

**TESIS**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR  
PELATIHAN VOKASI DAN PRODUKTIVITAS (BBPVP) DI MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT, HUMAN RESOURCE  
TRAINING, AND MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLES ON  
EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY AT THE VOCATIONAL TRAINING  
AND PRODUCTIVITY CENTER (BBPVP) IN MAKASSAR**



**GRES NELDA SALU RANDAN  
A012221121**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## **TESIS**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA BALAI BESAR  
PELATIHAN VOKASI DAN PRODUKTIVITAS (BBPVP) DI MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT, HUMAN RESOURCE TRAINING,  
AND MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLES ON EMPLOYEE WORK  
PRODUCTIVITY AT THE VOCATIONAL TRAINING AND PRODUCTIVITY  
CENTER (BBPVP) IN MAKASSAR**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh :

**GRES NELDA SALU RANDAN  
A012221121**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
KARYAWAN PADA BALAI BESAR PELATIHAN VOKASI DAN PRODUKTIVITAS  
(BBPVP) DI MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

**GRES NELDA SALU RANDAN**  
**NIM A012221121**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **10 Juli 2024**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si  
NIP 19690128 199903 2 001

Pembimbing Pendamping

Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA  
NIP 19601231 198601 1 008

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Sebarsyah, S.E., M.Si, CIPM  
9403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 19640205 198810 1 001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Gres Nelda Salu Randan  
Nim : A012221121  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Balai Besar Pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP) Makassar

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 13 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Gres Nelda Salu Randan



## PRAKATA

Segala Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena dengan hikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dan menyusun tesis ini dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir, Sumber Daya Manusia dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) di Makassar”**.

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Maka dari itu penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si dan Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA . Selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam menyusun Tesis ini yang telah membimbing dan memberi arahan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Prof. Dr. Nuraeni Kadir, SE., M.Si , Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D dan Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM . Selaku tim penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan.
5. Kedua orang tua tercinta dan saudara dan seluruh keluarga yang telah memberikan doa, dorongan dan support dari awal sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Staf Administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang memberikan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.

7. Teman Gereja Mawar Saron, Coaching Miracle dan teman-teman CG yang support dan memberikan doanya hingga penulis dapat menyelesaikan tesis



8. Seluruh teman-teman Pasca Sarjana Magister Manajemen yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunan Tesis ini. Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Makassar 19, April 2024

Penulis

Gres Nelda Salu Randan



**ABSTRAK**

GRES NELDA SALU RANDAN. *Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Motivasi sebagai Variabel Intervening, terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) di Makassar.* (dibimbing oleh Indrianty dan Muhammad Toaha)

Penelitian ini bertujuan menyelidiki bagaimana pengembangan karir dan pelatihan sumber daya manusia mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) di Makassar melalui motivasi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Populasi dari penelitian ini yakni berjumlah 100 pegawai. Penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di BBPVP Makasar, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di BBPVP Makasar, pelatihan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi di BBPVP Makassar, pelatihan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di BBPVP Makasar, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di BBPVP Makasar, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh motivasi di BBPVP Makasar, serta pelatihan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh motivasi di di BBPVP Makasar

Kata kunci: pengembangan karir, pelatihan sumber daya manusia, motivasi produktivitas kerja



**ABSTRACT**

GRES NELDA SALU RANDAN. *The Influence of Career Development, Human Resources Training, and Motivation as Intervening Variables on Employee Work Productivity at the Vocational and Productivity Training Center (BBPVP) Makassar.* (Supervised by Indrianty and Muhammad Toaha)

This research aims to investigate how career development and human resource training influence employee work productivity at the Vocational and Productivity Training Center (BBPVP) Makassar through motivation. The type of research used in this research is explanatory research. The population of this research was 100 employees. Sampling used saturated sampling technique. The data analysis used in this research is the Partial Least Square (PLS) approach. The research results show that career development has a positive and significant effect on work motivation at BBPVP Makasar, career development has a positive and significant effect on work productivity at BBPVP Makasar, human resource training has a positive and significant effect on motivation at BBPVP Makassar, human resource training has a positive effect and significant effect on work productivity at BBPVP Makasar, work motivation has a positive and significant effect on work productivity at BBPVP Makasar, career development has a positive and significant effect on work productivity mediated by motivation at BBPVP Makasar, and human resource training has a positive and significant effect on productivity work mediated by motivation at BBPVP Makasar.

Keywords: Career Development, Human Resources Training, Motivation, Work Productivity.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II.....</b>	<b>13</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Pengembangan Karir.....	13
2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	13
2.1.3 Tujuan Pengembangan karir.....	13
2.1.3 Manfaat Pengembangan Karir .....	14
2.1.4 Penyusunan Program Pengembangan Karir .....	15
2.1.3 Indikator Pengembangan Karir.....	16
2.2 Pelatihan .....	17
2.2.1 Pengertian Pelatihan.....	17
2.2.2 Tujuan Pelatihan.....	17
2.2.3 Prinsip-Prinsip Pelatihan .....	18



2.2.4 Indikator-Indikator Pelatihan .....	20
2.2.5 Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM).....	21
2.3 Motivasi.....	22
2.3.1 Pengertian Motivasi.....	22
2.3.2 Tujuan Motivasi.....	22
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	23
2.3.4 Indikator Motivasi .....	24
2.4 Produktivitas.....	25
2.4.1 Pengertian Produktivitas .....	25
2.4.2 Produktivitas Kerja.....	26
2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas.....	26
2.4.4 Indikator Produktivitas .....	27
2.5 Penelitian Terdahulu .....	29
<b>BAB III .....</b>	<b>33</b>
<b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>33</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	33
3.2 Hipotesis.....	34
3.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja.....	34
3.2.2 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja.....	34
3.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.....	35
3.2.4 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	36
3.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	36
3.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....	37
Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening.....	37
.....	<b>39</b>



