

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan bagian yang membahas teori, konsep, dan gagasan yang relevan dengan permasalahan penelitian sebagai landasan dalam pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini, kajian pustaka disusun secara sistematis berdasarkan variabel lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, komunikasi organisasi, serta produktivitas kerja karyawan untuk membantu memahami fenomena dan mendukung analisis data. *Grand theory* yang digunakan adalah manajemen, yang mencakup pengertian dan fungsi manajemen dalam mengelola sumber daya organisasi. *Middle theory* yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia, yang berfokus pada pengelolaan, pengembangan karyawan, serta penciptaan lingkungan dan komunikasi organisasi yang efektif. Sementara itu, *Applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, komunikasi organisasi, serta produktivitas kerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi karena berkaitan dengan proses pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi, baik organisasi bisnis

maupun non bisnis, memerlukan manajemen yang baik agar seluruh aktivitas yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Melalui penerapan manajemen yang tepat, organisasi dapat mengatur serta mengoordinasikan berbagai kegiatan kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Manajemen tidak hanya berkaitan dengan pengaturan sumber daya manusia, tetapi juga meliputi pengelolaan sumber daya lainnya seperti sumber daya keuangan, teknologi, serta fasilitas yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, manajemen memiliki peranan penting dalam memastikan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen juga berperan penting dalam menciptakan koordinasi kerja yang baik antar bagian dalam organisasi. Dengan adanya sistem manajemen yang baik, setiap individu dalam organisasi dapat mengetahui tugas, tanggung jawab, serta peran masing-masing sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan secara terarah. Oleh karena itu, penerapan manajemen yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat penting dalam organisasi karena berkaitan dengan kegiatan mengatur, mengarahkan, serta mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam suatu organisasi, manajemen berperan sebagai alat untuk

memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dapat berjalan secara terencana, terarah, dan terkoordinasi dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya: pengertian manajemen yang dikemukakan oleh Kinicki, (2022:5) bahwa:

“Management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives efficiently and effectively.”

Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins *et al.*, (2025:4) yang menyatakan bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”

Selanjutnya, Bateman & Konopaske, (2023:8) mendefinisikan bahwa:

“Management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals effectively and efficiently.”

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan dalam memanfaatkan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam proses manajemen yang dilaksanakan secara bertahap untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap fungsi memiliki peran yang saling berkaitan dalam mengelola

sumber daya organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Robbins *et al.*, (2025:5) terdapat empat fungsi manajemen yang meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi serta penyusunan strategi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, organisasi dapat menentukan arah kegiatan serta mempersiapkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pengaturan dan pembagian tugas kepada setiap anggota organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya. Dalam tahap ini manajer Menyusun struktur organisasi serta mengelompokkan aktivitas kerja agar kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam fungsi ini manajer juga berperan dalam membangun komunikasi yang efektif serta menciptakan kerja sama yang baik di dalam organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui pengendalian, manajer dapat

mengevaluasi kinerja serta melakukan Tindakan perbaikan apabila terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan.

Fungsi manajemen merupakan serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan secara sistematis untuk mengelola sumber daya organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur Unsur Manajemen

Setiap organisasi memiliki unsur-unsur yang mendukung pelaksanaan kegiatan manajemen agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Unsur-unsur tersebut saling berkaitan dan berperan penting dalam menunjang pelaksanaan fungsi manajemen. Apabila salah satu unsur tidak berjalan dengan baik, maka pencapaian tujuan organisasi dapat terhambat. Menurut Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, (2022), unsur-unsur manajemen, sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan unsur yang paling penting dalam manajemen karena manusia berperan sebagai pelaksana kegiatan organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang baik akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan unsur yang digunakan sebagai alat untuk membiayai berbagai kegiatan dalam organisasi. Keberadaan uang sangat penting karena hamper

seluruh kegiatan organisasi memerlukan biaya, seperti pembayaran gaji karyawan, pembelian bahan baku, serta pengadaan fasilitas yang mendukung kegiatan operasional organisasi.

3. Bahan (*Materials*)

Bahan merupakan unsur yang digunakan dalam proses produksi, baik berupa bahan mentah maupun bahan setengah jadi. Ketersediaan bahan yang memadai akan mendukung kelancaran proses produksi sehingga organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan tujuan yang di harapkan.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan alat yang digunakan untuk membantu proses kerja dalam organisasi, khususnya dalam kegiatan produksi. Penggunaan mesin dapat meningkatkan efisiensi kerja serta membantu mempercepat proses produksi sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih optimal.

