

**Mendorong Produktivitas Kerja Melalui Peran Pelatihan dan Kepuasan Kerja Dengan
Komitmen Organisaional Sebagai Intervening
Penelitian Pada Karyawan Industri Genteng di Kebumen**

Anisa Permata Hastiti¹, Julinha Betty Guterres Riu², Harry Cahyono³

E-mail: permatanisa93@gmail.com, noyguterres3@gmail.com, harrycahyono31@gmail.com

Magister Management, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan responden karyawan di industri ubin di Kabupaten Kebumen. Data diperoleh dengan instrumen distribusi kuesioner, yang kemudian data yang terkumpul diolah dengan bantuan software AMOS dan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan komitmen organisasi bertindak sebagai variabel intervening.

Di sisi lain, temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi atau produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun pelatihan kerja dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, faktor-faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas kerja dalam konteks industri ubin di Kabupaten Kebumen. Kesimpulan dari penelitian ini menyoroti pentingnya manajemen kepuasan kerja sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, dapat diharapkan komitmen organisasi juga meningkat, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

Kata kunci: Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Produktivitas

Kerja

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of job training and job satisfaction on work productivity, with organizational commitment as an intervening variable. This research is a quantitative research with employee respondents in the tile industry in Kebumen Regency. Data is obtained with questionnaire distribution instruments, which then the collected data is processed with the help of AMOS software and Structural Equation Modeling (SEM) analysis tools. The results of the analysis show that the level of job satisfaction has a significant positive influence on employee work productivity, with organizational commitment acting as an intervening variable. On the other hand, research findings show that job training does not have a significant impact on organizational commitment or employee work productivity. This suggests that, although job training can improve employees' skills and knowledge, other factors may be more dominant in influencing organizational commitment and work productivity in the context of the tile industry

in Kebumen District. The conclusion of this study highlights the importance of job satisfaction management as a strategy to increase employee work productivity. With the increase in job satisfaction, it can be expected that organizational commitment also increases, thus having a positive impact on work productivity.

Keywords: *Job Training, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Work Productivity*

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja menjadi fokus utama dalam lingkungan bisnis modern karena memiliki korelasi yang erat dengan kesuksesan organisasi (Siddiqui, 2014). Produktivitas menurut [Oxford dictionary](#) adalah ukuran efisiensi di mana seorang pekerja, sebuah perusahaan, atau suatu negara menghasilkan barang, dengan mempertimbangkan jumlah yang diproduksi dalam perbandingan dengan waktu, tenaga kerja, dan modal yang diperlukan untuk proses produksi tersebut. Produktivitas ini merupakan salah satu faktor kunci dalam menilai kinerja individu, tim, atau organisasi secara keseluruhan.

Peningkatan kesejahteraan individu dapat menghasilkan dampak positif pada produktivitas kerja, pertumbuhan ekonomi, dan keberlanjutan organisasi (Azis et al., 2022). Berikut adalah komponen dan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Produktivitas kerja dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator yang mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Berikut adalah beberapa variabel produktivitas kerja beserta indikatornya. Variabel produktivitas kerja merujuk pada faktor-faktor yang dapat diukur dan memengaruhi tingkat kinerja dan hasil kerja karyawan dalam suatu organisasi (Nda & Fard, 2013). Indikator-indikator ini memberikan gambaran tentang sejauh mana seseorang atau kelompok karyawan mampu menghasilkan output yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Berikut adalah pengertian variabel produktivitas kerja beserta beberapa indikator yang relevan; (1) Jumlah Produksi yaitu volume hasil kerja atau layanan yang dihasilkan oleh karyawan, dengan indikator jumlah unit produk atau layanan yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu; (2) Kualitas Hasil Kerja yaitu tingkat kesesuaian atau tingkat kepuasan pelanggan terhadap hasil kerja. Kualitas hasil kerja ditandai dengan tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kesalahan atau cacat, dan evaluasi kualitas oleh atasan atau rekan kerja; (3) Efisiensi Waktu yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau proyek dalam waktu yang ditentukan. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu, ketepatan waktu penyelesaian proyek adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas; (4) Utilisasi Sumber Daya yaitu terkait dengan pemanfaatan efisien dari sumber daya yang tersedia, dengan indikator tingkat pemanfaatan peralatan, fasilitas, atau teknologi yang dapat memengaruhi produktivitas; (5) Kehadiran dan Keterlambatan, yaitu tingkat kehadiran dan keterlambatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Indikator dari kehadiran dan keterlambatan adalah persentase kehadiran, jumlah keterlambatan, dan durasi keterlambatan; (6) Kreativitas dan Inovasi, yaitu kemampuan untuk memberikan ide baru atau meningkatkan proses kerja, jumlah ide inovatif yang diusulkan, implementasi perubahan positif; (7) Kesesuaian dengan Standar Kinerja, yaitu tingkat pencapaian kinerja yang sesuai dengan

