

Dampak Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Cakra Kencana Lestari

Firdaus¹, Niti Lestari², Khuzaini³, Siti Mardah⁴

^{1,3,4}Universitas Muhammad Arsyad Al Banjari

²STIMI Banjarmasin

Email: firdausalbat2@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan karier terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Cakra Kencana Lestari. Pelatihan dan pengembangan karier yang efektif diharapkan dapat meningkatkan keterampilan serta kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas. Namun, dalam prosesnya, motivasi kerja memainkan peran penting sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan karier dengan produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Cakra Kencana Lestari dengan sampel sebanyak 95 responden menggunakan rumus penarikan sampel Slovin. Teknik analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja terbukti memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan karier dengan produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu lebih memperhatikan program pelatihan dan pengembangan karier serta strategi peningkatan motivasi kerja guna mengoptimalkan produktivitas karyawan. Implikasi dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Kata kunci: Pelatihan; Pengembangan karier; Produktivitas Karyawan; Motivasi Kerja;

Abstract

This study aims to analyze the impact of training and career development on employee productivity, with work motivation as an intervening variable at PT. Cakra Kencana Lestari. Effective training and career development are expected to enhance employees' skills and competencies, ultimately contributing to increased productivity. However, in the process, work motivation plays a crucial role as a mediating variable in the relationship between training and career development and employee productivity. This study employs a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to employees of PT. Cakra Kencana Lestari, with a sample of 95 respondents determined using Slovin's sampling formula. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with Smart PLS. The results indicate that training and career development have a positive and significant effect on employee productivity, both directly and through work motivation as an intervening variable. Work motivation has been proven to strengthen the relationship between training and career development and employee productivity. These findings suggest that companies need to pay more attention to training and career development programs, as well as strategies to enhance work motivation, to optimize employee productivity. The implications of this study can serve as a consideration for management in designing more effective human resource policies.

Keywords: Training; Career Development; Employee Productivity; Work Motivation.

©2025 Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu faktor yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas adalah pelatihan dan pengembangan karier karyawan. Pelatihan dan pengembangan karier yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan inovatif. Produktivitas karyawan merupakan

salah satu faktor kunci dalam keberhasilan suatu perusahaan, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk pelatihan dan pengembangan karier serta motivasi kerja (Robbins & Judge, 2022). Pelatihan dan pengembangan karier yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan inovatif. Pelatihan dan pengembangan karier merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (Noe et al., 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Baldwin et al. (2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Namun, efektivitas pelatihan tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan (Deci & Ryan, 2017). Motivasi kerja sebagai variabel intervening memiliki peran dalam menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap produktivitas karyawan. Karyawan yang termotivasi akan lebih cenderung untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan mereka, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Menurut Herzberg (2017), motivasi kerja terdiri dari faktor intrinsik dan ekstrinsik yang dapat meningkatkan semangat serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya. Studi yang dilakukan oleh Khan et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan setelah mengikuti pelatihan. PT. Cakra Kencana Lestari sebagai perusahaan menghadapi tantangan dalam menjaga kinerja dan produktivitas karyawan agar tetap optimal. Salah satu strategi yang diterapkan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan karier yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Namun, masih terdapat perbedaan hasil penelitian terkait hubungan antara pelatihan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan, sementara yang lain menemukan bahwa dampaknya tidak selalu langsung dan dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi (Gagné, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan karier terhadap produktivitas karyawan dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening di PT. Cakra Kencana Lestari.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Menurut Noe (2017), pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Indikator pelatihan meliputi kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, metode pelatihan, efektivitas pelatihan, dan evaluasi hasil pelatihan. Sedangkan menurut Dessler (2015), pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Indikator pelatihan yaitu identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, tujuan pelatihan, metode pelatihan, pelaksanaan pelatihan, kompetensi instruktur, partisipasi karyawan, evaluasi hasil pelatihan, aplikasi dalam pekerjaan dan dampak terhadap kinerja.

Pengembangan karier

Menurut Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2010), pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan dan implementasi tujuan pekerjaan individu dalam organisasi untuk mencapai pertumbuhan profesional yang optimal. Pengembangan karier tidak hanya mencakup promosi dan peningkatan jabatan, tetapi juga pengayaan keterampilan dan pengalaman kerja yang mendukung perkembangan individu dalam jangka panjang. Indikator pengembangan karier meliputi perencanaan karier, kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta kepuasan dalam jalur karier.

