

BAB II

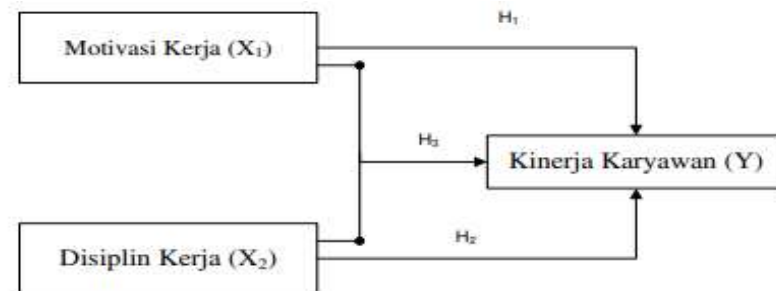
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini dilakukan terkait beberapa teori dari penelitian terdahulu yang menjadikan rujukan dalam penelitian ini diantaranya:

2.1.1 Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT Pattindo Malang)*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, serta menguji pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada fokus kajian yang menelaah hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Sementara itu, perbedaannya terletak pada metode penelitian yang digunakan, di mana penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.



Sumber: Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024)

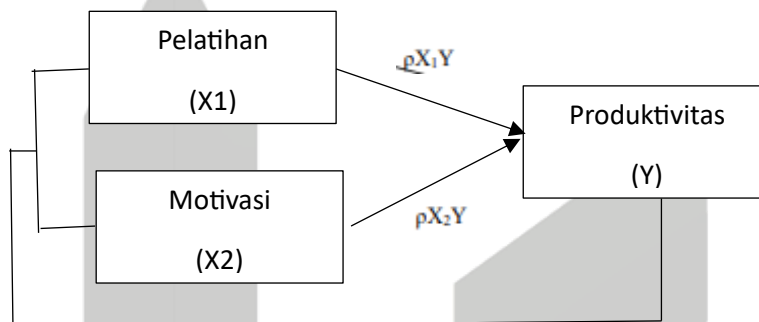
Gambar 2.1

Kerangka Penelitian oleh Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024)

2.1.2 Herlina Novita, Rifaldi Marbun (2023)

Penelitian ini berjudul “*Dampak Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PTPN III Medan*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan karyawan kurang terdorong untuk meningkatkan dan memperbarui keterampilannya, sehingga kualitas pekerjaan yang dihasilkan menurun. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan serta melemahnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akibat tidak terpenuhinya standar pada variabel-variabel tersebut. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas disiplin kerja dan motivasi kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja atau produktivitas karyawan. Adapun perbedaannya terletak pada variabel terikat yang digunakan, di mana penelitian terdahulu

menitikberatkan pada kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini lebih difokuskan pada produktivitas karyawan



Sumber: Herlina Novita, Rifaldi Marbun (2023)

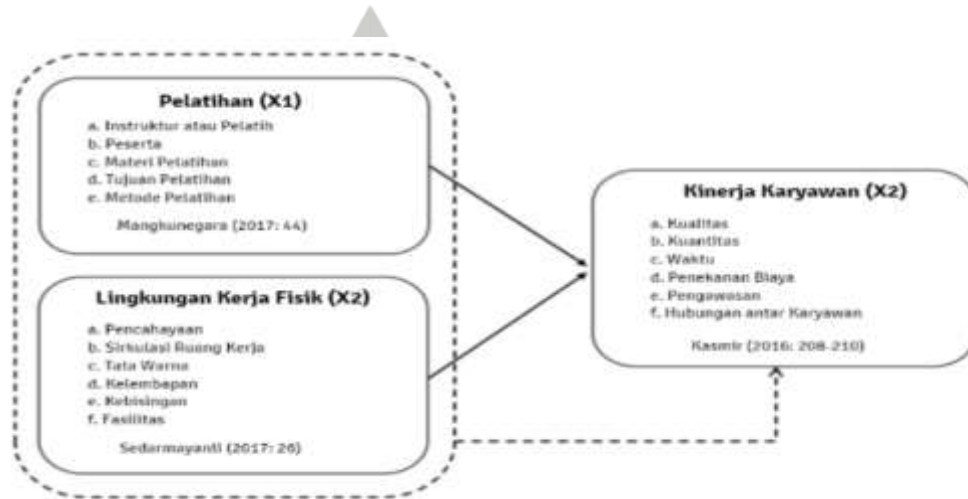
Gambar 2.2
Kerangka Penelitian oleh Herlina Novita, Rifaldi Marbun (2023)

2.1.3 Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Divisi Umum, Logistik, dan MSDM pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Perintis Kemerdekaan*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada Divisi Umum, Logistik, dan MSDM PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Perintis Kemerdekaan.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama meneliti pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun perbedaannya, penelitian ini memasukkan variabel motivasi kerja dan disiplin kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja, sedangkan

penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan



Sumber: Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024)