standar yang ditetapkan, dengan indicator pencapaian target atau standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Memahami dan mengukur variabel-variabel produktivitas membantu organisasi untuk menilai dan meningkatkan produktivitas kerja secara sistematis. Selain itu juga akan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan efektif dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu faktor penting yang memengaruhi produktivitas kerja adalah kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Richard & Johnson, 2001). Dalam konteks ini, pelatihan dan kepuasan kerja dianggap sebagai elemen kunci yang dapat meningkatkan kinerja individu di tempat kerja.

Pelatihan merupakan strategi penting dalam pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan lebih efektif (Improving & Performance, 2022). Dalam hal ini, keberhasilan program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi dapat berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja individu (Faruk, 2018; Hartanti, 2018; Jovan & Setiawan, 2022) dan, secara luas, produktivitas keseluruhan (Adamu et al., 2022; Mohamed Al Ali et al., 2018; Nda & Fard, 2013).

Pelatihan kerja merujuk kepada proses di mana individu memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi baru yang relevan dengan suatu pekerjaan atau profesi tertentu (Ali Halawi & Nada Haydar, 2018). Pelatihan kerja bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan produktivitas, dan memenuhi tuntutan yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang terus berkembang (Vally et al., 2019).

Variabel pelatihan kerja merujuk pada faktor-faktor yang terkait dengan pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui program pelatihan (Sendawula et al., 2018). Pengukuran efektivitas pelatihan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan berbagai indikator. Berikut adalah indikator variabel pelatihan kerja beserta contoh yang relevan:(1) Partisipasi dalam Pelatihan dengan indicator persentase karyawan yang berpartisipasi dalam program pelatihan dengan contoh jumlah karyawan yang mendaftar dan mengikuti pelatihan, persentase karyawan yang terlibat dalam pelatihan wajib:(2) Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan dengan indicator peningkatan dalam keterampilan atau pengetahuan setelah pelatihan dengan contoh ujian sebelum dan setelah pelatihan untuk mengukur peningkatan pemahaman, peningkatan keterampilan yang diukur oleh atasan atau evaluator:(3) Penggunaan Keterampilan Baru dalam Pekerjaan dengan indicator sejauh mana keterampilan yang dipelajari diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari dengan contoh evaluasi karyawan oleh atasan atau rekan kerja mengenai penerapan keterampilan baru, jumlah proyek atau tugas yang melibatkan penggunaan keterampilan baru:(4)Tingkat Kepuasan Peserta Pelatihan dengan incikator Hasil dari survei kepuasan peserta pelatihan beserta contoh persentase peserta yang puas dengan pelatihan, umpan balik positif atau negatif dari peserta:(5)Retensi Karyawan dengan indicator Tingkat retensi karyawan yang telah mengikuti pelatihan dengan contoh persentase karyawan yang tetap bekerja setelah mengikuti pelatihan, tingkat turnover karyawan yang telah