Sementara itu, menurut Hall (2002), pengembangan karier merupakan proses di mana individu secara proaktif membentuk arah dan kemajuan karirnya melalui pembelajaran dan pengalaman kerja. Organisasi berperan dalam menyediakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karyawan, sementara individu bertanggung jawab atas pengelolaan karir mereka sendiri. Indikator pengembangan karier yang dikemukakan Hall meliputi dukungan organisasi, mobilitas karier, mentoring dan coaching, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Indikator pengembangan karier yaitu identifikasi kebutuhan pengembangan karier, perencanaan program pengembangan karier, kesempatan pengembangan karier, pelaksanaan program pengembangan karier, evaluasi efektivitas pengembangan karier, peningkatan kompetensi individu, partisipasi karyawan dalam pengembangan karier, dampak pengembangan karier terhadap pekerjaan, dukungan organisasi dalam pengembangan karier, dan kepuasan karyawan terhadap program pengembangan karier.

Produktivitas Karyawan

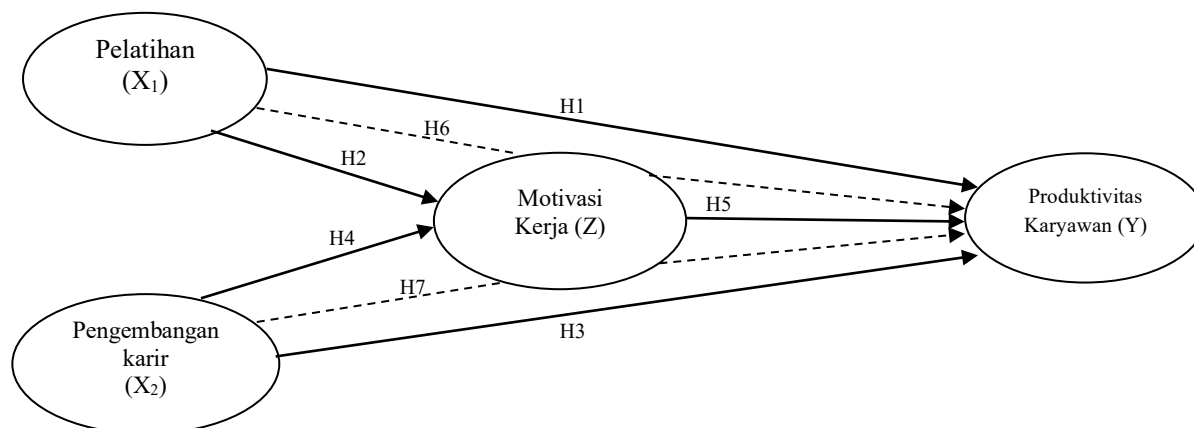
Menurut Robbins dan Judge (2017), produktivitas karyawan adalah ukuran efektivitas dan efisiensi individu dalam mencapai hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi. Indikator produktivitas karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, tingkat kesalahan, dan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2016), produktivitas karyawan mencerminkan hubungan antara input yang digunakan dan output yang dihasilkan dalam suatu pekerjaan. Indikator produktivitas yang sering digunakan adalah pencapaian target kerja, penggunaan waktu kerja, tingkat absensi, keterlibatan dalam tim, dan inovasi dalam pekerjaan. Indikator produktivitas karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi waktu kerja, tingkat kesalahan dalam pekerjaan, pencapaian target kerja, inovasi dalam pekerjaan, tingkat absensi dan keterlambatan, kerjasama dalam tim, kepuasan kerja, dan motivasi untuk bekerja lebih baik

Motivasi Kerja

Herzberg (1959) dalam teorinya *Two-Factor Theory* menyatakan bahwa motivasi kerja terdiri dari faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karier diri yang mendorong individu untuk bekerja lebih baik. Indikator motivasi kerja berdasarkan teori ini adalah penghargaan, pengembangan karier, hubungan kerja, tanggung jawab, dan kondisi kerja. Sementara itu, McClelland (1961) menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Indikator dari teori ini meliputi dorongan berprestasi, hubungan sosial dalam pekerjaan, keinginan untuk memimpin, kepuasan kerja, dan pengakuan dari atasan. Indikator motivasi kerja yaitu kepuasan kerja, komitmen terhadap pekerjaan, inisiatif dan kreativitas, ketekunan dalam bekerja, antusiasme dan semangat kerja, kinerja dan produktivitas, keinginan untuk berkembang, tanggung jawab terhadap tugas, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, dan penghargaan dan pengakuan.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang dirumuskan tentang kerangka konseptual dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana pelatihan dan pengembangan karier yang diterapkan oleh PT. Cakra Kencana Lestari berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja digambarkan pada bagan kerangka konseptual berikut ini:



Gambar 1 Bagan Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

H2 : Diduga pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

H3 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

H4 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja

H5 : Diduga motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

H6 : Diduga pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui intervening motivasi kerja.

H7 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui intervening motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cakra Kencana Lestari, yang berjumlah 1.947 orang. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode Slovin, yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel secara representatif dari populasi yang besar. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan tertentu, jumlah sampel yang diambil adalah 95 karyawan. Dengan demikian, sampel penelitian ini terdiri dari 95 orang responden, yang dipilih secara acak dari berbagai divisi di PT. Cakra Kencana Lestari agar dapat mewakili keseluruhan populasi secara proporsional.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2017: 142). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang telah disusun secara sistematis berdasarkan variabel penelitian. Menurut Riduwan (2016: 52), kuesioner merupakan salah satu metode yang efektif dalam memperoleh data secara langsung dari responden karena dapat menjangkau banyak orang dalam waktu yang relatif singkat. Responden dalam penelitian ini diminta untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner sesuai dengan pengalaman dan persepsi mereka terkait topik penelitian. Adapun jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, di mana responden diberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan, sehingga memudahkan dalam proses analisis data (Sugiyono, 2017: 145).

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Software SmartPLS* dengan pendekatan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM merupakan metode statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan pendekatan berbasis varians (*variance-based SEM*) (Hair et al., 2017). Teknik ini sangat sesuai digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan data yang tidak berdistribusi normal (Ghozali & Latan, 2015). Analisis dalam PLS-SEM terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu analisis outer model, analisis inner model, dan pengujian hipotesis, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Outer Model

Outer model digunakan untuk mengevaluasi kualitas dan validitas indikator dalam mengukur variabel laten. Evaluasi ini dilakukan dengan beberapa pengujian berikut:

- a. Uji Validitas Konvergen. Dinyatakan dengan nilai *loading factor* (di atas 0,7), *Average Variance Extracted* (AVE) (di atas 0,5) (Hair et al., 2017).
- b. Uji Validitas Diskriminan. Menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antar indikator dalam variabel yang sama dan berbeda (Ghozali & Latan, 2015).
- c. Uji Reliabilitas. Dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, yang harus lebih dari 0,7 agar dikatakan reliabel (Hair et al., 2017).

2. Analisis Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Evaluasi dilakukan dengan beberapa metode berikut:

- a. Koefisien Determinasi (R^2). Menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan model yang kuat.
- b. *Predictive Relevance* (Q^2). Digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam melakukan prediksi. Jika $Q^2 > 0$, berarti model memiliki prediktabilitas yang baik (Hair et al., 2017).

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam SmartPLS dilakukan dengan metode bootstrapping, yang menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Kriteria pengujian adalah:

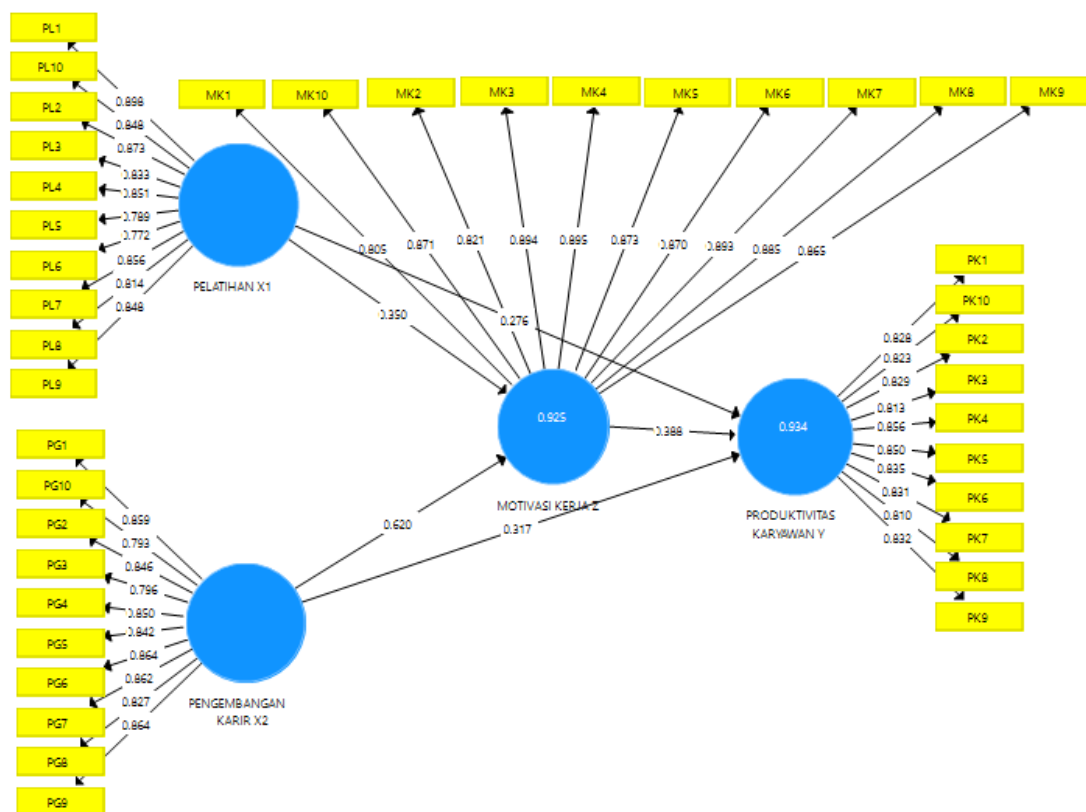
- a. Jika *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka hipotesis diterima pada tingkat signifikansi 5%.
- b. Jika *t-statistic* $< 1,96$ dan *p-value* $> 0,05$, maka hipotesis ditolak.

Menurut Hair et al. (2017), metode bootstrapping ini digunakan untuk mengatasi masalah distribusi normal pada data sampel kecil dan menghasilkan estimasi yang lebih akurat terhadap parameter model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa Data

1. Hasil Analisis *Outer Model*



Gambar 1 Hasil Uji Outer Model

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki korelasi tinggi satu sama lain, yang menunjukkan bahwa mereka benar-benar mengukur konsep yang sama.

Factor Loading (Muatan Faktor). Nilai *factor loading* untuk setiap indikator harus $\geq 0,5$ atau idealnya $\geq 0,7$ agar dianggap valid.

Tabel 1 Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan Nilai <i>Outer Loading</i>	Keputusan
Pelatihan (X ₁)	PL1	0,898	0,7	Valid
	PL2	0,873	0,7	Valid

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan Nilai <i>Outer Loading</i>	Keputusan
	PL3	0,833	0,7	Valid
	PL4	0,851	0,7	Valid
	PL5	0,789	0,7	Valid
	PL5	0,772	0,7	Valid
	PL6	0,856	0,7	Valid
	PL7	0,814	0,7	Valid
	PL8	0,848	0,7	Valid
	PL9	0,873	0,7	Valid
	PL10	0,848	0,7	Valid
	Pengembangan Karir (X ₂)	PG1	0,859	0,7
PG2		0,846	0,7	Valid
PG3		0,796	0,7	Valid
PG4		0,850	0,7	Valid
PG5		0,842	0,7	Valid
PG6		0,864	0,7	Valid
PG7		0,862	0,7	Valid
PG8		0,827	0,7	Valid
PG9		0,864	0,7	Valid
PG10		0,793	0,7	Valid
Motivasi Kerja (Z)	MK1	0,805	0,7	Valid
	MK2	0,821	0,7	Valid
	MK3	0,894	0,7	Valid
	MK4	0,895	0,7	Valid
	MK5	0,873	0,7	Valid
	MK6	0,870	0,7	Valid
	MK7	0,893	0,7	Valid
	MK8	0,885	0,7	Valid
	MK9	0,865	0,7	Valid
	MK10	0,871	0,7	Valid
Produktivitas Karyawan (Y)	PK1	0,828	0,7	Valid
	PK2	0,829	0,7	Valid
	PK3	0,813	0,7	Valid
	PK4	0,856	0,7	Valid
	PK5	0,850	0,7	Valid
	PK6	0,835	0,7	Valid
	PK7	0,831	0,7	Valid
	PK8	0,810	0,7	Valid
	PK9	0,832	0,7	Valid
	PK10	0,823	0,7	Valid

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai outer loading di atas 0,7, sehingga dapat dinyatakan valid.