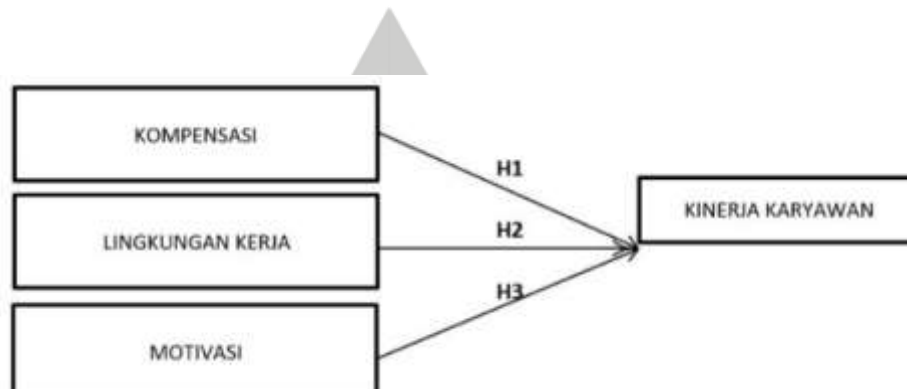
Gambar 2.3

Kerangka Penelitian oleh Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024)

2.1.4 Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sentra UMKM PT Bank Central Asia di Kota Semarang*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi Sentra UMKM PT Bank Central Asia di Kota Semarang. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai peran motivasi kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Adapun perbedaannya, penelitian terdahulu mengaitkan motivasi kerja dengan variabel kompensasi dalam menjelaskan kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini

menempatkan motivasi kerja sebagai variabel independen yang diuji bersama variabel lainnya



Sumber: Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024)

Gambar 2.4

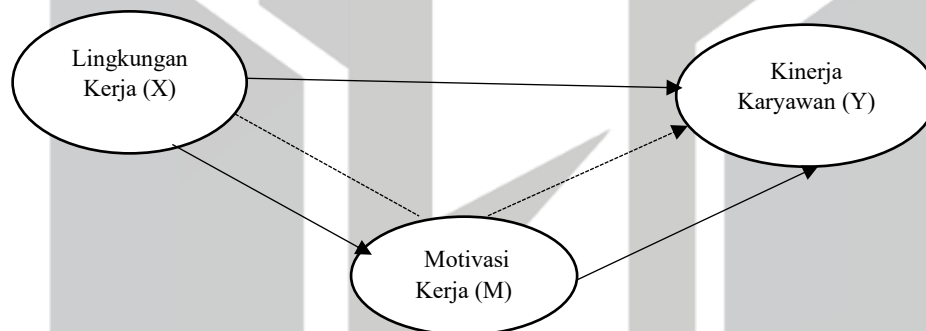
Kerangka Penelitian oleh Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024)

2.1.5 Rulianti et al., (2021)

Penelitian ini berjudul “*Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menjelaskan peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Hung-A Indonesia. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Divisi Hi End Factory PT Hung-A Indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 81 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Variabel independen dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, variabel dependen adalah kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path*

analysis) untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penggunaan instrumen penelitian berupa kuesioner serta pendekatan penelitian kuantitatif. Adapun perbedaannya, penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan sektor swasta, sedangkan penelitian saat ini berfokus pada kinerja pegawai Bank Jatim.



Sumber: Rulianti et al., (2021)

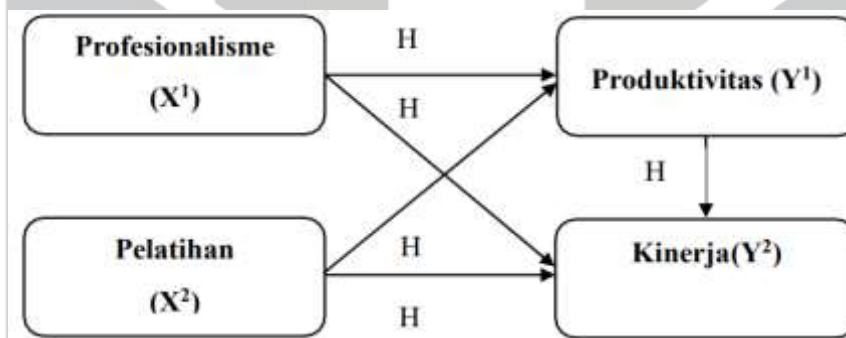
Gambar 2.5

Kerangka Penelitian Oleh Rulianti et al., (2021)

2.1.6 Dori Mittra Candana (2023)

Penelitian ini berjudul “*Determinasi Kinerja Karyawan dan Produktivitas Kerja: Analisis Profesionalisme dan Pelatihan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*”. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan produktivitas kerja karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, dengan menitikberatkan pada aspek profesionalisme dan pelatihan. Objek kajian dalam artikel ini adalah karyawan PT Semen Padang (Persero) Tbk.

Tujuan utama penyusunan artikel ini adalah untuk merumuskan hipotesis mengenai pengaruh antarvariabel yang dapat digunakan sebagai dasar dalam penelitian empiris selanjutnya. Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini terletak pada fokus kajian yang sama-sama membahas kinerja dan produktivitas karyawan. Adapun perbedaannya, penelitian terdahulu disusun berdasarkan pendekatan kualitatif melalui studi literatur, sedangkan penelitian saat ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam pengujian hubungan antarvariabel