5. Metode (*Methods*)

Metode merupakan tempat untuk memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Keberadaan pasar sangat penting karena melalui pasar produk yang di hasilkan dapat disalurkan kepada konsumen sehingga organisasi dapat memperoleh keuntungan serta mempertahankan kelangsungan usahanya.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat untuk memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Keberadaan pasar sangat penting karena melalui pasar produk yang dihasilkan dapat disalurkan kepada konsumen sehingga organisasi dapat memperoleh keuntungan serta mempertahankan kelangsungan usahanya.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa unsur-unsur manajemen merupakan komponen penting yang mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Keenam unsur tersebut saling berkaitan dan harus dikelola dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dalam manajemen umum yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pemanfaatan manusia dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia dipandang sebagai aset penting yang perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses strategis dalam merencanakan, merekrut, mengembangkan, dan mengelola karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, di antaranya sebagai berikut.:

Menurut Gary Dessler, (2020):

“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”

Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Noe *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa:

“Human Resource Management refers to the policies, practices, and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance.”

Selanjutnya, Mathis & Jackson (2020) juga mendefinisikan bahwa:

“Human Resource Management is the design of formal systems in an organization to ensure the effective and efficient use of human talent to accomplish organizational goals.”

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu konsep yang menekankan pentingnya pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi secara sistematis dan terarah guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam perkembangan ilmu manajemen modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi. Melalui pengelolaan yang baik, organisasi dapat mengembangkan potensi karyawan baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi.

Selain itu, MSDM juga mencakup berbagai fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja dalam organisasi guna memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga berorientasi pada pengembangan karyawan secara berkelanjutan, termasuk peningkatan kesejahteraan, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, MSDM memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan

kualitas sumber daya manusia, produktivitas kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan tenaga kerja secara sistematis dan terencana yang mencakup berbagai fungsi manajerial guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi dan Tujuan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki berbagai fungsi yang berperan penting dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Berikut ini merupakan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh (Mathis & Jackson, 2020), yaitu:

1. Strategy and Planning
2. Equal Employment Opportunity
3. Talent Acquisition
4. Talent Management
5. Total Rewards
6. Risk Management and Worker Protection
7. Employee and Labor Relations.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran sangat penting dalam organisasi karena berfungsi sebagai pengelola tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi MSDM

tidak hanya terbatas pada pengelolaan administratif, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif (Holy *et al.*, 2023).

Secara umum, fungsi MSDM meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi. Perencanaan tenaga kerja dilakukan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk memperoleh karyawan yang kompeten (Istiqomah *et al.*, 2024).

Selain itu, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sedangkan penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan. Pemberian kompensasi dan penghargaan juga menjadi bagian penting dalam MSDM karena dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Ilahi & Lestari, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis dalam mengelola tenaga kerja guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi.

2.1.2.3 Peran MSDM Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi. Produktivitas kerja merupakan indikator penting yang menunjukkan sejauh mana

karyawan mampu menghasilkan output secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, MSDM berfungsi sebagai pengelola utama yang memastikan bahwa sumber daya manusia dapat bekerja secara optimal melalui berbagai kebijakan dan program yang terstruktur (Holy *et al.*, 2023).

Salah satu peran utama MSDM dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah melalui perencanaan tenaga kerja yang tepat. Perencanaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan adanya perencanaan yang baik, organisasi dapat menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja yang dapat menghambat efektivitas kerja. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan (Istiqomah *et al.*, 2024). Selain itu, MSDM juga berperan dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Proses ini sangat penting karena menentukan kualitas sumber daya manusia yang akan bergabung dalam organisasi. Rekrutmen yang dilakukan secara selektif dan profesional akan menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi (Daniswara *et al.*, 2024).

Peran MSDM selanjutnya adalah dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam jangka pendek, sedangkan pengembangan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan jangka panjang. Kedua hal ini sangat penting karena dapat meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mampu bekerja lebih produktif. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai akan lebih

mudah menyelesaikan tugasnya dengan baik dan efisien (Ilahi & Lestari, 2025). Selain pelatihan dan pengembangan, MSDM juga berperan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan yang diperlukan. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja (Rahmah et al., 2023).

