

**PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGALAMAN  
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI EMPIRIS  
TERHADAP KARYAWAN SWASTA INDUSTRI OTOMOTIF DI  
TANGERANG)**

**TESIS**

Oleh:

**CINDY YONUARI**

**20222102012**

**PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**



**PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGALAMAN  
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI EMPIRIS  
TERHADAP KARYAWAN SWASTA INDUSTRI OTOMOTIF DI  
TANGERANG)**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Pada Program Pascasarjana  
Universitas Buddhi Dharma

Oleh:  
**CINDY YONUARI**  
**20222102012**

**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**DESEMBER 2024**

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS**

Nama Mahasiswa : Cindy Yonuari  
NIM : 20222102012  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif Di Tangerang)

Usulan tesis ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan tesis

Tangerang, 18 Agustus 2024

Menyetujui,

Pembimbing,

Mengetahui,

Ketua Program Studi,

  
**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

  
**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

## LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Judul Tesis : Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif Di Tangerang)

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Cindy Yonuari

NIM : 20222102012

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

Tesis ini kami setujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji pascasarjana Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen (M.M.)**.

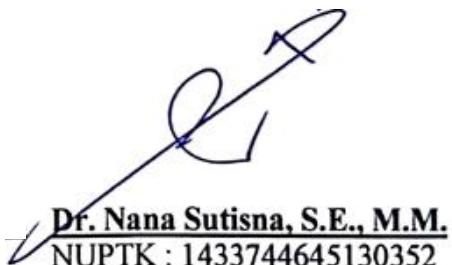
Tangerang 27 Desember 2024

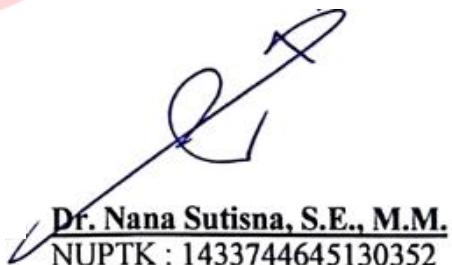
Menyetujui,

Pembimbing,

Mengetahui,

Ketua Program Studi,

  
**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

  
**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**

**TANGERANG**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.

Kedudukan : Pembimbing

Menyatakan bahwa,

Nama Mahasiswa : Cindy Yonuari

NIM : 20222102012

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

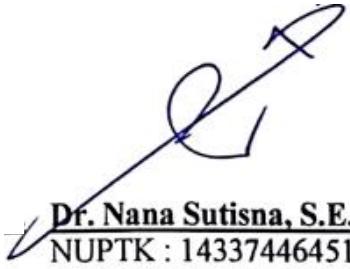
Judul Thesis : Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif Di Tangerang)

Telah layak untuk mengikuti sidang tesis

Tangerang, 27 Desember 2024

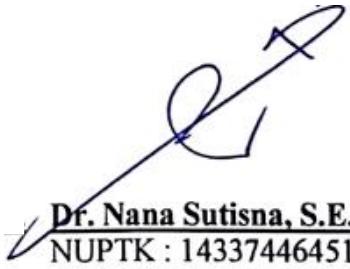
Menyetujui,

Pembimbing,

  
**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

Mengetahui,

Ketua Program Studi,

  
**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS**

Nama Mahasiswa : Cindy Yonuari  
NIM : 20222102012  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif Di Tangerang).

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** di depan Tim Pengaji Tesis Program Pascasarjana Universitas Buddhi Dharma pada Yudisium Predikat "**DENGAN PUJIAN**" pada hari Sabtu tanggal 11 Januari 2025.

**Nama Pengaji**

Ketua Pengaji : **Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK : 1433744645130352

Pengaji I : **Dr. Juan Barus Gultom, S.E., M.Ak.**  
NUPTK : 4443743644130093

Pengaji II : **Dr. Limajatini, S.E., M.M., B.K.P.**  
NUPTK : 5545745646230062

Dekan Fakultas Bisnis,

  
**Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si**  
NUPTK : 9759751652230070

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini menyatakan :

1. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lainnya.
2. Tesis ini murni gagasan, rumusan, dan original hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam tesis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Tesis ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau ketua program studi atau pembantu ketua bidang akademik atau ketua di Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan dengan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas.

Tangerang, 15 Januari 2025

Penulis



Cindy Yonuari  
20222102012

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**Dibuat oleh,**

Nama : Cindy Yonuari  
NIM : 20222102012  
Jenjang Studi : Strata Dua (S2)  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini memberikan hak bebas royalti non-eksklusif kepada Universitas Buddhi Dharma, atas karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif Di Tangerang)” beserta perangkat yang diperlukan (jika ada).

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalihmedia, mengelola, dan mempublikasikannya untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari penulis selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia menanggung segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah saya tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 05 Maret 2025

Penulis



Cindy Yonuari  
20222102012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang)”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada fakultas Bisnis dan Ekonomi di Universitas Buddhi Dharma.

Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu selama proses pembuatan tesis ini, yaitu kepada:

1. Yth. Dr. Limajatini, S.E., M.M., BKP, Selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma
2. Yth. Ibu Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma
3. Yth. Dr. Nana Sutisna, SE.,M.M. selaku pembimbing tesis yang senantiasa mengarahkan kami
4. Seluruh jajaran Pimpinan, Dosen dan karyawan pada program Magister Manajemen (MM) Universitas Buddhi Dharma (UBD)
5. Kepada orangtua dan seluruh keluarga yang selalu mendukung dan menguatkan penulis dalam pembuatan tesis
6. Kepada Deni Septiawan, suami yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam pembuatan tesis

7. Kepada teman dan sahabat yang memberikan dukungan kepada penulis
8. Kepada seluruh teman seperjuangan di Program Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan dan kebersamaan selama masa perkuliahan
9. Dan kepada pihak-pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan rendah hati menerima kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di waktu mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan dapat menjadi referensi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Akhir kata, penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia akademik maupun praktisi di bidang MSDM.

Tangerang, 04 Januari 2025

Penulis,

Cindy Yonuari

# **Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang)**

## **ABSTRAKSI**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai pemediasi. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan dilakukan pada unit analisa karyawan swasta di Tangerang pada sektor otomotif. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner untuk kemudian diuji secara statistik dalam *software* SmartPLS versi 3. Populasi dalam penelitian ini tidak diketahui secara pasti sehingga sampel ditentukan dengan metode Hair (jumlah indikator dikalikan antara 5 – 10), dan 35 butir kuesioner dikalikan 8 menghasilkan 280 sampel penelitian. Pengujian data meliputi uji *outer model* dan *inner model*. *Outer model* terdapat uji validitas dan reliabilitas, validitas diskriminan dan kolineartias. *Inner model* terdapat uji *R-Square*, *F-Square*, *bootstrapping*, *path coefficient* dan *specific indirect effect*. Hasil pengujian data menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sementara pengalaman dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja juga tidak signifikan sedangkan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengalaman terhadap produktivitas kerja dengan positif dan signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pengalaman dan motivasi kerja karyawan yang paling memiliki dampak terhadap produktivitas kerja, dalam industri otomotif di Tangerang.

**Kata Kunci : Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja**

***The Effect of Education, Training and Work Experience on Work Productivity  
With Work Motivation as a Mediator (Empirical Study of Private Employees in  
The Automotive Industry in Tangerang)***

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the influence of education, training, and work experience on job productivity, with work motivation serving as a mediating variable. The research employs a quantitative approach and focuses on private sector employees in the automotive industry in Tangerang as the unit of analysis. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires, which were subsequently analyzed using statistical methods with SmartPLS version 3. As the population size for this study is unknown, the sample was determined using Hair's method, where the number of indicators is multiplied by a factor of 5 to 10. With 35 questionnaire items multiplied by 8, the study resulted in a sample size of 280 respondents. Data analysis included tests for both the outer model and the inner model. The outer model tests covered validity and reliability, discriminant validity, and collinearity. The inner model tests involved R-Square, F-Square, bootstrapping, path coefficients, and specific indirect effects. The findings indicate that education and training do not significantly influence job productivity, while work experience and work motivation have a positive and significant impact on job productivity. Furthermore, the mediating role of work motivation in the relationship between education and training on job productivity was found to be insignificant. However, work motivation significantly mediates the influence of work experience on job productivity in a positive manner. This study highlights that work experience and work motivation are the most influential factors driving job productivity in the automotive industry in Tangerang.*

***Keyword : Education, Training, Work Experience, Work Motivation, and Job Productivity***

## DAFTAR ISI

**HALAMAN JUDUL**

**HALAMAN JUDUL DALAM**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS**

**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**SURAT PERNYATAAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**KATA PENGANTAR**