mendapatkan pelatihan:(6)Peningkatan Kinerja dan Produktivitas dengan indicator Perubahan positif dalam kinerja dan produktivitas karyawan beserta contoh Peningkatan output kerja, peningkatan efisiensi, atau penurunan tingkat kesalahan setelah pelatihan:(7)Penilaian dari Atasan atau Evaluasi Kinerja dengan indicator Penilaian atau evaluasi kinerja oleh atasan setelah pelatihan beserta contoh evaluasi kinerja yang mencerminkan peningkatan kompetensi atau kontribusi karyawan setelah pelatihan:(8)Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan dengan indikator Peningkatan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan manajerial dengan contoh kenaikan dalam tugas kepemimpinan, penilaian dari atasan mengenai kemampuan kepemimpinan:(9)Pengenalan Produk atau Proses Baru dengan indikator Pemahaman karyawan terhadap produk baru atau perubahan proses setelah pelatihan dengan contoh tingkat pemahaman tentang produk baru, tingkat kesiapan untuk mengadopsi perubahan proses:(10)Peningkatan Inovasi dan Kreativitas dengan indicator Kontribusi karyawan terhadap ide-ide baru atau inovasi setelah pelatihan beserta contoh jumlah ide inovatif yang diajukan, implementasi ide-ide baru dalam proyek atau produk.

Pemantauan dan evaluasi terhadap indikator-indikator ini membantu organisasi untuk mengukur dampak dan efektivitas program pelatihan kerja. Selain itu, analisis tersebut juga dapat membantu dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja juga dianggap sebagai faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, termasuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hubungan interpersonal di tempat kerja, pengakuan atas kontribusi individu, serta persepsi terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan (Goetz & Wald, 2022). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berdampak positif pada motivasi (Popoola & Fagbola, 2023), loyalitas (Han & Hyun, 2018), kinerja karyawan (Leung & Lin, 2022), dan produktivitas kerja (Hoboubi et al., 2017). Namun ditemukan penelitian yang memperoleh bukti empiris bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja (Sadick et al., 2020).

Kepuasan kerja adalah konsep yang mencoba menjelaskan faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan di tempat kerja (Zhang et al., 2023). Pemahaman teori ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi dan kebijakan yang mendukung kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, retensi, dan kesejahteraan keseluruhan (Castaldo et al., 2023; Hoboubi et al., 2017; Ildiri et al., 2022). Berikut adalah beberapa teori kepuasan kerja beserta indikator-indikatornya: (1)Teori Kepuasan Kerja Herzberg (*Two-Factor Theory*) yaitu mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja faktor motivasi (yang memotivasi karyawan) dan faktor higiene (yang mencegah ketidakpuasan) dengan indicator Faktor Motivasi,yaitu pencapaian pribadi,pengakuan atas prestasi,tanggung jawab dan Faktor Higiene meliputi kondisi kerja,Kebijakan perusahaan,Kompensasi: (2)Teori *Expectancy* (Vroom) yaitu Karyawan membuat keputusan berdasarkan harapan bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang

diinginkan dengan Indikator Harapan terhadap hasil positif yang meliputi Nilai hasil yang diinginkan, Hubungan antara usaha dan hasil: (3) Teori Kepuasan Kerja Locke yaitu Kepuasan kerja terjadi ketika karyawan menganggap bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan harapan dan nilai-nilai pribadi mereka dengan indikator Persepsi kesesuaian pekerjaan dengan nilai-nilai pribadi, Realisasi harapan terhadap pekerjaan, Kepuasan terhadap keadilan dan perlakuan yang adil: (4) Teori Kepuasan Kerja Hackman dan Oldham (Model Karakteristik Pekerjaan) yaitu Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan yang menciptakan rasa tanggung jawab, variasi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik dengan indikator Keterlibatan dalam tugas yang bermakna, Pengendalian atas pekerjaan, Umpan balik tentang kinerja: (5) Teori Kepuasan Kerja Adams (Teori Keadilan) yaitu Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi hasil, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dengan indikator Persepsi kesetaraan dan keadilan dalam kompensasi, Keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan, Kualitas hubungan interpersonal: (6) Teori Kepuasan Kerja Karasek (*Model Demands-Control*) yaitu Kepuasan kerja dipengaruhi oleh tingkat kontrol yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dan tingkat tuntutan atau tekanan dalam pekerjaan dengan indikator Tingkat otonomi dan kendali dalam pekerjaan dengan contoh Tingkat tuntutan atau tekanan pekerjaan,

Menurut (McClelland & Brads, 2023) indikator-indikator umum untuk Kepuasan Kerja meliputi: (1) Tingkat Kepuasan Umum yaitu Survei atau kuesioner kepuasan kerja secara keseluruhan: (2) Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi yaitu evaluasi sejauh mana pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi: (3) Hubungan Interpersonal yaitu evaluasi hubungan dengan rekan kerja dan atasan: (4) Pengakuan dan Penghargaan yaitu evaluasi sejauh mana karyawan merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya: (5) Pengembangan dan Peluang Karir yaitu evaluasi peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional serta kemajuan karir: (6) Komunikasi Organisasi yaitu evaluasi efektivitas komunikasi dari manajemen ke karyawan.

