2017), untuk mengetahui tingkat perubahan atau perkembangan produktivitas yang dialami, digunakan berbagai metode pengukuran. Pada umumnya cara pengukuran untuk masing – masing jenis industri berkaitan langsung dengan jenis masukan dan keluarannya.

Dalam industri manufaktur dapat digunakan ukuran atau standar yang nyata (*tangible*), sedang dalam industri jasa metode maupun standar yang digunakan lebih rumit dan bervariasi. Ada beberapa standar umum yang digunakan untuk industri jasa tertentu.

Pengukuran produktivitas total untuk seluruh organisasi harus melibatkan semua masukan sumber daya yang ada, yakni tenaga kerja, bahan baku, modal energi, ruang, waktu, dll. Salah satu rumusan sederhana yang biasa digunakan untuk mengukur perkembangan produktivitas total dari suatu periode ke periode lain, secara sederhana adalah:

$$\frac{\text{Perubahan dalam produktivitas}}{\text{Produktivitas tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Menurut David Bair dalam Lumbantoruan (2017), merekomendasikan serangkaian kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas metode pengukuran produktivitas, yaitu :

- a. Validitas: hasil pengukuran harus dapat menunjukkan perubahan atau perkembangan produktivitas secara akurat.
- b. Kelengkapan: semua komponen masukan dan keluaran harus diperhitungkan dalam pengukuran produktivitas.
- c. Dapat dibandingkan : metode pengukuran harus memungkinkan diadakannya perbandingan antara perubahan – perubahan yang terjadi dalam dua periode.

- d. Tepat waktu : data perubahan produktivitas sudah harus bisa diperoleh pada saat diperlukan untuk pengambilan keputusan.
- e. Efektivitas biaya : metode pengukuran dapat dinilai efektivitas biayanya bila dapat diselenggarakan tanpa mengganggu proses produksi.

#### **2.1.4.7 Upaya peningkatan produktivitas**

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2019), upaya untuk meningkatkan produktivitas, antara lain :

1. Perbaikan terus menerus

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apalagi diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus – menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Tambahan pula, ada ungkapan yang mengatakan bahwa satu – satunya hal yang konstan di dunia adalah perubahan. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan, dan perubahan dalam praktik – praktik SDM sebagai akibat diterbitkan perundang – undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tertuang dalam berbagai keputusan manajemen. Adapun

perubahan eksternal adalah perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat.

## 2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi. Jika ada organisasi yang mendapat penghargaan dalam bentuk ISO 9000, misalnya penghargaan itu diberikan bukan hanya karena keberhasilan organisasi meningkatkan mutu produknya, akan tetapi karena dinilai berhasil meningkatkan mutu semua jenis pekerjaan dan proses manajerial dalam organisasi yang bersangkutan.

## 3. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat

mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengikuti harkat dan martabat manusia, perkaryaan mutu kekaryaan dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

#### **2.1.4.8 Dimensi Produktivitas Karyawan**

Produktivitas merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi. Dimensi produktivitas menurut Wibowo (2020) meliputi:

1. Kuantitas hasil kerja adalah jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu.
2. Kualitas hasil kerja adalah tingkat ketelitian, kerapian, serta kesesuaian hasil kerja dengan standar dan prosedur yang berlaku.
3. Komitmen terhadap pekerjaan adalah loyalitas, tanggung jawab, serta kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas.
4. Efisiensi penggunaan sumber daya adalah kemampuan memanfaatkan waktu, tenaga, dan biaya secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No.	Nama, Judul Penelitian dan tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1	Pradasari dkk. (2016) Dampak Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Pelatihan → Produktivitas	Eksperimen Kuantitatif	Pelatihan meningkatkan produktivitas sebesar 45,5%; ROTI 142%
2	Pattihahuan dkk. (2020) Pengaruh Pelatihan melalui Kompetensi pada BNI Corporate University	Pelatihan, Kompetensi, Produktivitas	SEM-Lisrel	Pelatihan → kompetensi signifikan; kompetensi → produktivitas signifikan
3	Handayani, (2020) Evaluasi Sistem KPI terhadap Kinerja Karyawan Restoran	KPI, Kinerja	Studi Kasus Kualitatif	KPI efektif meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas karyawan
4	Febriana & Latifah, (2021) Pelatihan Soft Skill dan Hard Skill terhadap Kompetensi Kerja	Pelatihan (soft & hard skill) → Kompetensi	SEM	Kedua jenis pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi kerja
5	Sukmawati & Darmawan, (2021) Pengaruh KPI terhadap Kinerja Karyawan (Perusahaan Retail XYZ)	KPI → Kinerja	Regresi Linier	KPI berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan
6	Rahayu dkk. (2022) Kompetensi Kerja sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh KPI terhadap Produktivitas	KPI → Kompetensi → Produktivitas	SEM	Kompetensi memediasi secara signifikan pengaruh KPI terhadap produktivitas
7	Yusuf & Ramadhani, (2022) Pengaruh Pelatihan Berbasis Teknologi terhadap Kompetensi Karyawan	Pelatihan Digital → Kompetensi	Kuantitatif Deskriptif	Pelatihan digital meningkatkan penguasaan teknis dan adaptasi kerja
8	Azizah dkk. (2023) Pengaruh Pelatihan & Motivasi terhadap Produktivitas (UD Kurnia Handicraft)	Pelatihan, Motivasi, Produktivitas	Path Analysis	Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas
9	Nursaumi dkk., (2023) Pelatihan & Pengembangan Karir terhadap Produktivitas (Hotel Santika)	Pelatihan, Pengembangan Karir, Produktivitas	Regresi Linier Ganda	Pelatihan & pengembangan karir signifikan meningkatkan produktivitas
10	Kariza dkk., (2023) Kompetensi sebagai Pemediasi Pelatihan & Motivasi terhadap Produktivitas	Pelatihan, Motivasi → Kompetensi → Produktivitas	SEM	Kompetensi memediasi hubungan pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas
11	Iswadi, (2024) Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas (PT ISS Cilegon)	Kompetensi → Produktivitas	Regresi Linier	Kompetensi berpengaruh positif ( $r=0,777$ ; $R^2=60,4\%$ ) terhadap produktivitas
12	Maulana & Herlina, (2023) Pengaruh Sistem KPI dan Kompetensi terhadap	KPI, Kompetensi → Produktivitas	Regresi Linier Berganda	Sistem KPI dan kompetensi kerja berkontribusi 71% terhadap peningkatan produktivitas

