

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

Karangka teoritis dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yang saling berhubungan yaitu pelatihan dan pengembangan sebagai variabel bebas (independem), sementara produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terkait (dependem).

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari Bahasa latin yaitu dari kata manus yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut digabungkan menjadi managere, yang artinya menangani. Istilah managere kemudian diterjemahkan dalam Bahasa Inggris menjadi *to manage* (kata kerja). Management (kata benda), dan manager untuk merujuk pada orang yang menjalankan fungsi tersebut. Dalam Bahasa Indonesia, *management* diterjemahkan menjadi manajemen yang berarti pengelolaan, menurut Hasaini Usman dalam (Salehan, 2020).

Pengertian yang diberikan Terry lebih mengarah pada pengelolaan pekerjaan melalui fungsi manajemen yang populasi diakronimkan sebagai POAC yaitu *planning, Organizing, Actuating dan Controlling* R. Terry dalam (Sinambebe, 2019).

Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. SDM sendiri merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka organisasi harus memberikan dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat menciptakan daya saing organisasi (Fadhil, 2022).

Manajemen sumber daya manusia merupakan seni dan ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujud tujuan Perusahaan, karyawan, dan Masyarakat (Hasibuan,2019).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu disiplin ilmu atau metode yang bertujuan untuk mengelolah atau mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia (tenaga kerja) secara efektif, sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan Bersama antara Perusahaan, karyawan, dan Masyarakat menurut Daryanto dalam (Nuriyana,2021).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang fokus pada pengelolaan sumber daya manusia, yang merupakan komponen paling penting dalam keseluruhan proses manajemen. Sumber daya manusia juga berfungsi sebagai kunci yang menentukan perkembangan Perusahaan (Hidayat,2023).

Fungsi-fungsi pengorganisasian, MSDM terdiri pengarahan, dari pengendalian, perencanaan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberentian. Tujuannya yaitu agar Perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase Tingkat bunga bank (Hasibuan,2019).

2. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan (training) merupakan suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara efektif dan efisien. Pelatihan tidak

hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga mencakup pengembangan aspek perilaku, sikap, serta kemampuan interpersonal yang mendukung produktivitas kerja.

Menurut Mangkunegara (2021), pelatihan adalah suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai guna mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan kemampuan kerja individu maupun kelompok.

Sedangkan Hasibuan (2022) menjelaskan bahwa pelatihan adalah bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki kemampuan kerja agar kinerja karyawan meningkat sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pelatihan dapat dipandang sebagai investasi jangka panjang yang berorientasi pada peningkatan kualitas tenaga kerja dan daya saing organisasi.

b. Teori Pelatihan

Teori yang mendasari program pelatihan adalah Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory) yang diperbarui dan dikaji kembali oleh para peneliti kontemporer seperti Bandura & Walters (2020). Teori ini menyatakan bahwa individu belajar tidak hanya melalui pengalaman langsung, tetapi juga melalui pengamatan, peniruan, dan pemodelan perilaku orang lain yang dianggap sukses, berpengaruh, atau memiliki kompetensi tinggi. Dalam konteks pelatihan kerja, teori ini menekankan bahwa peserta pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensinya dengan mengamati perilaku instruktur, mentor, atau rekan kerja yang berpengalaman, kemudian menirunya secara adaptif sesuai konteks pekerjaan. Pendekatan ini semakin relevan di era digital, remote, dan hybrid working, di mana

observasi dapat dilakukan melalui video tutorial, simulasi virtual, e-learning interaktif, dan komunitas belajar online.

c. Manfaat Pelatihan

Pelatihan memberikan berbagai manfaat bagi individu maupun organisasi. Menurut Dessler (2020), manfaat utama pelatihan meliputi peningkatan keterampilan dan pengetahuan kerja, penyesuaian terhadap perubahan teknologi, pengurangan tingkat kesalahan kerja, serta peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Bagi organisasi, pelatihan juga dapat memperkuat budaya kerja positif, mengurangi turnover, dan meningkatkan efisiensi operasional. Sedangkan menurut Sutrisno (2022), pelatihan membantu pegawai memahami standar kerja, mempercepat proses adaptasi terhadap tugas baru, dan meminimalkan ketergantungan pada pengawasan. Dengan kata lain, pelatihan memberikan nilai tambah yang signifikan dalam membangun SDM yang kompeten, produktif, dan siap menghadapi tantangan globalisasi.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan

Pelatihan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2021), faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan meliputi:

- 1) Kebutuhan Pelatihan sejauh mana pelatihan didasarkan pada analisis kebutuhan yang nyata dari karyawan dan organisasi
- 2) Kualitas Instruktur – kemampuan dan pengalaman instruktur dalam menyampaikan materi.

- 3) Metode dan Media Pelatihan – kesesuaian metode (ceramah, simulasi, e-learning) dengan karakteristik peserta.
- 4) Motivasi Peserta Pelatihan – dorongan internal karyawan untuk belajar dan berpartisipasi aktif.
- 5) Dukungan Manajemen dan Fasilitas Organisasi – sejauh mana manajemen memberikan perhatian, waktu, serta sarana yang memadai selama proses pelatihan.

Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana program pelatihan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

e. Indikator Pelatihan

Menurut Mondy dan Noe (2020) yang diperkuat oleh Rivai (2022), efektivitas pelatihan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan sejauh mana program pelatihan dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi dengan baik. Keenam indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Kebutuhan Pelatihan (Training Needs)

Kebutuhan pelatihan merupakan tahapan awal dalam proses penyusunan program pelatihan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang diharapkan oleh organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan penting agar program yang dilaksanakan benar-benar relevan dengan permasalahan kinerja dan tujuan organisasi. Menurut Mondy dan Noe (2020), pelatihan yang tidak diawali dengan analisis kebutuhan yang tepat seringkali gagal karena tidak

menjawab akar permasalahan. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan *training needs analysis* melalui observasi kinerja, wawancara, atau evaluasi hasil kerja pegawai.

Dengan pemetaan kebutuhan pelatihan yang akurat, pelatihan dapat difokuskan pada bidang-bidang yang paling membutuhkan pengembangan kompetensi, sehingga sumber daya, waktu, dan biaya pelatihan dapat dimanfaatkan secara optimal.