Berdasarkan adanya hasil penelitian yang masih belum konsisten, hal ini menunjukkan bahwa ada banyak variabel dan faktor yang dapat memengaruhi produktivitas selain tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, dan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan produktivitas tidak selalu bersifat linear atau kuat dalam semua konteks kerja. Dalam konteks ini diperlukan Komitmen Organisasional, yang diprediksi dapat memainkan peran penting dalam menghubungkan hubungan antara Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Kerja. Komitmen kerja mencakup tingkat keterikatan atau kesetiaan individu terhadap organisasi tempatnya bekerja (Indarti et al., 2017). Individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan, sebagai hasilnya, mempengaruhi produktivitas keseluruhan organisasi (G et al., 2023; Indarti et al., 2017). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja (Basir, Muniroh & Wahjono, Imam, 2014; Jovan & Setiawan, 2022). Namun, masih diperlukan pemahaman yang lebih mendalam

mengenai bagaimana peran komitmen kerja sebagai variabel intervensi dalam menghubungkan pelatihan dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Secara teoritis, konsep komitmen organisasional memiliki potensi yang kuat untuk bertindak sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana kepuasan kerja individu dapat memengaruhi produktivitas kerja melalui keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi (Aman et al., 2023).

Dalam penelitian kuantitatif ini, tujuan utamanya adalah untuk mengkaji secara luas dan mendalam pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, dengan mempertimbangkan peran komitmen kerja sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi adalah suatu kerangka konseptual yang menjelaskan tingkat keterikatan atau keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Anand et al., 2023; Sabokro et al., 2021; Zong & Tsaur, 2023). Teori ini mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan bersedia dan mampu berkontribusi pada tujuan dan keberhasilan organisasi. Berikut adalah beberapa teori komitmen organisasi beserta indikator-indikatornya: (1) Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (Model Komitmen Organisasional) yaitu Mengidentifikasi tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan dengan indikator Komitmen Afektif meliputi Identifikasi emosional dengan organisasi, Perasaan senang bekerja di organisasi. Lalu ada Komitmen Normatif meliputi Rasa kewajiban untuk tetap di organisasi, Kesadaran akan nilai-nilai organisasi dan Komitmen Berkelanjutan meliputi Niat untuk tetap di organisasi dalam jangka panjang, Persepsi bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan; (2) Teori Investasi Sosial (Becker) yaitu Karyawan yang menginvestasikan waktu, usaha, dan sumber daya mereka dalam organisasi akan cenderung lebih komitmen karena mereka memiliki "investasi" dalam organisasi tersebut dengan indikator Tingkat partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan, Keterlibatan dalam kegiatan organisasional atau social, dan Jumlah waktu bekerja di organisasi; (3) Teori Pertukaran Psikologis (Blau) yaitu Komitmen organisasi terbentuk melalui pertukaran psikologis antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan imbalan yang sebanding dengan kontribusi mereka dengan indikator Persepsi keseimbangan antara imbalan dan kontribusi, Kepuasan terhadap gaji dan manfaat. Persepsi adanya peluang pengembangan dan kemajuan karir; (4) Teori Dukungan Organisasional (Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa) yaitu Karyawan yang merasakan adanya dukungan dari organisasi akan cenderung lebih komitmen dengan indikator Persepsi dukungan atasan dan rekan kerja, Kejelasan harapan organisasi terhadap karyawan, dan Adanya dukungan dalam mengatasi masalah atau kesulitan; (5) Teori Komitmen Kerja (Porter dan Lawler) yaitu Karyawan yang percaya bahwa usaha mereka akan dihargai dengan imbalan yang sesuai akan lebih cenderung komitmen dengan indikator Persepsi bahwa tingkat usaha mereka sejalan dengan imbalan yang diterima, Harapan terhadap imbalan dan penghargaan dan Tingkat kepuasan terhadap imbalan yang diterima; (6) Teori Peran Sosial (Katz dan Kahn) yaitu Komitmen organisasi terjadi ketika karyawan memahami dan menerima peran mereka dalam struktur organisasi dengan indikator Klarifikasi peran yang baik, Persepsi bahwa peran mereka