	Produktivitas (Perusahaan Manufaktur)			
13	Oktaviana & Wardoyo, (2024) Pelatihan Online & Motivasi terhadap Produktivitas (BPJS Surabaya)	Pelatihan Online, Motivasi, Produktivitas	Regresi Linier Berganda	Pelatihan online tidak signifikan; motivasi signifikan positif
14	Wijaya dkk. (2025) Pengaruh KPI dan Pelatihan terhadap Produktivitas SDM	KPI, Pelatihan → Produktivitas	SEM-PLS	Kedua variabel berpengaruh signifikan langsung maupun tidak langsung terhadap produktivitas

## 2.3. Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kompetensi Kerja

Pelatihan karyawan merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kapasitas individu dalam melaksanakan tugas kerja melalui pengembangan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap kerja (attitude) — yang secara kolektif disebut sebagai **kompetensi kerja**. Dalam era persaingan bisnis yang dinamis, kompetensi kerja menjadi faktor kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi, sehingga pelatihan bukan lagi sekadar aktivitas pendukung, melainkan investasi strategis (Noe, 2020).

Kompetensi kerja dapat didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan kinerja efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi (Spencer & Spencer, 2019). Kompetensi ini mencakup aspek teknis (hard skills) maupun non-teknis (soft skills), seperti komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan. Karyawan yang kompeten memiliki kesiapan yang lebih tinggi

dalam menghadapi perubahan dan mampu menyelesaikan tugas dengan standar yang lebih baik.

Pelatihan memainkan peran sentral dalam membangun dan memperkuat kompetensi tersebut. Menurut Werner & DeSimone (2016), pelatihan efektif yang sesuai dengan kebutuhan kerja akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan profesional. Selain itu, pelatihan juga meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri, yang berkontribusi pada peningkatan kompetensi perilaku kerja.

Penelitian oleh Sulistiyan dan Pramudyo (2022) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan, baik dalam aspek pengetahuan teknis maupun keterampilan interpersonal. Pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan kerja mampu memberikan dampak langsung terhadap kinerja individu. Di sisi lain, pelatihan juga menjadi sarana untuk menyelaraskan kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Dalam konteks ini, pelatihan menjadi jembatan antara tuntutan strategi organisasi dan kesiapan SDM dalam menjawab tantangan kerja yang kompleks. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H1: Diduga pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

### **2.3.2 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kompetensi Kerja**

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar atau indikator tertentu. Dalam

praktik manajemen modern, salah satu pendekatan yang banyak diterapkan adalah **penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI)**, yaitu serangkaian indikator kunci yang bersifat kuantitatif dan terukur, yang mencerminkan efektivitas dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020).

Meskipun penilaian kinerja utamanya digunakan untuk mengevaluasi capaian kerja, manfaatnya tidak hanya terbatas pada aspek evaluatif, melainkan juga bersifat pengembangan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja yang terstruktur dan transparan dapat menjadi dasar dalam mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan kompetensi individu. Hasil penilaian kemudian digunakan untuk merancang intervensi seperti pelatihan, coaching, mentoring, atau rotasi kerja yang bertujuan untuk memperkuat **kompetensi kerja** karyawan (Biron, Farndale, & Paauwe, 2021).

Kompetensi kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 2019). Penilaian berbasis KPI memberikan umpan balik yang spesifik, sehingga mendorong karyawan untuk memperbaiki atau mengembangkan aspek kompetensi yang belum optimal. Hal ini selaras dengan teori manajemen kinerja yang menyatakan bahwa umpan balik yang baik harus bersifat jelas, langsung, dan relevan dengan tanggung jawab kerja (Dessler, 2020).

Penelitian oleh Dewi dan Sari (2023) menemukan bahwa sistem penilaian kinerja yang menggunakan KPI secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi, khususnya dalam aspek kognitif dan teknis. Penilaian yang adil dan

objektif meningkatkan kesadaran diri karyawan terhadap ekspektasi perusahaan, serta mendorong mereka untuk beradaptasi dan belajar agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga menjadi mekanisme strategis dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H2: Diduga penilaian kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan**

Pelatihan karyawan merupakan salah satu komponen utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten, memiliki semangat kerja tinggi, dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap tujuan perusahaan.

Menurut Noe (2020), pelatihan adalah proses sistematis untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan memungkinkan karyawan memperoleh pemahaman baru, memperbarui kemampuan lama, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi maupun prosedur kerja terbaru.

Di sisi lain, produktivitas karyawan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output kerja yang maksimal dengan penggunaan waktu, tenaga, dan

sumber daya seminimal mungkin (Mangkunegara, 2019). Produktivitas tinggi mengindikasikan bahwa seorang karyawan dapat bekerja secara efektif, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan berorientasi pada hasil.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan produktivitas. Pelatihan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kerja, mengurangi kesalahan, dan mempercepat proses kerja. Selain itu, pelatihan juga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap hasil kerja. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H3: Diduga pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

#### **2.3.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk mengukur, mengevaluasi, dan memperbaiki kinerja individu dalam organisasi. Seiring dengan tuntutan profesionalisme dan akuntabilitas, pendekatan penilaian kinerja berbasis **Key Performance Indicators (KPI)** semakin banyak digunakan karena bersifat objektif, terukur, dan relevan terhadap target strategis organisasi (Dessler, 2020).