Sumber: **Dori Mitra Candana (2023)**

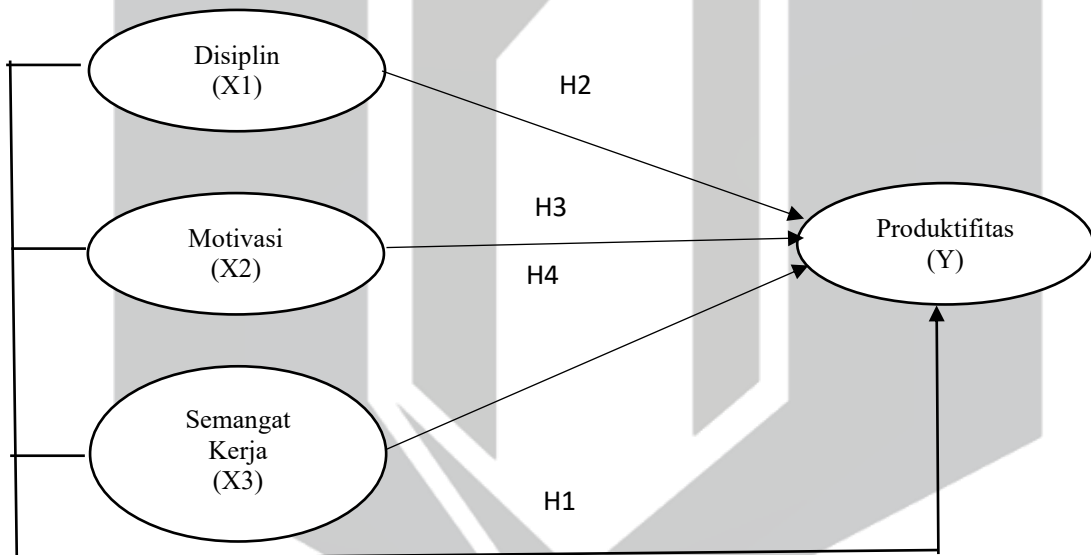
Gambar 2.6

Kerangka Hasil Penelitian Dori Mitra Candana (2023)

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, Profesionalisme dan Pelatihan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi Produktivitas dan Kinerja. Selain variabel Profesionalisme dan Pelatihan serta produktivitas yang mempengaruhi kinerja karyawan, tentunya masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya

2.1.7 Lucky O.H. Dotulong (2015)

Penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado” motivasi pendorong atau penggerak seseorang dalam mencapai tujuan. Faktor lain yang harus diperhatikan juga adalah semangat kerja, dengan adanya semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin, motivasi dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas terkait motivasi dan produktifitas, menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuisisioner. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini antara lain sector yang diteliti dinas penelitian saat ini meneliti pegawai Bank Jatim



Sumber: Lucky O.H. Dotulong (2015)

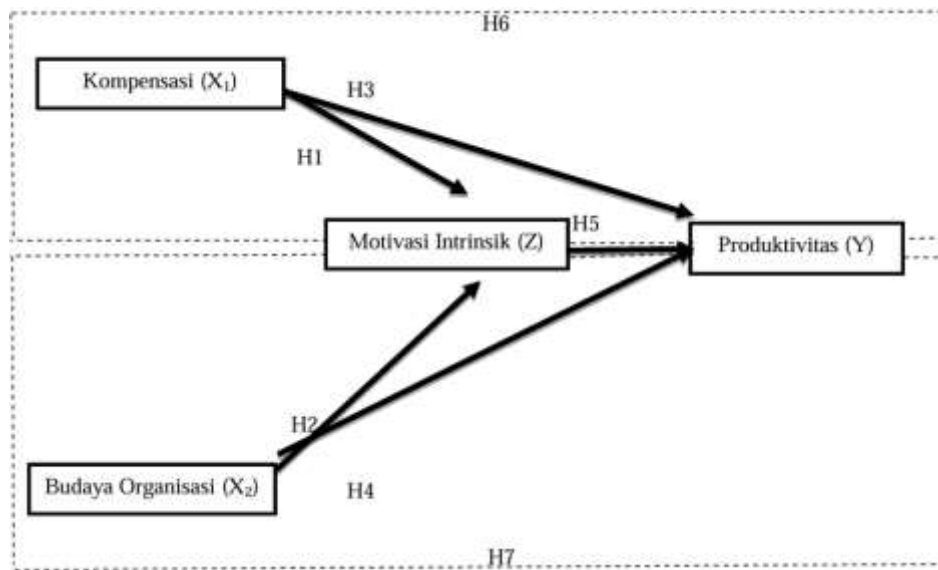
Gambar 2.7

Kerangka Hasil Penelitian Lucky O.H. Dotulong (2015)

2.1.8 Nur Hidayah (2020)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus pada PT Hutan Rindang Banua)*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Data penelitian dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS, dengan teknik analisis yang meliputi uji instrumen, uji statistik, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, serta uji Sobel untuk menguji peran mediasi. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, pengaruh motivasi intrinsik terhadap produktivitas kerja, serta kemampuan motivasi intrinsik dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif dalam pengujian hubungan antarvariabel. Adapun perbedaannya terletak pada fokus dan variabel penelitian yang digunakan. Penelitian terdahulu menelaah variabel kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan produktivitas, sedangkan penelitian saat ini memfokuskan kajian pada variabel pelatihan, motivasi kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.