<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	39
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
4.3 Populasi dan sampel .....	39
4.4 Skala Pengukuran Variabel .....	40
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	40
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	41
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	42
4.6.1 Variabel Penelitian .....	42
4.6.2 Definisi Operasional .....	43
4.7 Metode Analisis Data .....	44
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	45
4.8.2 Analisa Model Pengukuran/Outer Model .....	45
4.8.3 Analisa Model Struktural/Inner Model .....	46
4.9 Pengujian Hipotesis .....	47
4.10 Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	47
<b>BAB V .....</b>	<b>49</b>
<b>HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
5.1 Gambaran Umum Penelitian .....	49
5.1.1 Visi Misi Balai (BBPVP) Makassar .....	49
5.2 Responden Karakteristik Responden .....	50
5.3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase .....	53
5.3.1 Variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) .....	53
5.3.2 Variabel Pelatihan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) .....	55
5.3.3 Variabel Motivasi (Z) .....	55
Model Produktivitas Kerja Karyawan (Y) .....	57
Jenis dan Sumber Data .....	58
Analisis PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equation Model) .....	58



5.4.2 Loading Factor .....	59
5.4.3 Uji Reliability .....	60
5.4.4 Uji Validitas .....	61
5.4.5 Uji Kolinearitas .....	63
5.4.6 Signifikan Jalur .....	63
5.4.7 Pengujian Hipotesis .....	65
5.4.8 R-Squared.....	67
5.4.9 F-Squared .....	68
5.4.10 Total Effect.....	69
5.4.11 Uji Mediasi.....	70
<b>BAB VI.....</b>	<b>72</b>
<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
6.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap motivasi kerja.....	72
6.2 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja.....	74
6.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	76
6.4 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan....	79
6.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	80
6.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. ....	82
6.7 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....	84
<b>BAB VII .....</b>	<b>87</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
7.1 Kesimpulan.....	87
7.2 Saran .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
.....	<b>97</b>



### DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Persepsi BBPVP Terkait Tantangan di BBPVP.....	7
Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 4. 1 Skala Likert .....	40
Tabel 4.2 Definisi Operasional .....	43
Tabel 5. 1 Responden Menurut Jenis Kelamin .....	51
Tabel 5. 2 Responden Menurut Usia .....	51
Tabel 5. 3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	52
Tabel 5. 4 Responden Menurut Lama Bekerja.....	52
Tabel 5. 5 Responden Menurut Departemen Kerja .....	53
Tabel 5. 6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> ) .....	54
Tabel 5. 7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Pelatihan Sumber Daya Manusia (X <sub>2</sub> ) .....	55
Tabel 5. 8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Motivasi (Z)	56
Tabel 5. 9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).....	57
Tabel 5. 10 Nilai Loading Factor.....	59
Tabel 5. 11 Hasil Uji Reliability.....	61
Tabel 5. 12 Hasil Uji Validitas .....	61
Tabel 5. 13 Hasil Cross-Loading .....	62
Tabel 5. 14 Uji Kolinearitas VIF .....	62
Tabel 5. 15 Analisis Pengaruh Langsung .....	64
Tabel 5. 16 Tabel R-Squared.....	67
Tabel 5. 17 Hasil F-Square .....	68
Tabel 5. 18 Hasil Total effect .....	69
Tabel 5. 19 Uji Mediasi .....	71
Tabel 6. 1 Uji Pengaruh variable Pengembangan Karir terhadap motivasi kerja..	72

Pengaruh Variable Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi  
..... 74

Pengaruh Variable Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja



Karyawan.....	76
Tabel 6. 4 Uji Pengaruh Variable Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	79
Tabel 6. 5 Uji Pengaruh Variable Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .....	80
Tabel 6. 6 Uji Pengaruh Variable Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....	82
Tabel 6. 7 Uji Pengaruh Variable Pelatihan Sumber Daya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening .....	84



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 2 Kerangka Konseptual .....	33
Gambar 5. 1 Sejarah Singkat Objek Penelitian .....	50
Gambar 5.2 Model Konstruk .....	60
Gambar 5.3 Signifikan Jalur .....	65



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap kerja yang baik. Organisasi perlu mengambil tindakan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawan, karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan maupun organisasi. Melalui kegiatan Pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap ilmu atau nilai-nilai baru, sehingga karyawan dapat menggunakan pengetahuan baru tersebut untuk meningkatkan tingkat profesionalnya dalam menjalankan tugasnya. Dengan kemajuan teknologi saat ini, faktor manusia masih memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi.