Key Performance Indicators adalah indikator kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan spesifik yang selaras dengan visi dan misi organisasi. KPI bersifat spesifik, measurable, achievable, relevant, dan time-bound (SMART), sehingga memberikan kejelasan target kerja dan

meningkatkan akuntabilitas individu dalam pelaksanaan tugas (Armstrong & Taylor, 2020).

Dalam perspektif produktivitas karyawan, penggunaan KPI sangat relevan. Produktivitas mengacu pada kemampuan karyawan dalam menghasilkan output maksimal dengan sumber daya yang efisien (Mathis et al., 2016). Karyawan yang memahami indikator keberhasilan mereka cenderung bekerja lebih fokus, termotivasi untuk mencapai target, serta mampu mengelola waktu dan sumber daya dengan lebih efektif (Biron, Farndale, & Paauwe, 2021).

Penilaian kinerja berbasis KPI juga memiliki peran sebagai alat pengembangan, karena karyawan menerima umpan balik yang spesifik dan terarah. Umpan balik ini memungkinkan mereka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pribadi, serta memperbaiki performa kerja melalui pelatihan atau pengembangan kompetensi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Wibowo (2022), yang menemukan bahwa penilaian berbasis KPI berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas melalui peningkatan keterlibatan dan motivasi kerja.

Selain itu, KPI memberikan data yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengambil keputusan strategis, seperti promosi, rotasi jabatan, maupun perencanaan pelatihan. Evaluasi berbasis KPI secara langsung mengaitkan hasil kinerja individu dengan kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga menjadi salah satu pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil.

Menurut Gomes (2016), organisasi yang secara konsisten memberikan pelatihan kepada karyawannya cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan

organisasi yang tidak melakukan pelatihan. Hal ini karena pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat soft skills seperti komunikasi, kerjasama tim, dan pengambilan keputusan.

Secara teoritis, pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, pelatihan bukan hanya investasi dalam peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan karyawan dengan produktivitas kerja. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H4: Diduga penilaian kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

## **2.2.5 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

**Kompetensi kerja** merupakan kombinasi dari **pengetahuan (knowledge)**, **keterampilan (skills)**, dan **sikap kerja (attitude)** yang secara menyeluruh mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif (Spencer & Spencer, 2019). Kompetensi menjadi landasan utama dalam menentukan keberhasilan kerja, karena tanpa kompetensi yang memadai, seorang karyawan tidak akan mampu bekerja secara optimal.

Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk memahami pekerjaan secara menyeluruh, menyelesaikan tugas dengan efisiensi tinggi, serta menghadapi

tantangan kerja dengan solusi yang tepat. Dengan demikian, kompetensi kerja sangat erat kaitannya dengan produktivitas. **Produktivitas karyawan** sendiri didefinisikan sebagai kemampuan menghasilkan output yang maksimal dalam waktu dan sumber daya yang efisien (Mathis et al., 2016).

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), organisasi yang berfokus pada peningkatan kompetensi karyawannya akan lebih mudah mencapai target produktivitas yang telah ditetapkan. Hal ini karena kompetensi yang baik mendorong terjadinya kerja mandiri, peningkatan kualitas kerja, dan pengurangan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, karyawan yang kompeten juga lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi, yang menjadi faktor penting dalam mempertahankan produktivitas jangka panjang.

Penelitian oleh Saputra dan Nugroho (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi kerja dan produktivitas, di mana peningkatan kompetensi teknis dan perilaku secara simultan mampu meningkatkan output kerja dan kualitas layanan karyawan di sektor jasa.

Kompetensi kerja juga memengaruhi cara individu berinteraksi dengan tim, menerima tanggung jawab, dan menyikapi tekanan kerja. Hal ini menjadikan kompetensi sebagai faktor fundamental dalam keberhasilan organisasi, khususnya dalam industri yang mengandalkan kualitas SDM seperti sektor food and beverages, di mana kecepatan, ketepatan, dan pelayanan menjadi penentu utama produktivitas. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H5: Diduga kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

### **2.3.6 Peran Kompetensi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan.**

Kompetensi kerja merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien (Spencer & Spencer, 1993). Dalam konteks organisasi, kompetensi kerja yang tinggi mencerminkan kesiapan dan kapabilitas karyawan dalam menjalankan tugas sesuai standar kinerja yang ditetapkan.

Pelatihan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kompetensi kerja. Program pelatihan yang sistematis dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat membantu karyawan memperbarui keterampilan, memperluas pengetahuan, dan mengembangkan sikap kerja yang profesional (Noe, 2020). Dengan peningkatan kompetensi melalui pelatihan, karyawan akan memiliki bekal yang lebih baik untuk menyelesaikan tugas secara produktif.

Menurut penelitian Mulyani (2019), pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas melalui peningkatan kompetensi kerja. Artinya, pelatihan yang efektif akan meningkatkan kompetensi, dan kompetensi tersebutlah yang secara langsung mendorong produktivitas karyawan. Penelitian serupa oleh Nugroho dan Riyadi (2021) juga menunjukkan bahwa kompetensi kerja memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan output kerja karyawan.

Dalam konteks PT Pringsewu Cemerlang, pelatihan yang diberikan kepada karyawan diharapkan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat kompetensi inti yang mendukung produktivitas di bidang pelayanan dan operasional makanan dan minuman. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk merancang pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi sebagai strategi jangka panjang dalam meningkatkan produktivitas. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H6: Diduga kompetensi kerja memediasi pengaruh pelatihan karyawan terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

## **2.2.7 Peran Kompetensi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja berbasis Key Performance terhadap produktivitas karyawan.**

Penilaian kinerja berbasis **Key Performance Indicators (KPI)** merupakan pendekatan evaluasi yang berfokus pada pencapaian sasaran strategis organisasi melalui indikator yang terukur dan obyektif (Kaplan & Norton, 2004). Melalui sistem KPI, organisasi dapat mengidentifikasi sejauh mana karyawan memenuhi target kerja yang telah ditetapkan, serta memberikan umpan balik atas kinerja tersebut.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala dan sistematis tidak hanya memberikan informasi mengenai pencapaian hasil kerja, tetapi juga menjadi alat untuk mengarahkan dan mengembangkan **kompetensi kerja** karyawan. Dengan mengetahui area kekuatan dan kelemahan melalui KPI, karyawan terdorong untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam rangka mencapai target yang diharapkan (Hasanah & Nugroho, 2020).