**ABSTRAKSI .....** xi

**ABSTRACT .....** xii

**DAFTAR ISI .....** xiii

**DAFTAR TABEL .....** xvi

**DAFTAR GAMBAR.....** xvii

**DAFTAR LAMPIRAN .....** xviii

**BAB I PENDAHULUAN .....** 1

**1.1 Latar Belakang Penelitian .....** 1

**1.2 Identifikasi Masalah.....** 4

**1.3 Pembatasan Masalah .....** 6

**1.4 Perumusan Masalah.....** 6

**1.5 Tujuan Penelitian .....** 7

**1.6 Manfaat Penelitian.....** 8

**1.7 Sistematika Penulisan .....** 9

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....** 10

**2.1 Landasan Teori .....** 10

**2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....** 10

**2.1.2 Pendidikan .....** 15

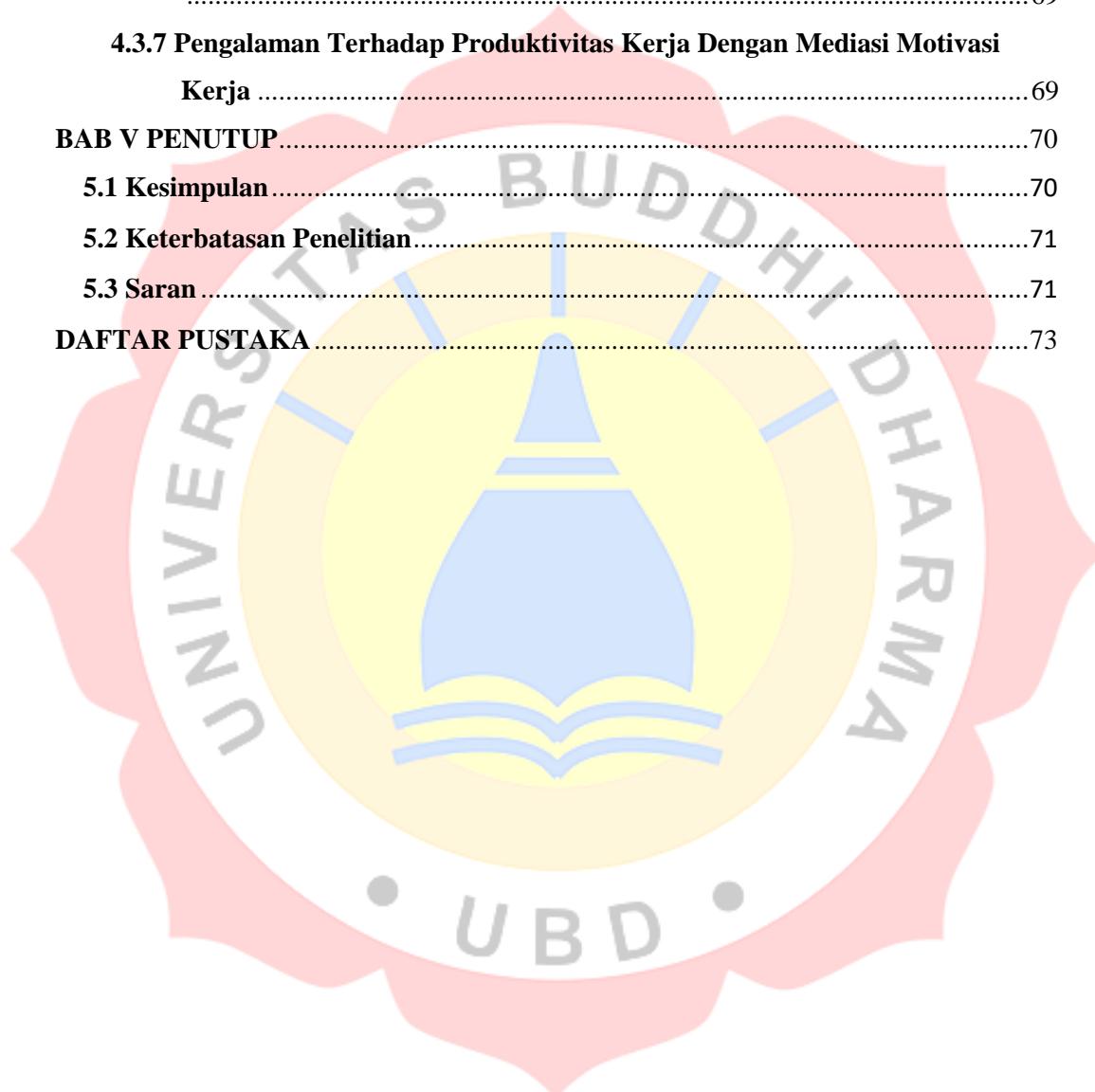
**2.1.3 Pelatihan .....** 18

**2.1.4 Pengalaman.....** 24

**2.1.5 Motivasi Kerja .....** 27

<b>2.1.6 Produktivitas Kerja.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Kerangka Pemikiran.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.1 Pendidikan dan Produktivitas Kerja .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.2 Pelatihan dan Produktivitas Kerja .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.3 Pengalaman dan Produktivitas Kerja.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.4 Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.5 Pendidikan, Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.6 Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.7 Pengalaman, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja .....</b>	<b>42</b>
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Metode Penelitian.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Obyek Penelitian .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.1 Sejarah Singkat .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.2 Kegiatan Organisasi .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.3 Struktur Organisasi .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 Model Penelitian.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5 Operasionalisasi Variabel.....</b>	<b>49</b>
<b>3.6 Teknik Pengujian Data .....</b>	<b>51</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Karakteristik Subjek Penelitian.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.1 Karakteristik Berdasarkan Usia .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3 Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Deskripsi Data Penelitian .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.1 Outer Model.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.2 Inner model .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 Interpretasi Hasil Penelitian.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.1 Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.2 Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja .....</b>	<b>67</b>

<b>4.3.3 Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja .....</b>	67
<b>4.3.4 Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.....</b>	68
<b>4.3.5 Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja .....</b>	68
<b>4.3.6 Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja .....</b>	69
<b>4.3.7 Pengalaman Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja .....</b>	69
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	70
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	70
<b>5.2 Keterbatasan Penelitian.....</b>	71
<b>5.3 Saran .....</b>	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	73

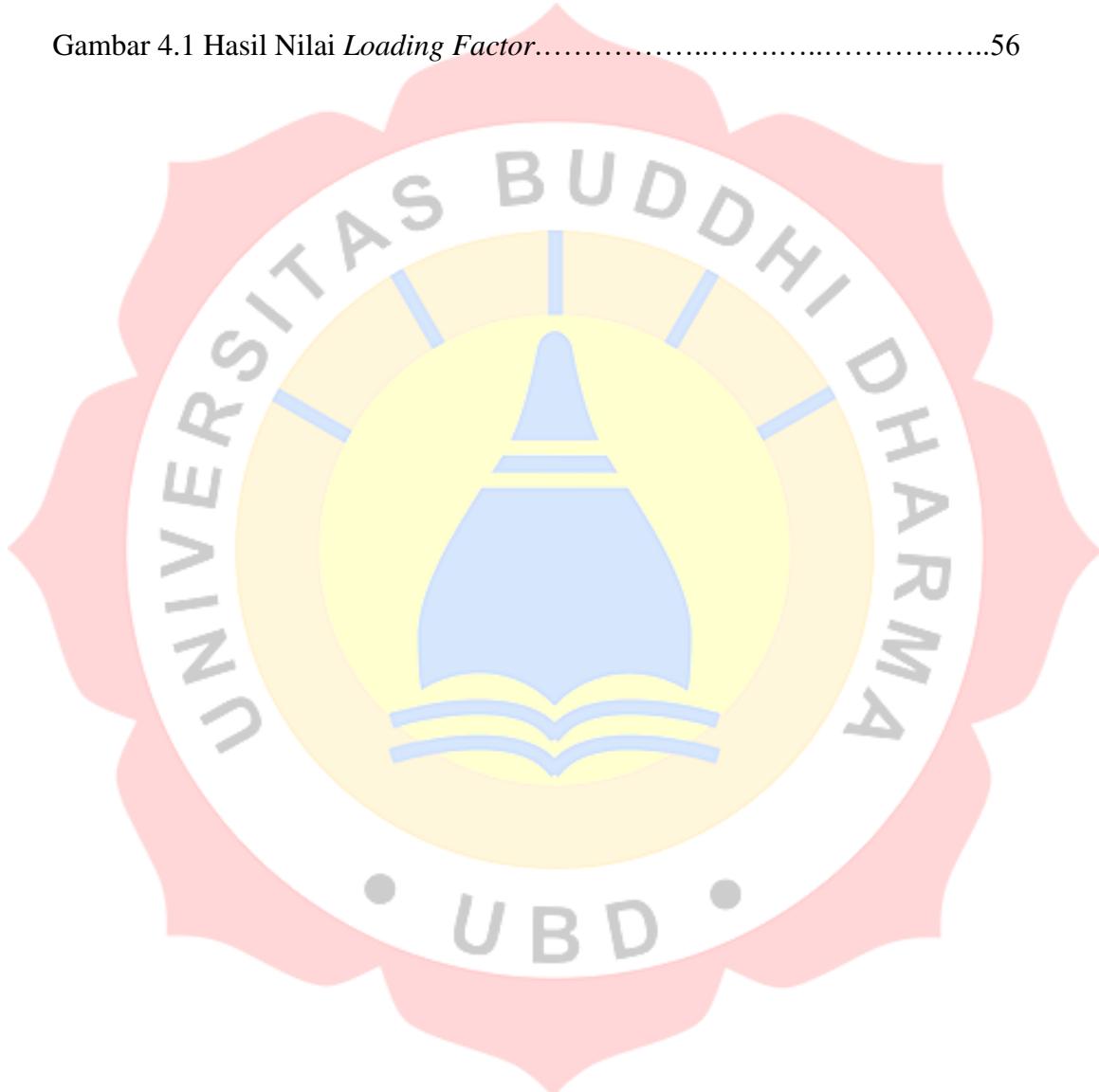


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1 Tabel Operasionalisasi Variabel.....	50
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas.....	57
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	58
Tabel 4.6 Hasil Uji VIF/Kolinearitas.....	59
Tabel 4.7 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	61
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Path Coefficient</i> .....	62
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>F-Square</i> .....	64
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Specific Indirect Effect</i> .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan Motor & Mobil Bulanan (YoY).....	3
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	37
Gambar 4.1 Hasil Nilai <i>Loading Factor</i> .....	56