2) Pelatihan (Training Objectives)

Tujuan pelatihan adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai setelah program pelatihan selesai dilaksanakan. Tujuan ini berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan materi, metode, dan evaluasi pelatihan. Menurut Rivai (2022), tujuan pelatihan yang jelas dan terukur akan membantu organisasi menilai tingkat keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.

Tujuan pelatihan dapat mencakup peningkatan keterampilan teknis, pengetahuan fungsional, maupun perubahan perilaku kerja. Dalam konteks organisasi modern, tujuan pelatihan juga diarahkan untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan digitalisasi.

3) Materi Pelatihan (Training Materials)

Materi pelatihan merupakan isi atau konten yang disampaikan selama proses pelatihan. Materi yang baik harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan mampu menjawab kesenjangan kompetensi yang telah diidentifikasi sebelumnya. Menurut Mondy dan Noe (2020), materi pelatihan yang tepat akan

memberikan dasar pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan agar peserta dapat bekerja secara lebih efektif.

Selain relevansi, materi pelatihan juga harus diperbarui secara berkala untuk mengikuti perkembangan teknologi, kebijakan organisasi, serta dinamika pasar kerja. Materi yang bersifat aplikatif akan lebih mudah dipahami dan diimplementasikan oleh peserta dibandingkan materi yang hanya bersifat teoritis.

4) Metode Pelatihan (Training Methods)

Metode pelatihan menggambarkan cara atau pendekatan yang digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada peserta. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan jenis kompetensi yang ingin dikembangkan, karakteristik peserta, dan tujuan pelatihan itu sendiri. Rivai (2022) menyatakan bahwa metode pelatihan dapat berupa ceramah, diskusi kelompok, simulasi, studi kasus, pelatihan berbasis teknologi (*e-learning*), *coaching*, dan *on-the-job training*.

Metode yang efektif adalah metode yang mampu meningkatkan keterlibatan peserta, menciptakan suasana belajar interaktif, serta memberikan kesempatan bagi peserta untuk mempraktikkan pengetahuan yang diperoleh. Kombinasi antara metode teoritis dan praktis sangat dianjurkan agar peserta tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.

5) Instruktur Pelatihan (Trainer Competence)

Instruktur atau pelatih berperan penting dalam menentukan keberhasilan suatu pelatihan. Seorang instruktur yang kompeten tidak hanya memiliki penguasaan materi, tetapi juga keterampilan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta strategi pengajaran yang efektif. Menurut Mondy dan Noe (2020), pelatih harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan berorientasi pada kebutuhan peserta.

Selain itu, Rivai (2022) menambahkan bahwa kualitas instruktur dapat dilihat dari kemampuannya menyesuaikan gaya mengajar dengan tingkat pemahaman peserta, serta kesediaannya memberikan umpan balik yang konstruktif. Instruktur yang berpengalaman akan mampu mengubah pelatihan menjadi pengalaman belajar yang menarik, menyenangkan, dan produktif.

6) Evaluasi Pelatihan (Training Evaluation)

Evaluasi pelatihan merupakan tahap untuk menilai sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil sebelum dan sesudah pelatihan, baik melalui tes, observasi, maupun penilaian kinerja. Menurut Mondy dan Noe (2020), evaluasi pelatihan mencakup empat level utama berdasarkan model Kirkpatrick, yaitu:

- a) Reaksi peserta terhadap pelatihan,
- b) Pembelajaran yang diperoleh,
- c) Perubahan perilaku di tempat kerja, dan
- d) Dampak terhadap hasil organisasi.

Evaluasi yang baik akan memberikan masukan berharga bagi perbaikan program pelatihan di masa mendatang, serta memastikan bahwa investasi yang dikeluarkan memberikan hasil yang optimal terhadap peningkatan produktivitas.

3. Pengembangan

a). Pengertian pengembangan

Pengembangan (development) merupakan proses yang dirancang oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar siap menghadapi tanggung jawab pekerjaan di masa sekarang maupun masa depan.

Menurut Dessler (2020), pengembangan adalah *a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which employees learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes*. Artinya, pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang bertujuan membentuk kesiapan dan kapabilitas individu dalam menghadapi peran dan tanggung jawab yang lebih luas. Sementara itu, Menurut Rivai (2022) menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual dan moral individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Pengembangan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan berpikir strategis, komunikasi, serta kepemimpinan.

menurut Werther dan Davis (2021), pengembangan adalah upaya berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki potensi karyawan agar

mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi di masa depan melalui pelatihan, rotasi jabatan, mentoring, dan program karier. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan merupakan investasi jangka panjang organisasi untuk membangun kompetensi dan kesiapan sumber daya manusia yang produktif, adaptif, serta memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi.

b). Teori Pengembangan

1). Human Capital Theory (Modal Manusia Perspektif Kontemporer (2018–2025))

Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) merupakan salah satu teori paling fundamental dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Teori ini awalnya dikembangkan oleh Gary Becker dan Theodore Schultz, yang menyatakan bahwa manusia adalah bentuk modal (*capital*) yang nilainya dapat meningkat melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Dalam konteks kontemporer (2018–2025), teori ini mengalami pengembangan signifikan seiring dengan munculnya revolusi industri 4.0 dan transformasi digital.

Menurut laporan Deloitte (2024) dalam *Global Human Capital Trends*, organisasi modern tidak lagi memandang pelatihan sebagai aktivitas administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan keberlanjutan daya saing. Konsep *upskilling* (peningkatan keterampilan) dan *reskilling* (penguatan keterampilan baru) menjadi inti dari strategi pengembangan modal manusia di era digital. Laporan tersebut menegaskan bahwa organisasi yang berinvestasi secara sistematis dalam pengembangan karyawan memiliki produktivitas 25–30% lebih tinggi dibanding organisasi yang tidak melakukannya.