Setiap organisasi mempunyai sumber daya yang digunakan sebagai 'input' yang dapat diubah menjadi 'output' produk baik itu berupa barang atau jasa. Sumber daya yang dimiliki dapat berupa modal, teknologi, metode, manusia, mesin dan sebagainya. Sumber daya yang utama adalah manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan dalam mencapai kesuksesan setiap organisasi baik besar maupun kecil karena sumber daya manusia mempunyai peranan dalam merencanakan, melaksanakan dan

organisasi tersebut Benjamin Bukit (2017). Banyak perusahaan mulai wa sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga bagi



kegiatan usahanya. Sehingga banyak perusahaan berusaha melakukan perbaikan kualitas SDM-nya. Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi dan keterampilan untuk memajukan organisasi serta mencapai tujuan dari organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkualitas. Setiap top manajemen berusaha menunjukkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaannya, salah satunya keunggulan dalam bidang sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki kinerja terbaik (performance excellence) dalam perusahaannya Adhitya Wardhana (2014)

Sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting, oleh karena itu pimpinan perlu membangun hubungan yang baik dengan pegawainya dan memperhatikan kebutuhan maupun keinginan karyawan, termasuk memberi pelatihan. Selain itu, organisasi harus memperhatikan bagaimana mengembangkan dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

Untuk memaksimalkan hasil yang dicapai sesuai dengan kemampuan dasar manusia yang terbatas melalui suatu tanggung jawab untuk membentuk suatu dalam organisasi perlu dipengaruhi oleh beberapa aspek terpenting yaitu, pengembangan karir dan pelatihan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. melalui pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik anggota baru

baru. Pengembangan karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang dan posisi yang dipegang selama kehidupan kerja, orang-orang memiliki



kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka. Saefullah (2022).

Cederyana & Supriyati (2018) menambahkan bila mengembangkan karier sebagai prosedur yang bisa perusahaan gunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat produksi pegawai, serta guna menyiapkan karier pegawai di masa mendatang. Pelatihan adalah program yang diberikan kepada karyawan untuk menutupi kesejangan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pimpinan akan sangat mendukung adanya pelatihan dikarenakan pelatihan akan membantu karyawan menjadi lebih terampil dan produktif dalam menjalankan pekerjaan. Pengembangan karir adalah kenaikan jabatan yang diberikan kepada karyawan.

Motivasi kerja merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mengembangkan baik instansi pemerintah maupun instansi swasta tidak lain karena adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan dan usaha yang dilakukan secara bersama, sistematis, serta berencana. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja.

Menurut Gibson dalam Meithiana Indrasari, (2017) ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah motivasi. Motivasi kerja menjadi masalah

menuntut perhatian individu yang ada dalam kegiatan operasional langsung maupun tidak langsung, terutama bagi mereka yang menjadi



manajer/pimpinan. Dalam organisasi sangat memerlukan motivasi karena merupakan usaha untuk memberikan dorongan kepada pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen bersama diantara para anggotanya maka tujuan organisasi dapat tercapai. Pemahaman tentang motivasi diperlukan karena motivasi merupakan hal yang baik, penentu prestasi kerja, hal yang akan dilakukan terus menerus, dan alat ukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Sehingga kemampuan memotivasi bawahan wajib dimiliki oleh para manajer perusahaan Wayan Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, (2017).

Dalam suatu instansi seringkali hanya menuntut kinerja karyawan yang tinggi pada para karyawan, tanpa melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Padahal faktor mendasar dalam menunjang kinerja karyawan seperti Pelatihan, pengembangan karir dan motivasi kerja harus di perhatikan juga demi meningkatnya produktivitas karyawan.

Balai besar pelatihan vokasi dan produktivitas atau sering disebut dengan singkatan BBPVP adalah sarana dan prasarana tempat pelatihan untuk mendapatkan keterampilan atau yang ingin mendalami keahlian dibidangnya masing-masing. Secara umum keberadaan BBPVP membuka beberapa bidang seperti teknik manufaktur, teknik otomotif, teknik elektornika, bangunan, teknologi informasi dan komunikasi, tata kecantikan, teknik las, teknik listrik, refrigeration, bisnis dan manajemen, garmen apparel dan parawista.



m pelatihan meliputi pembinaan fisik, mental dan disiplin, motivasi  
an kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, mata latihan sub kejuruan,

penunjang dan evaluasi dengan instruktur yang berasal dari instansi teknis yang terkait. Pelatihan di Balai Latihan Kerja ini menggunakan metode 17 ceramah, diskusi, tanya-jawab, demonstrasi, shoptalk, workshop, dan praktek. Pelatihan menggunakan lebih banyak metode praktek dengan rasio 75% praktek dan 25% teori. Peserta didik yang dinyatakan lulus dalam evaluasi akhir program latihan ini akan diberikan sertifikat sebagai bentuk standar kompetensi yang terakreditasi.

**Tabel 1.1**

**Perkembangan Jumlah Pegawai pada Balai Latihan Kerja (BBPVP) Makassar Periode 2020-2023**

Tahun	Pegawai	Perkembangan (%)
2020	58	-
2021	75	8
2022	85	11,11
2023	100	16,67

**Sumber : Balai Latihan Kerja (BBPVP) 2023**

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui perkembangan jumlah pegawai setiap tahunnya mengalami fluktuasi yang cenderung meningkat, perkembangan pegawai tertinggi berada pada tahun 2023 yaitu sebesar 16,67 % .

Tingginya angka pengangguran merupakan salah satu penyebab pemerintah belum dapat mensejahterahkan masyarakat serta menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas, dalam hal ini ialah tenaga kerja yang berkualitas. Hal ini menekankan pada fungsi maupun prinsip yang dilaksanakan secara bersama-sama oleh pemerintah dan institusi-

yaitu LSM seperti Balai Besar Pelatihan Vokasi Dan Produktivitas sahaan Swasta maupun warga negara.



