

The Influence of Managerial Competence and Work Motivation on Employee Productivity with Training Experience as a Mediating Variable at PT Ray Chain Shoes Indonesia

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

Mirzatus Safirah¹⁾, Hadiah Fitriah^{*,2)}

¹⁾ Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

²⁾ Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

*Email Penulis Korespondensi: hadiah@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of managerial competence and work motivation on employee productivity with training experience as a mediating variable at PT Ray Chain Shoes Indonesia. This study uses a quantitative approach with an explanatory survey method. The data used are primary data obtained through direct questionnaire distribution to 60 employees selected using a purposive sampling technique. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS software. The results of the study indicate that managerial competence and work motivation have a positive and significant effect on employee productivity. In addition, managerial competence and work motivation also have a positive and significant effect on training experience. Training experience is proven to have a positive and significant effect on employee productivity and is able to mediate the influence of managerial competence and work motivation on employee productivity. The R-Square value indicates that the research model has a strong ability to explain the dependent variable. This study provides implications that increasing employee productivity can be done through strengthening managerial competence, increasing work motivation, and implementing effective training programs. Therefore, companies are advised to develop integrated human resource management policies to improve employee performance and productivity sustainably.*

Keywords - Kompetensi Manajerial, Motivasi Kerja, Pengalaman Pelatihan, Produktivitas Karyawan, SEM-PLS

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi pada PT Ray Chain Shoes Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada 60 karyawan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, kompetensi manajerial dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengalaman pelatihan. Pengalaman pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan serta mampu memediasi pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Nilai R-Square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel dependen. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan produktivitas karyawan dapat dilakukan melalui penguatan kompetensi manajerial, peningkatan motivasi kerja, serta penyelenggaraan program pelatihan yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengembangkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi guna meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.*

Kata Kunci - Kompetensi Manajerial, Motivasi Kerja, Pengalaman Pelatihan, Produktivitas Karyawan, SEM-PLS

I. PENDAHULUAN

Industri manufaktur di Indonesia terus mengalami perkembangan yang signifikan seiring meningkatnya persaingan global dan tuntutan efisiensi operasional yang semakin tinggi. Salah satu subsektor yang memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional adalah industri alas kaki, yang berkontribusi besar terhadap nilai ekspor serta penyerapan tenaga kerja. Karakteristik industri alas kaki yang padat karya menuntut perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar produktivitas tetap tinggi dan keberlanjutan bisnis dapat terjaga.

Selain itu, perkembangan teknologi, tren pasar internasional, dan tuntutan kualitas produk yang semakin tinggi menambah kompleksitas pengelolaan karyawan, sehingga perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi yang memadai dan didukung motivasi yang kuat [1][2][3]. Tingkat produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kualitas sumber daya manusia, kompetensi manajerial pimpinan, motivasi kerja karyawan, serta pengalaman pelatihan yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan menjadi isu penting bagi pengembangan industri manufaktur di Indonesia, terutama dalam menghadapi persaingan global dan kebutuhan untuk memenuhi standar kualitas internasional, sekaligus menjaga keberlanjutan operasional dan pertumbuhan perusahaan [4][5][3].

Kompetensi manajerial dan motivasi kerja merupakan dua variabel yang sangat berperan dalam fungsi akuntansi manajemen, terutama dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Kompetensi manajerial mencerminkan kemampuan pimpinan dalam merancang sistem kerja, mengalokasikan sumber daya secara efisien, serta mengendalikan aktivitas operasional agar selaras dengan target perusahaan. Dengan kompetensi yang baik, manajer dapat memanfaatkan informasi biaya dan kinerja secara optimal untuk pengambilan keputusan strategis dan operasional, sehingga produktivitas dan efisiensi kerja dapat ditingkatkan [6][2]. Sementara itu, motivasi kerja berkaitan dengan dorongan internal karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi yang tinggi membantu manajemen mencapai target produktivitas dan efisiensi biaya secara berkelanjutan. Selain itu, kompetensi manajerial juga berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendukung kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang dikelola dengan baik meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai lebih efektif. Sinergi antara kompetensi manajerial dan motivasi kerja menjadi kunci dalam membangun sistem pengendalian manajemen yang efektif, yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan [7][8][9][10]., lingkungan kerja, dan keselamatan kerja sebagai variabel independen yang akan mengukur produktivitas pekerja.

Penelitian ini didasarkan pada Human Capital Theory yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas melalui investasi pada kompetensi, motivasi, dan pelatihan. Dalam konteks ini, kompetensi manajerial pimpinan berperan penting dalam mengelola dan mengembangkan kemampuan karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien, sedangkan motivasi kerja mendorong karyawan untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dalam mencapai target kerja. Selain itu, pengalaman pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi perusahaan dalam pengembangan modal manusia yang mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan kerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kualitas modal manusia melalui kompetensi manajerial, motivasi kerja, dan pengalaman pelatihan diyakini akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi sikap, perilaku, dan semangat karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kedisiplinan, komitmen, serta kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan, dan hal ini telah dibuktikan oleh berbagai penelitian empiris terkait hubungan motivasi dengan produktivitas dan efektivitas kerja [11][12][13]. Dalam sektor manufaktur dan organisasi lainnya, motivasi kerja juga berperan penting dalam menurunkan niat keluar organisasi (*turnover intention*) serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan pengurangan niat keluar kerja serta peningkatan loyalitas karyawan [14][15]. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang sistem motivasi yang efektif guna memperkuat keterikatan karyawan terhadap lingkungan kerja dan mendorong peningkatan retensi tenaga kerja secara keseluruhan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki keinginan untuk berkembang dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, yang selanjutnya mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan [11][14].