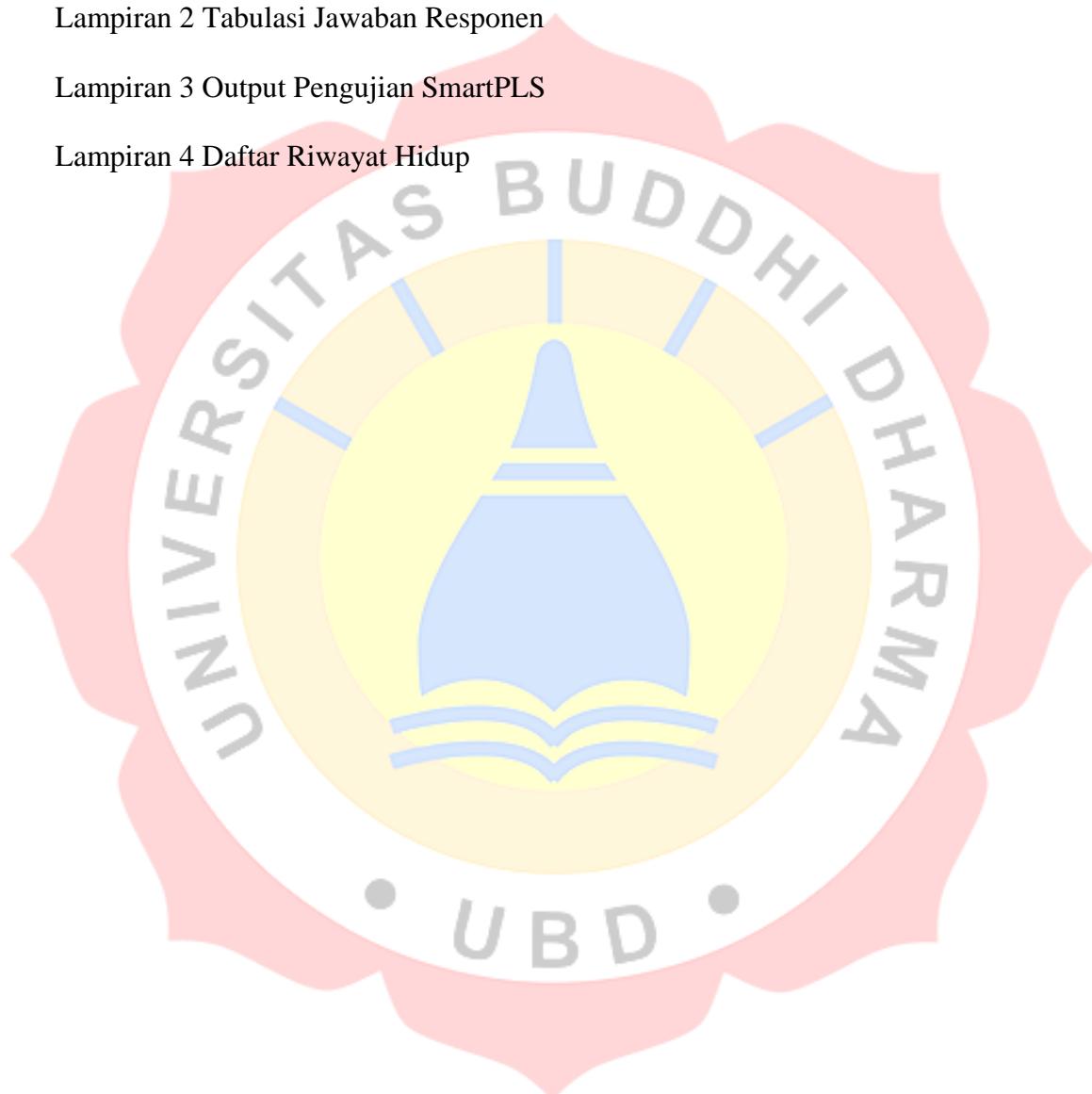
## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Daftar Pernyataan Kuesioner

Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responen

Lampiran 3 Output Pengujian SmartPLS

Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Indonesia merupakan negara berkembang yang sedang berstrategi menjadi Negara maju melalui program Indonesia Emas tahun 2045, salah satunya dengan memanfaatkan potensi surplus demografis. Yaitu kondisi dimana jumlah penduduk usia produktif lebih banyak daripada jumlah penduduk usia non produktif. Total penduduk Indonesia tahun 2022 mencapai 275 juta jiwa, sebanyak 209 juta jiwa atau 76% dari total penduduk Indonesia adalah penduduk usia produktif berusia 15 – 64 tahun. 143 juta jiwa termasuk angkatan kerja sebanyak sedangkan angkatan kerja sebanyak 65 juta jiwa (*Statistical Yearbook of Indonesia 2023*, Badan Pusat Statistik Indonesia). Beberapa pengukuran kualitas sumber daya manusia dilakukan salah satunya dengan laporan *World Talent Ranking dari Institut for Management Development* (IMD) dan Indeks Pembangunan Manusia (IPM).

Dengan kuantitas tersebut, daya saing SDM Indonesia berada di urutan ke-4 dari 5 Negara di Asia Tenggara dengan perolehan poin 51,13 (*IMD World Talent Ranking 2023*). Sedangkan pada tingkat global, Indonesia menempati urutan ke 47 dari 64 negara, naik dari sebelumnya di posisi 51. Berdasarkan laporan IMD, anggaran pendidikan, jumlah guru dan minimnya kemampuan

pelajar berdasarkan hasil tes PSA menjadi beberapa faktor yang membuat Indonesia kurang menonjolkan daya saing SDM.

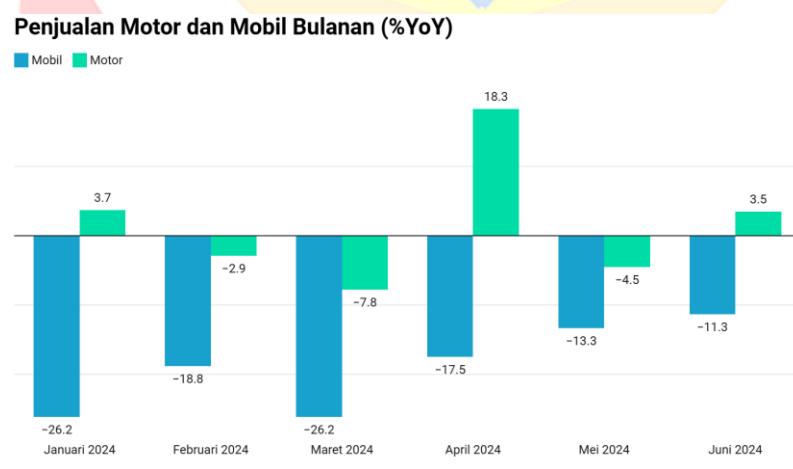
Pengukuran lain yang digunakan adalah IPM. IPM rata-rata Negara maju adalah 80, sedangkan IPM Indonesia pada 2023 masih di angka 74,39. Kualitas SDM akan mempengaruhi tingkat produktivitas dan daya saing SDM itu sendiri. Jika dibandingkan dengan negara ASEAN, IPM Indonesia menempati urutan 6 dari 11 negara pada tahun 2022 (databoks-katadata). IPM adalah pengukuran ukuran perbandingan dari harapan hidup, melek huruf, pendidikan dan standar hidup. IPM akan berpengaruh terhadap beberapa aspek masyarakat terutama tingkat kelayakan hidup dan akses terhadap pendidikan. Hal tersebut tentu berimbang pada terbatasnya pengalaman bekerja yang dimiliki dan produktivitas SDM tersebut dalam bekerja. Menurut Prof Nasih pada *Forum Group Discussion: Pengembangan SDM dalam Mewujudkan Indonesia Emas 2045* Universitas Airlangga, salah satu rendahnya angka IPM dikarenakan angka partisipasi pendidikan yang rendah. Hal ini diperkuat dengan data BPS Indonesia 2023 hanya 30,2% penduduk yang berhasil lulus hingga jenjang SMA/K sederajat sedangkan yang berhasil menamatkan pendidikan tinggi hanya sebesar 10,15%. Di lain sisi, pengangguran di Indonesia sebesar 4,82% pada Februari 2024 juga berperan dalam kualitas SDM di Indonesia.

Selain pendidikan dan pengalaman kerja, pelatihan juga menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan kualitas SDM. Pendidikan berperan positif dan signifikan mempengaruhi produktivitas kerja, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rista & Hanif, 2019; Utari & Prasetyo, 2022). Pelatihan juga

berpengaruh signifikan terhadap produktivitas (Aliya & Tobari, 2019; Rodli, 2019; Amal & Rahmayanti, 2021; Jariyah et al., 2023) variabel lain yang ikut mempengaruhi adalah pengalaman kerja seperti yang telah diteliti oleh Ahmad. Sedangkan dalam beberapa penelitian, pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja (Aliya & Tobari, 2019; Jariyah et al., 2023).

Berdasarkan fenomena yang terjadi secara global tersebut, peneliti mengidentifikasi fenomena penurunan produktivitas pada industri otomotif. Berdasarkan data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) terdapat penurunan penjualan mobil dari Januari – Oktober 2024 (710.406 unit) sebesar 15,05% jika dibandingkan dengan penjualan mobil Januari – Oktober 2023 (836.128 unit). Gaikindo pun merevisi target penjualan mobil untuk 2024 yang semula 1,1 juta unit menjadi 850.000 unit (Sabki, 2024)

Sedangkan untuk data penjualan motor per bulan (YoY) dari Januari hingga Juni 2024 adalah sebagai berikut (Natalia, 2024):



Gambar 1.1 Data Penjualan Motor & Mobil Bulanan (YoY)  
Sumber: (Sabki, 2024), CNBC Indonesia

“Secara keseluruhan, penjualan motor masih sejalan dengan target, penjualan mobil mulai ada perbaikan secara bulanan, tetapi secara akumulatif pada Semester I/2024 masih mengalami perlambatan.” (Natalia, 2024). Penjualan motor domestik bertumbuh 1,07% secara bulanan pada Juni 2024 dan 3,5% secara tahunan namun masih turun 1% secara kumulatif semester pertama di 2024.