Proses pembangunan pada sumber daya dan pengembangan institusi yang sehat menunjang sistem produksi yang efisien oleh semua unsur pemerintah, pertumbuhan jumlah penduduk semakin besar yang diikuti dengan penambahan jumlah angkatan kerja (labor force) atau tenaga kerja yang semakin besar, sudah tentu akan menjadi masalah serius bagi sebuah pemerintah daerah khususnya di daerah Kota Makassar apabila penambahan angkatan kerja atau tenaga kerja tersebut tidak di ikuti dengan upaya peningkatan keterampilan tenaga kerja dan pengembangan karir di satu sisi dan penciptaan lapangan kerja yang memadai di sisi yang lain. Pertambahan angkatan kerja yang tidak disertai dengan peningkatan keterampilan dan kompetensi (*skills and competencies*) tenaga kerja dan penciptaan lapangan kerja, akan berdampak pada peningkatan jumlah pengangguran di dalam perekonomian, baik dalam bentuk pengangguran terbuka (open unemployment) maupun setengah pengangguran (underemployment).

Adanya ketidakseimbangan antara laju pertumbuhan angkatan kerja dengan laju pertumbuhan penyerapan tenaga kerja, menyebabkan tingkat pengangguran terbuka yang cukup tinggi. Dengan kata lain, adanya jumlah dan tingkat pengangguran yang tinggi akan menyebabkan suatu daerah atau perekonomian mengalami penurunan atau kehilangan output dan pendapatan (loss of output and income) dan juga kekurangan sumber daya manusia yang kompeten. Maka dari itu pembangunan Balai Latihan Kerja (BLK) yang membawahi Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) dilakukan oleh Kementerian Tenaga Kerja merupakan salah satu terobosan yang penting

atkan kualitas dan kompetensi tenaga kerja. Selain itu melalui Balai Besar



Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) akan bisa dilakukan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan karir dan pelatihan sumber daya manusia.

Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) makassar mampu lebih meningkatkan proses pengembangan karir pegawai dan diperlukan adanya perhatian khusus dan perbaikan terhadap proses pelaksanaan pelatihan SDM agar para pegawai lebih termotivasi dan outputnya akan lebih produktif dalam bekerja. Namun realita yang terjadi pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) makassar yaitu BBPVP Makassar tetap menghadapi berbagai tantangan dalam melaksan pelatihan sumber daya manusia. Hal tersebut dapat dilihat pada table persepsi BBPVP terkait tantangan di BBPVP berikut;

Tabel 1.2 Persepsi BBPVP Terkait Tantangan di BBPVP

Jenis Tantangan	Tingkat Kesulitan Tantangan				Total
	Tidak Sulit	Agak Sulit	Cukup Sulit	Sulit	
Mencari Peserta	526	260	91	26	903
	58,30%	28,80%	10,10%	2,80%	100%
Mencari Instruktur	636	190	57	20	903
	70,40%	21,10%	6,30%	2,20%	100%
Menyediakan Pelatihan Sesuai Kebutuhan Pasar	482	282	107	32	903
	53,40%	31,20%	11,90%	3,50%	100%
Pemagangan	199	356	240	108	903
	22%	39,40%	26,60%	12%	100%
Penempatan	174	365	246	118	903
	19,30%	40,40%	27,20%	13,10%	100%

Sumber: Persepsi BBPVP Makassar terkait tantangan

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat kesulitan yang dirasakan

beragam. Secara umum, kebanyakan BBPVP pada saat pelatihan sumber tidak mengalami kesulitan yang signifikan terkait tantangan untuk mencari



peserta, mencari instruktur, dan menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Namun demikian, BBPVP pada umumnya mengalami kesulitan dalam pemagangan, dan penempatan lulusan pelatihan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan BBPVP Makassar tidak lagi hanya membuka pendaftaran bagi tamatan SMA kebawah, namun juga tingkat S1-S3 dapat diikutsertakan Meskipun begitu, untuk setiap calon peserta pelatihan lebih memprioritaskan pada lulusan SMA yang notabene memiliki usia produktif yakni 17 tahun. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi penyelenggaraan pelatihan terkait dengan kesiapan peserta pelatihan dalam mengikuti proses pelatihan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda tersebut. Sehingga perlu adanya dorongan atau motivasi terhadap peserta pelatihan. Motivasi kerja merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mengembangkan baik instansi pemerintah maupun instansi swasta tidak lain karena adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan dan usaha yang dilakukan secara bersama, sistematis, serta berencana. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja.

Sebagaimana Visi dari (BBPVP) Makassar ialah “Terwujudnya Tenaga Kerja Kompeten Yang Berdaya Saing Melalui Pelatihan Berbasis Kompetensi Dan Sertifikasi”.

kan hal yang wajib untuk 7 menyiapkan sumber daya dan infrastruktur sesuai dengan kebutuhan. Terwujudnya visi tersebut tentu berkaitan erat tifican pada penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan, meskipun



pelatihan telah memberikan fasilitas namun perlu diusahakan melihat peningkatan keberhasilan dan kualitas lulusan yang mengikuti pelatihan agar outputnya, peserta akan lebih produktif dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan **judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada BBPVP Makaasar”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Sebagai upaya mempertajam kajian di dalam penelitian ini dapat diturunkan beberapa pertanyaan penelitian yang lebih spesifik untuk dicarikan jawabannya, adapun pertanyaan penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pada balai besar pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP) Makassar ?
2. Apakah pelatihan SDM berpengaruh terhadap motivasi kerja pada balai besar pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP) Makassar?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada balai besar pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP) Makassar?
4. Apakah pelatihan SDM berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada balai besar pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP) Makassar?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada balai pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP) Makassar?

Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan dan motivasi pada balai besar pelatihan vokasi dan produktivitas (BBPVP)



Makassar?