Average Variance Extracted (AVE). AVE harus $\geq 0,5$ untuk menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruksya.

Tabel 2 Hasil Uji AVE

Variabel	Batas Nilai AVE	Nilai AVE	Keputusan
Pelatihan (X ₁)	0,500	0,704	Terpenuhi
Pengembangan Karir (X ₂)	0,500	0,707	Terpenuhi
Motivasi Kerja (Z)	0,500	0,753	Terpenuhi
Produktivitas Karyawan (Y)	0,500	0,690	Terpenuhi

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan terpenuhi.

b. Hasil Uji Validitas Diskriminasi

Untuk menguji validitas diskriminasi menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antar indikator dalam variabel yang sama dan berbeda.

Tabel Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	Motivasi Kerja Z	Pelatihan X1	Pengembangan Karir X2	Produktivitas Karyawan Y
Motivasi Kerja Z	0.868			
Pelatihan X1	0.947	0.839		
Pengembangan Karir X2	0.957	0.964	0.841	
Produktivitas Karyawan Y	0.953	0.949	0.954	0.831

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Tabel 3 Hasil Cross Loading

Indikator	Motivasi Kerja Z	Pelatihan X1	Pengembangan Karir X2	Produktivitas Karyawan Y
MK1	0.805	0.830	0.823	0.803
MK10	0.871	0.805	0.816	0.830
MK2	0.821	0.824	0.802	0.803
MK3	0.894	0.845	0.847	0.848
MK4	0.895	0.844	0.861	0.846
MK5	0.873	0.798	0.828	0.821
MK6	0.870	0.813	0.822	0.834
MK7	0.893	0.843	0.840	0.842
MK8	0.885	0.829	0.846	0.831
MK9	0.865	0.786	0.817	0.804
PG1	0.811	0.810	0.859	0.839
PG10	0.737	0.777	0.793	0.748
PG2	0.774	0.783	0.846	0.795
PG3	0.774	0.763	0.796	0.772
PG4	0.811	0.814	0.850	0.812
PG5	0.808	0.803	0.842	0.773
PG6	0.846	0.840	0.864	0.818
PG7	0.820	0.834	0.862	0.825
PG8	0.804	0.820	0.827	0.829
PG9	0.854	0.853	0.864	0.807
PK1	0.781	0.766	0.764	0.828
PK10	0.787	0.777	0.794	0.823
PK2	0.765	0.741	0.738	0.829
PK3	0.792	0.786	0.794	0.813
PK4	0.849	0.849	0.842	0.856
PK5	0.829	0.839	0.816	0.850
PK6	0.803	0.798	0.806	0.835
PK7	0.793	0.780	0.807	0.831
PK8	0.744	0.774	0.784	0.810

Indikator	Motivasi Kerja Z	Pelatihan X1	Pengembangan Karir X2	Produktivitas Karyawan Y
PK9	0.762	0.764	0.773	0.832
PL1	0.871	0.898	0.873	0.863
PL10	0.769	0.848	0.780	0.791
PL2	0.829	0.873	0.852	0.844
PL3	0.824	0.833	0.812	0.813
PL4	0.797	0.851	0.822	0.820
PL5	0.721	0.789	0.760	0.732
PL6	0.724	0.772	0.738	0.712
PL7	0.805	0.856	0.847	0.797
PL8	0.793	0.814	0.795	0.783
PL9	0.804	0.848	0.800	0.794

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion*, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara variabel lain dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya setiap variabel dapat dibedakan dengan jelas satu sama lain. Selain itu, hasil uji *Cross Loading* menunjukkan bahwa nilai indikator pada konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan nilai indikator pada konstruk lainnya. Hal ini mengonfirmasi bahwa setiap indikator lebih kuat dalam mengukur variabelnya masing-masing dibandingkan dengan variabel lain, sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan telah terpenuhi.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga instrumen yang digunakan dapat membedakan masing-masing konstruk dengan baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR). CR harus $\geq 0,7$ untuk memastikan bahwa konstruk memiliki keandalan yang baik.