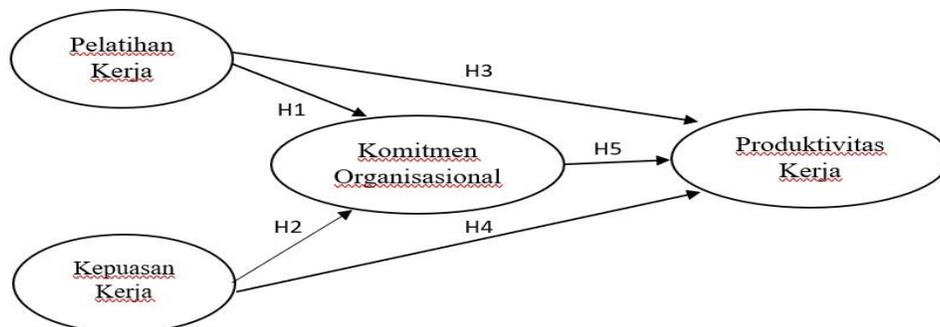
penting dalam mencapai tujuan organisasi, Kesesuaian antara peran yang diharapkan dan peran yang dijalankan.

Melalui pendekatan kuantitatif yang komprehensif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling terkait dan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja di berbagai lingkungan organisasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengambil keputusan di perusahaan dalam mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung peningkatan produktivitas melalui investasi dalam pelatihan, pengelolaan kepuasan kerja, serta pengelolaan komitmen kerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap komitmen organisasi
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja
- H6: Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Pelatihan Kerja dan Produktivitas Kerja
- H7: Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Responden diambil dari seluruh populasi industri genteng yang ada di Kabupaten Kebumen yang berjumlah 142 karyawan dari 32 industri, atau dapat juga disebut dengan metode sensus. Instrumen Penelitian untuk pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner terstruktur untuk mengukur peran pelatihan, kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan produktivitas kerja, dengan skala Likert 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Data yang terkumpul kemudian diolah dengan bantuan program SPSS sebagai pendukung data untuk *software* AMOS dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Berikut adalah beberapa contoh daftar pernyataan untuk variabel penelitian yang diadopsi dari penelitian (Jovan & Setiawan, 2022). Variabel Pelatihan Kerja: (1) Saya merasa bahwa di perusahaan ini terdapat bantuan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melakukan program training, (2) Saya merasa bahwa di perusahaan ini terdapat dorongan dari atasan agar karyawan menerima program training, (3) Saya merasa bahwa atasan telah memastikan bahwa program training yang diterima karyawan berjalan dengan lancar. Selanjutnya untuk variable Kepuasan Kerja: (1) Saya merasa bahwa saya menerima pekerjaan atau tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, (2) Saya merasa bahwa saya menerima pekerjaan atau tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, (3) Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan yang saya harapkan.

Pernyataan dalam kuesioner Variabel Komitmen Organisasional diadopsi dari (Arina, 2014), seperti: (1) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, (2) Tetap kewajiban bertahan merupakan, dan (3) Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan. Selanjutnya untuk pernyataan dalam variable Produktivitas Kerja diadopsi dari (Adamu et al., 2022) yaitu kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan yang sangat berkaitan dengan hasil kerja, ketepatan waktu dan kualitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dapat diambil dan ditarik kesimpulan apabila beberapa kondisi pemrosesan data menggunakan analisis AMOS dan SEM terpenuhi. Secara umum, hasil analisis *goodness of fit* pada SEM telah memenuhi syarat yang disarankan, dengan nilai *Chi-Square* = 242,630, probabilitas = 0,000, CMIN/DF = 1,891, TLI = 0,915, GFI = 0,859, IFI = 0,919, CFI = 0,918, dan nilai RMSEA = 0,74. Selain itu untuk nilai loading factor semua indicator dalam proses analisis telah memenuhi syarat dengan nilai di atas 0,7.

Informasi terkait hasil analisis data untuk mengevaluasi hubungan sebab-akibat, seperti yang dihipotesiskan, terdokumentasi dalam Tabel 1.