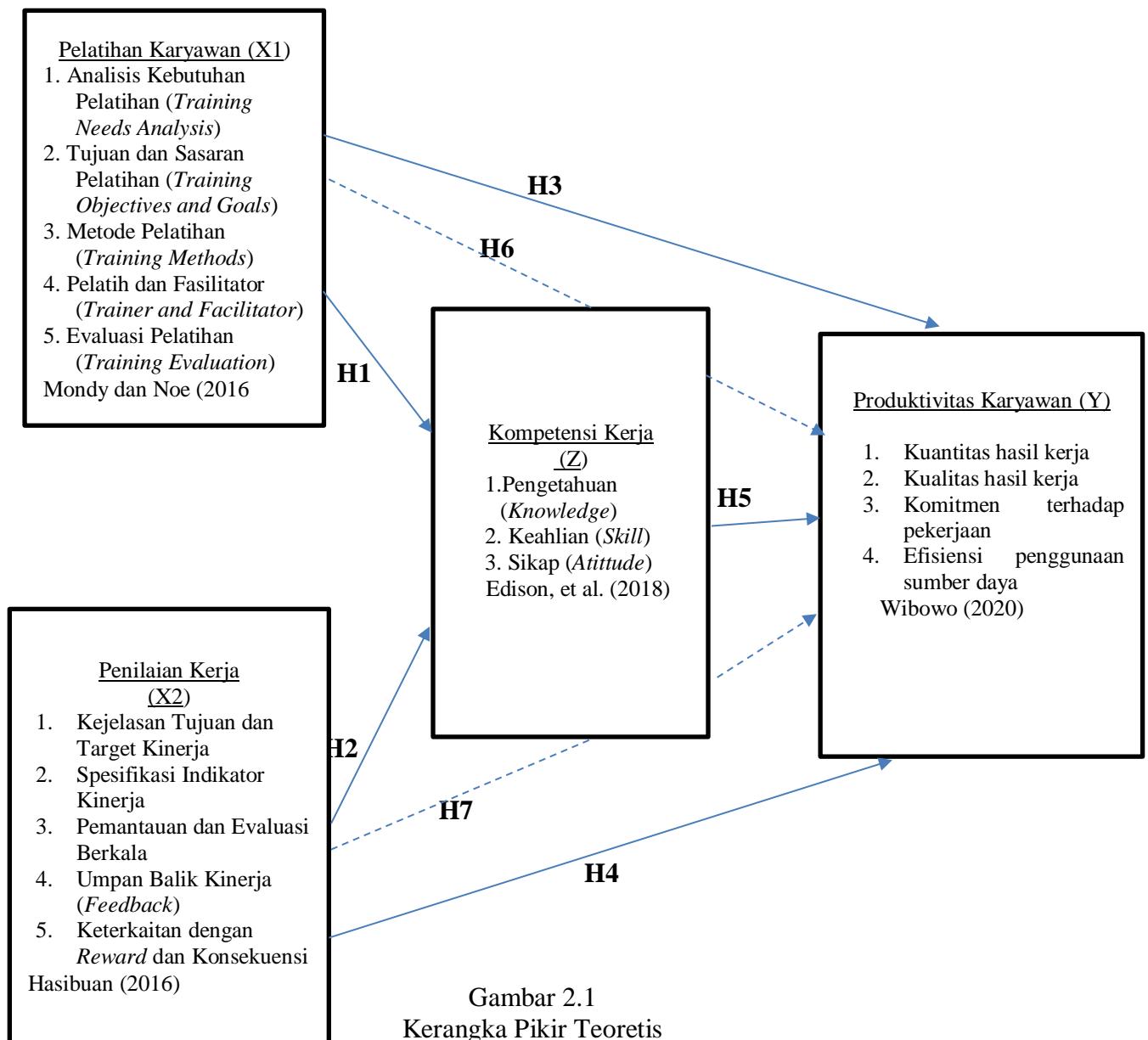
Kompetensi kerja dalam hal ini menjadi perantara penting antara proses penilaian dan hasil akhir berupa produktivitas. Ketika penilaian kinerja berhasil mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, maka perbaikan kompetensi dapat dilakukan secara lebih terfokus dan strategis. Kompetensi kerja yang meningkat akan mendukung kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas (Simanjuntak, 2020).

Penelitian oleh Yuniarti dan Sugiarto (2022) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara sistem penilaian kinerja dan kinerja atau produktivitas karyawan. Hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa keberhasilan penilaian kinerja berbasis KPI dalam meningkatkan produktivitas sangat dipengaruhi oleh sejauh mana sistem tersebut mampu memicu pengembangan kompetensi kerja karyawan.

Dalam konteks PT Pringsewu Cemerlang, KPI yang digunakan untuk menilai performa karyawan diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai dasar untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas. Dari penjelasan dan penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesa:

H7: Diduga kompetensi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja berbasis KPI terhadap produktivitas karyawan di PT Pringsewu Cemerlang Purwokerto.

