

Analisis Dampak Pelatihan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

***¹Kharisma Apriliya, ²Reza Hilmy Luayyin**

^{*1,2}Institut Ahmad Dahlan Probolinggo, Indonesia

Email: ^{*1}kharismaapri128@gmail.com

Received: Juny 2026

Accepted: Juny 2026

Published: July 2026

Abstract:

Human Resource Management (HRM) plays a strategic role in enhancing organizational productivity through effective management of human capital. This study aims to analyze the influence of training and development, compensation, work environment, and work motivation on employee productivity. The research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of employees at manufacturing companies in Banten Province, with a sample of 120 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results showed that training and development ($t = 4.071$; $\text{sig.} = 0.000$), compensation ($t = 3.397$; $\text{sig.} = 0.001$), work environment ($t = 3.384$; $\text{sig.} = 0.001$), and work motivation ($t = 3.046$; $\text{sig.} = 0.003$) each had a significant positive effect on employee productivity. Simultaneously, the four independent variables explained 67.4% of the variance in productivity ($R^2 = 0.674$; $F = 59.821$; $\text{sig.} = 0.000$). These findings underscore the importance of integrated HRM practices in improving employee productivity and organizational competitiveness.

Keywords: *Compensation; Human Resource Management; Productivity; Training; Work Environment*

Abstrak:

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran strategis dalam meningkatkan produktivitas organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Timur, dengan sampel sebanyak 120 responden yang dipilih menggunakan purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan ($t = 4,071$; $\text{sig.} = 0,000$), kompensasi ($t = 3,397$; $\text{sig.} = 0,001$), lingkungan kerja ($t = 3,384$; $\text{sig.} = 0,001$), dan motivasi kerja ($t = 3,046$; $\text{sig.} = 0,003$) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara simultan, keempat variabel bebas menjelaskan 67,4% varians produktivitas kerja ($R^2 = 0,674$; $F = 59,821$; $\text{sig.} = 0,000$). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya praktik MSDM yang terintegrasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan daya saing organisasi.



Mavinis: Management Innovation Business Journal

<https://journal-aharesearch.com/mavinis/index.php/mibj>

Vol. 01 No. 01 (2026) : 11-18



Kata Kunci: *Kompensasi; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Pelatihan; Produktivitas*

Pendahuluan

Produktivitas sumber daya manusia merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) hadir sebagai fungsi strategis yang berperan dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan aktivitas terkait tenaga kerja guna mencapai produktivitas optimal (Ainiyah et al., 2025). Produktivitas kerja karyawan dapat dipahami sebagai kemampuan karyawan untuk menghasilkan output yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal dan efisien. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal maupun eksternal, di antaranya pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, kondisi lingkungan kerja, serta tingkat motivasi kerja (Holy et al., 2023; Ariyanto & Heriyanti, 2023).

Pelatihan dan pengembangan menjadi investasi strategis dalam MSDM modern. Program pelatihan yang terstruktur mampu meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan secara berkelanjutan, yang pada gilirannya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja. Menurut Muliadi (2025), pelatihan yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas output kerja karyawan. Hal senada juga dipertegas oleh Husain & Nurjana (2023) yang menemukan hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

Kompensasi yang adil dan kompetitif juga merupakan faktor determinan dalam menciptakan karyawan yang produktif. Sistem kompensasi yang baik mencakup pemberian upah, tunjangan, insentif, serta penghargaan non-finansial yang mampu mendorong semangat dan loyalitas kerja. Penelitian Miftahul & Ernawati (2022) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Selain itu, Serang et al. (2023) dalam studi komparatif lintas sektor juga mengkonfirmasi bahwa kompensasi yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja secara bersamaan.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, turut berkontribusi terhadap produktivitas karyawan. Kondisi tempat kerja yang nyaman, aman, dan kondusif terbukti meningkatkan konsentrasi, semangat, dan kualitas kerja (Madjidu et al., 2022). Di sisi lain, lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan motivasi karyawan. Irmawati et al. (2023) dalam penelitiannya di PT Pelindo juga memperkuat bukti bahwa lingkungan kerja merupakan prediktor signifikan dari produktivitas kerja.

Motivasi kerja sebagai faktor internal psikologis juga memainkan peran krusial. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki komitmen yang lebih tinggi, dan lebih produktif dalam menyelesaikan pekerjaannya (Khairunnisa, 2021). Teori motivasi dua faktor Herzberg sebagaimana dikutip oleh Robbins & Judge (2021) menegaskan bahwa