Tabel 1 Estimasi dan Signifikansi Analisis Regresi

No	Konsekuensi	Regresi	Prediktor	Estimasi	S.E.	C.R.	P	Keterangan
H1	Komitmen Organisasional (KO)	<---	Pelatihan Kerja (PK)	,140	,109	1,365	,177	Tidak Terkonfirmasi
H2	Komitmen Organisasional (KO)	<---	Kepuasan Kerja (KK)	,551	,104	5,301	***	Terkonfirmasi
H3	Produktivitas (KP)	<---	Pelatihan Kerja (PK)	,086	,080	1,212	,260	Tidak Terkonfirmasi
H4	Poduktivitas Kerja (PK)	<---	Kepuasan Kerja (KK)	,158	,082	1,916	,044	Terkonfirmasi
H5	Produktivitas Kerja (PK)	<---	Komitmen Organisasional (KO)	,279	,115	2,348	,018	Terkonfirmasi

1.

Dalam analisis data untuk menguji hipotesis, dengan menggunakan nilai estimasi dan signifikansi untuk menentukan apakah hipotesis tersebut terkonfirmasi atau tidak. Dalam kasus ini, hipotesis yang diuji adalah mengenai hubungan antara Pelatihan Kerja (PK) terhadap Produktivitas Kerja (PK). Nilai estimasi sebesar 0,086 menunjukkan seberapa besar pengaruh atau hubungan yang diduga ada antara variabel Pelatihan Kerja dan Produktivitas Kerja. Nilai ini mencerminkan seberapa besar perubahan yang dapat diharapkan dalam Produktivitas Kerja sebagai hasil dari perubahan dalam Pelatihan Kerja. Namun, nilai ini tidak cukup besar untuk dianggap signifikan secara statistik. Signifikansi sebesar 0,260 adalah nilai p yang menentukan seberapa kuat bukti yang dimiliki untuk menolak hipotesis nol. Nilai p yang tinggi menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti statistik untuk menolak hipotesis nol, yang biasanya menyatakan bahwa tidak ada hubungan atau pengaruh yang signifikan antara Pelatihan Kerja dan Produktivitas Kerja. Dengan nilai estimasi yang rendah (0,086) dan signifikansi yang tinggi (0,260), kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa tidak ada cukup bukti statistik untuk mendukung hipotesis alternatif (H1) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dari Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. Dengan demikian, dalam konteks analisis ini, hipotesis pertama (H1) tidak terkonfirmasi.

Selanjutnya hipotesis dua (H2) yang menghipotesiskan Pelatihan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai estimasi sebesar 0,140 dengan signifikansi

sebesar 0,177 juga tidak terkonfirmasi. Dari hasil kedua analisis yang ditolak ini, peneliti memprediksi bahwa pelatihan kerja yang dilakukan berdasarkan pengamatan lapangan tidak dilakukan secara rutin atau bahkan tidak ada program khusus untuk pelatihan. Oleh karena itu, peneliti mendapati adanya indikasi bahwa faktor-faktor lain di luar variabel yang diamati mungkin juga berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil analisis regresi dengan SEM selain dua hipotesis yang tidak terkonfirmasi, terdapat tiga (3) hipotesis yang terkonfirmasi. Hipotesis yang terkonfirmasi, yang pertama adalah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai estimasi sebesar 0,551 dan probabilitas sebesar 0,000 (***), hasil ini sejalan dengan penelitian (Bricci et al., 2016; Goetz & Wald, 2022; Karim & Rehman, 2012). Kemudian untuk pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas Kerja memiliki nilai estimasi sebesar 0,278 dan probabilitas sebesar 0,018, pengaruh signifikan pada tingkat di bawah 5%, hasil ini sejalan dengan penelitian (G et al., 2023). Kemudian yang terakhir adalah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan nilai estimasi sebesar 0,158 dengan nilai signifikansi 0,044, hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kurniawati et al., 2021; Syamsir, 2020).