Selain itu, penelitian Hosseinioun et al. (2023) mengemukakan bahwa pengembangan modal manusia kini mencakup *nested skills* keterampilan yang saling terkait dan berlapis mulai dari keterampilan dasar hingga keterampilan digital kompleks. Hal ini menuntut organisasi untuk merancang sistem pengembangan yang berkelanjutan, adaptif, dan berbasis teknologi. Pendapat senada dikemukakan oleh Alolayyan et al. (2021) yang menyatakan bahwa praktik manajemen SDM strategis (strategic HRM practices) seperti pelatihan, pengembangan karier, dan coaching berperan penting dalam membangun komitmen dan kompetensi karyawan yang secara langsung meningkatkan modal manusia organisasi.

Teori ini juga didukung oleh temuan McKinsey & Company (2023) yang menyoroti pentingnya *learning agility* kemampuan belajar cepat dan beradaptasi sebagai bentuk modal manusia yang bernilai tinggi di tengah perubahan teknologi dan pasar kerja global. Oleh karena itu, organisasi yang menempatkan pengembangan karyawan sebagai investasi utama akan lebih siap menghadapi disrupsi teknologi, otomatisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja.

Implikasi operasional teori ini dalam penelitian pengembangan karyawan antara lain dapat diukur melalui:

- a) Jumlah jam pelatihan rata-rata per karyawan per tahun.
- b). Persentase karyawan yang mengikuti program *upskilling* dan *reskilling*.
- c). Peningkatan skor kompetensi atau hasil evaluasi kinerja pasca- pelatihan.
- d). Peningkatan produktivitas atau efisiensi kerja setelah partisipasi program pengembangan.

Dengan demikian, teori modal manusia menjadi dasar konseptual bahwa pengembangan karyawan bukan biaya, melainkan investasi jangka panjang yang menghasilkan peningkatan nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif organisasi.

2). Organizational Learning Theory (Teori Pembelajaran Organisasi)

Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Theory*) menjelaskan bagaimana organisasi belajar, beradaptasi, dan mengintegrasikan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja. Pandangan ini dikemukakan oleh Argyris dan Schön dan diperluas oleh Peter Senge melalui konsep *The Learning Organization*. Dalam periode 2018–2025, teori ini semakin relevan karena organisasi menghadapi perubahan cepat akibat pandemi COVID-19, digitalisasi, dan transformasi budaya kerja.

Menurut penelitian Lyman (2021) dalam jurnal *Frontiers in Psychology*, kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat menjadi faktor kunci bertahan di masa pandemi. Ia menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengelola *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), evaluasi pembelajaran, dan pembaruan sistem kerja menunjukkan peningkatan signifikan dalam efektivitas operasional.

Selanjutnya, studi oleh Sharokhina dan Pudovkina (2020) mengemukakan bahwa pengembangan karyawan merupakan komponen inti dari pembelajaran organisasi, di mana peningkatan keterampilan individu akan mentransformasi kemampuan kolektif organisasi. Dengan kata lain, pengembangan karyawan

berfungsi sebagai *learning mechanism* yang mengubah pembelajaran individu menjadi inovasi dan perbaikan proses di tingkat organisasi.

Dalam konteks Indonesia, penelitian Ruchiyat (2024) menemukan bahwa penerapan strategi *Strategic Human Capital Development* pada model kerja hibrid (*hybrid work*) mendorong terbentuknya budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning culture*). Melalui program pengembangan digital dan kolaboratif, organisasi mampu mempertahankan kinerja tinggi meskipun dalam lingkungan kerja yang fleksibel.

Implikasi operasional teori ini meliputi indikator:

- a) Adanya sistem *knowledge repository* atau basis data pengetahuan.
- b) Tingkat partisipasi karyawan dalam kegiatan berbagi pengetahuan (seminar internal, mentoring, atau komunitas praktik).
- c) Frekuensi dan kualitas evaluasi pasca-pelatihan (feedback, refleksi).
- d) Tingkat adopsi inovasi atau perubahan prosedur setelah kegiatan pengembangan.

Dengan demikian, teori pembelajaran organisasi menegaskan bahwa pengembangan karyawan harus dipandang sebagai strategi pembelajaran organisasi yang berorientasi pada peningkatan kemampuan adaptasi dan inovasi secara berkelanjutan.

3). Self-Determination Theory (SDT) Motivasi Intrinsik dalam Konteks Pengembangan

Teori *Self-Determination* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh tiga kebutuhan psikologis

dasar, yaitu autonomi (autonomy), kompetensi (competence), dan keterhubungan (relatedness). Ketiga kebutuhan ini membentuk motivasi intrinsik yang membuat seseorang terdorong untuk belajar, berkembang, dan berkontribusi secara sukarela.

Dalam konteks pengembangan karyawan, teori SDT sangat relevan karena menjelaskan mengapa karyawan bersedia berpartisipasi aktif dalam program pelatihan dan pengembangan. Penelitian VandenBroeck et al. (2021) menemukan bahwa organisasi yang memberikan dukungan terhadap kebutuhan otonomi dan kompetensi karyawan memiliki tingkat *engagement* dan retensi lebih tinggi. Artinya, ketika individu merasa memiliki kebebasan dalam menentukan arah pembelajaran dan mendapatkan pengakuan atas kemampuan mereka, motivasi belajar meningkat secara signifikan.

studi meta-analisis oleh Ryan et al. (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap kebutuhan psikologis karyawan berhubungan positif dengan peningkatan kinerja, kreativitas, dan kesejahteraan kerja (*work well-being*). Penelitian ini juga menegaskan bahwa pelatihan yang berbasis partisipasi aktif, *coaching*, dan umpan balik personal memberikan hasil pembelajaran yang lebih efektif dibanding pelatihan satu arah.

Penelitian terbaru oleh McAnally (2024) memperluas penerapan SDT ke dalam konteks digital learning, di mana fleksibilitas waktu dan metode pembelajaran daring dapat memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi, sehingga meningkatkan keberhasilan *transfer of training*.

Implikasi operasional teori SDT dalam konteks pengembangan karyawan antara lain:

- a) Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam proses belajar (autonomy support).
- b) Kepuasan karyawan terhadap sistem mentoring dan coaching (relatedness).
- c) Tingkat motivasi belajar dan keterlibatan selama pelatihan (competence development).