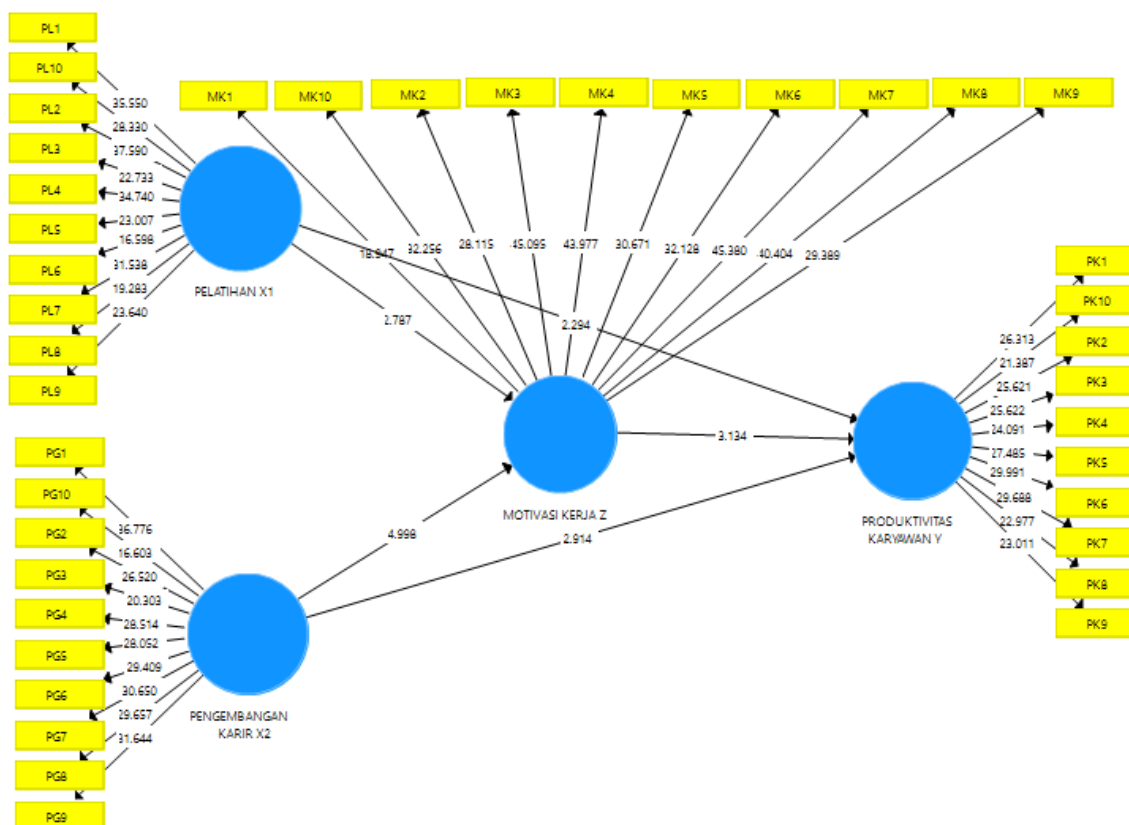
Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Batas	Hasil
Pelatihan (X ₁)	0,953	0,968	0,700	Reliabel
Pengembangan Karir (X ₂)	0,954	0,960	0,700	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,963	0,960	0,700	Reliabel
Produktivitas Karyawan (Y)	0,950	0,957	0,700	Reliabel

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,700. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel tersebut reliabel, sehingga konsistensi internal dari instrumen yang digunakan dapat dipercaya untuk mengukur masing-masing konstruk dengan baik.

2. Hasil Analisis *Inner Model*



Gambar 2 Hasil Uji Inner Model

a. Hasil Uji Koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana keseluruhan variabel independen memengaruhi variabel dependen. Sementara itu, Adjusted R^2 merupakan nilai R^2 yang telah disesuaikan dengan mempertimbangkan standar error. Dibandingkan dengan R^2 , Adjusted R^2 memberikan estimasi yang lebih akurat dalam menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4 Hasil Nilai R^2

	R^2	R^2 Adjusted
Motivasi Kerja (Z)	0,925	0,923
Produktivitas Karyawan (Y)	0,934	0,932

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

- Motivasi Kerja (Z) dengan hasil nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,925 berarti 92,5% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan dalam model. Adjusted R^2 sebesar 0,923 menunjukkan hasil yang hampir sama setelah penyesuaian terhadap jumlah variabel dan standar error.
- Produktivitas Karyawan (Y) dengan hasil nilai R^2 sebesar 0,934 mengindikasikan bahwa 93,4% variasi dalam produktivitas karyawan dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Adjusted R^2 sebesar 0,932 menunjukkan bahwa model tetap kuat setelah penyesuaian.