MSDM juga memiliki peran penting dalam pemberian kompensasi dan penghargaan kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kinerja akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan cenderung bekerja lebih giat dan produktif. Selain itu, penghargaan atas prestasi kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas kerja (Holy et al., 2023)

Selanjutnya, MSDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun nonfisik, akan memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Kondisi kerja yang nyaman dapat meningkatkan konsentrasi dan semangat kerja karyawan, sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan kinerja karyawan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Rahmah et al., 2023).

Peran lain dari MSDM adalah dalam membangun komunikasi organisasi yang efektif. Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan akan mempermudah

penyampaian informasi serta koordinasi kerja. Dengan komunikasi yang efektif, kesalahpahaman dalam pekerjaan dapat diminimalisir, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien. Hal ini tentu akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam organisasi (Daniswara *et al.*, 2024). Selain itu, MSDM juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan lebih semangat dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dorongan berupa insentif, penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan (Ilahi & Lestari, 2025)

MSDM juga berperan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung kerja sama tim. Dengan adanya hubungan yang harmonis, konflik dalam organisasi dapat diminimalisir sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa peran MSDM tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga aspek sosial dalam organisasi (Istiqomah *et al.*, 2024)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat menunjukkan bahwa MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Peran tersebut meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi organisasi, serta peningkatan motivasi kerja. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2.4 Teori-Teori MSDM Yang Relevan

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terdapat berbagai teori yang digunakan sebagai landasan untuk memahami perilaku karyawan serta bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusia secara efektif. MSDM merupakan suatu pendekatan dalam mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia agar dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan pengelolaan yang baik, sumber daya manusia dapat menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi (Zain & Sofia, 2025)

Salah satu teori yang relevan dalam MSDM adalah teori motivasi. Motivasi merupakan dorongan yang mempengaruhi individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimiliki, sehingga organisasi perlu menciptakan kondisi yang mampu mendorong semangat kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui pemberian penghargaan, lingkungan kerja yang baik, serta sistem kerja yang mendukung (Mathis & Jackson, 2020)

Selain itu, terdapat teori kebutuhan, yang menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang beragam dan harus dipenuhi untuk mencapai kepuasan kerja. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong peningkatan kinerja (Zain & Sofia, 2025)

Teori lain yang penting adalah teori kinerja, yang menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik akan menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi, karena karyawan

merupakan komponen utama dalam menjalankan aktivitas organisasi (Mathis & Jackson, 2020)

Selanjutnya, terdapat teori pengembangan sumber daya manusia, yang menekankan pentingnya peningkatan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan kerja karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan organisasi (Khaeruman *et al.*, 2021)

Selain itu, teori hubungan manusia (human relations) juga menjadi bagian penting dalam MSDM. Teori ini menekankan bahwa hubungan sosial dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dan produktivitas kerja. Hubungan yang baik antar karyawan serta komunikasi yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja (Khaeruman *et al.*, 2021).

Teori organisasi modern memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi. Dalam hal ini, sumber daya manusia menjadi bagian penting yang harus dikelola secara efektif agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya (Khaeruman *et al.*, 2021)

Teori kompetensi juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kompetensi karyawan agar mampu bekerja secara profesional dan produktif (Zain & Sofia, 2025). Selanjutnya, terdapat teori kepuasan kerja, yang menjelaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas.

Berdasarkan teori tersebut menunjukkan bahwa MSDM memiliki landasan teoritis yang kuat dalam menjelaskan bagaimana sumber daya manusia dikelola untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja. Teori motivasi, kebutuhan, kinerja, pengembangan, hubungan manusia, kompetensi, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Penerapan teori-teori tersebut secara tepat akan membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja berkaitan dengan kondisi yang terdapat di tempat kerja yang dapat memengaruhi aktivitas serta pelaksanaan tugas karyawan dalam suatu organisasi. Kondisi tersebut mencakup berbagai aspek yang dapat menunjang kelancaran pekerjaan sehingga karyawan mampu menjalankan tugasnya secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja yang baik menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi karena dapat memberikan pengaruh terhadap kenyamanan serta kelancaran pelaksanaan pekerjaan karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga mampu meningkatkan semangat, kinerja, dan produktivitas karyawan. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai lingkungan kerja, berikut ini merupakan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Robbins *et al.*, (2025:4) menyatakan bahwa:

“The work environment constitutes a part of the organizational environment that influences employee behavior in carrying out their work, including external conditions and organizational culture that shape employees’ interactions and work performance.”