## 2.4 Kerangka Pikir Teoretis



Gambar 2.1  
Kerangka Pikir Teoretis

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Desain Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

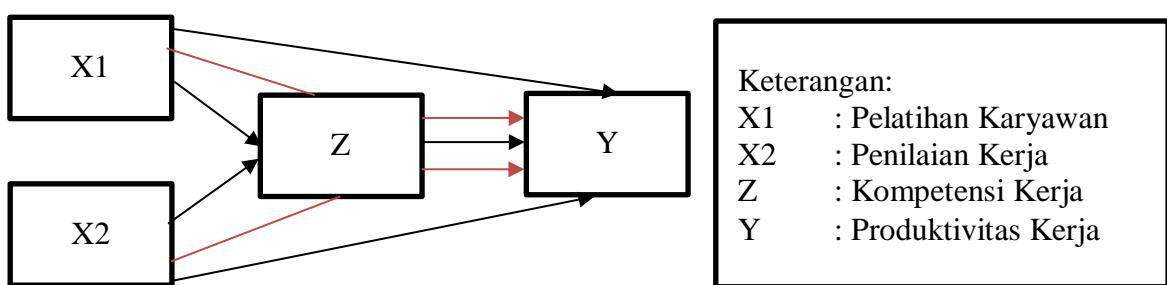
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sujarweni (2016), penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau teknik lain yang berkaitan dengan kuantifikasi (pengukuran). Dalam penelitian kuantitatif, data yang dikumpulkan berupa angka atau data numerik yang dapat dianalisis dengan metode statistik. Sementara itu, menurut Sugiyono (2017), penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang terstruktur, seperti kuesioner atau tes, dan analisis data dilakukan dengan teknik statistik. Tujuan utama dari penelitian kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya, serta untuk mengidentifikasi pola, hubungan, atau perbedaan antara variabel yang ada.

##### **3.1.2 Desain Penelitian**

Menurut Silaen (2018), desain penelitian adalah rancangan atau keseluruhan proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian ini berfungsi untuk mengatur langkah-langkah yang akan diambil dalam

penelitian agar tujuan penelitian dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Penelitian ini menggunakan desain survei kausalitas, yaitu suatu pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel. Secara khusus, penelitian ini mengkaji pengaruh pelatihan karyawan dan penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan, dengan kompetensi kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian kausalitas berfokus pada hubungan sebab-akibat, di mana variasi atau perubahan pada satu variabel (independen) akan cenderung diikuti oleh perubahan pada variabel lain (dependen). Oleh karena itu, desain ini sangat relevan digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara statistik. Desain penelitian ini juga digambarkan dalam bentuk model konseptual atau kerangka pikir, yang memperlihatkan hubungan dan arah pengaruh antar variabel yang diteliti. Dalam model tersebut, variabel independen (pelatihan dan penilaian kinerja) memengaruhi variabel dependen (produktivitas), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi (kompetensi kerja). Dengan demikian, desain ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola pengaruh secara lebih komprehensif.



Gambar 3.1  
Desain Penelitian

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT PRINGSEWU CEMERLANG, yang bertempat di Jl. Wakhid Hasyim 102-103 Purwokerto, Jawa Tengah. Untuk waktu penelitian ini, dimulai dari pengajuan judul sampai selesai mulai bulan Agustus sampai dengan bulan September tahun 2025

### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan kelompok subjek yang menjadi objek penelitian. Menurut Sugiyono dalam (Fajri et al., 2022) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik kesimpulannya. Oleh karena itu, populasi tidak hanya terbatas pada manusia, tetapi juga mencakup objek atau benda-benda alam lainnya. Populasi tidak sekadar merujuk pada jumlah individu atau objek yang dipelajari, tetapi juga meliputi karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah karyawan PT PRINGSEWU CEMERLANG yaitu berjumlah 412 orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Menurut Sugiyono dalam (Fajri et al., 2022) sampel adalah bagian atau subset dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang dipilih harus mewakili populasi dan memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat pada populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel ini dikenal dengan istilah sampling.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pendekatan yang digunakan adalah simple random sampling, karena seluruh anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan responden. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Keterangan:

$n$  = jumlah sampel yang diambil

$N$  = jumlah populasi (412 orang)

$e$  = tingkat kesalahan (margin of error), ditetapkan sebesar 10% atau 0,01

$$n = 412 / (1 + 412(0,01)^2) = 412 / (1 + 412(0,01)) = 412 / (1 + 4,12)$$

$$= 412 / 5,12 \approx 80,47$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 81 responden.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

#### **3.4.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang

berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

### **3.4.2 Sumber Data**

Berdasarkan pengumpulan sumber data, peneliti melakukan pengumpulan sumber data dalam wujud data primer dan data sekunder. Berikut penjelasannya dari masing-masing sumber data tersebut

#### 1. Data Primer

Menurut Umar (2016) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Pringsewu Cemerlang yang menjadi sampel penelitian. Data ini berkaitan dengan pelatihan karyawan, penilaian kinerja, kompetensi kerja, dan produktivitas kerja.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan, literatur, jurnal ilmiah, buku-buku referensi, dan sumber lain yang relevan dengan penelitian. Data ini digunakan untuk mendukung dan memperkuat landasan teori serta pembahasan dalam penelitian.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kebutuhan untuk mengkaji pengaruh pelatihan karyawan dan penilaian kinerja terhadap

produktivitas karyawan dengan kompetensi kerja sebagai variabel mediasi di PT Pringsewu Cemerlang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua metode utama pengumpulan data, yaitu:

### **3.5.1 Kuesioner**

Metode ini dilakukan dengan cara menyebarluaskan daftar pertanyaan kepada pelanggan yang dipilih sebagai sampel dari populasi penelitian. Kuesioner ini bertujuan untuk menggali data primer serta memperoleh informasi secara tertulis dari responden yang menjadi objek penelitian. Dengan menggunakan kuesioner, data yang dikumpulkan dapat lebih terstruktur dan mudah dianalisis.

