

# Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Pengalaman Pelatihan Sebagai Variabel Mediasi PT Ray Chain Shoes Indonesia

Oleh:

Mirzatus Safirah (222010300063)

Dr. Hadiah Fitriyah, SE., M.Si., Ak. CIBA, CPS.

Program Studi Akuntansi

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Januari, 2026



# Pendahuluan

Industri manufaktur alas kaki merupakan sektor padat karya yang memiliki tingkat persaingan tinggi, sehingga perusahaan dituntut untuk menjaga produktivitas karyawan secara optimal. Produktivitas karyawan menjadi indikator utama dalam mencapai target operasional, yang dipengaruhi oleh kompetensi manajerial dan motivasi kerja. Selain itu, pengalaman pelatihan juga berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan kesiapan kerja karyawan. Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan (research gap), sehingga penelitian ini dilakukan pada PT Ray Chain Shoes Indonesia untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif serta menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

# Pendahuluan

Variabel	Hasil yang Berpengaruh	Hasil yang Tidak Berpengaruh
Pelatihan → Produktivitas Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan karena mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan efektivitas kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Annisa & Riadi (2023); Azizah et al. (2020); Wulandari & Kusjono (2024); Rukmana (2024); Dedi Muliadi (2025); Zamri & Suwarsi (2023); Ogalo (2021); Ade Radita Sari et al. (2022).	Berdasarkan telaah terhadap jurnal yang digunakan dalam daftar pustaka, belum ditemukan penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Seluruh penelitian menunjukkan pengaruh positif, baik secara langsung maupun tidak langsung.
Motivasi Kerja → Produktivitas Karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan karena meningkatkan semangat, disiplin, dan tanggung jawab kerja. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Annisa & Riadi (2023); Azizah et al. (2020); Putra (2022); Mulyani & Pratama (2023); Ade Radita Sari et al. (2022); Dhyan et al. (2021).	Hasil penelusuran literatur pada daftar pustaka menunjukkan belum adanya penelitian yang menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Mayoritas penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan.
Kompetensi → Produktivitas Karyawan	Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan karena kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan kerja mendukung pencapaian kinerja optimal. Hal ini didukung oleh Mirawati & Ali (2022); Dewi et al. (2024); Abdul Chatim Pramono et al. (2025).	Berdasarkan penelitian terdahulu yang tercantum dalam daftar pustaka, belum ditemukan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

# Novelty, Research Gap dan Tujuan Penelitian

## Research Gap

Berdasarkan penelitian terdahulu, sebagian besar jurnal menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi kerja, dan pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Namun, penelitian-penelitian tersebut masih menunjukkan keterbatasan, antara lain perbedaan objek penelitian, sektor industri, serta metode analisis yang digunakan. Selain itu, sebagian penelitian menempatkan pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel independen, sementara peran pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian untuk menguji kembali konsistensi pengaruh variabel-variabel tersebut pada konteks industri alas kaki yang memiliki karakteristik padat karya.

## Novelty & Research Gap

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan memasukkan pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur alas kaki, yaitu PT Ray Chain Shoes Indonesia, yang memiliki karakteristik dan tantangan sumber daya manusia yang berbeda dibandingkan objek penelitian terdahulu. Penelitian ini juga menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) yang memungkinkan pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel secara lebih komprehensif.

# Tujuan Penelitian

## Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial terhadap produktivitas karyawan, menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan, serta menganalisis peran pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel dalam meningkatkan produktivitas karyawan serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