Produktivitas pegawai menunjukkan seberapa efektif pegawai mampu menghasilkan hasil kerja yang sesuai dengan standar kualitas, kuantitas, serta waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Produktivitas berfungsi sebagai indikator penting dari kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara tepat dan efisien, karena hal ini menunjukkan seberapa baik waktu kerja, keterampilan, dan sumber daya yang ada dimanfaatkan. Produktivitas pegawai adalah variabel kinerja utama yang umum dipakai dalam akuntansi manajemen untuk mengukur seberapa efektif dan efisien tenaga kerja digunakan. Produktivitas adalah gambaran dari rasio antara hasil yang dicapai dan input yang digunakan, menjadikannya dasar untuk analisis biaya serta evaluasi kinerja operasional. Dalam konteks perusahaan manufaktur, produktivitas pegawai memiliki hubungan langsung dengan biaya produksi, mutu produk, serta pencapaian target keuntungan. Akuntansi manajemen memanfaatkan informasi produktivitas untuk melakukan analisis varians, penilaian efisiensi, serta perbaikan proses kerja secara berkelanjutan [2]. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dalam konteks industri manufaktur dan jasa, dimana pelatihan dapat meningkatkan kompetensi teknis dan perilaku kerja karyawan sehingga berdampak pada hasil kerja [2][4][16]. Selain itu, studi lain menemukan bahwa kombinasi

antara pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan di perusahaan manufaktur dengan ukuran sampel representatif, yang menunjukkan bahwa pelatihan memperkuat kesiapan kerja dan motivasi karyawan dalam menghadapi tugas sehari-hari [4][4]. Direkomendasikan juga bahwa pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi merupakan strategi efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja di berbagai jenis industri karena pelatihan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan praktis karyawan [17]. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas karyawan memerlukan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dan terintegrasi yang mencakup perencanaan pelatihan yang tepat, peningkatan motivasi kerja, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Keselamatan kerja mencakup keamanan dan kenyamanan di area bekerja [12]. Keselamatan kerja adalah suatu kondisi di tempat kerja dimana tenaga kerja dapat bekerja tanpa risiko serius terhadap kesehatan, keamanan, atau keselamatan mereka. Hal ini mencakup pencegahan cedera, penyakit, dan kecelakaan selama bekerja. Upaya untuk menjaga keselamatan kerja sangat penting untuk memastikan kesejahteraan tenaga kerja, produktivitas, dan reputasi perusahaan [13].

Pengalaman pelatihan merupakan proses pembelajaran kerja yang diperoleh karyawan melalui keikutsertaan dalam program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan oleh perusahaan. Pengalaman pelatihan tidak hanya dilihat dari frekuensi keikutsertaan, tetapi juga dari tingkat pemahaman materi, penguasaan keterampilan, serta kemampuan menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari; pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kompetensi teknis dan nonteknis karyawan, memperkuat kepercayaan diri, meningkatkan kesiapan kerja, serta menumbuhkan motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, sebagaimana telah dibahas dalam beberapa penelitian terdahulu [18][19][20][21]. Sejumlah penelitian empiris juga menunjukkan bahwa pengalaman pelatihan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan, hal ini telah dikonfirmasi oleh studi-studi sebelumnya [21][22][4]. Dengan demikian, pengalaman pelatihan menjadi faktor penting dalam menjembatani peran manajerial dan psikologis terhadap peningkatan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kompetensi manajerial, motivasi kerja, dan pelatihan terhadap produktivitas karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan [3]. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengaruh langsung antar variabel tanpa mengkaji mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut. Peran pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas dibahas secara komprehensif, khususnya dalam konteks industri padat karya di Indonesia [23].

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya celah penelitian yang masih perlu dieksplorasi lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan. Hingga saat ini, kajian yang secara simultan mengintegrasikan kompetensi manajerial, motivasi kerja, dan pengalaman pelatihan dalam satu model penelitian terpadu masih relatif terbatas. Padahal, beberapa temuan empiris menunjukkan bahwa pengalaman pelatihan memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap hasil kerja, termasuk produktivitas karyawan, sehingga pengujian model terpadu tersebut layak untuk diteliti lebih lanjut [24][22][1].

PT Ray Chain Shoes Indonesia dipilih sebagai subjek penelitian karena merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan sepatu dan menerapkan metode produksi yang sangat bergantung pada tenaga kerja, di mana kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan. Sebagai entitas yang fokus pada pencapaian target produksi dalam skala besar dengan standar kualitas yang tinggi, PT Ray Chain Shoes Indonesia menghadapi berbagai tantangan dalam manajemen dan operasional, sehingga memerlukan kemampuan manajerial yang baik, motivasi karyawan yang tinggi, serta pengalaman pelatihan yang efektif dan terus-menerus. Situasi ini menjadikan perusahaan tersebut relevan untuk penelitian guna meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan secara menyeluruh. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan empiris mengenai hubungan antara kemampuan manajerial dari para pemimpin, motivasi karyawan, serta pengalaman pelatihan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di sektor industri sepatu. Selain itu, hasil dari studi ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih praktis bagi manajemen perusahaan dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih fokus, terutama dalam peningkatan kompetensi pemimpin, peningkatan semangat kerja, serta desain program pelatihan yang tepat bagi kebutuhan karyawan dan perusahaan. Oleh karena itu, sasaran penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan pengalaman pelatihan sebagai variabel perantara di PT Ray Chain Shoes Indonesia.