Pendapat tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Gary Dessler (2020:450)

yang menyatakan bahwa:

“The work environment consists of the physical surroundings, social relationships, and organizational systems that affect employees in performing their jobs.”

Selanjutnya, Newstrom, (2021:312) mengemukakan bahwa:

“The work environment includes all internal and external conditions that influence employees’ attitudes, behavior, and performance within the organization.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan, baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik, yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, interaksi kerja, serta berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang kelancaran aktivitas organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja agar dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah kondisi fisik tempat kerja. Kondisi fisik ini meliputi pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, kebisingan, serta tata ruang kerja. Pencahayaan yang cukup akan membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan lebih jelas dan mengurangi kelelahan mata. Sebaliknya, pencahayaan yang kurang memadai dapat menyebabkan gangguan penglihatan dan menurunkan konsentrasi kerja. Selain itu, suhu udara yang tidak sesuai, baik terlalu panas maupun terlalu dingin, juga dapat mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan. Kondisi lingkungan fisik yang tidak mendukung akan berdampak pada penurunan kinerja dan produktivitas kerja (Sihite *et al.*, 2023).

Selain kondisi fisik, fasilitas kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi lingkungan kerja. Fasilitas kerja meliputi peralatan kerja, teknologi, serta sarana pendukung lainnya yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Fasilitas yang lengkap dan memadai akan memudahkan karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Sebaliknya, keterbatasan fasilitas kerja dapat menghambat proses kerja dan menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawan (Alamsyah, 2025).

Faktor berikutnya adalah komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar sesama karyawan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik, serta ketidakharmonisan dalam hubungan kerja. Hal ini akan berdampak negatif terhadap suasana kerja dan dapat menurunkan semangat kerja karyawan. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka dan efektif akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan kerja sama tim (Massora, 2022).

Hubungan kerja antar karyawan juga merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, hubungan kerja yang kurang baik dapat menimbulkan konflik yang berdampak pada penurunan kinerja dan produktivitas kerja (Pardede, 2020).

Kepemimpinan juga menjadi faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta motivasi kepada karyawan akan meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang komunikatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman (Massora, 2022).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah sistem kerja dan kebijakan organisasi. Sistem kerja yang jelas, terstruktur, dan adil akan membantu karyawan dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya. Kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan juga akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sebaliknya, sistem kerja yang tidak jelas dan kebijakan yang tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja karyawan (Alamsyah, 2025).

Lingkungan sosial di tempat kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Lingkungan sosial ini mencakup budaya organisasi, norma, serta nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Budaya

organisasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang mendukung kerja sama, saling menghargai, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menimbulkan konflik, menurunkan motivasi kerja, serta menghambat efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Alamsyah, 2025). Selain itu, tingkat keamanan dan keselamatan kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman akan memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa aman akan lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak aman dapat menimbulkan rasa khawatir dan mengganggu konsentrasi kerja karyawan (Pardede, 2020).

Faktor terakhir yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah beban kerja dan tekanan kerja. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sehingga menurunkan kinerja karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang akan membantu karyawan bekerja dengan lebih optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengatur beban kerja secara proporsional agar tercipta lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Kristianto *et al.*, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor fisik dan nonfisik seperti kondisi tempat kerja, fasilitas, komunikasi, hubungan kerja, kepemimpinan, sistem kerja, budaya organisasi, keamanan, dan beban kerja. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga perlu dikelola secara optimal untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas kerja karyawan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dimensi lingkungan kerja merupakan aspek-aspek yang membentuk kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi dan dapat memengaruhi kenyamanan serta kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dimensi lingkungan kerja menjadi dasar dalam memahami bagaimana kondisi lingkungan kerja mampu mendukung efektivitas dan produktivitas kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti, (2019), dimensi lingkungan kerja terdiri atas lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Adapun dimensi dan indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti, (2019), lingkungan kerja fisik merupakan segala keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat memengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Dimensi ini berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja yang mampu menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja fisik yang dikelola dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan kondusif sehingga dapat meningkatkan efektivitas serta produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, dimensi lingkungan kerja fisik diukur melalui indikator sebagai berikut:

a. Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan seluruh sarana dan prasarana yang disediakan organisasi untuk menunjang kelancaran aktivitas kerja karyawan. Ketersediaan fasilitas yang memadai, seperti peralatan kerja, perlengkapan kantor, teknologi, serta ruang kerja yang nyaman akan membantu karyawan menyelesaikan

pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja (Alamsyah, 2025).