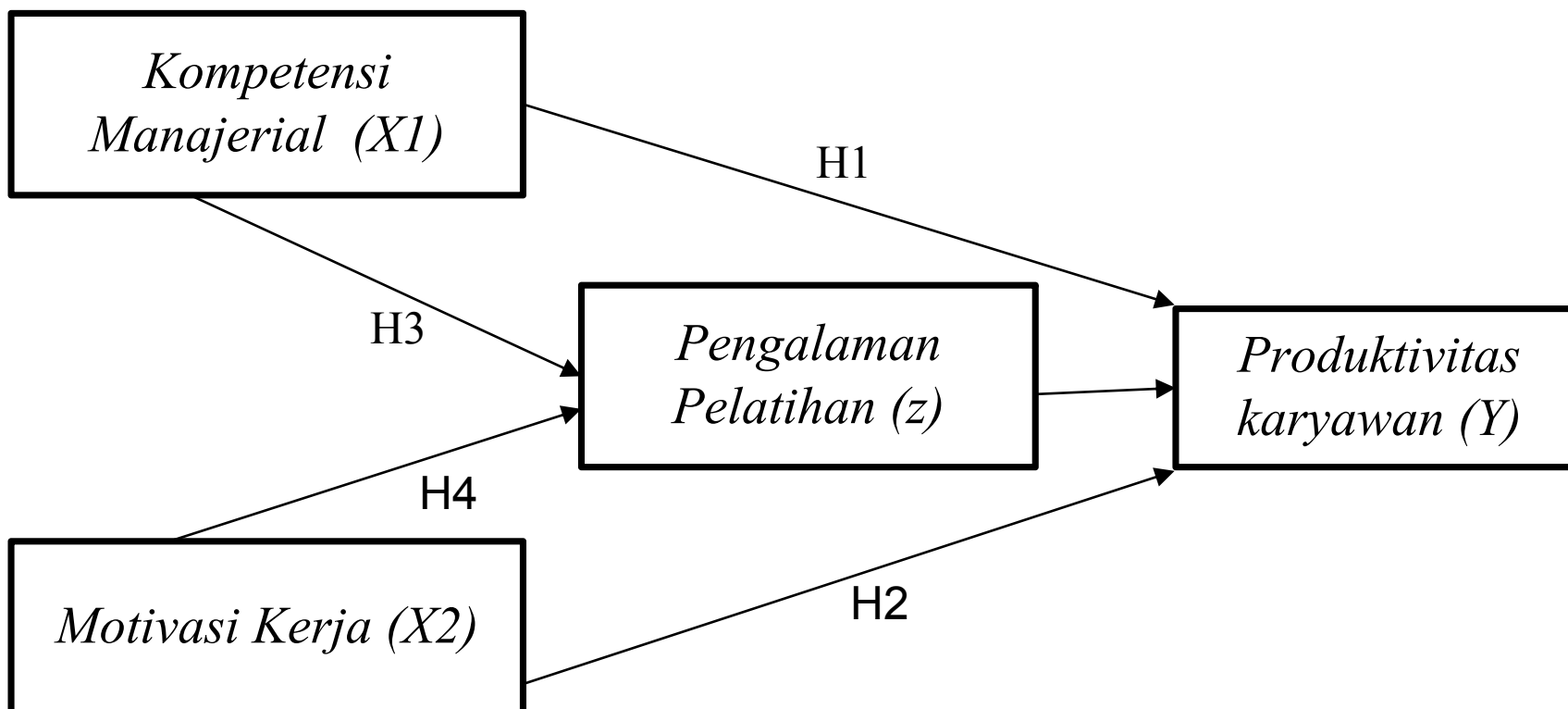
# Landasan Teori

Penelitian ini didasarkan pada Human Capital Theory yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas melalui pengembangan kompetensi, motivasi, dan pelatihan. Kompetensi manajerial mencerminkan kemampuan pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasikan, serta mengendalikan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, pengalaman pelatihan merupakan proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan, sehingga mampu mendukung peningkatan produktivitas. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal.

# Kerangka Konseptual dan Hipotesis

untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan, serta menguji peran pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi.

## Kerangka Konseptual



## Pengembangan Hipotesis

H1: Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

H3: Pengalaman Pelatihan memediasi pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Produktivitas Karyawan.

H4: Pengalaman Pelatihan memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan.

# Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori untuk menganalisis hubungan antar variabel. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Ray Chain Shoes Indonesia. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 2.000 karyawan, dengan sampel sebanyak 60 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Penelitian ini juga dilakukan melalui tahapan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen serta menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya.

# Indikator Variabel

Variabel	Indikator Utama	Skala
Kompetensi Manajerial (X1)	Perencanaan, Pengorganisasian, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, Pengendalian	Likert 1-5
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan Berprestasi, Pengakuan, Tanggung Jawab, Pengembangan Diri, Kondisi Kerja	Likert 1-5
Pengalaman Pelatihan (Z)	Frekuensi, Kesesuaian Materi, Kualitas Instruktur, Penerapan Hasil, Evaluasi	Likert 1-5
Produktivitas (Y)	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efisiensi, Disiplin	Likert 1-5

# Teknik Analisis Data

## Metode Analisis

- Menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS
- Untuk menguji hubungan langsung & tidak langsung

## Pengujian Model Eksternal (Outer Model)

- Validitas konvergen (outer loading  $> 0,7$ )
- Validitas diskriminan (AVE  $> 0,5$ )
- Reliabilitas (Composite Reliability  $> 0,7$ )

## Pengujian Model Internal (Inner Model)

- Nilai R-Square ( $R^2$ )
- Path Coefficient (hubungan antar variabel)

## Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

- t-statistic  $> 1,96$
- p-value  $< 0,05$

## Uji Mediasi

Menguji pengaruh tidak langsung melalui pengalaman pelatihan

# Uji hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antarvariabel penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) pada model struktural (inner model). Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada nilai t-statistic dan p-value yang diperoleh dari hasil bootstrapping. Pengujian mencakup pengaruh langsung antarvariabel serta pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

1. Uji hipotesis dilakukan menggunakan SEM-PLS
2. Pengujian dilakukan pada inner model
3. Kriteria pengujian berdasarkan t-statistic dan p-value
4. Hipotesis diterima jika t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$
5. Hipotesis ditolak jika t-statistic  $\leq 1,96$  dan p-value  $\geq 0,05$
6. Pengujian meliputi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (mediasi)

# Hasil Uji Model Pengukuran

## 1. Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 3. Outer Loading

Indikator	Kompetensi Manajerial (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Pengalaman Pelatihan (Z)	Produktivitas Karyawan (Y)
X1.1	0.957			
X1	0.936			
X.2	0.953			
X1.3	0.941			
X1.4	0.951			
X1.5		0.900		
X2.1		0.912		
X2.2		0.935		
X2.3		0.935		
X2.4		0.922		
X2.5			0.915	
Z1			0.890	
Z2			0.878	
Z3			0.888	
Z4			0.891	
Z5				0.846
Y1				0.801
Y2				0.886
Y3				0.792
Y4				0.840
Y5				

Sumber: Data diolah diolah SmartPLS 3 , 2026

Outer Loading > 0,70 → Valid

AVE > 0,50 → Valid

CR > 0,70 → Reliabel

Kesimpulan: Model layak digunakan  
Square > 0,67

## 2. Uji R-Square (Koefisien Determinasi)

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

Indikator	R Square	R Square Adjusted
Pengalaman Pelatihan (Z)	0.742	0.733
Produktivitas Karyawan (Y)	0.752	0.739

Sumber: Data diolah diolah SmartPLS 3 , 2026

Pengalaman Pelatihan (Z) = 0,742 (74,2%)

Produktivitas Karyawan (Y) = 0,752 (75,2%)

Kesimpulan :

Model memiliki kemampuan prediksi kuat, karena nilai R-

# Hasil Uji Model Pengukuran

## 3. Uji Hipotesis (Path Coefficient)

### Uji Hipotesis

Tabel 7. Path Coefficients

Indikator	Original	Sample	Standard	T	Statistic	P Values	Hasil	Hipotesis
	Sample (O)	Mean (M)	Deviation (STDEV)		(O/STDEV)			
X1 -> Y	0.336	0.333	0.103	3.258		0.001		Diterima
X2-> Y	0.375	0.371	0.103	3.642		0.000		Diterima
X1 -> Z	0.600	0.594	0.067	9.021		0.000		Diterima
X2 -> Z	0.659	0.663	0.056	11.842		0.000		Diterima
Z-> Y	0.412	0.417	0.137	3.018		0.003		Diterima

Sumber: Data diolah diolah SmartPLS 3 , 2026

$X1 \rightarrow Y = 0,336$  (Signifikan)

$X2 \rightarrow Y = 0,375$  (Signifikan)

$X1 \rightarrow Z = 0,600$  (Signifikan)

$X2 \rightarrow Z = 0,659$  (Signifikan)

$Z \rightarrow Y = 0,412$  (Signifikan)

Kesimpulan :

Seluruh hipotesis diterima (berpengaruh positif dan signifikan)

## 4. Uji Mediasi (Indirect Effect)

Tabel 8. Hasil Uji Indirect Effects

Indikator	Original	Sample	Mean	Standard	T	Statistic	P Values
	(O)	(M)		Deviation (STDEV)		(O/STDEV)	
X1 -> Z->Y	0.247	0.246		0.084	2.948		0.003
X2->Z->Y	0.272	0.277		0.097	2.795		0.005

$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,247$  (Signifikan)

$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,272$  (Signifikan)

Kesimpulan :

Pengalaman Pelatihan (Z) berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan

# Hasil Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi manajerial dan motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial yang baik serta tingkat motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja karyawan. Selain itu, kompetensi manajerial dan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap pengalaman pelatihan, yang menunjukkan bahwa manajemen yang baik dan motivasi yang tinggi dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan pelatihan. Pengalaman pelatihan sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berperan dalam meningkatkan keterampilan dan kualitas kerja karyawan. Dengan demikian, pengalaman pelatihan mampu memediasi hubungan antara kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia akan berdampak pada peningkatan produktivitas.