7. Apakah pelatihan SDM berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar
2. Menganalisis pengaruh pelatihan SDM terhadap motivasi kerja pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar
3. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar
4. Menganalisis pengaruh pelatihan SDM terhadap produktivitas karyawan pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar
5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar
6. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar
7. Menganalisis pengaruh pelatihan SDM terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi pada Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BBPVP) Makassar



## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM)

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Sebagai rekomendasi bagi perusahaan dalam menganalisa masalah yang berhubungan dengan pengembangan karir, pelatihan sumber daya manusia dan motivasi dalam organisasi atau perusahaan serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Agar dapat mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan secara menyeluruh, maka perlu dikemukakan sistematika yang merupakan kerangka dan pedoman penulisan tesis. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut.

### **Bab I Pendahuluan.**

Bab ini memaparkan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka.**

Bab ini menguraikan teori yang dijadikan dasar penelitian. Pada bab ini peneliti mengkaji berbagai sumber yang memiliki kaitan dengan judul untuk dijadikan sebagai acuan dalam hipotesis. Bab ini juga berisi tentang tinjauan empiris, yaitu beberapa hasil

sebelumnya.



### **Bab III kerangka Konseptual dan Hipotesis.**

Bab ini menjelaskan tentang kerangka pemikiran teoritis dan penurunan hipotesis penelitian. Bab ini juga mencantumkan perumusan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

### **Bab IV Metode Penelitian.**

Menguraikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data dan menjelaskan teknik pengolahan data yang digunakan hingga penggunaan analisis yang digunakan.

### **BAB V Hasil dan Pembahasan.**

Dalam bab ini akan menjelaskan dan menguraikan hasil analisis pengolahan data dan pembahasan terkait rumusan masalah dan pembahasan mengenai penerapan employee engagement untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### **BAB VI Penutup.**

Bab ini merupakan penutup yang memuat kesimpulan dan saran dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian beserta implikasi penelitian yang terdiri dari implikasi teoritis dan implikasi manajerial dan akan diakhiri dengan lampiran-lampiran yang terkait dengan hasil penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengembangan Karir

##### 2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pengetahuan yang berbeda tentang pekerjaan dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan tentang kerja tersebut berubah. Kerja tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat memuaskan keinginan-keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi dan lain-lain.

Menurut Sinambela (2019) pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir.

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status pegawai dalam jalur karir yang telah ditetapkan Cahyaningrum & Prabowo (2020).

##### 2.1.3 Tujuan Pengembangan karir



Salah satu dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan harapan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia

diperusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Adapun menurut Muhammad Busro (2018) menyatakan bahwa tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi profit maupun non profit tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi.

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan, agar karyawan semakin mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### 2.1.3 Manfaat Pengembangan Karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi instansi pemerintah dan pegawai. Manfaat pengembangan karir bagi pegawai yaitu:

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambah tantangan dalam bekerja.
3. Meningkatkan otonomi individu.
4. Meningkatkan tanggung jawab.
5. Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.



Sedangkan manfaat pengembangan karir bagi instansi pemerintah yaitu;

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang berkualitas.
3. Menjamin agar kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mengurangi frustrasi pegawai.
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam suatu instansi pemerintah.
6. Meningkatkan nama baik instansi pemerintah.

#### 2.1.4 Penyusunan Program Pengembangan Karir

Beberapa unsur-unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan pengembangan karir yaitu:

- a. Menaksir Kebutuhan Karir (career need assesment) Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Setiap orang harus mempunyai kesempatan dan memiliki kemampuan untuk merencanakan pengembangan dirinya. Demikian pula halnya dengan tenaga kerja yang berada dalam suatu organisasi. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena unsur inilah sebenarnya yang akan berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari

pengembangan karir ini, yaitu memelihara sumber daya manusia yang tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang tinggi.



- b. Kesempatan Karir (career opportunity) Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Informasi ini sangat penting tidak bagi tenaga kerja yang sudah berada dalam organisasi tetapi juga bagi calon tenaga kerja untuk mengetahui dengan jelas jabatan yang dapat didudukinya. Para pekerja juga perlu mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia, baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.
- c. Penyesuaian Kebutuhan Dan Kesempatan Karir (need opportunity alignment) Apabila kedua unsur diatas yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

### 2.1.3 Indikator Pengembangan Karir

Indikator dalam pengembangan karir menurut Riva'i dan Sagala Donni Juni Priansa,(2018):

1. Perencanaan Karir Pegawai, harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
2. Pengembangan Karir Individu, Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM, Pengembangan karir

tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan peran manajer dan departemen SDM.



4. Peran Umpan Balik terhadap Kinerja, Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Sasaran pembinaan karir adalah meningkatkan efektivitas karir pegawai, meliputi empat karakteristik utama kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas.

## 2.2 Pelatihan

### 2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu hal yang penting dalam perusahaan. Pelatihan dinilai sebagaisalah satu keberhasilan suatu pegawai dalam menunjang kariernya di dalam dunia pekerjaannya. Untuk meningkatkan motivasi serta kinerja untuk menjadikan pegawai tersebut menjadi pegawai yang profesional dibidangnya. Berbagai macam pengertian pelatihan pegawai yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Handoko dalam Haryati (2019) Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi. Pada tingkat bawah/rendah pelatihan berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas misalnya mengoperasikan mesin. Pelatihan adalah proses mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konseptional Ampauleng (2018).