b. Kebersihan dan Kerapian Lingkungan Kerja

Kebersihan dan kerapian lingkungan kerja merupakan kondisi tempat kerja yang bersih, tertata, serta bebas dari kotoran maupun gangguan yang dapat menghambat aktivitas kerja. Lingkungan kerja yang bersih dan rapi akan menciptakan suasana kerja yang sehat dan nyaman, meningkatkan konsentrasi karyawan, serta memberikan pengaruh positif terhadap kesehatan dan produktivitas kerja (Pardede, 2020).

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Menurut Sedarmayanti (2019), lingkungan kerja nonfisik merupakan segala keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara atasan dengan bawahan maupun hubungan antar sesama rekan kerja. Lingkungan kerja nonfisik yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta mendukung produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, dimensi lingkungan kerja nonfisik diukur melalui indikator sebagai berikut.

a. Kenyamanan Lingkungan Kerja

Kenyamanan lingkungan kerja merupakan kondisi yang dirasakan karyawan, baik secara fisik maupun nonfisik, dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut meliputi suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta lingkungan yang mendukung karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus. Lingkungan kerja yang nyaman dapat mengurangi tingkat stres, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan (Sihite et al., 2023),

2.1.4 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan. Program ini membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam organisasi, pelatihan menjadi sarana strategis untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Menurut Gary Dessler, (2020:280) mengemukakan bahwa:

“training means giving new or current employees the skills they need to perform their jobs.”

Sejalan dengan pendapat tersebut, Noe *et al.*, (2021:253) menjelaskan bahwa:

“training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies, including knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance.”

Selanjutnya, Ivancevich *et al.*, (2022:412) juga berpendapat bahwa:

“training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction that will achieve organizational goals.”

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan,

keterampilan, serta sikap kerja karyawan dalam jangka pendek sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

2.1.4.2 Pengertian Pengembangan

Pengembangan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kemampuan karyawan dalam jangka panjang. Berbeda dengan pelatihan yang lebih menekankan pada keterampilan teknis untuk kebutuhan pekerjaan saat ini, pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan konseptual, manajerial, dan kemampuan berpikir strategis untuk kebutuhan masa depan organisasi.

Gary Dessler (2020:284) mengemukakan bahwa:

“development is any attempt to improve current or future employee performance by increasing an employee’s ability to perform through learning, usually by changing the employee’s attitude or increasing his or her skills and knowledge.”

Pandangan tersebut juga dikemukakan Noe *et al.*, (2021:287) yang menjelaskan bahwa:

“development refers to learning that is not necessarily related to the employee’s current job but prepares them for future roles and responsibilities.”

Sejalan dengan definisi Mathis & Jackson, (2020:312) yang menyatakan bahwa:

“employee development is the growth of employees’ abilities and skills beyond the current job requirements to prepare them for future challenges.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka pengembangan merupakan proses peningkatan kemampuan karyawan dalam jangka panjang yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Pengembangan bertujuan untuk

mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan masa depan, meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tanggung jawab yang lebih besar, serta mendukung terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dalam organisasi.

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dalam organisasi, pelatihan dan pengembangan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Menurut Gary Dessler, (2020), pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan guna mendukung efektivitas kerja saat ini maupun kesiapan menghadapi tanggung jawab di masa mendatang.

Salah satu tujuan utama pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya pelatihan, karyawan dapat memahami pekerjaan secara lebih mendalam serta mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan jangka panjang karyawan, sehingga mereka dapat menghadapi perubahan lingkungan kerja dan tuntutan organisasi di masa depan (Istiqomah *et al.*, 2024).