Penurunan penjualan tersebut diduga peneliti karena 2 hal yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal dapat berupa kondisi politik Indonesia yang bertepatan pemilu presiden 2024, kondisi ekonomi dan rencana kenaikan PPN menjadi 12%. Disamping faktor eksternal, peneliti juga mengidentifikasi terjadi penurunan produktivitas kerja dalam penjualan industri otomotif di Tangerang. Industri otomotif dipilih sebagai obyek penelitian dikarenakan berdampak signifikan terhadap ekonomi, yaitu mampu membukukan transaksi lebih dari 18,8 triliun rupiah dalam pameran GIIAS Tangerang 2024 (Jayadi, 2024).

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penulis melakukan penelitian mengenai Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Pemediasi (Studi Empiris Terhadap Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang).

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, ditemukan bahwa produktivitas kerja dari industri otomotif Tangerang mengalami penurunan. Faktor yang dapat menjadi penyebab masalah tersebut adalah tingkat pendidikan SDM, apakah SDM mengikuti pelatihan-pelatihan untuk terus

meningkatkan kualitasnya dan pengalaman bekerja yang dimiliki. Motivasi kerja juga turut dipertimbangkan sebagai variabel pemediasi dari produktivitas kerja. Berikut adalah identifikasi masalah dari penelitian ini:

- a. Teridentifikasi bahwa pendidikan karyawan di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan.
- b. Teridentifikasi bahwa pelatihan di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan.
- c. Teridentifikasi bahwa pengalaman kerja karyawan di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan.
- d. Teridentifikasi bahwa pendidikan karyawan di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.
- e. Teridentifikasi bahwa pelatihan di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.
- f. Teridentifikasi bahwa pengalaman kerja karyawan di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.
- g. Teridentifikasi bahwa motivasi kerja di industri otomotif Tangerang belum mendukung secara maksimal terhadap produktivitas kerja karyawan.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Untuk mempersempit fokus permasalahan maka dilakukan pembatasan sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan di industri otomotif Tangerang.
- b. Penelitian mengambil sampel dari karyawan swasta industri otomotif Tangerang. Penelitian dilakukan dengan meneliti pengaruh dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman terhadap produktivitas kerja.
- c. Penelitian juga mempertimbangkan motivasi kerja sebagai pemediasi antara hubungan antara pendidikan, pelatihan, serta pengalaman terhadap produktivitas kerja.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada identifikasi dan pembatasan masalah, maka disusunlah perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh dari pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang?
- b. Apakah ada pengaruh dari pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang?
- c. Apakah ada pengaruh dari pengalaman terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang?
- d. Apakah ada pengaruh dari motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang?

- e. Apakah ada pengaruh dari pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta melalui motivasi kerja sebagai pemediasi di industri otomotif Tangerang?
- f. Apakah ada pengaruh dari pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta melalui motivasi kerja sebagai pemediasi di industri otomotif Tangerang?
- g. Apakah ada pengaruh dari pengalaman terhadap produktivitas kerja swasta karyawan melalui motivasi kerja sebagai pemediasi di industri otomotif Tangerang?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Meneliti pengaruh dari pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang.
- b. Meneliti pengaruh dari pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang.
- c. Meneliti pengaruh dari pengalaman terhadap produktivitas kerja karyawan swasta di industri otomotif Tangerang.
- d. Meneliti pengaruh dari motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan swasta industri otomotif Tangerang.
- e. Meneliti pengaruh dari pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta melalui motivasi kerja sebagai pemediasi di industri otomotif Tangerang.

- f. Meneliti pengaruh dari pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan swasta melalui motivasi kerja sebagai pemediasi di industri otomotif Tangerang.
- g. Meneliti pengaruh dari pengalaman terhadap produktivitas kerja karyawan swasta melalui motivasi kerja sebagai pemediasi di industri otomotif Tangerang.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan menghasilkan 2 manfaat yang terbagi ke dalam manfaat akademis dan manfaat praktis.

#### a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan ilmu mengenai pengaruh pelatihan, pendidikan dan pengalaman terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai pemediasi.

#### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan masukan bagi industri otomotif Tangerang untuk dapat memaksimalkan faktor pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja dalam meningkatkan dan menjaga produktivitas kerja karyawannya, serta untuk memperhatikan bahwa motivasi kerja juga turut berperan dalam hubungan pengaruh tersebut.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Berikut adalah susunan dan sistematika penulisan dari penelitian ini:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai fenomena atau hal yang melatarbelakangi penelitian. Bab pendahuluan berisi latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

### **BAB II DASAR TEORI**

Bab ini membahas kajian literatur variabel independen dan dependen, ataupun kajian literatur pada penelitian terdahulu yang pernah ada. Pada bab ini juga membahas kerangka pemikiran dan penyusunan hipotesis penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian mencakup metode penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, model penelitian serta pengolahan data penelitian.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian berisi deskripsi dari hasil pengolahan data penelitian, hasil uji hipotesis dan interpretasi serta implementasi hasil penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Bab terakhir berisi kesimpulan, saran dan kekurangan dari penelitian serta saran-saran untuk penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **A. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia dapat diartikan dalam beberapa definisi.

Pemahaman pertama adalah sumber daya manusia merupakan potensi atau

aset yang berperan sebagai aset dalam mengelola suatu bisnis dan organisasi.

Sumber daya manusia juga dipandang sebagai potensi manusia yang berperan sebagai pemimpin atau penggerak dalam kemajuan organisasi menuju pencapaian tujuan dan mewujudkan keberadaannya. Atau sumber daya manusia diartikan sebagai orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau lingkungan, sering disebut karyawan atau pekerja (Nabawi, 2019).

Sedangkan definisi sumber daya manusia menurut Sutrisno dalam (Rini, 2021) menyatakan “Sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan”.

Penulis menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah orang atau sekelompok orang yang dianggap sebagai “aset” dalam suatu organisasi, memiliki kemampuan potensial yang turut membantu dalam menjalankan

organisasi termasuk didalamnya kegiatan operasional, pengambilan keputusan dan kemajuan organisasi.

## **B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada konsepnya sumber daya manusia dapat membawa organisasi ke arah yang positif dan juga negatif tergantung pada bagaimana pengelolaan SDM oleh organisasi. Pengelolaan SDM yang tepat dapat memaksimalkan dan mempercepat pencapaian target, sebaliknya jika proses pengelolaan kurang tepat dapat berdampak pada berbagai hal seperti target tidak tercapai, retensi karyawan meningkat, perusahaan tidak berkembang bahkan kerugian finansial. Hal ini sejalan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan yang dikutip oleh (Hayatunnufus & Nasution, 2022) yaitu MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengertian MSDM juga dikuatkan oleh pendapat Michael Amstrong dalam (Hayatunnufus & Nasution, 2022) yang menyatakan “MSDM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan 4 prinsip dasar. Pertama, SDM adalah harta paling penting yang dimiliki suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangannya terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan

perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.”

### C. Tujuan MSDM

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan utama yaitu menciptakan kondisi kerja yang optimal untuk karyawan agar dapat berkinerja dengan baik, mengembangkan potensi mereka, dan merasa terlibat dalam mencapai tujuan organisasi (Busro dalam (Sugiarti, 2023)). MSDM meliputi memberi pelatihan, dukungan, dan *reward* yang tepat serta menciptakan budaya kerja yang kondusif dan inklusif. (Sugiarti, 2023) juga menyatakan bahwa MSDM berperan strategis didalam memastikan ketaatan akan peraturan ketenagakerjaan, keadilan dalam pengelolaan karyawan, dan penyelesaian konflik yang adil dan efektif. Tujuan akhir dari MSDM adalah membantu perusahaan secara efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif dan target perusahaan melalui pengelolaan SDM yang berkualitas.

### D. Peran Strategis MSDM

Dalam buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia, Mengelola Potensi Untuk Keunggulan Kompetitif” (Sugiarti, 2023), menyatakan bahwa MSDM dapat signifikan berkontribusi dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan dengan memastikan bahwa pengelolaan SDM

dengan efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa peran strategis MSDM dalam suatu organisasi:

1) Perencanaan Strategis SDM

MSDM memainkan peran penting dalam perencanaan strategis sumber daya manusia organisasi. Mereka berkolaborasi dengan manajemen tingkat atas untuk memahami visi strategis organisasi dan menentukan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan. Tugas ini mencakup merumuskan rencana dan kebijakan SDM yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

2) Pengembangan Budaya Organisasi

MSDM memiliki peran kunci dalam menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang positif. MSDM dapat merancang program-program budaya yang mendorong etos kerja, kolaborasi, inovasi, keberagaman, dan kesetaraan. Budaya organisasi yang kuat dapat menghasilkan lingkungan yang mendukung kinerja tinggi dan kepuasan karyawan.

3) Peningkatan Kinerja Organisasi

Melalui pengelolaan kinerja yang efektif, MSDM dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. MSDM berperan dalam menetapkan tujuan kinerja yang terukur, merancang sistem penilaian yang objektif, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan. Dengan

demikian, MSDM dapat berkontribusi untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan daya saing organisasi.

#### 4) Pengembangan Kepemimpinan

MSDM memainkan peran dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pemimpin yang efektif di dalam organisasi. MSDM dapat membuat program pengembangan kepemimpinan, menawarkan pelatihan untuk mengelola potensi keunggulan kompetitif, serta memberikan *mentoring* dan mendorong pengembangan kompetensi kepemimpinan yang penting. Ini penting untuk memastikan adanya pemimpin yang kompeten yang dapat memandu organisasi menuju kesuksesan.

#### 5) Manajemen Perubahan Organisasi

Dalam masa perubahan yang cepat, MSDM memainkan peran strategis dalam mengelola perubahan organisasi. MSDM membantu dalam perancangan dan penerapan strategi perubahan, memfasilitasi komunikasi yang efektif, serta mengelola perubahan budaya dan struktur organisasi. Dengan cara ini, MSDM dapat mengurangi hambatan perubahan dan memastikan penerimaan serta adaptasi yang sukses terhadap perubahan tersebut.