Berkaitan dengan peran mediasi Komitmen Organisasional dalam hubungan Pelatihan Kerja dan Produktivitas kerja, secara statistik tidak terbukti, karena baik secara langsung maupun tidak langsung Pelatihan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional, maupun terhadap Produktivitas Kerja. Sedangkan Komitmen Organisasional berperan sebagai pemediasi sebagian (*part mediation*) hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja, hal ini dibuktikan secara statistik bahwa secara langsung maupun tidak langsung Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Analisis peran mediasi ini sejalan dengan teori yang diutarakan oleh (Hofmann et al., 2020).

KESIMPULAN

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa tingkat Kepuasan Kerja, baik secara langsung maupun melalui jalur Komitmen Organisasional, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan di industri genteng di Kabupaten Kebumen. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat Kepuasan Kerja akan menyebabkan peningkatan Komitmen Organisasional, yang pada gilirannya berdampak positif pada Produktivitas Kerja mereka.

Pada sisi lain, kesimpulan selanjutnya menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja tidak mampu secara signifikan memengaruhi baik Komitmen Organisasional maupun tingkat Produktivitas Kerja karyawan. Artinya, terlepas dari perubahan kualitas Pelatihan Kerja, Komitmen Organisasional dan Produktivitas Kerja tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin memiliki peran yang lebih dominan

dalam memengaruhi Komitmen Organisasional dan Produktivitas Kerja karyawan dalam konteks industri genteng di Kabupaten Kebumen.

IMPLIKASI

Implikasi dari kesimpulan tersebut dapat memberikan pandangan yang berharga bagi praktisi dan pengambil keputusan di industri genteng di Kabupaten Kebumen. Beberapa implikasi yang dapat diambil seperti; Praktisi dan pemimpin organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada aspek Kepuasan Kerja karyawan. Meningkatkan tingkat kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan Komitmen Organisasional dan, pada akhirnya, Produktivitas Kerja; Meskipun Pelatihan Kerja tidak terbukti berpengaruh secara signifikan pada Komitmen Organisasional dan Produktivitas Kerja, hal ini tidak berarti bahwa pelatihan tidak penting. Praktisi perlu terus mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pelatihan yang disediakan, mungkin dengan fokus pada metode atau konten yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Karena Pelatihan Kerja tidak menjadi faktor penentu utama dalam studi ini, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi Komitmen Organisasional dan Produktivitas Kerja. Ini dapat membantu organisasi untuk memfokuskan upaya mereka pada aspek-aspek yang lebih signifikan. Program pengembangan karyawan, termasuk pelatihan, dapat ditingkatkan dengan mengadopsi pendekatan yang lebih terpersonal dan disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu karyawan. Hal ini dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Implikasi penelitian ini juga menyoroti pentingnya memahami konteks lokal dan spesifik industri. Setiap industri memiliki dinamika dan karakteristik sendiri, dan strategi manajemen sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kondisi khusus di Kabupaten Kebumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamu, M. N., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). The Impact of Training and Development on Employee Productivity in the 21 st Century. *African Journal of Management and Business Research*, 3(5), 2780–5981. www.afropolitanjournals.com
- Ali Halawi & Nada Haydar. (2018). Effects of Training on Employee Performance: Evidence From Uganda. *Business Economics and Tourism*, 5(2)(June), 24–45.
- Aman, A., Rafiq, M., & Dastane, O. (2023). A cross-cultural comparison of work engagement in the relationships between trust climate – Job performance and turnover intention: Focusing China and Pakistan. *Heliyon*, 9(9), e19534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19534>
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal, M. (2023). The

- effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113843>
- Arina, N. (2014). ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Skripsi*, 11, 1–42.
- Azis, A., Eldianson, R., & Tampubolon, M. T. (2022). *Kesejahteraan Karyawan Mempengaruhi Produktivitas Kerja Perusahaan di Era Pandemi Covid-19*. 3(3), 608–616.
- Basir, Muniroh, N., & Wahjono, Imam, S. (2014). the Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction With Job. *Balance*, X(19), 51–61.
- Bricci, L., Fragata, A., & Antunes, J. (2016). The effects of trust, commitment and satisfaction on customer loyalty in the distribution sector. *Journal of Economics, Business ...* <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/4260>
- Castaldo, S., Ciacci, A., & Penco, L. (2023). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low- and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103444>
- Faruk, U. (2018). The Effect of Education and Training to Employee Performance Through Leadership as Intervening Variables at PT. Hutama Agung Jakarta Indonesia. *International Journal of Business and Applied Social ...* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3130645
- G, C., A, B., R, C., & M, S. (2023). the Effect of Intrinsic, Extrinsic Motivation and Organizational Commitment on Millennial Educator’S Job Performance. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(5), 46–63. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2023.v03i05.005>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Han, H., & Hyun, S. S. (2018). Role of motivations for luxury cruise traveling, satisfaction, and involvement in building traveler loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 75–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.024>
- Hartanti, H. (2018). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Bantul. *Tesis*, 74.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>