Tujuan lainnya adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai akan mampu

bekerja dengan lebih cepat dan tepat, sehingga menghasilkan output yang lebih maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan dalam organisasi (Daniswara *et al.*, 2024). Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi dan perkembangan dunia kerja. Dalam era globalisasi, perubahan terjadi dengan sangat cepat sehingga karyawan dituntut untuk terus meningkatkan kompetensinya. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan dapat memperoleh pengetahuan baru serta kemampuan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut (Ilahi & Lestari, 2025).

Pelatihan dan pengembangan juga memiliki tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan akan merasa dihargai oleh organisasi, sehingga meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Kondisi ini akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi (Rahmah, *et al.*, 2023)

Selain tujuan, pelatihan dan pengembangan juga memberikan berbagai manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi. Bagi karyawan, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan dalam bekerja. Karyawan juga akan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya serta memiliki peluang yang lebih besar untuk berkembang dalam kariernya. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan (Istiqomah *et al.*, 2024).

Bagi organisasi, manfaat pelatihan dan pengembangan adalah meningkatnya kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan yang kompeten akan lebih mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga dapat mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan efisiensi, serta memperbaiki kualitas hasil kerja. Dengan demikian, organisasi akan memperoleh keuntungan yang lebih besar dari investasi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia (Daniswara *et al.*, 2024)

Manfaat lainnya adalah terciptanya keunggulan kompetitif bagi organisasi. Organisasi yang mampu mengembangkan sumber daya manusia secara berkelanjutan akan memiliki keunggulan dibandingkan dengan organisasi lain. Hal ini karena karyawan yang berkualitas mampu menghasilkan inovasi dan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi (Ilahi & Lestari, 2025).

Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga dapat meningkatkan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa diperhatikan dan diberikan kesempatan untuk berkembang akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja secara keseluruhan (Istiqomah *et al.*, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, pelatihan dan pengembangan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Kegiatan ini berperan dalam meningkatkan

kualitas kerja, produktivitas, serta mendukung terciptanya keunggulan kompetitif organisasi.

2.1.4.4 Metode pelatihan dan pengembangan

Metode pelatihan dan pengembangan merupakan cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Pemilihan metode yang tepat sangat penting karena akan menentukan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gary Dessler, (2020) menyatakan bahwa:

“training methods should be aligned with job requirements, participants’ abilities, and the objectives to be achieved in order to produce optimal results.”

Salah satu metode yang umum digunakan dalam pelatihan adalah on the job training, yaitu metode pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja. Dalam metode ini, karyawan belajar sambil melaksanakan tugas di bawah bimbingan atasan atau karyawan yang lebih berpengalaman. Metode ini dinilai efektif karena karyawan dapat memahami pekerjaan secara nyata serta memperoleh pengalaman praktis secara langsung (Istiqomah *et al.*, 2024).

Selain itu, organisasi juga dapat menerapkan off the job training, yaitu pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Metode ini biasanya dilakukan melalui seminar, workshop, diskusi kelompok, maupun simulasi. Keunggulan metode ini terletak pada kesempatan karyawan untuk lebih fokus dalam memahami

materi tanpa terganggu oleh aktivitas pekerjaan sehari-hari, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan lebih maksimal (Daniswara *et al.*, 2024).

Dalam pengembangan karyawan, metode job rotation juga sering digunakan sebagai upaya memperluas pengalaman kerja. Melalui rotasi jabatan, karyawan diberikan kesempatan untuk berpindah dari satu posisi ke posisi lainnya agar memahami berbagai fungsi dalam organisasi. Metode ini membantu meningkatkan fleksibilitas, wawasan kerja, serta kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan (Ilahi & Lestari, 2025).

Selain rotasi jabatan, metode coaching dan mentoring juga menjadi pendekatan yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia. Coaching merupakan proses pembinaan langsung dari atasan kepada bawahan dengan tujuan meningkatkan kemampuan kerja, sedangkan mentoring dilakukan oleh individu yang lebih berpengalaman untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan yang lebih junior. Kedua metode ini berperan penting dalam meningkatkan kompetensi kerja secara berkelanjutan (Rahmah *et al.*, 2023).

Seiring dengan perkembangan teknologi, metode pelatihan berbasis digital seperti e-learning juga semakin banyak digunakan. Metode ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan kapan saja dan di mana saja melalui media digital. Selain itu, metode simulasi dan role playing juga sering digunakan untuk melatih keterampilan teknis maupun interpersonal, karena mampu menggambarkan situasi kerja yang mendekati kondisi nyata (Daniswara *et al.*, 2024).