#### 6) Pengembangan Keunggulan Kompetitif

Melalui penerapan kebijakan dan praktik SDM yang inovatif, MSDM dapat memberikan kontribusi nyata dalam mengembangkan keunggulan kompetitif organisasi. MSDM dapat merancang program pengembangan

karyawan, mendorong kerja sama tim yang efektif, menggunakan teknologi HRM yang maju, serta memastikan pengetahuan dan keterampilan yang relevan tersedia dalam organisasi. Upaya ini membantu organisasi menjadi lebih adaptif, responsif, dan kompetitif di pasar.

### **2.1.2 Pendidikan**

#### **A. Pengertian Pendidikan**

Di dalam UU No. 20 Tahun 2003, pendidikan diartikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Menurut H.Horne dalam (Rahman et al., 2022), pendidikan adalah proses yang dilakukan terus menerus dari penyesuaian yang lebih tinggi bagi makhluk manusia yang telah berkembang secara fisik dan mental, yang bebas dan sadar kepada Tuhan, seperti termanifestasi dalam alam sekitar intelektual, emosional dan kemanusiaan dari manusia.

Dari definisi tersebut dapat disebutkan bahwa pendidikan adalah suatu proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan pembelajaran guna mengembangkan potensi yang dimilikinya. Hasil dari pendidikan mencakup hal yang lebih luas, dapat berupa ilmu, kemampuan, keterampilan, dan pendidikan karakter.

## B. Faktor Yang Mempengaruhi Pendidikan

Menurut Hasbullah dalam (Rofikoh, 2019), berikut adalah faktor yang dapat mempengaruhi pendidikan:

### 1) Ideologi

Semua orang yang dilahirkan di dunia ini memiliki hak yang sama untuk memperoleh peningkatan pengetahuan dan kemampuan melalui pendidikan.

### 2) Sosial ekonomi

Keadaan sosial ekonomi yang tinggi mempermudah akses seseorang dalam menempuh pendidikan tinggi.

### 3) Sosial budaya

Lingkungan sosial budaya di keluarga dan masyarakat menentukan keputusan seseorang untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

### 4) Perkembangan IPTEK

Perkembangan IPTEK membuat akses terhadap pendidikan sangat mudah dan berdampak pada tuntutan pembaharuan pengetahuan dan kompetensi.

### 5) Psikologi

Pendidikan konseptual berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan kepribadian individu agar memiliki nilai yang lebih tinggi.

## C. Indikator Pendidikan

Menurut Widi dalam (Hendrayani, 2020), dimensi dan indikator pendidikan terbagi kedalam:

### 1) Dimensi pendidikan formal

Pendidikan formal ditandai dengan jenjang pendidikan terakhir yang ditamatkan karyawan sebagai indikator yang dimulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi.

### 2) Dimensi pendidikan nonformal

Dapat tercermin dari sikap dan kepribadian yang dibentuk dari keluarga dan lingkungan.

Sedangkan menurut Tirtahardja dalam (Rofikoh, 2019) menyebutkan bahwa tingkat pendidikan memiliki indikator sebagai berikut:

#### 1) Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan merupakan tingkatan pendidikan yang ditempuh oleh seseorang berdasarkan perkembangannya, kompetensi ditandai dengan adanya ijazah kelulusan.

#### 2) Kesesuaian Jurusan

Kesesuaian jurusan adalah kecocokan antara ilmu dan kompetensi yang dipelajari selama menempuh pendidikan dengan tugas dan pekerjaan yang diemban oleh karyawan dengan tujuan menempatkan orang yang tepat sesuai kualifikasi pendidikan dan pekerjaan.

### 3) Kompetensi

Kompetensi adalah ilmu/pengetahuan, menguasai tugas, keterampilan dan nilai dasar yang tercermin dalam pola pikir dan tindakan.

#### **2.1.3 Pelatihan**

##### **A. Pengertian Pelatihan**

Selain pendidikan, pelatihan juga berperan terhadap produktivitas kerja seperti dalam penelitian (Rodli, 2019). Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Menurut Dessler dalam (Gustiana, 2022), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan. Menurut (Silitonga, 2020), Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Berdasarkan definisi tersebut, pelatihan diharapkan dapat meningkatkan karyawan baik dari segi pengetahuan, kemampuan dan

keterampilan untuk kemudian diterapkan dalam pekerjaan dan meningkatkan produktivitas. Perbedaan pendidikan dan pengalaman adalah pendidikan umumnya berhubungan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan SDM yang sudah menempati posisi atau tugas tertentu. Pendidikan juga lebih berorientasi pada mengembangkan kemampuan umum sedangkan pelatihan menekankan pada tugas yang harus dilaksanakan (Notoatmodjo dalam (Jariyah et al., 2023)).

## B. Tujuan Pelatihan

Jakaria & Putra (2021) menyebutkan bahwa tujuan diadakan suatu pelatihan adalah sebagai berikut:

### 1) Peningkatan produktivitas

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan baru maupun yang sudah bergabung agar lebih efisien dan efektif dalam mengerjakan tugas sehingga berakibat pada meningkatnya produktivitas.

### 2) Peningkatan mutu

Perusahaan selalu berkeinginan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas yang dimiliki dengan menggunakan sumber daya, salah satunya adalah sumber daya manusia. SDM yang potensial harus dirawat dengan mengadakan pelatihan-pelatihan.

### 3) Peningkatan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan merupakan salah satu langkah yang diambil organisasi/perusahaan dalam upaya memberdayakan SDM agar lebih terampil dalam memenuhi kebutuhan perusahaan.

### 4) Menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang baik

Karyawan yang kompeten perlu terus dirawat dengan terus meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan. Karyawan yang merasa diberdayakan atau diberikan kesempatan bertumbuh lebih kecil kemungkinan untuk meninggalkan organisasi/perusahaan.

### 5) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja karyawan

Pelatihan yang tepat akan meminimalisir resiko terjadinya kecelakaan kerja dan menciptakan kondisi kerja yang aman serta kondusif. Karyawan juga lebih mungkin untuk memiliki kondisi emosional yang stabil di lingkungan kerja yang aman.

### 6) Membantu memecahkan masalah operasional perusahaan

Peningkatan kemampuan karyawan baik teknis maupun non teknis akan sangat membantu dalam kegiatan operasional perusahaan.

### 7) Melakukan orientasi pada karyawan baru di organisasi

Pelatihan dapat memberikan pengenalan kepada karyawan yang baru bergabung di organisasi dengan tujuan mengenalkan etos dan budaya kerja perusahaan.

## C. Manfaat Pelatihan

Menurut Savitri dalam (Da Mei 'DJ, 2023), manfaat program pelatihan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kompetensi karyawan sehingga karyawan mampu untuk menguasai dan menyelesaikan pekerjaan sesuai bidang.
- 2) Memaksimalkan tingkat produktivitas kerja, untuk menghasilkan *output* pekerjaan yang lebih baik.
- 3) Meningkatkan kerjasama di antara karyawan dan menciptakan hubungan sinergi di dalam tim.
- 4) Meregenerasi karyawan yang lebih kompeten untuk persiapan menghadapi tantangan di masa depan.
- 5) Memperbaiki moral karyawan.
- 6) Mampu menemukan kekuatan dan kelemahan karyawan dan mencari cara untuk memaksimalkan kekuatan karyawan.
- 7) Membantu karyawan dalam proses penyesuaian di perusahaan.

Manfaat pelatihan dibagi kedalam dua kategori yaitu manfaat untuk karyawan dan manfaat untuk perusahaan (Nordiyah dalam (Da Mei 'DJ, 2023)):

- 1) Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.

- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
  - d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi dan sikap.
  - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan manfaat untuk karyawan
- 2) Manfaat untuk perusahaan
- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - c. Memperbaiki moral SDM
  - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - e. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  - f. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
  - g. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
  - h. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
  - i. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
  - j. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

## **D. Indikator Pelatihan**

Menurut (Nurdin, 2019), menyebutkan bahwa indikator pelatihan adalah sebagai berikut:

1) Tujuan pelatihan

Pelatihan diadakan dengan mengharapkan hasil peningkatan kemampuan pada karyawan yang spesifik dan dapat diukur.

2) Materi pelatihan

Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat berupa pelatihan teknis, komunikasi, manajerial, etika kerja, kepemimpinan dalam pekerjaan dan alur pelaporan.

3) Metode dalam pelatihan

Pemilihan metode pelatihan disesuaikan dengan tujuan dari pelatihan. Macam metode dalam pelatihan diantaranya studi banding, diskusi kelompok, kerjasama tim, simulasi dan konferensi.

4) Peserta

Pemilihan peserta pelatihan adalah karyawan yang memenuhi persyaratan dari manajemen seperti karyawan potensial rekomendasi pimpinan, karyawan tetap, atau karyawan berprestasi.

5) Kualifikasi pelatih

Merupakan faktor penting yang menentukan kualitas pelatihan. Pelatih diharuskan memiliki kemampuan yang kompeten serta mampu memotivasi karyawan ke arah positif.

## **2.1.4 Pengalaman**

### **A. Pengertian Pengalaman**

Menurut Sutrisno dalam (Tamaka et al., 2022) pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

Pengalaman erat kaitannya dengan masa kerja karyawan. Masa kerja dapat berpengaruh positif dan negatif. Dampak positifnya adalah karyawan semakin terampil melaksanakan tugasnya namun di satu sisi karyawan dapat merasakan kebosanan (Desanti & Ariusni, 2021). Selain keterampilan, pengalaman kerja juga mencerminkan *soft skill* seseorang dalam bersinergi bersama tim dan pihak eksternal.