Berdasarkan penjelasan tersebut, studi ini berfokus pada dampak dari kemampuan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan pengalaman pelatihan berfungsi sebagai variabel perantara dalam sudut pandang akuntansi manajemen. Pertanyaan penelitian mencakup bagaimana kemampuan manajerial dan motivasi kerja berkontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai tolok ukur keberhasilan operasional perusahaan, serta bagaimana pengalaman pelatihan berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut sebagai elemen dari sistem pengendalian manajemen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dampak dari kemampuan

manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan pengalaman pelatihan yang bertindak sebagai variabel perantara melalui analisis data penelitian, demi menyokong pengembangan kebijakan pengendalian manajemen dan pengambilan keputusan strategis di PT Ray Chain Shoes Indonesia.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara kompetensi manajerial (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap produktivitas karyawan (Y), dengan pengalaman pelatihan (Z) sebagai variabel mediasi. Metode survei eksplanatori dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara sistematis dan objektif melalui pengolahan data numerik yang diperoleh langsung dari responden. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer, yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden sesuai dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan. Penggunaan data utama bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dan terkini mengenai pandangan karyawan terhadap elemen penelitian.

Populasi dalam kajian ini mencakup semua pekerja di PT Ray Chain Shoes Indonesia dengan total sebanyak 2.000 individu menurut informasi dari bagian HRD perusahaan. Metode pengambilan sampel yang diterapkan adalah purposive sampling, yaitu cara pemilihan sampel yang didasarkan pada kriteria spesifik yang berkaitan dengan tujuan dari penelitian ini. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan, serta memperoleh pengalaman pembelajaran kerja berupa arahan, pembinaan, dan pendampingan dari atasan selama menjalankan pekerjaan sehari-hari (on-the-job learning). Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 60 karyawan yang memenuhi syarat dan bersedia menjadi responden penelitian. Jumlah sampel sebanyak 60 responden dinilai telah memenuhi ketentuan dalam analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yaitu minimal sepuluh kali jumlah indikator terbanyak pada satu konstruk, sehingga dianggap memadai untuk digunakan dalam pengujian model penelitian.

Tabel 1. Data Internal PT Ray Chain Shoes Indonesia

Kriteria	Jumlah
Jumlah keseluruhan karyawan yang bekerja di PT Ray Chain Shoes Indonesia	2.000 orang
Karyawan dengan masa kerja < 1 tahun	737 orang
Karyawan yang memenuhi kriteria (≥ 1 tahun)	1.263 orang
Karyawan yang bersedia menjadi responden penelitian	60 orang
Jumlah Sampel Penelitian	60 Responden

Sumber: PT Ray Chain Shoes Indonesia (Data Internal HRD, 2025)

Tabel di atas menunjukkan proses penentuan sampel penelitian di PT Ray Chain Shoes Indonesia. Dari total 2.000 karyawan, sebanyak 737 karyawan tidak memenuhi kriteria penelitian karena memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Dengan demikian, jumlah karyawan yang memenuhi kriteria penelitian adalah sebanyak 1.263 orang dan dijadikan sebagai populasi terjangkau. Selanjutnya, berdasarkan metode purposive sampling serta mempertimbangkan ketersediaan dan kesediaan responden, diperoleh sebanyak 60 karyawan yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung (offline) dalam bentuk lembar kertas kepada responden. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung (offline) kepada karyawan di lingkungan perusahaan dengan tetap memperhatikan etika penelitian. Dokumentasi kegiatan penyebaran dan pengisian kuesioner disajikan pada bagian lampiran sebagai bukti pelaksanaan penelitian lapangan. Metode ini dipilih dengan mempertimbangkan karakteristik responden yang sebagian besar lebih mudah memahami dan mengisi kuesioner secara tertulis. Pengisian kuesioner dilakukan secara langsung oleh karyawan di lingkungan perusahaan dengan pendampingan peneliti apabila diperlukan untuk memastikan setiap pernyataan dipahami dengan baik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert 1-5.

Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

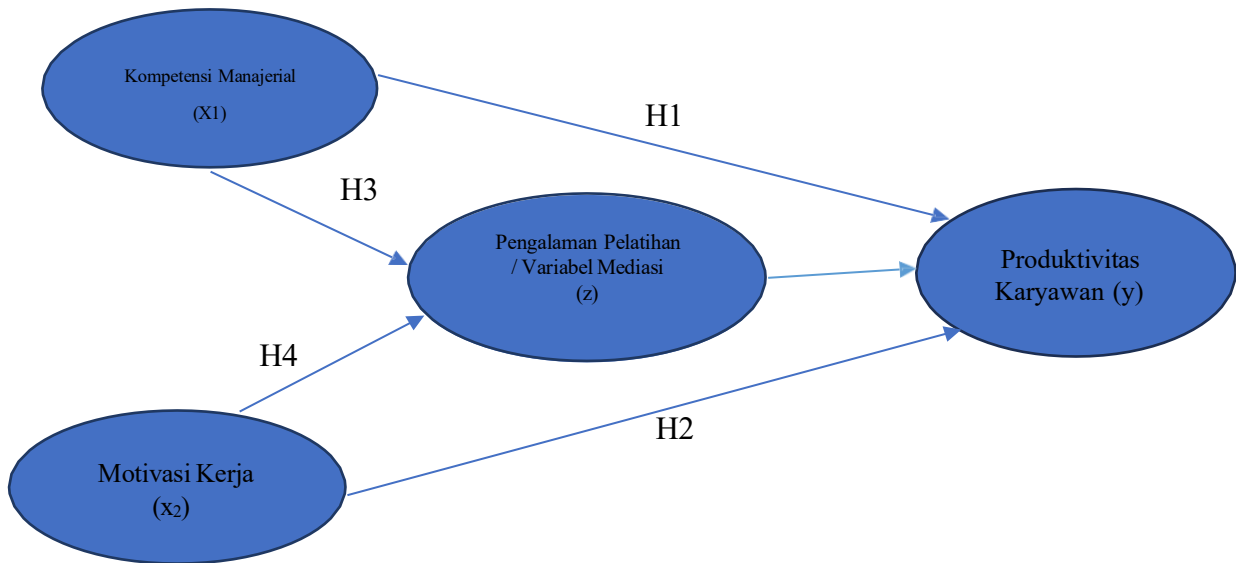
Tabel 2. Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Item Kuisisioner	Skala	Sumber
Kompetensi Manajerial (X1)	Perencanaan	X1.1	Likert 1–5	Mulyani & Rozak (2022)
	Pengorganisasian	X1.2	Likert 1–5	Mulyani & Rozak (2022)
	Pengambilan Keputusan	X1.3	Likert 1–5	Pramono et al. (2025)
	Kepemimpinan	X1.4	Likert 1–5	Pramono et al. (2025)
	Pengendalian	X1.5	Likert 1–5	Mulyani & Rozak (2022)
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan Berprestasi	X2.1	Likert 1–5	Caissar et al. (2022)
	Penaluna dan Penghargaan	X2.2	Likert 1–5	Putra (2022)
	Tanggung Jawab	X2.3	Likert 1–5	Mulyani & Pratama (2023)
	Pengembangan Diri	X2.4	Likert 1–5	Caissar et al. (2022)
	Kondisi Kerja	X2.5	Likert 1–5	Mulyani & Pratama (2023)
Pengalaman Pelatihan (Z)	Frekuensi Pelatihan	Z1	Likert 1–5	Rukhmana (2024)
	Kesesuaian Materi	Z2	Likert 1–5	Zamri & Suwarsi (2023)
	Kualitas Instruktur	Z3	Likert 1–5	Rina et al. (2023)
	Penerapan Hasil Pelatihan	Z4	Likert 1–5	Rukhmana (2024)
	Evaluasi Pelatihan	Z5	Likert 1–5	Zamri & Suwarsi (2023)
Produktivitas Karyawan (Y)	Kualitas Kerja	Y1	Likert 1–5	Wulandari & Kusjono (2024)
	Kuantitas Kerja	Y2	Likert 1–5	Azizah et al. (2020)
	Ketepatan Waktu	Y3	Likert 1–5	Wulandari & Kusjono (2024)
	Efisiensi Kerja	Y4	Likert 1–5	Muliadi (2025)
	Disiplin Kerja	Y5	Likert 1–5	Putra (2022)

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel ini digunakan sebagai dasar pengukuran variabel penelitian serta acuan dalam uji validitas dan reliabilitas sebelum pengujian hipotesis. Indikator penelitian disusun berdasarkan penelitian terdahulu dan literatur yang relevan, digunakan dalam kuesioner kepada responden. Penelitian ini mengkaji pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi. Kompetensi manajerial dan motivasi kerja diperkirakan berpengaruh langsung terhadap produktivitas, serta tidak langsung melalui pengalaman pelatihan yang diperoleh karyawan. Secara konseptual, kompetensi manajerial yang baik diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan. Di sisi lain, motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan lebih aktif dalam menyerap pengalaman pelatihan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Kerangka Konseptual



Keterangan :

1. X1 – Kompetensi Manajerial: kemampuan pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan aktivitas kerja.
2. X2 – Motivasi Kerja: dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat kerja karyawan.
3. Z – Pengalaman Pelatihan: pengalaman pembelajaran kerja yang diperoleh karyawan selama menjalankan tugas.
4. Y – Produktivitas Karyawan: kemampuan karyawan menghasilkan output kerja secara efektif, efisien, dan sesuai target.

Hipotesis Penelitian :

1. H1: Kompetensi manajerial (X1) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan (Y).
2. H2: Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan (Y).
3. H3: Pengalaman pelatihan (Z) memediasi pengaruh kompetensi manajerial (X1) terhadap produktivitas karyawan (Y).
4. H4: Pengalaman pelatihan (Z) memediasi pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap produktivitas karyawan (Y).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis model pengukuran (outer model) dan analisis model struktural (inner model).

Analisis outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Uji validitas dilakukan melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan, sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Analisis model struktural (inner model) bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Evaluasi inner model dilakukan dengan memperhatikan nilai R-Square (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta nilai path coefficient untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antarvariabel. Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dirumuskan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

1. Persamaan Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_1$$

Keterangan:

Y = Produktivitas Karyawan

X₁ = Kompetensi Manajerial

X₂ = Motivasi Kerja

β₁, β₂ = Koefisien jalur

ε₁ = Kesalahan residua

Persamaan ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan.

2. Persamaan Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Pengalaman Pelatihan

$$Z = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \epsilon_2$$

Keterangan:

Z = Pengalaman Pelatihan

X₁ = Kompetensi Manajerial

X₂ = Motivasi Kerja

β₃, β₄ = Koefisien jalur

ε₂ = Kesalahan residual

Persamaan ini digunakan untuk menguji peran pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan.

3. Persamaan Mediasi Pengalaman Pelatihan terhadap Produktivitas Karyawan

$$Y = \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 + \beta_7 Z + \epsilon_3$$

Keterangan:

Y = Produktivitas Karyawan

X₁ = Kompetensi Manajerial

X₂ = Motivasi Kerja

Z = Pengalaman Pelatihan

β₅, β₆, β₇ = Koefisien jalur

ε₃ = Kesalahan residual

Jika penulis mempunyai lebih dari satu afiliasi, afiliasi tersebut dituliskan secara berurutan. Tanda *superscript* berupa nomor yang diikuti tanda tutup kurung, misalnya ¹⁾, diberikan di belakang nama penulis (lihat contoh). Jika semua penulis berasal dari satu afiliasi, tanda ini tidak perlu diberikan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh sebanyak 60 karyawan PT Ray Chain Shoes Indonesia yang memenuhi kriteria penelitian dan bersedia menjadi responden. Seluruh responden merupakan

karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun, terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan, serta memperoleh pengalaman pembelajaran kerja berupa arahan, pembinaan, dan pendampingan dari atasan selama menjalankan tugas sehari-hari (on-the-job learning).