### Pelatihan

ri akan profesi merupakan wujud eksistensi guru sebagai komponen

yang bertanggung jawab dalam keberhasilan pendidikan maka menjadi satu tuntutan bahwa guru harus sadar akan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas Pidarta bahwa kesadaran diri merupakan inti dari dinamika gerak laju perkembangan profesi seseorang, merupakan sumber dari kebutuhan mengaktualisasi diri. Makin tinggi kesadaran seseorang makin kuat keinginannya meningkatkan profesi. Nurul Ulfatin mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru bertujuan untuk :

1. Menghilangkan kesenjangan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang disebabkan mereka bertugas tidak sesuai yang diharapkan.
2. Meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi bagi yang dihadapi sekolah.
3. Meningkatkan keterikatan atau komitmen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap sekolah.
4. Membina persepsi pendidik dan tenaga kependidikan bahwa sekolah itu tempat yang baik untuk bertugas.

### 2.2.3 Prinsip-Prinsip Pelatihan

Karena pelatihan merupakan bagian dari proses pembelajaran, maka prinsip-prinsip pelatihan pun dikembangkan dari prinsip-prinsip pembelajaran. Prinsip-prinsip umum agar pelatihan berhasil adalah sebagai berikut:

1. Prinsip perbedaan individu Perbedaan-perbedaan individu dalam latar belakang sosial, pendidikan, pengalaman, minat, bakat, dan kepribadian harus diperhatikan dalam menyelenggarakan pelatihan.
2. Prinsip motivasi agar peserta pelatihan belajar dengan giat perlu adanya motivasi.



Motivasi dapat berupa pekerjaan atau kesempatan berusaha, penghasilan, kenaikan pangkat atau jabatan, dan peningkatan kesejahteraan serta kualitas hidup. Dengan begitu, pelatihan dirasakan bermakna oleh peserta pelatihan.

3. Prinsip pemilihan dan pelatihan para pelatih Efektivitas program pelatihan antara lain bergantung pada para pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan melatih. Anggapan bahwa seseorang yang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik akan dapat melatikhannya dengan baik pula tidak sepenuhnya benar. Karena itu perlu adanya pelatihan bagi para pelatih. Selain itu, pemilihan dan pelatihan para pelatih dapat menjadi motivasi tambahan bagi peserta pelatihan.
4. Prinsip belajar Belajar harus dimulai dari yang mudah menuju kepada yang sulit, atau dari yang sudah diketahui menuju kepada yang belum diketahui.
5. Prinsip partisipasi aktif Partisipasi aktif dalam proses pembelajaran pelatihan dapat meningkatkan minat dan motivasi peserta pelatihan.
6. Prinsip fokus pada batasan materi pelatihan dilakukan hanya untuk menguasai materi tertentu, yaitu melatih keterampilan dan tidak dilakukan terhadap pengertian, pemahaman, sikap dan penghargaan.
7. Prinsip diagnosis dan koreksi Pelatihan berfungsi sebagai diagnosis melalui usaha yang berulang-ulang dan mengadakan koreksi atas kesalahan-kesalahan yang timbul.
8. Prinsip pembagian waktu Pelatihan dibagi menjadi sejumlah kurun waktu yang singkat.

Kerjasama Pelatihan dapat berhasil dengan baik melalui kerjasama yang melibatkan semua komponen yang terlibat dalam pelatihan.



10. Prinsip keseriusan pelatihan jangan dianggap sebagai usaha sampingan yang bisa dilakukan dengan seenaknya.
11. Prinsip metode pelatihan terdapat berbagai metode pelatihan, dan tidak ada satu pun metode pelatihan dapat digunakan untuk semua jenis pelatihan. Untuk itu perlu dicarikan metode pelatihan yang cocok untuk suatu pelatihan.
12. Prinsip hubungan pelatihan dengan pekerjaan atau dengan kehidupan nyata Pekerjaan, jabatan, atau kehidupan nyata dalam organisasi atau dalam masyarakat dapat memberikan informasi mengenai pengetahuan, keterampilan, dan sikap apa yang dibutuhkan, sehingga perlu diselenggarakan pelatihan.

#### 2.2.4 Indikator-Indikator Pelatihan

Menurut Wahyuningsih (2019) terdapat 5 indikator dalam pelatihan, yakni:

##### 1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan wajib realistis serta dapat disampaikan sedemikian rupa sehingga pelatihan dilakukan untuk mengembangkan keterampilan kerja sehingga peserta dapat meningkatkan kesadaran akan pekerjaan yang harus dilakukan oleh para peserta.

##### 2. Materi

Dalam bentuk manajemen kerja, esai, korespondensi kerja, psikologi kerja, disiplin kerja dan etika, serta pelaporan kerja, bahan ajar dapat digunakan.

##### 3. Metode Yang Digunakan

pelatihan, metode yang dipakai merupakan cara pengajaran dengan partisipatif seperti pembahasan kelompok, seminar, latihan, praktek serta permainan, acara pendidikan, tes, kunjungan kerja kelompok



serta studi (studi banding).

#### 4. Kualifikasi Peserta

Peserta merupakan karyawan yang telah melewati persyaratan kualifikasi, seperti karyawan tetap dan karyawan dengan rekomendasi dari pemimpin.

#### 5. Kualifikasi pelatih

Pelatih / pemberi pelatihan kepada peserta harus memenuhi persyaratan kualifikasi seperti: memiliki keterampilan terkait materi pelatihan, mampu menghasilkan inspirasi dan motivasi pada peserta dan menggunakan metode partisipatif.