Jawaban responden bersifat bebas/ terbuka sesuai dengan yang dilakukan, dialami, dan dirasakan tanpa adanya pengaruh dari siapapun. Pemberian skor pada skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki skor 1
- b. Pernyataan Tidak Setuju (TS) memiliki skor 2
- c. Pernyataan Cukup Setuju (CS) memiliki skor 3
- d. Pernyataan Setuju (S) memiliki skor 4
- e. Pernyataan Sangat Setuju (SS) memiliki skor 5

### **3.5.2 Dokumentasi**

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder yang mendukung hasil penelitian. Dokumen yang dikumpulkan meliputi struktur organisasi perusahaan, kebijakan dan program pelatihan, standar penilaian kinerja, serta laporan kinerja

karyawan. Studi dokumentasi berperan penting dalam memahami konteks sistem manajemen sumber daya manusia di PT Pringsewu Cemerlang.

Kedua metode pengumpulan data ini relevan untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam dalam menjawab rumusan masalah serta menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian yang telah ditetapkan.

### 3.6 Variabel, Definisi Konsep dan Operasional Variabel

**Tabel 3.1**  
**Variabel, Definisi Konsep dan Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Konsep	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Pelatihan Karyawan (X1)	Proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar dapat menjalankan tugas secara efektif. (noe, 2016)	1. Analisis Kebutuhan Pelatihan 2. Tujuan dan Sasaran Pelatihan 3. Metode Pelatihan 4. Pelatih dan Fasilitator 5. Evaluasi Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja</li> <li>- Analisis gap kompetensi</li> <li>- Relevansi pelatihan terhadap pekerjaan</li> <li>- Kejelasan tujuan pelatihan</li> <li>- Sasaran peserta yang terukur</li> <li>- Keselarasan dengan strategi organisasi</li> <li>- Efektivitas metode penyampaian</li> <li>- Interaktif dan aplikatif</li> <li>- Disesuaikan dengan peserta</li> <li>- Kompetensi pelatih</li> <li>- Penguasaan materi</li> <li>- Gaya komunikasi</li> <li>- Penilaian hasil pelatihan</li> </ul>	Likert dengan skala 1 s.d 5 1=STS 2=TS 3=CS 4=S 5= SS

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback peserta</li> <li>- Tindak lanjut hasil evaluasi</li> </ul>	
Penilaian Kinerja (X2)	<p>adalah proses untuk menilai hasil kerja karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Proses ini mengukur prestasi kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan.</p> <p>Hasibuan (2016),</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan Tujuan dan Target Kinerja</li> <li>2. Spesifikasi Indikator Kinerja</li> <li>3. Pemantauan dan Evaluasi Berkala</li> <li>4. Umpaman Balik Kinerja (Feedback)</li> <li>5. Keterkaitan dengan Reward dan Konsekuensi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman terhadap target kerja</li> <li>2. Kejelasan tujuan KPI</li> <li>3. Keselarasan target dengan tanggung jawab</li> <li>4. Kejelasan indikator kerja</li> <li>5. Relevansi KPI dengan jabatan</li> <li>6. Pengukuran yang objektif</li> <li>7. Frekuensi evaluasi</li> <li>8. Konsistensi penilaian</li> <li>9. Tindak lanjut hasil monitoring</li> <li>10. Penyampaian hasil kinerja</li> <li>11. Saran perbaikan</li> <li>12. Diskusi pasca-penilaian</li> <li>13. Hubungan KPI dengan insentif</li> <li>14. Konsekuensi atas pencapaian</li> <li>15. Transparansi penilaian</li> </ol>	<p>Likert dengan skala 1 s.d 5</p> <p>1=STS 2=TS 3=CS 4=S 5= SS</p>
Z Kompetensi Kerja	<p>kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan, yang mencakup tiga dimensi utama: Pengetahuan (<i>Knowledge</i>), Keahlian (<i>Skill</i>), dan Sikap (<i>Attitude</i>), Edison, et.al., (2018),</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</li> <li>2. Keterampilan (<i>Skills</i>)</li> <li>3. Sikap Kerja (<i>Attitude</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman terhadap SOP</li> <li>2. Pengetahuan tentang produk/perusahaan</li> <li>3. Pengetahuan teknis pekerjaan</li> <li>4. Penguasaan alat kerja</li> <li>5. Kemampuan menyelesaikan tugas teknis</li> <li>6. Adaptasi terhadap teknologi</li> <li>7. Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> </ol>	<p>Likert dengan skala 1 s.d 5</p> <p>1=STS 2=TS 3=CS 4=S 5= SS</p>

			8. Disiplin dan ketekunan 9. Kerja sama tim	
Y Produktivitas Karyawan	merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi. (Wibowo, 2020)	1. Kuantitas kerja	1. Jumlah output sesuai target 2. Frekuensi penyelesaian tugas 3. Volume kerja harian	Likert dengan skala 1 s.d 5 1=STS 2=TS 3=CS 4=S 5= SS
		2. Kualitas kerja	4. Ketelitian dalam hasil kerj 5. Minim kesalahan kerja 6. Kesesuaian hasil dengan standar	
		3. komitmen terhadap pekerjaan,	7. Konsistensi kehadiran dan kinerja 8. Loyalitas terhadap organisasi 9. Kepedulian terhadap hasil kerja	
		4. Efisiensi penggunaan sumber daya	10. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 11. Minimnya pemborosan bahan baku/alat kerja 12. Pemanfaatan waktu & tenaga kerja secara optimal	

### 3.7.1 Uji Kelayakan Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut (Hayati et al., 2024), uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner yang disebarluaskan dapat dinyatakan

valid atau tidak. Proses perhitungannya dilakukan dengan membandingkan nilai rhitung dengan rtabel pada tingkat signifikansi 0,05 atau 5%. Jika nilai rhitung lebih besar dari rtabel ( $rhitung > rtabel$ ), maka pernyataan atau butir soal dalam kuesioner tersebut dianggap valid. Untuk menentukan apakah data yang diperoleh dari hasil penelitian dapat digunakan atau tidak, penulis menerapkan uji validitas guna memastikan keabsahan setiap butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner.

### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2017), hasil penelitian dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama). Uji Reliabilitas diperlukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Hal ini menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan kembali pengujian pada obyek yang sama. Uji reliabilitas menggunakan metode pengujian *Cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* adalah suatu koefisien reliabilitas yang menunjukkan bagaimana item dalam suatu set berhubungan (korelasi) secara positif antara yang satu dengan yang lain. Skala *Cronbach's alpha* juga menyatakan besarnya korelasi yang kita inginkan antara skala-skala atau aspek-aspek yang mengukur hal yang sama. Kreteria suatu instrument dikatakan reliabel jika  $Cronbach's alpha > 0,06$ .

### **3.8 Tehnik Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2017). Didalam penelitian ini alat teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2017) analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk mengalilis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalilasi. Analisis ini untuk mengetahui besarnya pengaruh Pelatihan Karyawan (X1) dan Penilaian Kinerja (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) dengan Kompetensi Kerja (Z) Sebagai Variabel Mediasi di PT PRINGSEWU CEMERLANG yang dengan bantuan IBM SPSS 25

#### **3.8.2 Analisis Regresi**

Analisis regresi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh antara variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Menurut Juliandi, Irfan, dan Manurung (2017), apabila hanya terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut **regresi linear sederhana**. Sebaliknya, apabila terdapat

lebih dari satu variabel bebas atau lebih dari satu variabel terikat, maka digunakan **regresi linear berganda**.

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa regresi linear berganda merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk mengukur hubungan antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen.

Dalam penelitian ini, digunakan **regresi linear berganda** karena terdapat dua variabel independen, yaitu Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja. Analisis regresi dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

a. Analisis Regresi Langsung

Tahap pertama adalah analisis regresi langsung yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh **Pelatihan Karyawan (X1)** dan **Penilaian Kinerja (X2)** terhadap **Produktivitas Karyawan (Y)**. Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan:

**Y** : Produktivitas Karyawan (Variabel Dependen)

**X<sub>1</sub>** : Pelatihan Karyawan (Variabel Independen 1)

**X<sub>2</sub>** : Penilaian Kinerja Berbasis KPI (Variabel Independen 2)

**β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>** : Koefisien regresi untuk masing-masing variabel independent

**b. Analisis Regresi dengan Variabel Mediasi**

Tahap kedua adalah analisis regresi dengan melibatkan **Kompetensi Kerja (Z)** sebagai variabel mediasi. Tujuan analisis ini adalah untuk

mengetahui pengaruh **Pelatihan Karyawan (X<sub>1</sub>)**, **Penilaian Kinerja (X<sub>2</sub>)**, dan **Kompetensi Kerja (Z)** terhadap **Produktivitas Karyawan (Y)**. Model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z$$

Keterangan:

**Y** : Produktivitas Karyawan (Variabel Dependen)

**X<sub>1</sub>** : Pelatihan Karyawan

**X<sub>2</sub>** : Penilaian Kinerja Berbasis KPI

**Z** : Kompetensi Kerja (Variabel Mediasi)

**β<sub>3</sub>, β<sub>4</sub>, β<sub>5</sub>** : Koefisien regresi masing-masing variabel

### 3.8.3 Uji Model

Uji model dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibangun layak dan signifikan dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Pengujian dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu **Uji F (ANOVA)** dan **Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**.

#### 3.8.3.1 Uji ANOVA (Uji F)

Menurut Ghazali (2018), **Uji F** digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai Fhitung dengan nilai Ftabel. Jika Fhitung > Ftabel dan signifikan (p-value < 0,05), maka model regresi dinyatakan signifikan.

Dalam penelitian ini, dilakukan dua tahap uji F:

## 1. Uji F I

Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Karyawan ( $X_1$ ) dan Penilaian Kinerja ( $X_2$ ) terhadap Kompetensi Kerja ( $Z$ ).

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0 \rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja terhadap Kompetensi Kerja.
- $H_1: \beta_1 \neq 0 \text{ atau } \beta_2 \neq 0 \rightarrow$  Terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Karyawan dan Penilaian Kinerja terhadap Kompetensi Kerja.

## 2. Uji F II

Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Karyawan ( $X_1$ ), Penilaian Kinerja ( $X_2$ ), dan Kompetensi Kerja ( $Z$ ) terhadap Produktivitas Karyawan ( $Y$ ).

1.  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0 \rightarrow$  Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan, Penilaian Kinerja, dan Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan.
2.  $H_1: \beta_1 \neq 0 \text{ atau } \beta_2 \neq 0 \text{ atau } \beta_3 \neq 0 \rightarrow$  Terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan, Penilaian Kinerja, dan Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan.

### 3.8.3.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Xu (2023), koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1. Semakin mendekati 1, maka model semakin baik dalam menjelaskan variabel dependen.

Ghozali (2018) menyarankan menggunakan nilai **Adjusted R<sup>2</sup>** dalam regresi berganda karena telah dikoreksi terhadap jumlah variabel bebas yang digunakan, sehingga lebih mencerminkan kemampuan model secara akurat.

Dalam konteks penelitian ini, koefisien determinasi dihitung untuk dua model regresi, yaitu:

#### **Model I:**

Mengukur pengaruh **Pelatihan Karyawan (X<sub>1</sub>)** dan **Penilaian Kinerja (X<sub>2</sub>)** terhadap **Kompetensi Kerja (Z)**.

#### **Model II:**

Mengukur pengaruh **Pelatihan Karyawan (X<sub>1</sub>)**, **Penilaian Kinerja (X<sub>2</sub>)**, dan **Kompetensi Kerja (Z)** terhadap **Produktivitas Karyawan (Y)**.

### **3.8.4 Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen baik secara parsial, simultan, maupun melalui variabel mediasi. Uji hipotesis dalam penelitian ini meliputi **Uji T (parsial)**, **Uji F (simultan)**, dan **Uji Mediasi**.