Sumber: Nur Hidayah (2020)

Gambar 2.8
Kerangka Hasil Penelitian Nur Hidayah (2020)

Table 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

PENELITIAN	JUDUL	METODE	HASIL PENELITIAN
Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Pattindo Malang)	Kuantitatif	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Kinerja)
Herlina Novita, Rifaldi Marbun (2023)	Dampak Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN III Medan	Kuantitatif	a. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pelatihan → Kinerja) b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Kinerja)
Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024)	Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Umum, Logistik, Dan Msdm Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Perintis Kemerdekaan	Kuantitatif	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pelatihan → Kinerja)
Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sentra UMKM PT Bank Central Asia Di Kota Semarang	Kuantitatif	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Kinerja)

Rulianti et al., (2021)	Peran Motivasi kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Produktifitas Memediasi Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Produktifitas → Kinerja karyawan) b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Kinerja)
Dori Mittra Candana (2023)	Determinasi Kinerja Karyawan dan Produktivitas Kerja: Analisis Profesionalisme dan Pelatihan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Produktifitas Memediasi Pelatihan terhadap kinerja karyawan (Pelatihan → Produktifitas → Kinerja karyawan) b. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pelatihan → Kinerja)
Lucky O.H. Dotulong (2015)	Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado	Kuantitatif	Produktifitas Memediasi Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Produktifitas → Kinerja karyawan)
Nur Hidayah (2020)	Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada PT. Hutan Rindang Banua)	Kuantitatif	Produktifitas Memediasi Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan (Motivasi → Produktifitas → Kinerja karyawan)

Sumber : Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024), Herlina Novita, Rifaldi Marbun (2023), Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024), Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024), Rulianti et al., (2021), **Dori Mittra Candana (2023)**, Lucky O.H. Dotulong (2015), Nur Hidayah (2020)

2.2 Landasan Teori

Pada landasan ini akan membahas teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian. Penelitian ini menjelaskan secara sistematis dan model pengentasan peran penting pelatihan untuk karyawan setiap Perusahaan.

2.2.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Mangkunegara (2017) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral pegawai sehingga kinerjanya dapat mencapai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Melalui pelaksanaan pelatihan, perusahaan dapat membantu pegawai dalam memperluas pengetahuan dasar yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan pekerjaannya. Selain itu, pelatihan juga berkontribusi dalam pengembangan keterampilan, sikap, dan etika kerja sesuai dengan materi yang diberikan.

Pelatihan dapat dipahami sebagai upaya terencana untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai, baik dalam pelaksanaan pekerjaan saat ini maupun di masa mendatang. Pelatihan menjadi salah satu metode yang efektif dalam mengatasi permasalahan kerja di dalam organisasi serta dirancang untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan aktual pegawai (Rozalia Nur Avni & Utami Nayati, 2024). Setelah mengikuti pelatihan, pegawai diharapkan mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang

diperoleh dalam aktivitas kerja guna mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Apabila hasil pelatihan tidak diimplementasikan secara optimal, maka perkembangan organisasi dapat terhambat dan berpotensi menurunkan daya saing perusahaan.

Pelatihan juga berfungsi sebagai strategi organisasi dalam menjembatani kesenjangan antara kompetensi pegawai yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan. Hasibuan (2018) menegaskan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, efektivitas organisasi, serta membentuk sikap kerja pegawai yang lebih positif terhadap perusahaan. Dalam konteks perbankan, seperti pada Bank Jatim, pelatihan menjadi kebutuhan utama untuk menghadapi perubahan sistem kerja berbasis teknologi dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Menurut Yassir Arafat et al. (2020), pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi kerja pegawai melalui penyampaian materi, metode pembelajaran, dan pengalaman kerja yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan dipandang sebagai proses pembelajaran yang mampu membentuk pemahaman kerja, keterampilan praktis, serta sikap profesional pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya pelatihan, pegawai diharapkan dapat beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi.

Pelatihan yang efektif tidak hanya menekankan pada penyampaian materi, tetapi juga memperhatikan kesesuaian antara kebutuhan pelatihan dengan

karakteristik pekerjaan serta peserta pelatihan. Yassir Arafat et al. (2020) menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan secara tepat akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai dan menjadi dasar penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Melalui pelatihan yang terencana dan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan karyawan, memperkuat budaya kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Mangkunegara, 2017). Oleh karena itu, pengelolaan pelatihan perlu dilakukan secara cermat agar produktivitas kerja pegawai dapat terjaga dan terawasi dengan baik (Kustini & Sari, 2020).

Dalam pelaksanaan pelatihan, tidak terdapat satu metode terbaik yang dapat diterapkan secara universal, karena keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kawiana (2020) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pelatihan antara lain efektivitas biaya, kesesuaian materi program, penerapan prinsip-prinsip pembelajaran, ketepatan metode dan fasilitas pelatihan, karakteristik peserta pelatihan, serta kompetensi instruktur pelatih. Selain itu, Gasya Lilly dan Bachrudin Saleh Luturlean (2024) menyatakan bahwa pelatihan memiliki lima dimensi utama, yaitu:

1. Instruktur atau Pengajar

Instruktur pelatihan harus memiliki kualifikasi yang memadai, termasuk penguasaan materi, kemampuan membangkitkan motivasi, serta kemampuan mendorong partisipasi aktif peserta selama kegiatan pelatihan berlangsung

2. Peserta

Peserta pelatihan merupakan pegawai yang telah memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan pelatihan yang diselenggarakan

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan harus relevan dengan kebutuhan peserta serta disesuaikan dengan perkembangan dan kondisi terkini agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kompetensi kerja.

4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan perlu disesuaikan dengan karakteristik dan kemampuan sumber daya manusia yang beragam. Oleh karena itu, organisasi harus selektif dan melakukan evaluasi terhadap metode yang digunakan agar pelatihan dapat berjalan secara efektif.

5. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara jelas dan dapat diukur. Pada dasarnya, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta, mendorong pencapaian kinerja yang optimal, serta mengembangkan pemahaman terkait etika kerja yang harus diterapkan dalam organisasi.

Dalam proses pembelajaran, peran pemateri tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga memberikan pendampingan kepada peserta agar memperoleh pengetahuan, penguasaan keterampilan, serta pembentukan sikap dan kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaan.

2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor fundamental yang berperan dalam menentukan keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang mampu menumbuhkan semangat kerja seseorang sehingga individu tersebut bersedia bekerja secara efektif dan terintegrasi demi mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk berperilaku, bekerja, serta menghasilkan kinerja sesuai dengan harapan organisasi.

Mangkunegara (2017) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kondisi yang mendorong individu untuk bertindak dan mempertahankan perilaku kerja yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja terdiri atas dua bentuk utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu, seperti kepuasan dalam bekerja, rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk berkembang dan berprestasi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, antara lain gaji, insentif, penghargaan, lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi (Rivai & Sagala, 2019). Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan kebutuhan atau keinginan yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu guna memenuhi kebutuhannya dan mencapai hasil yang diharapkan (Harsanto & Ferijani, 2024).

Keberadaan motivasi kerja menjadi sangat penting karena melalui motivasi diharapkan setiap karyawan memiliki kemauan untuk bekerja secara optimal dan penuh antusiasme dalam mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Hasibuan

(2007) dan Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan kebutuhan, keinginan, serta harapan pegawai. Pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan mereka serta memberikan penghargaan yang seimbang dengan kontribusi yang telah diberikan. Oleh karena itu, motivasi tidak hanya bersifat individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, seperti sistem penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Organisasi perlu membangun sistem motivasi yang selaras dengan nilai dan budaya organisasi agar pegawai merasa dihargai serta memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan.

Dalam konteks industri perbankan, seperti pada Bank Jatim, motivasi kerja memegang peranan penting dalam menjaga produktivitas, loyalitas pegawai, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Karakteristik pekerjaan di sektor perbankan yang menuntut ketelitian, kecepatan, dan tanggung jawab yang tinggi menjadikan motivasi sebagai faktor kunci dalam menjaga konsistensi kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan berbagai bentuk motivasi, seperti pemberian penghargaan, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung, agar pegawai tetap bersemangat dan memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya.

Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik saling melengkapi dalam mendorong kinerja pegawai. Motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan kerja, rasa tanggung jawab, dan dorongan untuk berprestasi, sedangkan motivasi ekstrinsik meliputi kompensasi, insentif,

penghargaan, serta promosi jabatan. Apabila kedua bentuk motivasi tersebut dikelola dengan baik, maka pegawai akan menunjukkan kinerja yang optimal dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Pegawai yang memiliki tingkat motivasi kerja tinggi cenderung bekerja lebih giat, menunjukkan loyalitas yang kuat, serta berupaya memberikan hasil kerja terbaik. Oleh sebab itu, organisasi perlu menerapkan strategi motivasi secara berkelanjutan melalui pemberian penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Setiap peningkatan motivasi kerja akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Adapun indikator motivasi kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung antara lain:

a. **Daya Pendorong**

Daya pendorong merupakan naluri atau kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku secara tepat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Daya pendorong ini muncul dari dalam diri individu sebagai respons atas kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ingin dipenuhi. Setiap individu memiliki daya pendorong yang berbeda-beda, yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya, nilai-nilai pribadi, pengalaman kerja, serta kebiasaan yang terbentuk dalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, daya pendorong menjadi faktor penting yang

menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain dorongan dari dalam diri, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh dorongan dari luar individu. Dorongan eksternal ini muncul akibat pengaruh lingkungan, baik dari atasan, rekan kerja, maupun sistem dan kebijakan organisasi. Dorongan tersebut dapat berupa ajakan, penghargaan, pengakuan, maupun kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Kemauan untuk bertindak sebagai hasil dari dorongan eksternal merupakan bentuk reaksi individu terhadap stimulus atau tawaran yang diberikan oleh pihak lain. Apabila dorongan eksternal tersebut sesuai dengan kebutuhan dan harapan individu, maka akan meningkatkan semangat kerja serta mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

b. Kerelaan

Kerelaan merupakan sikap kesediaan individu untuk menerima dan memenuhi permintaan dari pihak lain tanpa adanya paksaan. Dalam konteks organisasi, kerelaan tercermin dari kemauan karyawan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, meskipun pekerjaan tersebut bukan merupakan tanggung jawab utamanya. Sikap ini menunjukkan adanya dorongan internal berupa rasa tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama.