Berdasarkan definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pengalaman adalah segala hal yang telah dikumpulkan seorang karyawan baik dari sisi keterampilan teknis maupun non teknis, pengetahuan dan kemampuan pengambilan keputusan, ditandai dengan durasi bekerja seorang karyawan tersebut. Pengalaman dapat membentuk cara kerja karyawan misalnya dari cara pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Oleh karena itu, pengalaman menjadi salah satu faktor penting yang dipertimbangkan dalam proses perekrutan. Biasanya kemampuan seseorang

berkembang seiring lamanya pengalaman, namun bergantung pada beberapa hal seperti jabatan yang diisi dan jenis industri.

## B. Manfaat Pengalaman

Menurut Setiawan dalam (Da Mei 'DJ, 2023) mengatakan bahwa pengalaman kerja dari sisi karyawan memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan kepercayaan lebih dari orang lain dalam melaksanakan tugas, karena dianggap sudah pernah melakukan tugas tersebut dan memiliki kompetensi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Meningkatnya wibawa seseorang sehingga lebih mudah untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai keinginannya.
- 3) Kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan karena sudah memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap.
- 4) Kemungkinan memiliki penghasilan lebih baik jika memiliki pengalaman yang lebih baik karena memiliki keahlian lebih pada bidang yang digeluti.

## C. Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman

Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja menurut Ahmad dalam (Rofikoh, 2019):

- 1) Waktu

Semakin lama durasi seseorang mengerjakan tugas maka akan mendapatkan pengalaman yang lebih banyak atau *expertise*.

- 2) Frekuensi

Semakin sering seseorang melaksanakan satu bidang tugas maka orang tersebut akan mendapatkan pengalaman yang lebih baik.

3) Jenis tugas

Semakin banyak jenis tugas yang harus dilaksanakan maka seseorang akan mendapatkan pengalaman yang lebih banyak di berbagai bidang.

4) Penerapan

Peningkatan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam tugas seseorang akan secara signifikan meningkatkan pengalaman kerjanya.

5) Hasil

Lebih banyak pengalaman kerja memungkinkan seseorang untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dalam menyelesaikan tugas.

Sedangkan menurut Handoko dalam (Septyani, 2022) faktor pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Latar belakang pribadi, yang meliputi pendidikan, kursus atau pelatihan dan bekerja yang menunjukkan apa yang dilakukan seseorang di masa lalu.
- 2) Bakat dan minat, yang menentukan minat dan tindakan seseorang dalam mengumpulkan pengalamannya.
- 3) Sikap dan kebutuhan, untuk mengetahui tanggungjawab dan wewenang seseorang.
- 4) Kemampuan analitis dan manipulatif, untuk mempelajari kemampuan seseorang dalam menganalisa dan memberikan penilaian juga kemampuan teknis yang terkait dengan pekerjaan.

## **D. Indikator Pengalaman**

Indikator pengalaman kerja menurut (Lela et al., 2022) adalah berikut:

- 1) Lama masa kerja, durasi atau jumlah tahun seorang karyawan dalam keseluruhan karirnya atau dapat juga rata-rata masa kerja perusahaan dan per industri.
- 2) Tingkat pengetahuan, karyawan yang bekerja lebih lama biasanya memiliki tingkat pengetahuan yang lebih dalam atau luas karena telah melalui beragam masalah yang berbeda dan dapat melihat dari berbagai sudut pandang.
- 3) Tingkat kemampuan yang dimiliki, keterampilan atau kompetensi tertentu yang dikembangkan selama bekerja, yang relevan dengan industri atau profesi tertentu.

### **2.1.5 Motivasi Kerja**

#### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Definisi motivasi kerja menurut Robbin & Judge dalam (Ningsih & Khaerunnisa, 2022) dideskripsikan bahwa motivasi sama dengan metode yang menunjukkan atas kemampuan, petunjuk, serta kegigihan seseorang pada upaya memperoleh maksud tertentu. Motivasi kerja membuat karyawan berusaha lebih dalam pekerjaan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Melalui motivasi kerja, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, jika karyawan termotivasi dengan

baik mereka cenderung bekerja dengan lebih produktif dan efisien sehingga berkontribusi lebih besar pada pencapaian perusahaan.

## B. Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi menurut Hasibuan dalam (Veriyadna, 2021) adalah:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Membuat pengadaan karyawan menjadi efektif
- 6) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- 7) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 8) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

## C. Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi kerja menurut Tuhumena & Worang (Veriyadna, 2021) adalah :

- 1) Kemampuan untuk cepat tanggap dan bereaksi
- 2) Meningkatkan tingkat efisiensi karyawan
- 3) Mengarah pada pencapaian tujuan organisasi
- 4) Membangun hubungan yang bersahabat
- 5) Mengarah pada stabilitas kerja

## **D. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Afandi dalam (Halawa et al., 2021), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, antara lain:

### 1) Kebutuhan untuk hidup

Kebutuhan dasar untuk bertahan hidup mencakup makanan, minuman, tempat tinggal, udara, dan lain-lain. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut mengharuskan seseorang untuk berperilaku aktif dan rajin bekerja.

### 2) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang terjamin dan stabil sehingga menciptakan ketenangan bagi seseorang akan mendorong seseorang dalam bertindak.

### 3) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta apresiasi atas prestasi dari rekan kerja dan lingkungan sosial. Prestasi biasanya muncul dari pencapaian, tetapi hal ini tidak selalu berlaku. Pemimpin harus memperhatikan bahwa semakin tinggi prestasi seseorang di masyarakat atau organisasi, semakin tinggi pula posisinya.

### 4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan akan prestasi kerja yang diraih melalui penggunaan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai hasil kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini menunjukkan potensi seseorang dalam meningkatkan prestasi secara keseluruhan.

Sementara menurut Priansa dalam (Veriyadna, 2021), yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Keluarga
- 2) Kebudayaan
- 3) Konsep diri
- 4) Jenis kelamin,
- 5) Pengakuan dan prestasi
- 6) Cita-cita dan aspirasi
- 7) Kemampuan belajar
- 8) Kondisi pegawai
- 9) Kondisi lingkungan

#### **E. Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat diukur melalui indikator yang jelas. Adapun indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara dalam (Manuain, 2022) adalah sebagai berikut:

- 1) Kerja keras,
- 2) Orientasi masa depan,
- 3) Tingkat cita-cita yang tinggi,
- 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas,
- 5) Usaha untuk maju,
- 6) Ketekunan bekerja,
- 7) Hubungan dengan rekan kerja,

- 8) Pemanfaatan waktu.

### 2.1.6 Produktivitas Kerja

#### A. Pengertian Produktivitas Kerja

Pengertian produktivitas menurut Sumarsono dalam (Wisnuwardhana et al., 2024) adalah rasio antara hasil yang dihasilkan dan sumber daya yang digunakan. Produktivitas berfokus kepada tingkat *output* yang dapat dihasilkan dengan *input* yang terukur misal berapa banyak *finished goods* yang dibuat dalam setiap jam.

Menurut Riyanto dalam (Andriyany, 2020), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Semakin banyak *output* yang dihasilkan dalam *input* (sumber daya) yang dikeluarkan maka dapat dikatakan lebih produktif.

#### B. Manfaat Produktivitas Kerja

Manfaat produktivitas kerja karyawan mencakup hal sebagai berikut (Sugesti & Gunawan, 2024)

- 1) Mendorong organisasi untuk memenuhi kewajibannya.
- 2) Menghasilkan karyawan yang loyal terhadap perusahaan.
- 2) Meningkatkan hasil yang diperoleh dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan secara ekonomis.

- 3) Meningkatkan kinerja karyawan dan hasil yang diperoleh oleh perusahaan.

### C. Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut (Sugesti & Gunawan, 2024) ada beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Secara umum, individu yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam, terutama dalam memahami pentingnya produktivitas.
- 2) Kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya adalah faktor krusial dalam mencapai hasil yang sesuai dengan harapan.
- 3) Kedisiplinan merupakan unsur yang sangat signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, karena tingkat kedisiplinan yang baik berkontribusi pada peningkatan prestasi kerja karyawan. Tingkat kedisiplinan yang baik adalah tanda prestasi kerja yang tinggi.

### D. Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Umar dalam (Loliyana et al., 2023) produktivitas dapat dibagi kedalam dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi. Dalam dimensi efektivitas, produktivitas berkaitan erat dengan pencapaian hasil yang maksimal ditandai dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Lalu dalam dimensi efisiensi berhubungan dengan usaha membuat hasil yang baik dengan perwujudan pemakaiannya atau proses pekerjaannya. Dalam hal ini efisiensi

dapat berupa arahan kerja dan prosedur, agar *output* yang dihasilkan lebih maksimal harus melalui cara yang benar dan tepat.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berikut adalah hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain yang telah dikumpulkan penulis, untuk keperluan riset dan penelitian:

Tabel 2.1  
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Sampel Variabel Terkait Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Aliya & Tobari, 2019)	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk Palembang	SPSS versi 24	X1= Pendidikan X2= Pelatihan Y= Produktivitas Kerja	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas
2	(Rodli, 2019)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja	SPSS	X1= Pelatihan Kerja X2= Pengalaman Kerja X3= Pendidikan Y= Produktivitas Kerja	Pelatihan kerja, pengalaman kerja dan pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja

3	(Rista & Hanif, 2019)	Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Tingkat Kesehatan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Di Provinsi Sumatera Barat	EViews (Econometric Views)	X1= Tingkat Pendidikan Y= Produktivitas Tenaga Kerja	Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja
4	(Amal & Rahmayanti, 2021)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Pendidikan Maritim Dan Logistik Indonesia Terhadap Produktivitas Kerja Peserta	SPSS	X1= Pelatihan Y= Produktivitas Kerja	Pelatihan berpengaruh cukup tinggi terhadap produktivitas kerja
5	(Utari & Prasetyo, 2022)	Pengaruh Etos Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru YPP Sabilal Muhtadin Balikpapan	SPSS	X2= Pendidikan X3= Pengalaman Kerja Y= Produktivitas Kerja	Etos pendidikan, pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru
6	(Jariyah et al., 2023)	Pengaruh Jenjang Pendidikan dan Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan	SPSS	X1= Jenjang Pendidikan X2= Pelatihan Kerja Y= Produktivitas Kerja	Tingkat pendidikan tidak memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja. Sedangkan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