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencerminkan karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap kompetensi manajerial pimpinan, motivasi kerja yang dirasakan, pengalaman pelatihan yang diperoleh, serta tingkat produktivitas kerja mereka. Dengan demikian, data yang diperoleh dinilai relevan dan representatif untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

B. Analisis Data

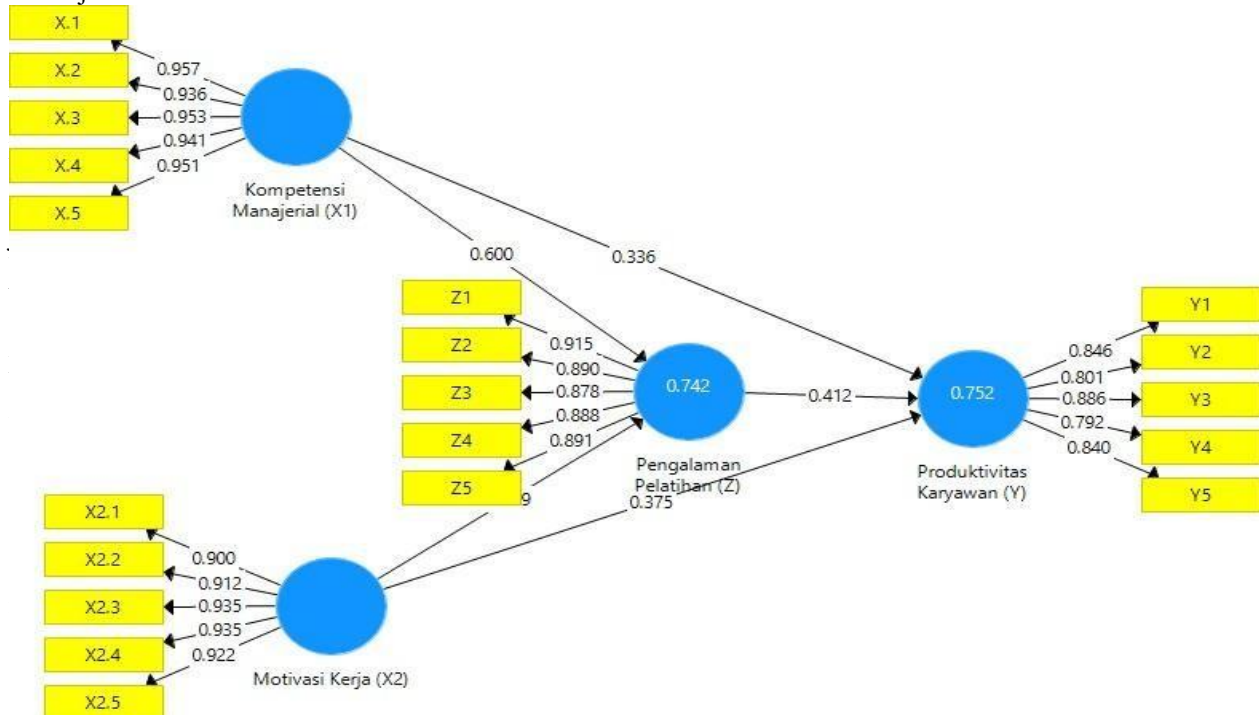
Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan dan sesuai digunakan pada jumlah sampel yang relatif kecil.

Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu analisis model pengukuran (outer model) dan analisis model struktural (inner model). Analisis outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta uji reliabilitas dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Selanjutnya, analisis inner model dilakukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta nilai koefisien jalur, t-statistic, dan p-value untuk menentukan signifikansi pengaruh antarvariabel.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Pengujian Model Pengukuran(Outer Model)

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares* (PLS) dengan pendekatan *Outer Model*(*Measurement Model*). Model pengukuran ini bertujuan untuk menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten yang diukur. Pengujian pada analisis *outer model* meliputi uji *convergent validity*, *discriminant validity*, serta uji reliabilitas.



Gambar 1. Bootstrapping Result

Sumber: Data diolah diolah SmartPLS 3 , 2026

Convergent Validity

Pada model pengukuran, uji *convergent validity* dilakukan berdasarkan skor indikator terhadap variabel laten yang diteliti. Dalam pengujian validitas, terdapat beberapa kriteria yang digunakan, yaitu nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) . Nilai *outer loading* dinyatakan memiliki hubungan reflektif yang kuat apabila

menunjukkan korelasi di atas 0,60 terhadap konstruk yang diukur, sedangkan indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50. Berikut disajikan hasil pengujian *convergent validity* yang menunjukkan bahwa nilai *outer loading* telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

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

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa setiap indikator pada variabel Kompetensi Manajerial, Motivasi Kerja, Pengalaman Pelatihan sebagai variabel mediasi, serta Produktivitas Karyawan dalam model pengukuran (*outer model*) memiliki nilai di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas, sehingga layak digunakan dalam penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan Pengalaman Pelatihan sebagai Variabel Mediasi pada PT Ray Chain Shoes Indonesia dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4. Validitas Konvergen (*Average Variance Extracted*)

Indikator	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kompetensi Manajerial (X1)	0.898	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0.848	Valid
Pengalaman Pelatihan (Z)	0.797	Valid
Produktivitas Karyawan (Y)	0.695	Valid