Dengan demikian, teori Self-Determination memberikan pemahaman bahwa pengembangan yang efektif bukan hanya tentang menyediakan pelatihan, tetapi juga bagaimana organisasi menciptakan lingkungan belajar yang mendukung motivasi intrinsik karyawan.

c). Faktor-Faktor yang mempengaruhi pengembangan

Pengembangan merupakan proses strategis yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Menurut Mondy dan Noe (2020), Rivai (2022), serta Dessler (2020), keberhasilan program pengembangan sangat bergantung pada kesesuaian antara kebutuhan organisasi, kesiapan individu, serta dukungan sistem manajerial yang berkelanjutan. Berikut uraian lengkap dari faktor-faktor tersebut:

1) Kebutuhan Organisasi (Organization Needs)

Kebutuhan organisasi merupakan faktor utama yang menentukan arah dan fokus program pengembangan. Program pengembangan harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan strategis organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Mondy & Noe (2020), pengembangan yang efektif adalah pengembangan yang relevan dengan tujuan bisnis dan tantangan organisasi. Misalnya, apabila organisasi berfokus pada efisiensi dan produktivitas, maka

program pengembangan harus diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis dan manajerial. Namun, apabila organisasi ingin memperkuat inovasi, maka pengembangan sebaiknya berorientasi pada kreativitas, adaptabilitas, dan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, analisis kebutuhan organisasi menjadi dasar dalam menentukan jenis pelatihan, materi, dan sasaran pengembangan agar selaras dengan strategi perusahaan.

2) Komitmen Manajemen (Managerial Commitment)

Menurut Dessler (2020), keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh desain program, tetapi juga oleh komitmen dan dukungan manajemen. Manajemen puncak memiliki peran vital dalam menyediakan sumber daya, membangun kebijakan, dan menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Rivai (2022) menegaskan bahwa tanpa adanya komitmen manajemen, program pengembangan sering kali berhenti di tataran formalitas tanpa implementasi nyata. Dukungan manajemen keteladanan pimpinan dalam mengikuti pelatihan, memberi umpan balik, dan menilai tidak hanya berupa alokasi dana dan waktu, tetapi juga mencakup hasil pengembangan. Dengan demikian, kepemimpinan yang partisipatif dan visioner akan memperkuat motivasi karyawan untuk terus berkembang.

3) Motivasi dan Potensi Karyawan (Employee Motivation and Potential)

Faktor individual juga memegang peranan penting dalam keberhasilan pengembangan. Menurut Mondy & Noe (2020), pengembangan hanya akan efektif apabila karyawan memiliki motivasi intrinsik dan potensi diri untuk belajar. Motivasi belajar yang muncul dari dalam diri seperti keinginan untuk berprestasi,

rasa ingin tahu, dan ambisi karier akan memperkuat efektivitas program pengembangan dibandingkan motivasi ekstrinsik seperti insentif atau promosi semata. Selain itu, Rivai (2022) menekankan bahwa organisasi harus mampu mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi (*high potential employees*) untuk diberi program pengembangan yang lebih intensif. Pengembangan berbasis potensi akan menghasilkan *return on investment* yang lebih besar bagi organisasi karena karyawan tersebut memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin masa depan. Dengan demikian, motivasi dan potensi individu menjadi pondasi internal dalam menciptakan keberlanjutan hasil pengembangan SDM.

4) Sumber Daya dan Fasilitas (Resources and Facilities)

Menurut Dessler (2020), pelaksanaan program pengembangan yang efektif membutuhkan dukungan sumber daya yang memadai, meliputi anggaran, tenaga pelatih (*trainer*), materi pembelajaran, serta sarana dan prasarana belajar. Tanpa adanya dukungan sumber daya yang cukup, program pengembangan sering kali terhambat dan tidak mencapai hasil yang optimal. Ketersediaan fasilitas seperti ruang pelatihan yang nyaman, perangkat teknologi, modul pelatihan interaktif, hingga *learning management system (LMS)* berbasis digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Sementara itu, keterbatasan dana atau peralatan sering kali membuat organisasi kesulitan menjalankan program pengembangan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, manajemen harus memandang sumber daya pengembangan sebagai investasi strategis, bukan beban biaya semata, agar kegiatan pengembangan dapat memberikan nilai tambah nyata bagi karyawan maupun organisasi.

5) Teknologi dan Inovasi (Technology and Innovation)

Faktor berikutnya adalah kemajuan teknologi informasi dan inovasi pembelajaran. Menurut Mondy & Noe (2020), digitalisasi telah mengubah paradigma pengembangan dari metode konvensional menjadi pembelajaran modern berbasis teknologi, seperti e-learning, online coaching, simulasi digital, dan virtual training. Teknologi memungkinkan proses pengembangan menjadi lebih fleksibel, efisien, dan mudah diakses oleh seluruh karyawan, termasuk yang bekerja jarak jauh. Inovasi dalam metode pembelajaran seperti *gamification*, *microlearning*, dan *blended learning* juga meningkatkan keterlibatan peserta pelatihan. Selain itu, Rivai (2022) menambahkan bahwa organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi memiliki keunggulan dalam menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan mendukung inovasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi menjadi indikator penting dalam efektivitas pengembangan SDM di era digital.

6) Budaya dan Iklim Organisasi (Organizational Culture and Climate)

Menurut Dessler (2020), budaya dan iklim organisasi berperan sebagai konteks sosial yang menentukan bagaimana pengembangan SDM diterima dan dijalankan. Budaya yang mendukung pembelajaran (*learning culture*) akan mendorong karyawan untuk terus berinovasi, terbuka terhadap perubahan, dan berani mengambil inisiatif. Sebaliknya, budaya yang kaku, hierarkis, dan tidak terbuka terhadap kritik dapat menghambat proses pembelajaran karena menciptakan rasa takut gagal atau tidak nyaman untuk mencoba hal baru. Rivai (2022) menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya kerja kolaboratif dan iklim

komunikasi terbuka akan lebih mudah melaksanakan program pengembangan karena setiap anggota merasa didukung dan dihargai dalam proses belajar.