Kerelaan yang dimiliki karyawan berperan penting dalam menciptakan kerja sama tim yang harmonis dan meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kerelaan tinggi

cenderung lebih kooperatif, memiliki empati terhadap rekan kerja, serta bersedia memberikan kontribusi tambahan demi kelancaran operasional perusahaan. Dengan demikian, kerelaan tidak hanya mencerminkan motivasi kerja individu, tetapi juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada kinerja kolektif.

c. Membentuk Keahlian

Pembentukan keahlian merupakan suatu proses berkelanjutan yang dilakukan secara bertahap melalui pembelajaran dan pengalaman. Keahlian tidak dapat diperoleh secara instan, melainkan membutuhkan proses yang sistematis agar individu mampu menguasai kemampuan tertentu sesuai dengan bidang ilmu atau pekerjaan yang dijalani. Keahlian yang telah dimiliki perlu terus dikembangkan dan diasah secara konsisten agar kemampuan tersebut semakin optimal dan terampil. Upaya pengembangan keahlian yang berkelanjutan akan membantu individu meningkatkan kualitas kerja, beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan kontribusi yang lebih maksimal bagi organisasi

2.2.3 Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil nyata atau output yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam jangka waktu tertentu selama proses pelaksanaan pekerjaan. Yuniarsih dan Suwatno (2016) menyatakan bahwa produktivitas mencerminkan jumlah hasil kerja yang mampu dicapai dalam kurun waktu tertentu, baik dalam skala harian, tahunan, maupun berdasarkan durasi penyelesaian suatu pekerjaan atau proyek. Dengan kata lain, produktivitas

menunjukkan kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan output sesuai dengan waktu yang tersedia.

Hasibuan dalam Busro (2018) mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara total hasil produksi (output) dengan sumber daya yang digunakan (input). Definisi ini menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil yang dicapai, tetapi juga berkaitan dengan tingkat efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya. Semakin besar output yang dihasilkan dengan penggunaan input yang optimal, maka semakin tinggi tingkat produktivitas kerja. Produktivitas kerja memiliki dua dimensi utama, yaitu efektivitas dan efisiensi. Dimensi efektivitas berkaitan dengan tingkat pencapaian target kerja yang meliputi aspek kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, dimensi efisiensi berhubungan dengan bagaimana pekerjaan dilaksanakan melalui perbandingan antara input yang digunakan dengan realisasi penggunaannya dalam proses kerja (Herlina Novita & Rifaldi Marbun, 2023).

Ali Iqbal et al. (2021) menyebutkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, motivasi, disiplin, serta sikap kerja pegawai. Adapun faktor organisasional mencakup sistem kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, pelatihan, serta kebijakan manajemen sumber daya manusia. Interaksi antara faktor-faktor tersebut akan menentukan tingkat produktivitas pegawai dalam suatu organisasi, Produktivitas kerja memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Pegawai yang memiliki produktivitas tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal,

meminimalkan kesalahan, serta memanfaatkan waktu dan sumber daya secara lebih efisien. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dari sisi pencapaian target, kualitas pelayanan, maupun kepuasan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, produktivitas kerja sering dijadikan sebagai salah satu indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai.

Produktivitas akan meningkat apabila organisasi mampu menghasilkan output yang lebih besar dengan jumlah input yang sama, atau menghasilkan output yang sama dengan penggunaan input yang lebih sedikit. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kemampuan kerja, motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki keterampilan memadai dan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang termotivasi. Ali Iqbal et al. (2021) juga menegaskan bahwa peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai melalui pengembangan kompetensi pegawai serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Pelatihan yang berkelanjutan, pemberian motivasi yang tepat, dan sistem penghargaan yang adil dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya secara jelas agar proses kerja dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, produktivitas kerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi kerja, serta kesempatan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Pegawai yang terampil dan termotivasi akan mampu

bekerja secara lebih efektif dan efisien sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.

Adapun aspek-aspek produktivitas kerja menurut Siagian (2014) meliputi

1. Perbaikan Terus Menerus

Salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan seluruh dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman

2. Tugas yang menantang

Dalam jenis pekerjaan apapun akan selalu terdapat pekerjaan yang menganut prinsip minimalis, yang berarti sudah puas jika melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sekedar memenuhi standar minimal. Akan tetapi tidak sedikit orang justru menginginkan tugas yang penuh tantangan

3. Kemampuan Bekerja

Kemampuan kerja seseorang karyawan sangat menentukan hasil produksi. Apalagi kemampuan karyawan tinggi maka akan menghasilkan produk yang tinggi, sebaliknya kemampuan karyawan rendah maka akan menghasilkan produk yang rendah

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja pada hakikatnya merupakan wujud perilaku kerja nyata yang ditunjukkan oleh individu sebagai hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan perannya dalam organisasi. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang optimal, organisasi perlu menyediakan sarana dan prasarana yang memadai sebagai pendukung kelancaran penyelesaian pekerjaan. Dengan

demikian, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pendapat ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan organisasi (Gasya Lilly & Bachrudin Saleh Luturlean, 2024).

Rivai dan Sagala (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh individu sebagai bentuk prestasi kerja yang dihasilkan berdasarkan peran, fungsi, dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Kinerja juga mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya apabila dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hasil kerja tersebut merupakan akumulasi dari kemampuan, keterampilan, serta kemauan individu dalam menjalankan tugasnya. Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, kesungguhan, dan tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu semata, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan lingkungan kerja yang kondusif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan menjadi hal yang penting dilakukan oleh organisasi. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja karyawan, mengevaluasi efektivitas pelaksanaan tugas, serta menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial terkait pengembangan sumber daya manusia. Adapun terdapat tiga alasan pokok perlunya dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian
2. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang karyawan. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.
3. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja karyawan. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang karyawan mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi, pemberian motivasi yang berkelanjutan, serta pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Hasibuan (2018) menegaskan bahwa kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu menciptakan keseimbangan

antara kemampuan individu, motivasi kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Menurut Mangkunegara (2005) Mengukur kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui produktivitas karyawan secara kuantitatif. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan hasil kerja yang berkualitas lebih cepat sesuai dengan standar Perusahaan Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024) Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam pengukur kinerja yaitu:

1. Ketepatan waktu, dimana hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dikerjakan tepat sesuai waktu yang efisien.
2. Kuantitas kerja yaitu dimana hasil kerja karyawan yang didasarkan pada pencapaian target yang sudah distandarkan jumlah waktunya dalam waktu tertentu oleh atasan atau organisasi
3. Kualitas kerja yang mana hasil kerja karyawan didasarkan pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, apakah hasil pekerjaannya memenuhi mutu hasil pekerjaan seperti yang ditetapkan dalam standar mutu

Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan cerminan dari kemampuan, komitmen, dan motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja yang baik akan membawa dampak positif bagi produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memastikan bahwa sistem pelatihan, motivasi, dan pengembangan karyawan dijalankan secara berkelanjutan agar kinerja pegawai terus meningkat dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh hubungan variabel dependen yaitu kinerja dengan variabel independent yaitu Pelatihan dan Motivasi Kerja dengan Produktifitas;

1.3.1 Keterkaitan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan secara langsung mempengaruhi kinerja melalui berbagai mekanisme, seperti memberi arahan, motivasi kerja dan pengelolaan sumber daya. Pelatihan memiliki hubungan yang sangat erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Proses pelatihan yang baik akan memberikan dampak langsung terhadap kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, dan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, pelatihan dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh konteks internal dan eksternal perusahaan, perusahaan yang mampu memahami performa dan nilai disiplin karyawannya tentu mampu menciptakan tim dengan kinerja yang tinggi, hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Herlina Novita, Rifaldi Marbun, 2023), Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024), Rulianti et al., (2021), Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024), (Nur Hidayah, 2020) (Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani 2024)

1.3.2 Keterkaitan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan karena motivasi menjadi penggerak utama perilaku kerja. Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih tekun, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Motivasi kerja memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja, di mana motivasi kerja yang tinggi sering kali berdampak positif pada peningkatan kinerja. Ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi di lingkungan kerja, pegawai cenderung lebih termotivasi kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja

Motivasi kerja adalah pendorong utama dalam menentukan kinerja. Dinamika hubungan ini memerlukan perhatian yang berkelanjutan dari organisasi agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan system penghargaan yang memadai untuk mempertahankan kinerja tinggi. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Herlina Novita, Rifaldi Marbun 2023), (Lucky O.H. Dotulong 2015), (Rulianti et al., 2021), (Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean, 2024)

1.3.3 Keterkaitan Produktifitas dengan Kinerja Karyawan

Produktivitas dan kinerja karyawan merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam manajemen sumber daya manusia. Produktivitas pada dasarnya menggambarkan tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang atau sekelompok orang dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk

menghasilkan output tertentu produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja dengan seluruh sumber daya yang digunakan. Semakin besar hasil kerja yang diperoleh dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Keterkaitan antara produktivitas dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui hubungan timbal balik yang kuat. Produktivitas yang tinggi umumnya akan mencerminkan kinerja karyawan yang baik, karena produktivitas menunjukkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efisien dan efektif. Ketika produktivitas meningkat, maka kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan mengalami peningkatan hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean, 2024), (Nur Hidayah, 2020), (Rozalia Nur Avni, Utami Nayati, 2024)

Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas, seperti pelatihan, motivasi, pengawasan yang baik, serta lingkungan kerja yang kondusif. Ketika produktivitas meningkat, maka kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan mengalami peningkatan

1.3.4 Keterkaitan Pelatihan dengan Produktifitas

Pelatihan (training) adalah proses sistematis untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan oleh karyawan guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan mereka. Melalui pelatihan,

karyawan memperoleh kemampuan baru atau penyegaran kompetensi yang sudah dimiliki agar dapat bekerja dengan cara yang lebih efisien dan produktif. Hubungan antara pelatihan dan produktivitas bersifat kausal dan langsung. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas individu maupun organisasi. Peningkatan produktivitas hanya dapat dicapai apabila tenaga kerja memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Tanpa pelatihan yang memadai, karyawan cenderung bekerja dengan cara konvensional dan kurang efisien, sehingga produktivitas sulit untuk ditingkatkan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rozalia Nur Avni, Utami Nayati 2024), (Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani 2024), (Lucky O.H. Dotulong 2015), (**Dori Mitra Candana 2023**), (**Nur Hidayah 2020**)

Selain itu juga dapat meningkatkan kemampuan teknis, pelatihan juga berperan dalam membentuk sikap kerja positif, seperti kedisiplinan, ketelitian, dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Karyawan yang mengikuti pelatihan biasanya memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi karena merasa diperhatikan dan diberdayakan oleh organisasi

1.3.5 Keterkaitan Motivasi dengan Produktifitas

Hubungan antara motivasi dan produktivitas dapat dijelaskan melalui mekanisme perilaku kerja. Karyawan yang termotivasi memiliki keinginan untuk berprestasi, memenuhi kebutuhan, serta memperoleh pengakuan dari

organisasi. Dorongan inilah yang mendorong mereka bekerja lebih giat, cepat, dan tepat waktu, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, karyawan yang kurang termotivasi cenderung bekerja seadanya, menunjukkan tingkat keterlibatan rendah, serta menghasilkan produktivitas yang menurun. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh **(Dori Mittra Candana 2023)**, (Herlina Novita, Rifaldi Marbun 2023), (Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani 2024), (Rulianti et al., 2021)