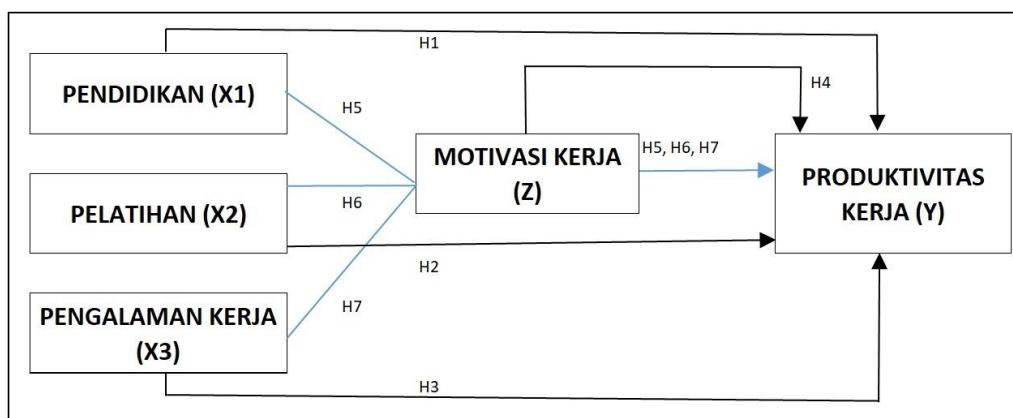
7	(Citta, 2019)	Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) Area Pengatur Distribusi (Apd) Wilayah Sulselrabar Kota Makassar	SPSS versi 21	X1= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Variabel motivasi yang lebih dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.
8	(A. W. Lestari, 2019)	Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten OKI dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	SPSS	X1= Motivasi X2= Pelatihan Y= Produktivitas Kerja	Motivasi, lingkungan dan upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sedangkan pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
9	(Saksono, 2019)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Mestika Mandiri Medan	SPSS Versi 16.00.	X1= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Motivasi Dan Disiplin Kerja Berpengaruh Secara Parsial Dan Simultan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Mestika Mandiri Medan

10	(Oberlian, 2019)	Pengaruh Sistem Reward, Motivasi Dan Keterampilan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Agen Asuransi Sequis Life Jakarta	SPSS	X2= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem reward, motivasi dan keterampilan komunikasi terhadap produktifitas kerja agen asuransi sequis life, baik secara parsial maupun secara simultan
11	(Prasada et al., 2020)	Pengaruh Pemberian Reward Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Sinar Kencana Jaya Di Surabaya	SPSS	X2= Motivasi Y= Produktivitas Kerja	Reward dan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.
12	(Sugiarti et al., 2020)	Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Starbuck Coffee Di Tangerang Selatan	SPSS	X1= Motivasi X2= Pengalaman Kerja Y= Produktivitas Kerja	Motivasi dan pengalaman kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting Sudaryono dalam (Utomo, 2019). Menurut Hasan dalam (Sari et al., 2023) kerangka berpikir ini merupakan sintesis tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

Kerangka pemikiran dibutuhkan dalam penelitian jika penelitian tersebut memiliki dua variabel atau lebih. Skema digunakan dalam kerangka pemikiran untuk melengkapi dan memperjelas pemahaman dan cara bekerja peneliti. Berikut adalah kerangka pemikiran penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah simpulan yang belum final karena harus diuji kebenarannya atau bisa disebut juga sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang sedang diteliti. Hipotesis merupakan teori sementara (jawaban tentatif) yang berfungsi sebagai panduan atau arah bagi peneliti dalam upaya memecahkan masalah (Sari et al., 2023). Pengembangan hipotesis penelitian sebaiknya singkat dan padat, dapat diuji kebenarannya, memiliki dasar teoritis maupun hasil penelitian sebelumnya dan merupakan rumusan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Berikut adalah pengembangan hipotesis penelitian ini:

#### **2.4.1 Pendidikan dan Produktivitas Kerja**

Pendidikan adalah proses seseorang belajar untuk mendapatkan ilmu atau pengetahuan. Pendidikan diukur dengan lamanya masa pendidikan atau jenjang tertentu yang telah diselesaikan. Pendidikan juga menunjukkan adanya hubungan investasi di sektor pendidikan akan meningkatkan produktivitas manusia dan menghasilkan *output* per orang yang lebih tinggi (Hadiyanto dalam (Rista & Hanif, 2019); (Rodli, 2019)).

**H1 = Pendidikan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang.**

#### **2.4.2 Pelatihan dan Produktivitas Kerja**

Pelatihan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Melalui program pelatihan, karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru, memperbarui pengetahuan yang relevan dengan bidang kerja, serta menguasai teknologi terkini yang dapat meningkatkan efisiensi operasional. Pelatihan juga berfungsi untuk memperkenalkan praktik-praktik terbaik yang membantu meminimalkan kesalahan dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, pelatihan kerja secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, karena karyawan yang terlatih cenderung bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Amal & Rahmayanti, 2021; Jariyah et al., 2023; Rodli, 2019).

**H2 = Pelatihan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang.**

**2.4.3 Pengalaman dan Produktivitas Kerja**

Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih panjang cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses kerja, budaya organisasi, dan strategi pemecahan masalah yang efektif. Pengalaman kerja yang luas juga memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan non-teknis yang lebih baik, yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, karyawan yang berpengalaman biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam membuat keputusan, mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan. Oleh karena itu, peningkatan pengalaman kerja secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan produktivitas, karena karyawan yang lebih berpengalaman biasanya dapat bekerja dengan lebih cerdas dan efektif. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Sugiarti et al., 2020; Utari & Prasetyo, 2022).

**H3 = Pengalaman Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang.**

#### **2.4.4 Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja**

Motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang termotivasi bekerja lebih giat, inovatif, dan efisien, serta memiliki komitmen kuat terhadap tujuan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang baik mengurangi absensi dan meningkatkan kualitas output. Selain itu, karyawan yang termotivasi lebih proaktif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Citta, 2019; A. W. Lestari, 2019; Sugiarti et al., 2020).

**H4 = Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang.**

#### **2.4.5 Pendidikan, Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja**

Pendidikan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dalam menentukan kinerja karyawan. Pendidikan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, yang dapat memperkuat rasa percaya diri dan kompetensi. Hal ini, pada gilirannya, mendorong motivasi intrinsik, karena karyawan yang merasa kompeten lebih termotivasi untuk mencapai tujuan kerja. Selain itu, pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi melalui pendidikan juga dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik. Dengan demikian, pendidikan tidak hanya mempersiapkan

karyawan secara teknis tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang penting untuk kinerja optimal.

**H5 = Pendidikan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang Melalui Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi.**

#### **2.4.6 Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja**

Melalui pelatihan, karyawan memperoleh keterampilan baru, meningkatkan keterampilan yang sudah dimiliki, yang tidak hanya meningkatkan kompetensi tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri. Kompetensi yang lebih tinggi seringkali dikaitkan dengan peningkatan motivasi intrinsik, karena karyawan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Selain itu, pelatihan yang terstruktur dan relevan juga dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik, karena merasa perusahaan peduli pada perkembangan karyawan, yang meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Dengan demikian, pelatihan kerja tidak hanya berfungsi untuk peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja secara keseluruhan.

**H6 = Pelatihan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang Melalui Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi.**

#### **2.4.7 Pengalaman, Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja**

Pengalaman kerja berdampak pada motivasi kerja dengan memperdalam pemahaman karyawan mengenai tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan kemandirian. Karyawan dengan pengalaman lebih cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk mencapai hasil yang baik dan lebih menghargai kesempatan untuk berkembang. Selain itu, pengalaman yang luas dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik melalui peningkatan komitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pengalaman kerja tidak hanya memperkaya keterampilan praktis tetapi juga memperkuat motivasi kerja dengan meningkatkan rasa percaya diri dan loyalitas karyawan.

**H7 = Pengalaman Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja  
Karyawan Swasta Industri Otomotif di Tangerang Melalui  
Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi.**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif yang disertai kombinasi pendekatan deduktif induktif, yaitu ketika pendekatan peneliti mengamati suatu fenomena umum yang muncul dan melalui pemikiran internal mengenai penyebab fenomena dengan dasar-dasar teoritis sebagai dasar untuk mencari jawaban fenomena tersebut. Selain fenomena umum, dilanjutkan dengan premis minor atau penyempitan permasalahan penelitian yang terdiri dari isu khusus dan variabel dependen serta independen. Perumusan masalah penelitian dilakukan melalui pengujian hipotesis dari sampel penelitian dan pengujian statistik. Sumber data penelitian berupa kualitatif yang dijadikan data kuantitatif melalui Skala Likert 1 sampai dengan 5, dan data didapatkan melalui penyebaran kuesioner secara *online*. Adapun pengujian statistik dengan alat bantu software Smart PLS. Tujuan dari penelitian adalah menguji kebenaran hipotesis dan hasilnya dapat diimplementasikan menjadi suatu kebenaran umum atau dapat digeneralisasi. Hasil pengujian hipotesis diharapkan dapat berkontribusi dalam penyelesaian isu di dalam fenomena penelitian dan membantu meningkatkan produktivitas karyawan swasta di industri otomotif Tangerang. Penelitian ini memiliki beberapa objek yaitu Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), Pengalaman (X3), Motivasi Kerja (Z) sebagai pemediasi dan Produktivitas Kerja (Y).