7) Evaluasi dan Tindak Lanjut (Evaluation and Follow-up)

Faktor terakhir adalah evaluasi dan tindak lanjut terhadap hasil pengembangan. Menurut Mondy & Noe (2020), evaluasi diperlukan untuk menilai sejauh mana program pengembangan berhasil meningkatkan kompetensi, perilaku, dan kinerja karyawan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja, umpan balik 360 derajat, maupun survei kepuasan peserta pelatihan. Rivai (2022) menegaskan bahwa tindak lanjut (follow-up) harus dilakukan agar hasil pengembangan tidak berhenti pada pelatihan saja, tetapi benar-benar diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Tindak lanjut dapat berupa coaching, mentoring, rotasi jabatan, atau program pengembangan lanjutan. Evaluasi dan tindak lanjut bukan hanya berfungsi untuk mengukur efektivitas, tetapi juga sebagai dasar perbaikan dan inovasi program di masa mendatang, sehingga tercipta siklus pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*).

d. Indikator Pengembangan

Indikator pengembangan menggambarkan sejauh mana suatu organisasi mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses peningkatan kompetensi karyawan secara terstruktur dan berkelanjutan. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mondy & Noe (2020) dan diperkuat oleh Rivai (2022), pengembangan sumber daya manusia dapat diukur melalui tujuh indikator utama berikut:

1) Analisis Kebutuhan Pengembangan (Development Needs Analysis)

pengembangan merupakan tahap awal dalam menentukan arah dan prioritas program pengembangan. Menurut Mondy & Noe (2020), langkah ini penting untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) antara kemampuan yang dimiliki karyawan saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi di masa depan. Analisis ini biasanya dilakukan melalui penilaian kinerja, survei kompetensi, atau wawancara dengan pimpinan dan karyawan untuk mengetahui area mana yang membutuhkan peningkatan. Dengan demikian, program pengembangan menjadi lebih terarah, relevan, dan efisien, karena difokuskan pada kebutuhan nyata yang berdampak terhadap produktivitas kerja.

2) Tujuan dan Sasaran Pengembangan (*Development Objectives*)

Menurut Rivai (2022), kejelasan tujuan merupakan kunci utama keberhasilan suatu program pengembangan. Tujuan pengembangan harus spesifik, terukur, realistis, dan sesuai dengan strategi organisasi (*SMART*). Tujuan ini dapat berupa peningkatan kompetensi teknis, keterampilan manajerial, kemampuan kepemimpinan, atau kesiapan untuk promosi jabatan. Misalnya, bagi karyawan lini operasional, pengembangan difokuskan pada keterampilan teknis untuk meningkatkan efisiensi kerja, sementara bagi manajer, fokusnya adalah pada penguatan kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis.

3) Materi dan Program Pengembangan (*Development Materials and Programs*)

Materi dan program pengembangan mencerminkan isi dan bentuk kegiatan yang diberikan kepada peserta. Berdasarkan teori Mondy & Noe (2020), materi pengembangan harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan kompetensi inti organisasi, sehingga pembelajaran dapat langsung diterapkan dalam konteks kerja.

Program pengembangan dapat berbentuk seminar, pelatihan formal, job rotation, on-the-job training, coaching, mentoring, workshop, dan studi lanjut. Masing-masing bentuk kegiatan memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda. Sebagai contoh, mentoring efektif untuk pengembangan karier jangka panjang, sedangkan workshop dan pelatihan teknis cocok untuk peningkatan keterampilan praktis. Oleh karena itu, penyusunan materi dan program harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik peserta agar hasilnya optimal.

4) Metode Pelaksanaan (Development Methods)

Metode pelaksanaan pengembangan menggambarkan cara dan pendekatan yang digunakan untuk menyampaikan materi pembelajaran. Menurut Dessler (2020) dalam penguatan teori Mondy & Noe (2020), pemilihan metode sangat menentukan efektivitas pembelajaran dan tingkat keterlibatan peserta. Metode yang umum digunakan meliputi:

- a) Pelatihan tatap muka (classroom training) untuk interaksi langsung dan diskusi kelompok.
- b) Simulasi dan role play untuk melatih pengambilan keputusan dan keterampilan interpersonal.
- c) E-learning atau blended learning untuk fleksibilitas dan efisiensi biaya.
- d) Coaching dan mentoring untuk pendampingan personal dan pengembangan karier.

Pemilihan metode harus disesuaikan dengan tujuan pengembangan, karakteristik peserta, serta ketersediaan teknologi dan fasilitas organisasi. Kombinasi antara metode tradisional dan modern akan menghasilkan proses

pengembangan yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja digital.

5) Kompetensi Instruktur (Trainer Competence)

Instruktur atau fasilitator merupakan elemen kunci dalam keberhasilan program pengembangan. Menurut Rivai (2022), seorang instruktur yang kompeten harus memiliki pengetahuan mendalam, pengalaman praktis, kemampuan komunikasi yang baik, serta kemampuan untuk memotivasi peserta. Instruktur yang berpengalaman tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga mampu menginspirasi peserta dengan contoh nyata dan pengalaman lapangan. Selain itu, kemampuan instruktur dalam menggunakan teknologi pembelajaran modern juga menjadi faktor penting di era digital saat ini. Instruktur yang kurang kompeten akan menurunkan efektivitas pelatihan karena peserta tidak mendapatkan pengalaman belajar yang bermakna. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan seleksi ketat terhadap trainer internal maupun eksternal agar program pengembangan mencapai hasil yang optimal.

6) Evaluasi Hasil Pengembangan (Development Evaluation)

Evaluasi merupakan proses untuk menilai efektivitas dan dampak dari program pengembangan. Berdasarkan teori Mondy & Noe (2020), evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan pembelajaran (learning outcomes) serta perubahan perilaku kerja (behavioral change) setelah mengikuti program. Evaluasi dapat dilakukan melalui model Kirkpatrick (2021) yang mencakup empat level:

- a) Reaction tingkat kepuasan peserta terhadap program.

- b) Learning sejauh mana peserta memahami materi.
- c) Behavior perubahan perilaku kerja setelah pelatihan.
- d) Results dampak program terhadap kinerja dan produktivitas organisasi.

Evaluasi yang baik memberikan umpan balik (feedback) bagi organisasi untuk memperbaiki kelemahan program, meningkatkan kualitas pengembangan berikutnya, dan memastikan bahwa hasil pengembangan benar-benar memberikan nilai tambah bagi karyawan maupun organisasi.