Secara keseluruhan, nilai R^2 dan Adjusted R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan variasi motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

b. Hasil Uji Effect size (F Square)

Effect size (F Square) digunakan untuk menilai kualitas suatu model. Berdasarkan Chin (1998) dalam Ghazali (2015: 80), nilai f square dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 mengindikasikan pengaruh moderat, dan 0,35 mencerminkan pengaruh besar dalam tingkat struktural.

Tabel 5 Hasil Uji Effect size (F Square)

	Motivasi Kerja Z	Pelatihan X1	Pengembangan Karir X2	Produktivitas Karyawan Y
Motivasi Kerja Z				0.171
Pelatihan X1	0.115			0.073
Pengembangan Karir X2	0.363			0.079
Produktivitas Karyawan Y				

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Tabel tersebut menunjukkan hasil uji *Effect Size (F Square)* yang mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel dalam model. Interpretasinya sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja (Z) → Produktivitas karyawan (Y) (0,171)
→ pengaruh moderat terhadap produktivitas karyawan.
- 2) Pelatihan (X1) → Motivasi kerja (Z) (0,115)
→ pengaruh kecil terhadap motivasi kerja.
- 3) Pengembangan karir (X2) → motivasi kerja (Z) (0,363)
→ pengaruh besar terhadap motivasi kerja.
- 4) Pelatihan (X1) → produktivitas karyawan (Y) (0,073)
→ pengaruh kecil terhadap produktivitas karyawan.
- 5) Pengembangan karir (X2) → produktivitas karyawan (Y) (0,079)
→ pengaruh kecil terhadap produktivitas karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen dengan memperhatikan koefisien jalur (*path coefficients*), yang mencerminkan koefisien parameter dan signifikansi berdasarkan nilai *T statistics*. Suatu model dianggap signifikan apabila nilai *T statistics* > 1,96, sedangkan jika *T statistics* ≤ 1,96, maka tidak signifikan (Ghozali, 2016). Keputusan pengujian didasarkan pada nilai signifikansi dalam tabel *path coefficients*, dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Jika *P value* > 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika *P value* < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen.

Selain itu, pengujian hipotesis juga mempertimbangkan besarnya koefisien pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi). Pengujian mediasi dilakukan untuk menentukan apakah variabel mediasi berperan dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Hal ini dapat dilihat dari *output Indirect Effect*, di mana jika *P value* < 0,05, maka variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Kesimpulan
H1 Pelatihan X1 -> Produktivitas Karyawan Y	0.120	2.294	0.022	Diterima
H2 Pelatihan X1 -> Motivasi Kerja Z	0.125	2.787	0.006	Diterima
H3 Pengembangan Karir X2 -> Produktivitas Karyawan Y	0.109	2.914	0.004	Diterima
H4 Pengembangan Karir X2 -> Motivasi Kerja Z	0.124	4.998	0.000	Diterima
H5 Motivasi Kerja Z -> Produktivitas Karyawan Y	0.124	3.134	0.002	Diterima

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Tabel tersebut menunjukkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung dengan nilai *T Statistics* dan *P Values* sebagai dasar pengambilan keputusan. Semua hipotesis (H1 hingga H5) memiliki *T Statistics* > 1,96 dan *P Values* < 0,05, sehingga seluruhnya diterima, yang berarti setiap variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Secara spesifik, pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y) dan motivasi kerja (Z), sementara pengembangan karir (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Y) dan motivasi kerja (Z). Selain itu, motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas

karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa baik pelatihan maupun pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Kesimpulan
H6	Pelatihan X1 -> Motivasi Kerja Z -> Produktivitas Karyawan Y	0.061	2.230	0.026	Diterima
H7	Pengembangan Karir X2 -> Motivasi Kerja Z -> Produktivitas Karyawan Y	0.099	2.421	0.016	Diterima

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2025

Tabel 7 menunjukkan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) melalui variabel motivasi kerja (Z). Kedua hipotesis, yaitu H6 dan H7, memiliki T Statistics > 1,96 dan P Values < 0,05, sehingga keduanya diterima. Ini berarti motivasi kerja (Z) berhasil memediasi pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap produktivitas karyawan (Y). Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan karir tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap produktivitas melalui peningkatan motivasi kerja.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan terhadap karyawan PT. Cakra Kencana Lestari, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan terbukti mampu meningkatkan produktivitas mereka secara langsung, sekaligus meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kinerja.