Motivasi merupakan kekuatan pendorong utama yang mengubah potensi menjadi produktivitas; tanpa motivasi, kemampuan kerja tidak akan menghasilkan output yang optimal bagi organisasi

1.3.6 Keterkaitan Produktifitas memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, pelatihan dan produktivitas merupakan dua variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan produktivitas sebagai variabel mediasi. Produktivitas di sini berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara pelatihan dan kinerja, sehingga dampak pelatihan terhadap kinerja menjadi lebih optimal. Hubungan mediasi ini dapat dijelaskan secara logis: pelatihan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan, keterampilan yang meningkat ini membuat karyawan mampu bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga produktivitasnya meningkat. Produktivitas yang meningkat

kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, produktivitas menjadi variabel penghubung yang menjelaskan bagaimana pelatihan dapat menghasilkan dampak nyata terhadap kinerja. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rulianti et al., 2021), (Lucky O.H. Dotulong 2015), (**Dori Mitra Candana 2023**)

Dengan demikian, produktivitas berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak pelatihan terhadap kinerja. Pelatihan yang efektif tidak hanya memberikan peningkatan kompetensi, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan optimal, sehingga kinerja organisasi meningkat secara signifikan. Tanpa peningkatan produktivitas, pelatihan mungkin hanya menghasilkan pengetahuan dan keterampilan yang belum dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja

1.3.7 Keterkaitan Produktifitas memediasi pengaruh Motivasi dengan Kinerja Karyawan

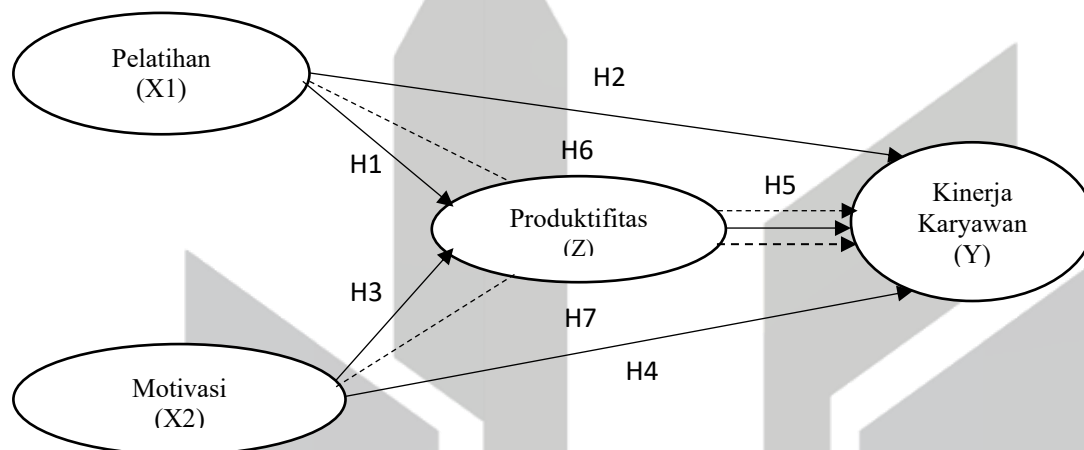
Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas serta kinerja. Berdasarkan penelitian dan teori manajemen, motivasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan produktivitas sebagai variabel mediasi. Produktivitas dalam hal ini menjadi jalur yang menjembatani antara motivasi dan kinerja, sehingga pengaruh motivasi terhadap kinerja menjadi lebih signifikan. Hubungan mediasi ini dapat dijelaskan melalui mekanisme perilaku kerja: karyawan yang termotivasi memiliki dorongan untuk mencapai prestasi dan pengakuan Hal ini

selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (**Dori Mitra Candana 2023**), (Herlina Novita, Rifaldi Marbun 2023), (Lucky O.H. Dotulong 2015), (Rulianti et al., 2021)

Oleh karena itu Dorongan ini membuat karyawan berusaha menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, mengelola waktu dan sumber daya dengan lebih baik, serta menghasilkan output yang lebih tinggi. Output yang meningkat ini mencerminkan produktivitas yang lebih baik,

1.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis terkait pengaruh training dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga dari penjelasan tersebut dapat digambarkan seperti berikut:



Sumber: Rozalia Nur Avni, Utami Nayati (2024), Herlina Novita, Rifaldi Marbun (2023), Gasya Lilly, Bachrudin Saleh Luturlean (2024), Andreas Dela Hoya Harsanto, Agatha Ferijani (2024), Rulianti et al., (2021), Dori Mittra Candana (2023), Lucky O.H. Dotulong (2015), Nur Hidayah (2020)

Gambar 2.9
Kerangka Pemikiran

1.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis (dugaan) atas hubungan antar variable adalah sebagai berikut:

- H1: Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Z).
- H2: Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H3: Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas (Z).
- H4: Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H5: Produktivitas (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H6: Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Produktivitas (Z) sebagai variabel intervening.

H7: Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Produktivitas (Z) sebagai variabel intervening.