7) Kesempatan Promosi dan Karier (Career Advancement Opportunities)

Indikator terakhir adalah tersedianya dan posisi dalam organisasi. peluang karier dan promosi jabatan sebagai hasil nyata dari proses pengembangan. Menurut Rivai (2022), pengembangan yang efektif harus memberikan ruang bagi karyawan untuk mengaktualisasikan kompetensi yang diperoleh melalui peningkatan tanggung jawab. Peluang promosi menjadi motivator penting bagi karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan diri. Ketika karyawan melihat bahwa program pengembangan benar-benar berpengaruh terhadap kemajuan karier mereka, maka tingkat kepuasan dan komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika hasil pengembangan tidak diikuti dengan peluang karier, maka karyawan dapat merasa stagnan dan kehilangan motivasi untuk berkembang lebih lanjut. Oleh karena itu, organisasi perlu mengaitkan hasil pengembangan dengan sistem promosi dan penilaian kinerja secara transparan dan objektif.

4. Produktivitas kerja karyawan

a. Pengertian produktivitas kerja karyawan

Produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan individu dalam menghasilkan output yang optimal melalui pemanfaatan waktu, tenaga, dan sumber daya secara efisien dan efektif. Produktivitas tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kontribusi individu dalam mencapai target organisasi. Produktivitas dipengaruhi oleh kompetensi, pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, serta dukungan lingkungan dan fasilitas yang diberikan organisasi.

Pada JNT Cargo Cabang Makassar, produktivitas kerja tercermin dari kemampuan karyawan menjalankan seluruh proses operasional seperti penyortiran paket, scanning barcode, penginputan data, pembacaan alamat, distribusi paket, hingga pengiriman akhir ke pelanggan. Produktivitas dianggap tinggi apabila seluruh proses dilakukan cepat, tepat, dan minim kesalahan karena sedikit saja kesalahan dapat memicu keterlambatan yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan kredibilitas perusahaan.

b. Teori Produktivitas kerja karyawan

a). Teori Produktivitas Sinungan (2014)

Sinungan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Karyawan produktif adalah mereka yang dapat menghasilkan output berkualitas dengan pengorbanan waktu, tenaga, dan biaya minimal. Dalam konteks logistik, teori ini menekankan

pentingnya efisiensi, karena setiap keterlambatan atau pemborosan waktu dalam proses operasional dapat menghambat alur distribusi barang.

b). Teori Kinerja Bernardin & Russell (2013) Dikembangkan

Bernardin & Russell mengemukakan bahwa kinerja (performance), termasuk produktivitas kerja, dapat dinilai melalui enam dimensi utama. Dimensi ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana seorang karyawan bekerja, baik dari aspek kualitas, kuantitas, maupun perilaku kerja. Keenam dimensi tersebut adalah:

1. Quality (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja mencakup akurasi, ketelitian, dan kerapian dalam menghasilkan output. Karyawan yang produktif mampu menghasilkan pekerjaan dengan tingkat kesalahan minimal. Pada JNT Cargo, kualitas terlihat dari ketepatan input data paket, akurasi proses scanning, dan ketelitian dalam menyortir barang agar tidak tertukar.

2. Quantity (Kuantitas Kerja)

Kuantitas mengukur jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu. Di industri logistik, ini berkaitan dengan jumlah paket yang diproses, disortir, atau dikirim oleh karyawan. Semakin tinggi jumlah kerja tanpa mengurangi kualitas, semakin baik produktivitasnya.

3. Timeliness (Ketepatan Waktu)

Timeliness menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu sangat krusial di JNT Cargo karena setiap keterlambatan dapat mengganggu rantai pengiriman.

4. Cost-effectiveness (Efektivitas Biaya)

Karyawan yang produktif mampu bekerja dengan penggunaan sumber daya secara hemat tanpa mengganggu kualitas hasil kerja. Dalam operasional JNT Cargo, ini berkaitan dengan efisiensi tenaga, waktu, dan penggunaan alat kerja.

5. Need for Supervision (Kemandirian)

Mengukur seberapa besar karyawan dapat bekerja tanpa pengawasan ketat. Karyawan yang mandiri cenderung lebih produktif karena mampu mengambil keputusan cepat saat menghadapi kendala operasional.

6. Interpersonal Impact (Hubungan Kerja)

Suksesnya pekerjaan logistik sangat bergantung pada kerja sama tim. Dimensi ini mengukur kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, dan menjaga hubungan yang positif dengan rekan kerja untuk mencapai target harian.

c). Teori Manajemen Kinerja Armstrong (2016) Dikembangkan

Armstrong menjelaskan bahwa produktivitas kerja tidak terjadi secara otomatis, tetapi merupakan hasil dari tiga komponen utama yang saling berkaitan, yaitu Ability, Motivation, dan Opportunity (AMO model). Ketiga aspek ini menjadi penentu utama tinggi rendahnya produktivitas karyawan.

c. Manfaat Produktivitas kerja karyawan**a. Manfaat bagi Perusahaan (JNT Cargo Makassar)**

Produktivitas yang tinggi memungkinkan perusahaan memproses volume paket lebih banyak dalam waktu singkat, meminimalkan kesalahan, dan meningkatkan ketepatan waktu pengiriman. Hal ini meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi komplain, dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai jasa logistik yang cepat dan terpercaya. Selain itu, produktivitas yang baik mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi.

b. Manfaat bagi Karyawan

Karyawan yang produktif menunjukkan kemampuan bekerja secara profesional, efisien, dan bertanggung jawab. Produktivitas tinggi membuka peluang karier, meningkatkan kepercayaan perusahaan pada karyawan, serta menciptakan kepuasan kerja karena target tercapai. Selain itu, karyawan menjadi lebih siap menghadapi pekerjaan yang terus berubah dalam industri logistik.

c. Manfaat bagi Pelanggan

Pelanggan mendapatkan layanan pengiriman yang cepat, aman, tepat waktu, dan minim kesalahan. Keandalan layanan JNT Cargo sangat dipengaruhi produktivitas karyawan di lapangan, terutama dalam proses sortir, scanning, dan pengiriman.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan**a) Pelatihan Kerja**