Selain itu, pengembangan karir yang diterapkan di perusahaan memberikan efek yang lebih kuat dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dibandingkan pelatihan. Motivasi kerja yang tinggi ini kemudian berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan karir telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting sebagai penghubung antara kebijakan pengembangan karyawan dengan peningkatan produktivitas di PT. Cakra Kencana Lestari.

Bukti empiris dari penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan. Noe (2010) menemukan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan keterampilan serta kepercayaan diri karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Robbins & Judge (2017) juga menegaskan bahwa pengembangan karir yang baik dapat memberikan kepuasan kerja lebih tinggi, yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas. Selain itu, penelitian Ghozali (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pelatihan serta pengembangan karir dengan produktivitas karyawan, sebagaimana ditemukan dalam studi ini. Penelitian lain oleh Sugiarto & Wulandari (2018) dalam industri manufaktur juga menunjukkan bahwa semakin tinggi perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir, semakin tinggi pula produktivitas karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia, terutama melalui pelatihan dan pengembangan karir, merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan di lingkungan kerja.

Hasil penelitian terhadap karyawan PT. Cakra Kencana Lestari menunjukkan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, dan produktivitas karyawan. Pelatihan yang diberikan perusahaan tidak hanya berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada akhirnya mendorong produktivitas lebih tinggi. Begitu pula dengan pengembangan karir, yang memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya memperkuat produktivitas karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ghozali (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat menjadi faktor perantara yang memperkuat dampak positif pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Noe (2010) juga menegaskan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang berkelanjutan tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri karyawan. Sementara itu, Robbins & Judge (2017) menekankan bahwa pengembangan karir yang efektif dapat memberikan kepastian jenjang karir, sehingga karyawan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Selain itu, penelitian Sugiarto & Wulandari (2018) dalam konteks industri menunjukkan bahwa semakin baik strategi

pengembangan karir yang diterapkan perusahaan, semakin besar dampaknya terhadap produktivitas melalui peningkatan motivasi kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karir. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas pelatihan dan memperjelas jalur pengembangan karir agar motivasi karyawan tetap tinggi dan produktivitas kerja semakin optimal.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari.
3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari.
5. Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari
6. Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui intervening motivasi kerja karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui intervening motivasi kerja karyawan pada PT. Cakra Kencana Lestari.

Saran

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui motivasi kerja, PT. Cakra Kencana Lestari perlu mengoptimalkan pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan yang lebih aplikatif dan berbasis teknologi akan meningkatkan efektivitas serta keterlibatan karyawan. Selain itu, program pengembangan karir yang lebih terstruktur, seperti promosi, rotasi pekerjaan, dan sertifikasi, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Perusahaan juga perlu meningkatkan motivasi kerja melalui insentif berbasis kinerja, penghargaan, keseimbangan kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif. Evaluasi rutin terhadap efektivitas pelatihan dan pengembangan karir juga penting untuk memastikan dampaknya terhadap produktivitas. Selain itu, melibatkan karyawan dalam perencanaan dan evaluasi program akan meningkatkan rasa memiliki dan motivasi mereka. Dengan strategi ini, diharapkan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Baldwin, T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2020). The Impact of Employee Training on Performance. *Journal of Business Research*, 112, 50-65.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Gagné, M. (2020). Work Motivation and Employee Development: A Meta-Analytical Review. *Academy of Management Journal*, 63(1), 120-145.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. SAGE Publications.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge.
- Khan, R. A., Ahmed, J., & Rehman, S. U. (2022). The Role of Training in Employee Productivity: A Structural Equation Modeling Approach. *Human Resource Management Review*, 32(4), 102125.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2016). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.

- Riduwan. (2016). Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. Pearson.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.