### 2.2.5 Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pelatihan (training) adalah merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan menggunakannya dalam pekerjaan. Agar keberadaan sumber daya manusia (SDM) memiliki kontribusi atau peran yang maksimal dalam pencapaian misi dan tujuan organisasi, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas secara komperhensif dan terus menerus. Salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu adalah melalui pelatihan karena memiliki kontibusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai agent of change terhadap individu dalam organisasi. Pelatihan dapat menjadi media atau wahana untuk melakukan transfer atau internalisasi nilai-nilai strategis organisasi, membangun budaya organisasi, kompetensi inti organisasi kepada individu.



## 2.3 Motivasi

### 2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Bagi kamu yang sedang tidak bersemangat ataupun sedang bersedih, kata motivasi mungkin saja bisa membuatmu kembali bangkit.

Menurut Andayani & Tirtayasa (2019) motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Motivasi sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif.

Sedangkan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

### 2.3.2 Tujuan Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Beberapa tujuan motivasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan



- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 2.3.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari beberapa macam. Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul sebagai dari interaksi yang terjadi di dalam individu.

Bukhari & Pasaribu (2019) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yaitu:

1. Faktor Intern Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki keinginan untuk memperoleh pengakuan keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor Ekstern Faktor ekstern juga tidak kalah peranya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor eksternal itu adalah kondisi lingkungan

mpensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan,  
n bertanggung jawab peraturanyang fleksibel.



### 2.3.4 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan dalam Febrianti, N.R (2019) ada indikator motivasi yaitu : Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Akan Penghargaan, dan Kebutuhan Perwujudan Diri. Upaya perusahaan dalam memperbaiki kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisik Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.
3. Kebutuhan sosial Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok. kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.



## 2. 4 Produktivitas

### 2.4.1 Pengertian Produktivitas

Sukardi (2021) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah suatu keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang bisa dilihat dari segi keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan. Setiawan (2021) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara output (hasil dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja. Kustini dan Sari (2020) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa dari berbagai sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja atau karyawan. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek yaitu:

1. Produktivitas adalah keluaran fisik per unit dari usaha produktif.
  2. Produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi.
  3. Produktivitas adalah keefektifan dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan.
- Tetapi intinya semua mengarah pada tujuan yang sama, bahwa produktivitas kerja adalah rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.



### 2.4.2 Produktivitas Kerja

Secara filosofis, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara teknis produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan, produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan pasar tenaga kerja persatuan waktu dan sebagai tolak ukur jika ekspansi dan aktivitas dari sikap sumber daya yang digunakan selama produktivitas berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan dengan setiap sumber yang digunakan. Jadi produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja, seperti misalnya jumlah makan siang karyawan yang dilayani oleh warung makan atau jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut.

### 2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha. Secara konseptual produktivitas manusia disebut sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik hari ini. Maka produktivitas harus dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor yang dipenuhi. Menurut Busro (2018), faktor – faktor yang mempengaruhi

antara lain :

kerja karyawan



2. Pendidikan
3. Disiplin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap etika kerja
6. Kemampuan kerja sama
7. Gizi dan kesehatan
8. Tingkat penghasilan
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan
11. Faktor – faktor produksi yang memadai
12. Jaminan sosial
13. Manajemen dan kepemimpinan
14. Kesempatan berprestasi

#### **2.4.4 Indikator Produktivitas**

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut:

- a. Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta disiplinisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.



- b. Meningkatkan hasil yang dicapai Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
- c. Semangat kerja Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
- d. Pengembangan diri Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
- e. Mutu Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
- f. Efisiensi Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang akan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.



## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	R Muldiyadi, T Hidayati, S Maria (2018)	Pengaruh Perencanaan Karir Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	Perencanaan karier, pelatihan maupun pengembangan karier berdampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan
2	A Muni, T Nurhayati, H Widhiastuti (2018)	Analisa Pengaruh Pengembangan karir dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening	Pengaruh pengembangan karier dan motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik berdampak positif dan krusial bagi. Kinerja SDM
3	A Taroreh, F worang (2016)	Prencanaan Sumber daya manusia, Analisis Pekerjaan dan Penempatan pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi papua	Perencanaan SDM, analisis pekerjaan, dan penempatan tenaga kerja positif maupun krusial bagi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
4	I Wayan Manggis, Anik Yuesti, I Ketut Setia Septa (2018)	Pengaruh karir pengembangan dan budaya organisasi kepada karyawan kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di kerjasama dalam desa Denpasar.	Hasil penelitian menunjukkan karir itu perkembangannya positif dan pengaruh yang signifikan terhadap pekerjaan motivasi, karir perkembangannya positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.



5	Belinda Renee Barnett dan Lisa Bradley (2017)	The Impact Of Organizational Support For Career Development On Career Satisfaction	Sampel yang digunakan adalah sebanyak 90 karyawan dari berbagai organisasi sektor swasta dan publik. Metode analisis datanya menggunakan pendekatan Cross-Sectional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
6	Kartika Dewi Adyarta, Suharnomo, Mirwan Surya Perdhana (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Quality Product Training dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai variabel Intervening	Sampel yang digunakan adalah sebanyak 120 karyawan. Metode analisis datanya menggunakan analisis faktor konfirmatori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.