Pelatihan meningkatkan kemampuan teknis karyawan dalam mengoperasikan perangkat, memahami SOP, dan bekerja sesuai standar. Semakin berkualitas pelatihan, semakin tinggi produktivitas dalam pekerjaan seperti sorting, loading–unloading, dan data entry.

b). Pengembangan Karyawan

Pengembangan mencakup peningkatan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan kesiapan mental untuk menghadapi perubahan. Pengembangan yang baik menciptakan karyawan yang lebih mandiri dan inovatif dalam menyelesaikan masalah operasional.

c). Motivasi Kerja

Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih cepat, lebih tekun, dan lebih bertanggung jawab. Motivasi dapat berasal dari reward, keharmonisan kerja, peluang promosi, maupun kepuasan pribadi.

d). Lingkungan Kerja

Lingkungan yang aman, fasilitas memadai, pencahayaan baik, dan alat kerja lengkap mendukung aktivitas kerja yang stabil dan efisien.

e). Kepemimpinan dan Supervisi

Pemimpin berperan memberikan arah, evaluasi, dan bimbingan. Supervisi yang baik mengurangi kesalahan dan meningkatkan ketepatan waktu proses kerja.

f). Disiplin Kerja

Disiplin menentukan ketertiban dan ketepatan proses operasional.

Keterlambatan karyawan dapat menghambat seluruh alur logistik.

g). Teknologi dan Sistem Informasi

Penggunaan aplikasi tracking, barcode scanner, dan sistem manajemen gudang mempercepat dan mengefisienkan pekerjaan. Teknologi yang baik mendukung produktivitas tinggi.

c. Indikator produktivitas kerja karyawan

a). Kualitas Hasil Kerja

Diukur melalui ketelitian, akurasi input data, dan minimnya kesalahan sortir atau kerusakan paket.

b). Kuantitas Hasil Kerja

Menggambarkan volume pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan dalam periode tertentu, sesuai target perusahaan.

c). Ketepatan Waktu

Diukur dari kecepatan dalam menyelesaikan proses operasional (loading, sorting, scanning, delivering) sesuai jadwal.

d). Disiplin dan Tanggung Jawab

Meliputi kepatuhan pada SOP, jam kerja, pemeliharaan barang, serta tanggung jawab menyelesaikan tugas sesuai instruksi.

e). Inisiatif dan Kreativitas

Kemampuan mencari solusi saat menghadapi kendala operasional seperti overload paket, gangguan sistem, atau kesalahan rute pengiriman.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya. Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian oleh Siti Istiqomah dkk. (2019)

pada PT BPR ADY Jember menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dengan menggunakan metode analisis kuantitatif, penelitian ini membuktikan bahwa kedua variabel tersebut, ketika dilakukan secara simultan, mampu meningkatkan kemampuan, kualitas kerja, serta efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan bukan hanya kegiatan formal perusahaan, tetapi merupakan investasi penting yang berdampak langsung pada pencapaian target dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

2. Penelitian Selvy Guslani dkk. (2022)

di PT Arminareka Perdana Jakarta menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini menegaskan bahwa semakin baik kualitas pelatihan dan pengembangan yang diberikan, semakin tinggi pula produktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas. Hasil ini juga mempertegas bahwa kedua variabel tersebut secara simultan memiliki peran penting dalam membentuk

kinerja yang optimal, sehingga perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas program pelatihan serta pengembangan berkelanjutan.

3. Penelitian oleh Saputra, R. A., & Merta, S. (2023)

pada PT. J&T Cargo Mahakam Kota Bengkulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan insentif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi dan kenyamanan kerja. Variabel insentif terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas dibandingkan lingkungan kerja. Penelitian ini menekankan pentingnya pemberian insentif yang adil dan tepat serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong peningkatan produktivitas secara optimal.

4. Penelitian Asmawati dkk. (2021)

pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan terbukti memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara parsial, pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja, sedangkan pengembangan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh efektivitas program pelatihan yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya pelaksanaan pelatihan yang tepat sasaran dan

berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi serta mendukung pencapaian produktivitas kerja yang optimal.

5. Riyanto dkk. (2023)

meneliti karyawan Yogya Group PT Akur Pratama dan menemukan bahwa pelatihan kerja serta pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kontribusi sebesar 76,3% terhadap variasi kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan dan kejelasan jalur pengembangan karier sangat menentukan peningkatan performa karyawan. Temuan ini menguatkan pentingnya perencanaan program pelatihan yang sistematis dan strategi pengembangan karier yang terarah untuk mendorong peningkatan kinerja dalam organisasi ritel modern.

6. Penelitian oleh Haliza dkk. (2025)

pada J&T Express menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Variabel pengembangan terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan pelatihan. Penelitian ini menekankan pentingnya program pengembangan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kapasitas jangka panjang guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

7. Penelitian Reza Amalia Putri & Sungkono (2024)

pada RSUD Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dan pelatihan juga memberikan kontribusi positif. Temuan ini menandakan bahwa karyawan yang memiliki arah karier yang jelas dan kesempatan berkembang cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk meningkatkan performa. Dalam konteks rumah sakit, peningkatan produktivitas tidak hanya berdampak pada kualitas pelayanan tetapi juga pada efisiensi operasional secara keseluruhan.

8. Penelitian Firdaus dkk. (2024)

pada PT Cakra Kencana Lestari menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karier memberikan pengaruh parsial namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun dilakukan secara terpisah, pelatihan dan pengembangan karier tetap mampu meningkatkan kemampuan serta profesionalisme karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya perusahaan dalam menyediakan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi melalui pelatihan rutin dan jalur karier yang jelas.

9. Valencia Nabilah dkk. (2024)

menemukan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Alita Praya Mitra Palembang. Kedua variabel tersebut terbukti mampu meningkatkan kualitas kerja, efektivitas, dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas.

Penelitian ini menguatkan bahwa kombinasi pelatihan yang tepat dan pengembangan karier yang terarah dapat menghasilkan kinerja optimal yang mendukung pencapaian target organisasi.