Sumber: Data diolah diolah SmartPLS 3 , 2026

Penilaian *convergent validity* juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE dinyatakan memenuhi kriteria apabila lebih besar dari 0,50. Berdasarkan Tabel 4 di atas, diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel memiliki nilai di atas 0,50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE) telah memenuhi kriteria validitas konvergen.reliability dengan masing-masing nilai minimal 0,7.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Komposit dan Cronbach's Alpha

Indikator	Cronbach's Alpha	Rho A	Composhite Reliability
Kompetensi Manajerial (X1)	0.972	0.973	0.978
Motivasi Kerja (X2)	0.955	0.958	0.965
Pengalaman Pelatihan (Z)	0.936	0.937	0.951
Produktivitas Karyawan (Y)	0.890	0.892	0.919

Sumber: Data diolah diolah SmartPLS 3 , 2026

Berdasarkan pada Tabel 3, seluruh variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini menunjukkan nilai sebesar >0,7. Dengan demikian, masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dalam hal konsistensi internal. 2. Pengujian Model Struktural (Inner Model) Pengujian pengukuran pada Inner Model merupakan model struktural

untuk memprediksi hubungan kualitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan antar variabel. Pengukuran Inner Model ini menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

Uji R-Square

Nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan seberapa besar variabel endogen dapat dipengaruhi oleh variabel eksogen dalam model struktural. Nilai *R-Square* berkisar antara 0 hingga 1. Dalam evaluasi model struktural, nilai 0,67 menunjukkan tingkat prediksi yang kuat, 0,33 menunjukkan tingkat prediksi sedang (moderat), dan 0,19 menunjukkan tingkat prediksi yang lemah. Hasil pengujian *R-Square* dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

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

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diperoleh nilai *R-Square* pada variabel Pengalaman Pelatihan (Z) sebesar 0,742 atau 74,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan Pengalaman Pelatihan sebesar 74,2%, sedangkan sisanya sebesar 25,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selanjutnya, nilai *R-Square* pada variabel Produktivitas Karyawan (Y) sebesar 0,752 atau 75,2%. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja, baik secara langsung maupun melalui Pengalaman Pelatihan sebagai variabel mediasi, mampu menjelaskan Produktivitas Karyawan sebesar 75,2%, sedangkan sisanya sebesar 24,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Uji Hipotesis

Pendahuluan: Pendahuluan harus be **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

Berdasarkan Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 7 (*Path Coefficients*), dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Manajerial (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,336 dengan nilai T-Statistic sebesar 3,258 yang lebih besar dari T-tabel 1,96 serta nilai P-Value sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi Manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, sehingga hipotesis H1 diterima.
2. Motivasi Kerja (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) memiliki koefisien sebesar 0,375 dengan nilai T-Statistic 3,642 ($>1,96$) dan P-Value 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, sehingga hipotesis H2 diterima.
3. Kompetensi Manajerial (X1) terhadap Pengalaman Pelatihan (Z) menunjukkan koefisien sebesar 0,600 dengan T-Statistic 9,021 ($>1,96$) dan P-Value 0,000 ($<0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa Kompetensi Manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengalaman Pelatihan, sehingga hipotesis H3 diterima.
4. Motivasi Kerja (X2) terhadap Pengalaman Pelatihan (Z) memperoleh koefisien sebesar 0,659 dengan nilai T-Statistic 11,842 ($>1,96$) dan P-Value 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengalaman Pelatihan, sehingga hipotesis H4 diterima.
5. Pengalaman Pelatihan (Z) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) memiliki koefisien sebesar 0,412 dengan nilai T-Statistic 3,018 ($>1,96$) dan P-Value 0,003 ($<0,05$). Dengan demikian, Pengalaman Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan, sehingga hipotesis H5 diterima.

Tabel 8. Hasil Uji Indirect Effects

Indikator	Original Sample	Samp	Mean	T	Statistic	P Values
	(O)	le (M)	Standard 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

Berdasarkan hasil uji *Indirect Effects* pada Tabel 8, dapat dijelaskan bahwa peran mediasi Pengalaman Pelatihan (Z) dalam hubungan antara variabel independen dan dependen menunjukkan hasil yang signifikan.

1. Pengaruh tidak langsung Kompetensi Manajerial (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) melalui Pengalaman Pelatihan (Z) memiliki nilai koefisien sebesar 0,247 dengan nilai T-Statistic sebesar 2,948 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai P-Value sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan. Dengan demikian, Pengalaman Pelatihan terbukti mampu memediasi hubungan antara Kompetensi Manajerial dan Produktivitas Karyawan.
2. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) melalui Pengalaman Pelatihan (Z) memperoleh nilai koefisien sebesar 0,272 dengan nilai T-Statistic sebesar 2,795 ($>1,96$) dan P-Value sebesar 0,005 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Pengalaman Pelatihan. Oleh karena itu, Pengalaman Pelatihan dapat dinyatakan berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pengalaman Pelatihan berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh Kompetensi Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Ray Chain Shoes Indonesia.

C. Pembahasan

Kompetensi Manajerial Berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Ray Chain Shoes Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengambil keputusan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan, maka semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan karyawan. Temuan ini selaras dengan Human Capital Theory, yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang mampu meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan dan pengembangan kompetensi secara efektif. Kompetensi manajerial yang baik memungkinkan pengalokasian sumber daya yang efisien serta pengendalian kerja yang optimal sehingga berdampak pada peningkatan hasil kerja [5], [6].