#### **3.8.4.1 Uji T (Uji Parsial)**

Menurut Ghozali (2018), **Uji T** digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, uji ini menjawab apakah **Pelatihan Karyawan (X<sub>1</sub>)**, **Penilaian Kinerja (X<sub>2</sub>)**, dan **Kompetensi Kerja (Z)** secara parsial berpengaruh terhadap **Produktivitas Karyawan (Y)**.

## **Langkah-langkah pengujian:**

### **Merumuskan Hipotesis**

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$  secara parsial.

$H_1$ : Terdapat pengaruh signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$  secara parsial.

### **Menentukan Signifikansi Uji**

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah  $\alpha = 0,05 (5\%)$ .

### **Kriteria Pengujian**

Jika nilai  $p\text{-value} < 0,05 \rightarrow H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan.

Jika nilai  $p\text{-value} \geq 0,05 \rightarrow H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan.

#### **3.8.4.2 Uji F (Uji Simultan)**

Menurut Xu (2023), **Uji F** digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

### **Hipotesis:**

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$ .

$H_1$ : Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$  terhadap  $Y$ .

### Kriteria Pengujian:

Jika nilai  $p\text{-value} < 0,05 \rightarrow H_0$  ditolak, artinya model regresi secara simultan signifikan.

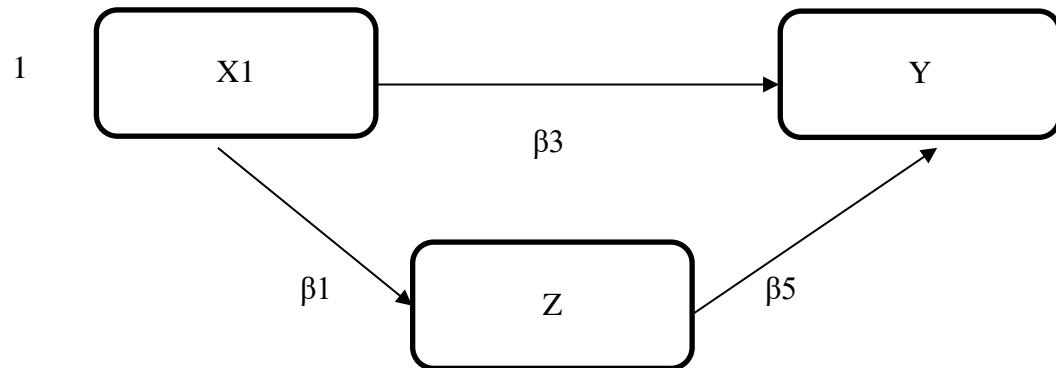
Jika nilai  $p\text{-value} \geq 0,05 \rightarrow H_0$  diterima, artinya tidak signifikan secara simultan.

#### 3.8.4.3 Uji Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel antara yang menjembatani pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, **Kompetensi Kerja (Z)** berperan sebagai variabel mediasi. Untuk menguji peran mediasi digunakan metode **Analisis Jalur (Path Analysis)**.

#### Uji Mediasi I

Mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung **Pelatihan Karyawan (X<sub>1</sub>)** terhadap **Produktivitas Karyawan (Y)** melalui **Kompetensi Kerja (Z)**.



Gambar 3.2  
Uji Mediasi I

Keterangan:

$X_1$  : Pelatihan Karyawan

$Z$  : Kompetensi Kerja

$Y$  : Produktivitas Karyawan

$\beta_1$  : Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Z$

$\beta_5$  : Pengaruh  $Z$  terhadap  $Y$

$\beta_3$  : Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

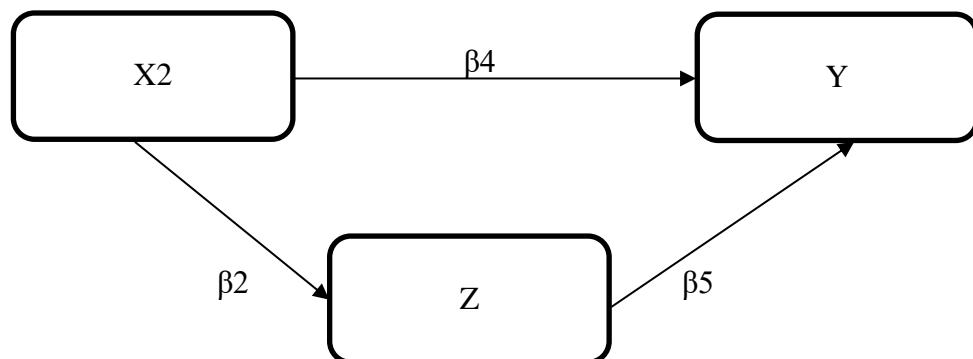
Kriteria Mediasi:

Jika  $\beta_1 \times \beta_5 > \beta_3$ , maka  $Z$  memediasi pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ .

Jika  $\beta_1 \times \beta_5 < \beta_3$ , maka  $Z$  tidak memediasi pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$ .

Uji Mediasi II

Mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung Penilaian Kinerja ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Karyawan ( $Y$ ) melalui Kompetensi Kerja ( $Z$ ).



Gambar 3.3  
Uji Mediasi II

Keterangan:

$X_2$  : Penilaian Kinerja Berbasis KPI

Z : Kompetensi Kerja

Y : Produktivitas Karyawan

$\beta_2$  : Pengaruh  $X_2$  terhadap Z

$\beta_5$  : Pengaruh Z terhadap Y

$\beta_4$  : Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Y

**Kriteria Mediasi:**

Jika  $\beta_2 \times \beta_5 > \beta_4$ , maka Z memediasi pengaruh  $X_2$  terhadap Y.

Jika  $\beta_2 \times \beta_5 < \beta_4$ , maka Z tidak memediasi pengaruh  $X_2$  terhadap Y.