7	Diah Rusminingsih (2010)	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Cakra Guna Cipta Malang	Dapat diketahui bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Cakra Guna Cipta Malang
8	Erlin Emilia Kandou (2013)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Air Manado	Dapat diketahui bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karyawan secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Air Manado
9	Endang Saefuddin Mubarak dan Juwiko Darmawan (European Journal of Business and Management, 2019)	<i>The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap komunikasi internal namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



10	Saud Napitupulu, Tulus Haryono, Asri Laksmi Riani, Hunik Sri Runing Sawitri, dan Mugi Harsono ( <i>International Review of Public Administration</i> , 2017)	<i>The Impact of Career Development on Employee Performance: an Empirical Study Of The Public Sector in Indonesia</i>	Hasil temuan menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap persepsi dukungan organisasi, motivasi, dan komitmen afektif. Namun, pengembangan karir tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.
11	Tabassi 2011	Training And Development Of Workforces In Construction Industry	An exploratory survey was approached through contractor firms, which were registered in Management and Planning Organization of Iran (MPO), Khorasan-e-razavi branch.
12	Muhammad Agus Hali (2019)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi PT Indo Putra Harapan Sukses Makmur)	Menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan



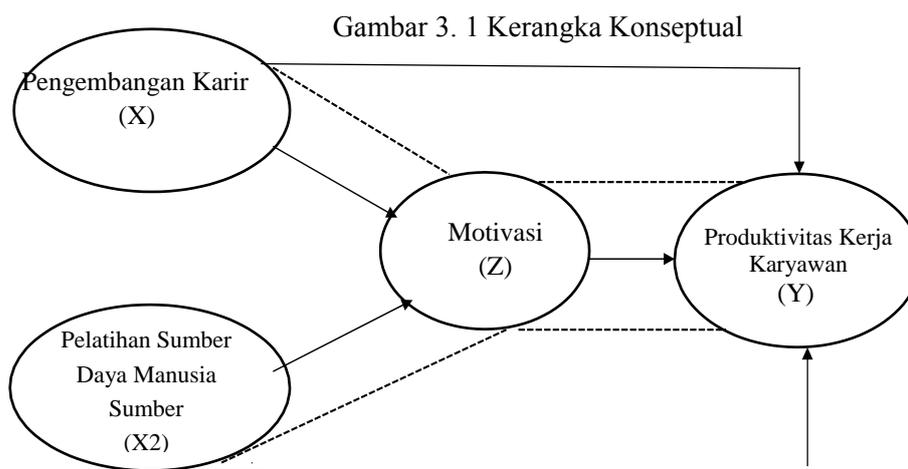
## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kerangan konseptual dibuat untuk mempermudah, memahami pengaruh antara variabel independen yang berupa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Keterangan :

Variabel X (Pengembangan Karir dan Pelatihan SDM):

X1: Pengembangan Karir

X2: Pelatihan SDM

Variabel Y (Produktivitas Kerja Karyawan):

Y: Produktivitas Kerja Karyawan

(Motivasi)



### 3.2 Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2016), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan tinjauan dan kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan, dapat dirumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya yaitu:

#### 3.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, sedangkan semakin buruk pengembangan karir, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawannya. Penelitian terdahulu yang dilakukan Putri (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan Susilo (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang artinya pengembangan karir yang jelas akan memberikan motivasi yang tinggi.

H1 : Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap motivasi kerja.

#### 3.2.2 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja

Pendekatan teoritis berdasarkan Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2011) Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk utusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi,



nilaidan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi. Sedangkan Kaswan (2011) menjelaskan, pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakan oleh Donald Kirkpatrick. Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan The Four Levels Technique for Evaluating Training Program. Teori tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Christian Voegtlin, Stephan A. Boehm dan Heike Bruch, Emerald International Journal of Manpower, 2015. dengan temuan Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi. Arna Suryani dan Rahma Linda, J-MAS Jurnal Manajemen dan Sains, 2017 dengan temuan Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil temuan penelitian dengan melihat hasil dari pengujian hipotesis ke enam yang menghasilkan pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai dengan adanya kemampuan teknis pegawai yang berbeda-beda tentunya memberikan dampak pada motivasi pegawai yang berbeda-beda dengan hubungan yang homogen dimana pemberian pelatihan secara merata akan memberikan kemampuan pegawai yang berimbang serta meningkatkan kemampuan pegawai yang akan mudah menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik dan efisien sehingga memberi motivasi untuk mereka meningkatkan kemampuannya.

H2 : Pelatihan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja

### **h Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Amilia Kandou (2013) penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan dan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Air Manado. Hasil



penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan dengan produktivitas kerja.

H3 : Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

### **3.2.4 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Yessy Anggreni (2014) penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan produktivitas kerja.

H4 : Pelatihan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

### **3.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Abiyoga (2021) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan baik itu oleh atasan atau motivasi dari diri sendiri maka kinerja seseorang ikut meningkat.

H5 : Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.



### **3.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila organisasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai, peningkatan produktivitas pegawai dapat terjadi apabila kualitas dan kemampuan pekerja tinggi, pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Setiap sumber daya manusia diberi kesempatan untuk mengembangkan karir serta kemampuan secara optimal dengan demikian dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas dan memperbaiki sikap karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi & I Wayan Mudiafiha Utama (2016). Yang menyatakan bahwa melalui motivasi secara simultan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat terlihat dan produktivitas yang di hasilkan pegawai.

H6 : Pengembangan Karir Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

### **3.2.7 Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Venny Ferari Veronika, Bambang Swasto, Mochammad Djudi (2018) dengan judul

ntif karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator pada karyawan bagian pabrikasi PG Kebon Agung Malang. Hasil



penelitian membuktikan bahwa Pelatihan Sumber Daya Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

H7 : Pelatihan Sumber Daya Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