Dalam konteks organisasi manufaktur, efektivitas manajerial juga berperan dalam memastikan keselarasan antara target produksi dan pelaksanaan operasional di lapangan. Hal ini menjadi penting karena proses produksi membutuhkan koordinasi yang tinggi antarbagian untuk menjaga konsistensi output. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Mulyani dan Rozak [6] yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Pramono et al. [22] menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi manajerial mampu mendorong peningkatan hasil kerja melalui sistem pengelolaan yang lebih efektif. Dengan demikian, kompetensi manajerial merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada perusahaan manufaktur padat karya seperti PT Ray Chain Shoes Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam menentukan efektivitas kerja karyawan di lapangan.

Secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,336, nilai t-statistic 3,258 ($>1,96$), dan p-value 0,001 ($<0,05$). Temuan ini memperkuat bahwa kemampuan manajerial pimpinan berperan nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di PT Ray Chain Shoes Indonesia.

Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Artinya, semakin tinggi dorongan internal karyawan untuk berprestasi, bertanggung jawab, dan berkembang, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Temuan ini selaras dengan Human Capital Theory yang menekankan bahwa selain kompetensi, aspek psikologis seperti motivasi merupakan bagian dari modal manusia yang menentukan tingkat produktivitas organisasi. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin dan berorientasi pada pencapaian target [13].

Motivasi kerja juga berperan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan pada pekerjaan yang bersifat rutin dan berulang, seperti dalam industri manufaktur, sehingga karyawan tetap mampu mempertahankan kualitas kerja dalam jangka panjang. Penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Caissar et al. [9] yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Putra [12] juga menemukan bahwa motivasi kerja meningkatkan produktivitas melalui peningkatan semangat dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT Ray Chain Shoes Indonesia.

Secara empiris, motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,375, nilai t-statistic 3,642 ($>1,96$), dan p-value 0,000 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja secara nyata mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

Pengalaman Pelatihan Memediasi Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Produktivitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman pelatihan mampu memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap produktivitas karyawan. Hal ini berarti kompetensi manajerial tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi juga diperkuat melalui pengalaman pelatihan yang diperoleh karyawan. Temuan ini selaras dengan Human Capital Theory yang menyatakan bahwa investasi dalam bentuk pelatihan merupakan strategi pengembangan modal manusia yang meningkatkan kemampuan dan kesiapan kerja karyawan. Pelatihan memungkinkan transfer pengetahuan dan keterampilan yang pada akhirnya meningkatkan output kerja [16], [17].

Dalam praktiknya, pelatihan juga menjadi sarana untuk menyamakan standar kerja antar karyawan sehingga proses produksi dapat berjalan lebih konsisten dan terkontrol. Penelitian ini juga sejalan dengan Loliyana Rina et al. [21] dan Dewi et al. [24] yang menyatakan bahwa pelatihan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan produktivitas/kinerja. Dengan demikian, pengalaman pelatihan menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kompetensi manajerial terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Hasil uji mediasi menunjukkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,247 dengan nilai t-statistic 2,948 dan p-value 0,003 ($<0,05$), sehingga pengalaman pelatihan terbukti secara empiris memediasi hubungan antara kompetensi manajerial dan produktivitas karyawan.

Pengalaman Pelatihan Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengalaman pelatihan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Artinya, motivasi kerja yang tinggi akan semakin efektif dalam meningkatkan produktivitas apabila didukung oleh pengalaman pelatihan yang memadai. Hal ini selaras dengan Human Capital Theory yang menegaskan bahwa motivasi dan pelatihan merupakan bentuk investasi dalam modal manusia yang secara bersama-sama meningkatkan kinerja dan produktivitas. Karyawan yang termotivasi akan lebih aktif dalam menyerap dan menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaannya [13], [16].

Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki hubungan yang saling memperkuat dalam meningkatkan produktivitas kerja [4], [24]. Dengan demikian, pengalaman pelatihan menjadi faktor penguat dalam hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan di PT Ray Chain Shoes Indonesia.

Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap produktivitas melalui pengalaman pelatihan memiliki koefisien sebesar 0,272 dengan nilai t-statistic 2,795 dan p-value 0,005 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa pengalaman pelatihan berperan sebagai mediator yang signifikan.

D. Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah sampel dalam penelitian ini terbatas pada 60 responden, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan untuk seluruh karyawan atau perusahaan sejenis. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek, yaitu PT Ray Chain Shoes Indonesia, sehingga karakteristik hasil penelitian sangat bergantung pada kondisi perusahaan tersebut. Ketiga, variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada kompetensi manajerial, motivasi kerja, dan pengalaman pelatihan, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang memengaruhi produktivitas karyawan namun belum diteliti. Keempat, data yang digunakan merupakan data persepsi responden melalui kuesioner, sehingga memungkinkan adanya bias subjektivitas dalam pengisian jawaban.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan dengan pengalaman pelatihan sebagai variabel mediasi pada PT Ray Chain Shoes Indonesia, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam mengelola dan mengarahkan pekerjaan serta semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dihasilkan. Selain itu, kompetensi manajerial dan motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengalaman pelatihan. Pimpinan yang kompeten mampu mendorong pelaksanaan pelatihan yang efektif, sementara karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif dalam mengikuti dan memanfaatkan pelatihan yang diberikan. Pengalaman pelatihan sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, yang menunjukkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Lebih lanjut, pengalaman pelatihan terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi manajerial dan motivasi kerja terhadap produktivitas akan menjadi lebih optimal apabila didukung oleh pengalaman pelatihan yang memadai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor manajerial dan motivasi kerja secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui pengalaman pelatihan sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur Saya Panjatkan Ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa, Karena Berkat Rahmat-Nya Skripsi ini dapat diselesaikan. Saya mengucapkan Terima Kasih kepada universitas muhammadiyah sidoarjo. Dan Saya mengucapkan Terima Kasih juga yang sebesar-besarnya kepada Orang tua yang telah mensupport saya tiada henti. Semoga Karya ini Bermanfaat dan Menjadi Amal Jariyah Bagi Semua Pihak yang terlibat.