10. Penelitian Reza Amalia Putri & Sungkono (2024)

kembali menegaskan temuan sebelumnya bahwa pengembangan karier dan pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan RSUD Karawang. Pengembangan karier menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas, sementara pelatihan memberikan kontribusi pendukung yang penting. Temuan ini semakin memperkuat bahwa pengembangan kompetensi jangka panjang dan peningkatan kualifikasi sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas terutama di sektor jasa kesehatan.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BPR ADY Jember” Siti Istiqomah dkk. (2019)	Pelatihan & Pengembangan, Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Pelatihan & pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
2	Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Arminareka Perdana di Jakarta. Selvy Guslani dkk. (2022)	Pelatihan, Pengembangan, Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Baik pelatihan maupun pengembangan karyawan berpengaruh positif & signifikan terhadap produktivitas kerja; secara simultan juga signifikan.

NO	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. J&T Cargo Mahakam Kota Bengkulu” Saputra, R. A., & Merta, S. (2023)	Lingkungan Kerja dan Insentif , Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Lingkungan kerja dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ($R^2 = 75,50\%$). Secara parsial, keduanya berpengaruh positif dan signifikan, dengan insentif sebagai variabel yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas kerja..
4	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang” Asmawati dkk. (2021)	Pelatihan dan Pengembangan Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan pengembangan tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Namun secara simultan, pelatihan dan pengembangan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan kontribusi sebesar 66,5%.

NO	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Learning Culture sebagai Variabel Moderasi: Survei pada Karyawan Yogya Group PT. Akur Pratama Regional Priangan Timur” Riyanto, S. dkk. (2023)	Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif & signifikan; bersama-sama menjelaskan ~76.3% variasi kinerja karyawan.
6	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan J&T Express” Haliza, S.N. dkk. (2025)	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Pelatihan dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($R^2 = 65\%$). Secara parsial, pelatihan tidak signifikan, sedangkan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan..
7	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Karawang” Reza Amalia Putri & Sungkono (2024)	Pelatihan & Pengembangan Karir Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Pengembangan karir berpengaruh positif & signifikan terhadap produktivitas kerja; pelatihan juga berkontribusi.

NO	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Cakra Kencana Lestari” Firdaus, F. dkk. (2024)	Pelatihan & Pengembangan Karir Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Pelatihan & pengembangan karir memiliki pengaruh parsial signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alita Praya Mitra Palembang”Valencia Nabilah, A. dkk. (2024)	Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Kinerja Karyawan	Kuantitatif	pelatihan & pengembangan karir Kedua variabel () memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara signifikan.
10	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Karawang” Reza Amalia Putri & Sungkono (2024)	Pelatihan & Pengembangan Karir Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Pengembangan karir berpengaruh positif & signifikan terhadap produktivitas kerja; pelatihan juga berkontribusi.

C. Kerangka Konseptual Penelitian

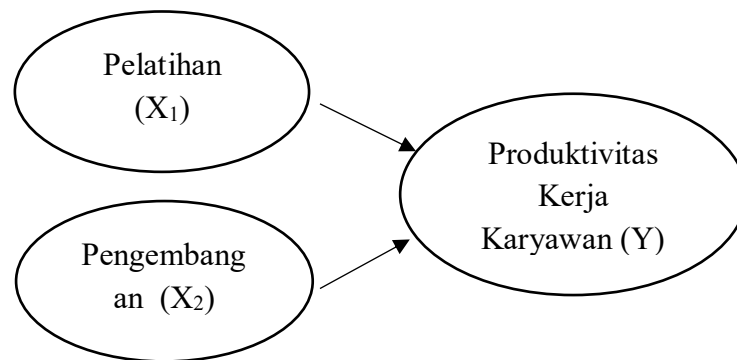
Berdasarkan teori Human Capital yang dikemukakan oleh Becker (2021), pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dianggap sebagai investasi jangka panjang yang memberikan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan keterampilan, efisiensi, dan daya saing karyawan.

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis karyawan agar dapat bekerja lebih efektif. Menurut Mondy dan Noe (2020), pelatihan yang dirancang dengan baik mampu memperkecil kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Selain itu, Dessler (2020) menegaskan bahwa pelatihan yang berbasis kebutuhan organisasi dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi operasional. Hasil penelitian Hikmawati (2024) serta Faadillah dan Noermijati (2023) juga memperkuat temuan ini, di mana pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karena dapat menumbuhkan motivasi, rasa percaya diri, dan kemampuan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, semakin efektif pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan.

Pengembangan karyawan memiliki orientasi jangka panjang yang berfokus pada peningkatan kemampuan berpikir strategis, kepemimpinan, dan kesiapan karier individu. Menurut Rivai (2022), pengembangan tidak hanya mencakup pelatihan formal, tetapi juga berbagai kegiatan pembelajaran seperti *mentoring*, *coaching*, *seminar*, dan *job rotation*. peniruan, dan pengalaman sosial di tempat kerja. Hasil penelitian Wicaksono dan Gazali (2021) serta Yuliyanto (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karyawan yang terarah dan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini karena karyawan yang memperoleh kesempatan untuk berkembang akan merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaik.

Pelatihan dan pengembangan memiliki keterkaitan yang erat dalam meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Mondy dan Noe (2020), pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan keterampilan jangka pendek, sementara pengembangan berfokus pada pembentukan kompetensi dan kesiapan karier jangka panjang. Kedua aspek ini saling melengkapi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian Hikmawati (2024) pada JNT Cargo Makassar menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan kontribusi sebesar 68,4%. Hal ini menegaskan bahwa kombinasi pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi, kreativitas, serta efektivitas kerja karyawan dalam mencapai target organisasi.

Secara konseptual, hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: pelatihan (X_1) berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y) karena meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan operasional; pengembangan (X_2) berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y) karena memperkuat kapasitas dan kesiapan karier jangka panjang; dan keduanya, pelatihan serta pengembangan, secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja (Y) karena membentuk sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan inovatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan dan program pengembangan yang berkelanjutan akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan di lingkungan JNT Cargo Makassar.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Dalam hal ini, hipotesis sangat berkaitan dengan perumusan masalah, karena perumusan masalah merupakan pertanyaan penelitian yang harus dijawab pada hipotesis, dan dalam menjawab rumusan masalah hipotesis haruslah berdasarkan pada teori dan empiris (Sijal, 2024).

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

H₂ : Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.