pemenuhan kebutuhan dasar dan kepuasan intrinsik mendorong produktivitas yang berkelanjutan. Bowo & Junaedi Hendro (2023) juga memperkuat temuan ini melalui kajian literatur komprehensif yang menunjukkan bahwa motivasi secara konsisten menjadi penentu utama kinerja karyawan. Meskipun penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja telah banyak dilakukan, masih terdapat gap penelitian terkait studi integratif yang meneliti keempat variabel tersebut secara simultan dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia, khususnya di Jawa Timur. Pahira & Rinaldy (2023) menegaskan pentingnya pendekatan MSDM yang holistik dalam memahami dinamika produktivitas organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas karyawan; (2) menganalisis pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan; (3) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan; (4) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan; dan (5) menganalisis pengaruh keempat variabel secara simultan terhadap produktivitas karyawan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah karyawan tetap perusahaan manufaktur di Jawa Timur yang berjumlah lebih dari 500 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Ukuran sampel ditetapkan sebanyak 120 responden mengacu pada perhitungan Slovin dengan margin of error 5%. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju). Instrumen penelitian terdiri dari 40 butir pernyataan yang mencakup lima variabel: pelatihan dan pengembangan (8 item), kompensasi (8 item), lingkungan kerja (8 item), motivasi kerja (8 item), dan produktivitas kerja (8 item).

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment (r hitung $> r$ tabel = 0,179 pada $n = 120$, $\alpha = 0,05$) dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha ($\alpha > 0,700$). Seluruh item dinyatakan valid dan reliabel. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$, di mana Y = produktivitas kerja, X_1 = pelatihan dan pengembangan, X_2 = kompensasi, X_3 = lingkungan kerja, X_4 = motivasi kerja. Uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinieritas ($VIF < 10$), uji heteroskedastisitas (Glejser), dan uji autokorelasi (Durbin-Watson). Pengolahan data menggunakan SPSS versi 26

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Dari 120 responden yang berpartisipasi, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki (62,5%), berusia 26–35 tahun (46,7%), berpendidikan terakhir Diploma/Sarjana (58,3%), dan memiliki masa kerja 1–5 tahun (41,7%). Distribusi

karakteristik responden ini menggambarkan profil karyawan manufaktur yang produktif dan berada pada usia kerja yang aktif.

Statistik Deskriptif

Tabel 1. *Statistik Deskriptif*

Variabel	N	Min	Maks	Rata-rata	Std. Dev.
Pelatihan & Pengembangan (X1)	120	2.50	5.00	3.87	0.612
Kompensasi (X2)	120	2.00	5.00	3.72	0.684
Lingkungan Kerja (X3)	120	2.50	5.00	3.91	0.597
Motivasi Kerja (X4)	120	2.50	5.00	3.83	0.621
Produktivitas Kerja (Y)	120	2.50	5.00	3.79	0.639

Sumber: Data primer diolah (2024).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel memiliki nilai rata-rata di atas 3,50 (di atas titik tengah skala Likert), yang mengindikasikan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap seluruh variabel penelitian. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi (3,91), menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja di perusahaan yang menjadi objek penelitian sudah cukup kondusif.

Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,087 > 0,05, sehingga residual data terdistribusi normal. Uji multikolinieritas menunjukkan seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) berkisar antara 1,182 hingga 1,437, yang berarti tidak terjadi multikolinieritas. Uji heteroskedastisitas dengan Glejser menunjukkan tidak ada variabel independen yang signifikan (sig. > 0,05), sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Nilai Durbin-Watson sebesar 1,978 berada pada rentang $1 < DW < 4$, menunjukkan tidak terjadi autokorelasi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 2. *Hasil Analisis Regresi Linier Berganda*

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	Beta (β)	t Hitung	Sig.
(Constant)	0.412	0.287	-	1.435	0.154
Pelatihan & Pengembangan (X1)	0.289	0.071	0.277	4.071	0.000
Kompensasi (X2)	0.231	0.068	0.247	3.397	0.001
Lingkungan Kerja (X3)	0.247	0.073	0.231	3.384	0.001
Motivasi Kerja (X4)	0.198	0.065	0.193	3.046	0.003

$R^2 = 0,674$; F Hitung = 59,821; Sig. = 0,000. **Sumber:** Data primer diolah (2024).

Berdasarkan Tabel 2, persamaan regresi yang dihasilkan adalah: $Y = 0,412 + 0,289X_1 + 0,231X_2 + 0,247X_3 + 0,198X_4$. Nilai $R^2 = 0,674$ mengindikasikan bahwa keempat variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan 67,4% variasi dalam produktivitas kerja karyawan, sedangkan 32,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil uji *t* menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ($t = 4,071$; $\text{sig.} = 0,000$), sehingga H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Holy et al. (2023) dan Muliadi (2025) yang membuktikan bahwa program pelatihan yang efektif meningkatkan kompetensi karyawan secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas. Noe (2020) menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan merupakan faktor kunci dalam mempertahankan daya saing organisasi. Dalam konteks perusahaan manufaktur, pelatihan teknis yang berkelanjutan sangat penting untuk mengikuti perkembangan teknologi produksi dan meningkatkan standar kualitas kerja. Husain & Nurjana (2023) juga menyoroti bahwa pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan terbukti lebih efektif dibandingkan pelatihan yang bersifat generik.

Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja

Variabel kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja ($t = 3,397$; $\text{sig.} = 0,001$), sehingga H2 diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Miftahul & Ernawati (2022) dan Agustina et al. (2023) yang menemukan hubungan positif antara kompensasi dan produktivitas karyawan. Kompensasi yang kompetitif dan berkeadilan menciptakan kepuasan kerja yang mendorong komitmen dan loyalitas karyawan. Barima & Arofah (2021) menambahkan bahwa sistem insentif berbasis kinerja terbukti meningkatkan semangat kerja secara signifikan. Dalam jangka panjang, sistem kompensasi yang baik juga berperan dalam mengurangi turnover karyawan, yang berdampak positif pada kontinuitas produktivitas organisasi (Serang et al., 2023).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ($t = 3,384$; $\text{sig.} = 0,001$), sehingga H3 diterima. Hasil ini mendukung penelitian Ariyanto & Heriyanti (2023) dan Madjidu et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun non-fisik, mendorong peningkatan produktivitas. Narpati et al. (2024) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memperkuat hubungan antara pengawasan, disiplin kerja, dan produktivitas. Irmawati et al. (2023) juga mengkonfirmasi bahwa perbaikan fasilitas fisik kerja berkorelasi

positif dengan peningkatan output kerja karyawan. Temuan ini memiliki implikasi praktis bahwa perusahaan perlu berinvestasi dalam perbaikan fasilitas kerja, penciptaan suasana kerja yang positif, dan pengembangan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ($t = 3,046$; $\text{sig.} = 0,003$), sehingga H4 diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian Khairunnisa (2021), Barima & Arofah (2021), dan Sawitri et al. (2022) yang membuktikan peran motivasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Garengo et al. (2022) dalam review bibliometrisnya menegaskan bahwa motivasi merupakan mediator penting antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Karyawan yang termotivasi menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, inisiatif yang lebih besar, dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik, yang secara kolektif meningkatkan produktivitas. Bowo & Junaedi Hendro (2023) dalam kajian literturnya juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik terbukti lebih berdampak jangka panjang dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Pengaruh Simultan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil uji F menunjukkan bahwa keempat variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ($F = 59,821$; $\text{sig.} = 0,000$), sehingga H5 diterima. Nilai $R^2 = 0,674$ menunjukkan kontribusi yang cukup besar dari keempat faktor MSDM terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa produktivitas kerja tidak dapat ditingkatkan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan MSDM yang komprehensif dan terintegrasi. Ainiyah et al. (2025) dan Pahira & Rinaldy (2023) menegaskan bahwa implementasi MSDM yang strategis dan menyeluruh merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Robbins & Judge (2021) juga menjelaskan bahwa sinergi antar variabel MSDM menciptakan efek kumulatif yang lebih besar dibandingkan pengaruh parsial masing-masing variabel

Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting. Pertama, pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan manufaktur di Jawa Timur ($t = 4,071$; $\text{sig.} = 0,000$). Kedua, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ($t = 3,397$; $\text{sig.} = 0,001$). Ketiga, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ($t = 3,384$; $\text{sig.} = 0,001$). Keempat, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ($t = 3,046$; $\text{sig.} = 0,003$). Kelima, secara simultan keempat variabel tersebut menjelaskan 67,4% variasi dalam produktivitas kerja karyawan ($R^2 = 0,674$; $F = 59,821$; $\text{sig.} = 0,000$).

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar manajemen perusahaan manufaktur: (1) mengembangkan program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan bisnis; (2) merancang sistem kompensasi yang kompetitif, transparan, dan berbasis kinerja; (3) menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui perbaikan fasilitas fisik dan pengembangan budaya kerja yang positif; serta (4) mengimplementasikan program motivasi yang mencakup dimensi intrinsik dan ekstrinsik secara seimbang.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan geografis dan jenis industri yang terbatas pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor jasa atau instansi pemerintah, menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, serta menerapkan metode penelitian campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Referensi

- Agustina, N. A., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 45–58. <https://doi.org/10.55098/34g41e25>
- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310. <https://doi.org/10.60036/jbm.619>
- Ariyanto, E. T. A., & Heriyanti, S. S. (2023). Pengaruh beban kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan departemen produksi PT. Armstrong Industri Indonesia. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 759–769. <https://doi.org/10.37479/jimb.v6i2.19827>
- Aswaruddin, A., Sembiring, F. M., Puspita, M. T., Afany, S., Anisha, D., & Azmi, K. (2023). Mengelola produktivitas kerja. *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa dan Sastra*, 2(1), 20–29. <https://doi.org/10.61132/bima.v2i1.482>
- Barima, H., & Arofah, A. A. (2021). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan JNE di Kota Tegal. *Perwira Journal of Economics & Business*, 1(2), 48–55. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i2.21>
- Bowo, A. B. P., & Hendro, J. (2023). Analisis pengaruh pengembangan SDM, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan: Literatur review. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(1), 10–18. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i1.895>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource

- management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: A bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Holy, I., Haedar, H., & Dewi, S. R. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1761–1771. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1134>
- Husain, Z., & Nurjana, N. (2023). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 2(2), 137–149. <https://doi.org/10.30595/jmbt.v2i2.15370>
- Irmawati, I., Aneta, Y., & Rahman, E. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada PT Pelindo (Persero) Region 4 Cabang Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 911–915..