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2022) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam artian tersebut, populasi harus memiliki karakteristik sesuai fenomena permasalahan yang diangkat agar penelitian valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Populasi dapat berupa suatu golongan masyarakat, atau masyarakat yang menempati suatu wilayah dan memenuhi kriteria penelitian (tidak selalu manusia). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan swasta yang bekerja dalam industri otomotif di Tangerang. Jumlah pasti populasi di Tangerang tidak diketahui baik dari data bps maupun Gaikindo. Namun diketahui jumlah karyawan untuk cakupan Nasional berjumlah 1,5 juta orang (Gaikindo.co.id; 2023).

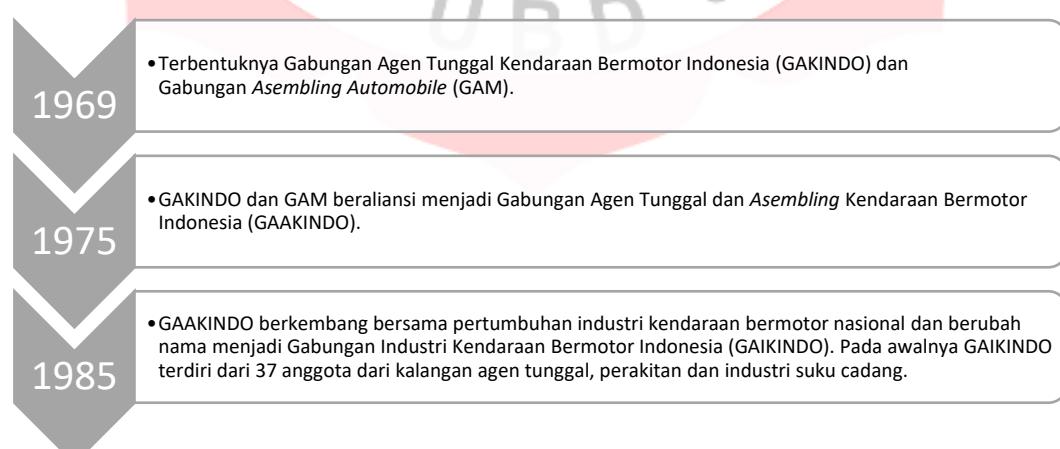
Sampel adalah sebagian dari populasi, memiliki karakteristik populasi serta dapat mewakili keseluruhan populasi. Sampel diambil menggunakan teknik *non probability sampling*. Kemudian sampel diambil menggunakan metode *convenience sampling*, yaitu proses pengambilan sampel yang bertujuan memudahkan dalam peneliti dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui (Mariansyah & Syarif, 2020). Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan metode dari (Hair et al., 2019) dimana jumlah minimal sampel dapat ditentukan dengan mengalikan jumlah indikator dengan 5 - 10. Berdasarkan pedoman tersebut maka ditentukan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 35 indikator dikali 8 yaitu 280 responden.

### 3.3 Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah industri otomotif di Tangerang, baik kendaraan motor maupun mobil. Obyek penelitian dapat berupa perusahaan yang tergabung dalam Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia) maupun *retail*.

#### 3.3.1 Sejarah Singkat

GAIKINDO adalah Asosiasi Industri Kendaraan Bermotor Indonesia yang terbentuk pada tahun 1969. Tujuan dibentuknya asosiasi tersebut adalah untuk menjadi organisasi kelas dunia, profesional dan independen yang memainkan peran sebagai mitra pemerintah dalam mengembangkan industri kendaraan bermotor nasional yang sanggup berkompetisi di pasar internasional. Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) adalah sebuah organisasi nirlaba. Semua anggota GAIKINDO adalah perusahaan agen pemegang merk (APM) yang terdiri dari produsen kendaraan bermotor, distributor kendaraan bermotor, serta pembuat komponen utama kendaraan bermotor (*manufacturer*). Berikut sejarah perjalanan waktu terbentuknya GAIKINDO:



Berdiri sejak 1969 GAIKINDO mengemban peran ke dalam negeri dan peran internasional. Di dalam negeri, GAIKINDO memfasilitasi para anggotanya dalam kaitannya dengan kebijakan-kebijakan pemerintah menyangkut industri otomotif. Itu antara lain kebijakan industri dan perdagangan, energi, perpajakan, standar keselamatan, pemanfaatan teknologi, lingkungan. Ke luar negeri, GAIKINDO menjadi mitra bagi asosiasi-asosiasi industri otomotif di berbagai negara. Itu terutama dengan asosiasi di negara-negara yang menjadikan industri otomotif sebagai tulang punggung ekonomi, dan khususnya dengan negara para prinsipal yang produknya masuk pasar otomotif Indonesia.

### 3.3.2 Kegiatan Organisasi

GAIKINDO memiliki kegiatan organisasi sebagai berikut:

- a) Mendorong anggota untuk terus meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.
- b) Memberikan advokasi dan fasilitasi bagi para anggota dalam berkomunikasi dengan pemerintah berkaitan dengan kebijakan tentang perdagangan, industri, keuangan, dan peraturan teknis (*technical regulation*), serta lingkungan.
- c) Mendorong para anggota mengembangkan produk yang mengaplikasikan proses material, dan teknologi terkini yang mengedepankan faktor keselamatan, hemat energi, dan ramah lingkungan.

- d) Mempromosikan industri otomotif nasional melalui kerjasama dengan parapihak dan mitra di dalam serta luar negeri.
- e) Memacu kinerja industri dan pasar otomotif domestik melalui pameran dan konferensi bertaraf internasional.



### **3.4 Model Penelitian**

Model penelitian ini disusun menjadi 7 hipotesis yang bertujuan menganalisis pengaruh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman terhadap produktivitas kerja serta dimoderasi oleh variabel motivasi kerja. Penelitian menggunakan model *Structural Equation Modelling* (SEM) dan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) serta menggunakan aplikasi SmartPLS. Model penelitian ini dipilih karena memungkinkan pengujian validitas dan reliabilitas model pengukuran serta estimasi model struktural, sehingga memberikan hasil yang akurat dan mendalam.

### **3.5 Operasionalisasi Variabel**

Penelitian ini terdiri dari lima variabel yang membentuk model penelitian *Structural Equation Modelling / SEM*. *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah teknik pemodelan statistik yang menggabungkan elemen-elemen dari analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan antara variabel yang diamati dan variabel laten (konstruk atau faktor yang mendasari), serta hubungan antar variabel laten. SEM menyediakan representasi visual dan kuantitatif dari model teoritis yang kompleks, memungkinkan peneliti untuk mengkaji efek langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. Variabel yang diamati adalah pendidikan, pelatihan, pengalaman, motivasi kerja dan produktivitas kerja. Berikut adalah penjelasan dan indikator dari setiap variabel :

Tabel 3.1 Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No Pernyataan	Skala	Sumber
Pendidikan (Menurut Widi dalam (Hendrayani, 2020) dan Menurut Tirtahardja dalam (Rofikoh, 2019))	Formal	Jenjang Pendidikan Terakhir	1	Ordinal	Kuesioner
		Sikap & kepribadian	2 - 3	Ordinal	Kuesioner
		Kesesuaian Jurusan	4 - 5	Ordinal	Kuesioner
		Kompetensi	6	Ordinal	Kuesioner
Pelatihan (Nurdin, 2019)		Tujuan pelatihan	7	Ordinal	Kuesioner
		Materi pelatihan	8	Ordinal	Kuesioner
		Metode pelatihan	9	Ordinal	Kuesioner
		Peserta	10	Ordinal	Kuesioner
		Kualifikasi Pelatih	11 – 12	Ordinal	Kuesioner
Pengalaman (Lela et al., 2022)		Lama masa kerja	13	Ordinal	Kuesioner
		Tingkat pengetahuan	14 – 15	Ordinal	Kuesioner
		Tingkat kemampuan	16 – 18	Ordinal	Kuesioner
Motivasi Kerja (Menurut Mangkunegara dalam (Manuain, 2022))		Kerja keras	19	Ordinal	Kuesioner
		Orientasi masa depan	20	Ordinal	Kuesioner
		Tingkat cita-cita yang tinggi	21	Ordinal	Kuesioner
		Orientasi tugas dan keseriusan tugas	22	Ordinal	Kuesioner
		Usaha untuk maju	23	Ordinal	Kuesioner
		Ketekunan untuk bekerja	24	Ordinal	Kuesioner
		Hubungan dengan rekan kerja	25	Ordinal	Kuesioner
		Pemanfaatan waktu	26	Ordinal	Kuesioner
		Kualitas	27 – 28	Ordinal	Kuesioner
		Kuantitas	29 – 30	Ordinal	Kuesioner
Produktivitas Kerja (Menurut Umar dalam (Loliyana et al., 2023))	Efektivitas	Waktu	31 – 32	Ordinal	Kuesioner
		Arahan kerja	33	Ordinal	Kuesioner
		Prosedur	34 - 35	Ordinal	Kuesioner

### **3.6 Teknik Pengujian Data**

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif dalam pengujian hipotesis dan dibantu dengan *software* statistik SmartPLS. Analisis data statistik melalui beberapa tahapan yaitu statistik demografis dari responden, statistik deskriptif variabel penelitian, uji validitas dan reliabilitas data, uji koefisien determinasi (*R-Square*), dan uji hipotesis. Statistik demografis dari responden merupakan gambaran identitas responden seperti jenis kelamin, usia, pekerjaan, tempat tinggal dan pendidikan. Statistik deskriptif variabel dalam penelitian menunjukkan gambaran umum dari masing-masing variabel yang dapat berupa nilai rata-rata (*mean*), *median*, nilai terendah dan tertinggi serta standar deviasi. Kemudian instrumen penelitian diuji ketepatan atau kelayakan data serta apakah data dapat dipertanggungjawabkan melalui uji validitas dan reliabilitas data. Menurut Ghazali (2011), koefisien determinasi (*R<sup>2</sup>*) bertujuan mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen didalam model regresi dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Pengaruh dan arah pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen dapat diketahui dari hasil analisa uji hipotesis.