- Hofmann, S. G., Curtiss, J. E., & Hayes, S. C. (2020). Beyond linear mediation: Toward a dynamic network approach to study treatment processes. *Clinical Psychology Review*, 76, 101824. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cpr.2020.101824>
- Ildiri, N., Bazille, H., Lou, Y., Hinkelman, K., Gray, W. A., & Zuo, W. (2022). Impact of WELL certification on occupant satisfaction and perceived health, well-being, and productivity: A multi-office pre- versus post-occupancy evaluation. *Building and Environment*, 224, 109539. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.109539>
- Improving, P. O. N., & Performance, E. (2022). *The influence of training roles, self-efficacy, creative problem-solving on improving employee performance*. 2(1), 12–24.
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management ...* <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Jovan, R., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh Training Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Employee Satisfaction Dan Employee Creativity Pada Karyawan PT Harvest Cahaya *Agora*, 10(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/12075%0Ahttps://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/12075/10605>
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of In *Journal of Business Studies Quarterly*. Citeseer. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.652.6670&rep=rep1&type=pdf>
- Kurniawati, N., Putra, I. B. U., & ... (2021). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Work Stress and Democratic Leadership on Employee Performance at Sushimi Restaurant in Bali. *Jurnal Ekonomi & ...* <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jagaditha/article/view/3130>
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>
- McClelland, L. E., & Brads, J. H. (2023). The five factor model and life satisfaction: Examining the predictive and mediatory role of restorativeness indoors. *Journal of Environmental Psychology*, 92, 102150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102150>
- Mohamed Al Ali, R. A. A., Md Yusoff, R., Binti Ismail, F., & Kazi, A. G. (2018). The Effect of Training on Employees' Productivity in Public Organizations in U.A.E. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 1(1), 15–18. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i1.135>

- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). the Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Institute for Research & Education*, 2(6), 91–93. http://www.researchgate.net/profile/Dr_Rashad_Yazdanifard/publication/260219097_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY/links/00b4953030e52c7e4a000000.pdf
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4), 102741. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102741>
- Putra P, I. B. P., & Kusumadewi, N. M. W. (2019). Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Niat Pembelian Ulang Dimediasi Oleh Kepuasan Konsumen. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(8), 4983. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i08.p10>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310. <https://doi.org/10.1080/09585190010015105>
- Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313(November 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127963>
- Sadick, A.-M., Kpamma, Z. E., & Agyefi-Mensah, S. (2020). Impact of indoor environmental quality on job satisfaction and self-reported productivity of university employees in a tropical African climate. *Building and Environment*, 181, 107102. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107102>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Siddiqui, M. N. (2014). Success of an Organization is a result of Employees Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(4), 179–201. <https://doi.org/10.14738/assrj.14.280>
- Syamsir, S. (2020). Competence, Job Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance of The Village (“Nagari”) Masters in Managing E-Village Finance. *International Journal of Advanced Science and ...* <http://repository.unp.ac.id/26930/>
- Vally, Z., Salloum, L., AlQedra, D., El Shazly, S., Albloshi, M., Alsheraifi, S., & Alkaabi, A. (2019). Examining the effects of creativity training on creative production, creative self-efficacy, and neuro-executive functioning. *Thinking Skills and Creativity*, 31(November 2018), 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.11.003>

Zhang, X., Du, J., & Chow, D. (2023). Association between perceived indoor environmental characteristics and occupants ' mental well-being , cognitive performance , productivity , satisfaction in workplaces : A systematic review. *Building and Environment*, 246(July), 110985. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110985>

Zong, Y., & Tsaur, S.-H. (2023). Employee resilience and mentoring functions as moderators of the relationship between workplace hazing and affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103549>