REFERENSI

- [1] P. T. Alva and K. Perkasa, "16+Yulina+Wulandari+Hal+497-505," vol. 4, no. 3, pp. 497–505, 2024.
- [2] F. Annisa and S. S. Riadi, "Volume 15 Issue 1 (2023) Pages 34-43 JURNAL MANAJEMEN ISSN : 0285-6911 (Print) 2528-1518 (Online) Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan," vol. 15, no. 1, pp. 34–43, 2023.
- [3] N. Azizah, W. Suwendra, and W. Bagia, "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Roduktivitas Kerja Karyawan Pada Ud Kurnia Handicraft Di Buleleng," J. Univ. Pendidik. Ganesha Jur. Manaj., vol. 8, no. 1, pp. 62–69, 2020.
- [4] Y. Wulandari and G. Kusjono, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Alva Karya Perkasa," J. Ilm. PERKUSI, vol. 4, no. 3, pp. 497–505, 2024, doi: 10.32493/j.perkusi.v4i3.41697.
- [5] M. Mirawati and H. Ali, "Determination of Work Productivity and Service Quality: Education Level and Competence Analysis Literature Review," *Dinasti Int. J. Digit. Bus.*, vol. 3, no. 3, pp. 488–497, 2022, [Online]. Available: <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/1251%0Ahttps://dinastipub.org/DIJDBM/article/download/125>
- [6] Mulyani and H. A. Rozak, "Effect Of Competence, Training And Motivation On Employee Performance (Studi At PT. Ace Hardware, Tbk, Semarang)," J. Ekon., vol. 11, no. 02, pp. 913–919, 2022, [Online]. Available: <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- [7] Sari and Heryanda, "Daun Ental Dusun Sumbermanggis Banyuwangi," vol. 4, no. 1, pp. 60–65, 2022.
- [8] D. D. K. Mahardika, "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における 健康関連指標に関する共分散構造分析Title," vol. 08, no. February, pp. 4–6, 2024.
- [9] C. Caissar, A. Hardiyana, A. F. Nurhadian, and K. Kadir, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Acman Account. Manag. J.*, vol. 2, no. 1, pp. 11–19, 2022, doi: 10.55208/aj.v2i1.27.
- [10] Hari Sulaksono, "Kerja Karyawan," vol. 12, no. 1, pp. 13–36, 2021, [Online]. Available: [http://digilib.uinsby.ac.id/1534/5/Bab 2.pdf](http://digilib.uinsby.ac.id/1534/5/Bab%202.pdf)
- [11] T. Produktivitas and K. Karyawan, "Jki 3.4.2024," vol. 3, no. 4, pp. 998–1011, 2024.
- [12] A. Putra, "Pengaruh Motivasi Dan Penerapan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja," vol. 04, no. 01, pp. 153–158, 2022.
- [13] R. C. Zahroh and D. T. Kurniawati, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention," *J. Kewirausahaan dan Inov.*, vol. 2, no. 4, pp. 1102–1113, 2023, doi: 10.21776/jki.2023.02.4.14.
- [14] I. J. Rukmana, "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Labquip Indoprma Tangerang," *J. Arastirma*, vol. 4, no. 2, pp. 553–566, 2024, doi: 10.32493/jaras.v4i2.38832.
- [15] Dedi Muliadi, "Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja di Perusahaan Sinar Maju Indonesia," *J. Ekon. Manaj. Akunt.*, vol. 31, no. 1, pp. 17–26, 2025, doi: 10.59725/ema.v31i1.174.
- [16] H. S. Ogalo, "Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in The Banking Sector of Bahrain," *Int. J. Ebus. eGovernment Stud.*, vol. 13, no. 2, pp. 49–68, 2021, doi: 10.34111/ijegeg.202113204.
- [17] C. M. S. H. Ade Radita Sari, "Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UD. Aji Batara Perkasa Mandiri Sidoarjo," *J. Sustain. Bussiness Res.*, vol. 3, no. 1, pp. 2746–8607, 2022.
- [18] M. I. N. Zamri and S. Suwarsi, "Pengaruh Pelatihan Online dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan," *Bandung Conf. Ser. Bus. Manag.*, vol. 3, no. 1, 2023, doi: 10.29313/bcsbm.v3i1.4775.
- [19] Loliyana Rina, Hadi Misran, and Meidasari Evi, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Pada PT. Nisan Abadi Jaya)," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, pp. 65–74, 2023.

- [22] Abdul Chatim Pramono, Faula Arina, Wulan Ramdhani, and Uchtya Nufus, “Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompetensi dan Pelatihan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi,” *J. Publ. Sist. Inf. dan Manaj. Bisnis*, vol. 4, no. 3, pp. 539–551, 2025, doi: 10.55606/jupsim.v5i1.5475.
- [23] R. Dhyan, Parashakti, and D. Noviyanti, “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Kerja Karyawan,” *Jebma (Jurnal Ekonomi Bisnis, Manaj. dan Akuntansi)*, vol. 1, no. 2, pp. 127–136, 2021.
- [24] P. Dewi, R. Apriansyah, and F. Ningsih, “The Role of Internal Motivation in Mediating The Influence of Competency and Training on Employee Productivity,” *ADPEBI Int. J. Bus. Soc. Sci.*, vol. 4, no. 1, pp. 96–104, 2024, doi: 10.54099/aijbs.v4i1.926.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.