Metode lainnya adalah studi kasus (*case study*), yaitu metode yang digunakan untuk melatih kemampuan analisis dan pengambilan keputusan karyawan melalui penyelesaian suatu permasalahan tertentu. Metode ini umumnya digunakan dalam

pengembangan karyawan pada tingkat manajerial karena menuntut kemampuan berpikir kritis dan strategis dalam menghadapi permasalahan organisasi (Istiqomah *et al.*, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, metode pelatihan dan pengembangan merupakan cara yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif serta mempersiapkan diri menghadapi tuntutan pekerjaan di masa mendatang. Keberhasilan pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dari perubahan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja karyawan setelah mengikuti program pelatihan (Gary Dessler, 2020). Berdasarkan hal tersebut, pelatihan dan pengembangan terdiri atas beberapa dimensi yang masing-masing memiliki indikator sebagai berikut.

1. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan merupakan proses penyelenggaraan program pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Pelaksanaan pelatihan yang baik akan membantu karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. Kesesuaian Pelatihan

Kesesuaian pelatihan berkaitan dengan sejauh mana materi, metode, dan tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan. Program pelatihan

yang sesuai akan membantu karyawan memahami tugasnya dengan lebih baik serta meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan (Istiqomah *et al.*, 2024).

2. Hasil Pelatihan

Hasil pelatihan merupakan perubahan yang terjadi pada diri karyawan setelah mengikuti program pelatihan. Perubahan tersebut dapat berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun kualitas kerja sehingga mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan secara lebih efektif. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut:

a. Peningkatan Kemampuan

Peningkatan kemampuan merupakan perubahan kompetensi yang dimiliki karyawan setelah mengikuti pelatihan. Menurut Hasibuan (2019) peningkatan kemampuan kerja menjadi salah satu tujuan utama pelatihan dan pengembangan dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

b. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan hasil yang dicapai karyawan setelah memperoleh pelatihan, yang ditunjukkan melalui peningkatan mutu pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

3. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat keberhasilan program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat bagi karyawan maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif akan meningkatkan kemampuan kerja serta memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rahmah *et al.*, 2023). Efektivitas pelatihan juga mencerminkan sejauh mana hasil

pelatihan dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut:

a. Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan menunjukkan sejauh mana pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan setelah mengikuti program pelatihan.

b. Pemahaman Pelatihan

Pemahaman pelatihan berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam memahami materi yang diberikan selama pelatihan sehingga dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

c. Dampak Pelatihan

Dampak pelatihan merupakan perubahan positif yang dirasakan karyawan maupun organisasi sebagai hasil dari pelaksanaan program pelatihan.

4. Pengembangan

Pengembangan Pengembangan merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan karyawan secara berkelanjutan agar mampu menghadapi perubahan serta tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang. Pengembangan yang dilakukan secara berkesinambungan akan mendukung peningkatan kompetensi dan karier karyawan berikut:

a. Pengembangan Kemampuan

Pengembangan kemampuan merupakan proses peningkatan kompetensi karyawan melalui berbagai kegiatan pengembangan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Peningkatan kemampuan tersebut diharapkan

mampu mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif dan profesional.

b. Keberlanjutan Pengembangan

Keberlanjutan pengembangan berkaitan dengan konsistensi organisasi dalam melaksanakan program pengembangan secara berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi karyawan.

2.1.5 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung kelancaran aktivitas kerja di dalam organisasi. Melalui komunikasi, informasi dapat disampaikan dengan baik antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Komunikasi yang efektif akan membantu meningkatkan koordinasi kerja, mengurangi kesalahpahaman, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, komunikasi organisasi memiliki peranan penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

2.1.5.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi yang berperan dalam menyampaikan informasi, ide, serta instruksi kerja antar anggota organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, setiap individu dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Robbins *et al.*, (2025:4) mengemukakan bahwa:

“organizational communication is part of the interaction process within an organization that functions to convey information, build mutual understanding, and influence members’ behavior in achieving common goals.”

Pendapat tersebut didukung oleh Daft, (2021:514) yang menyatakan bahwa:

“organizational communication is the process by which information is exchanged and understood by two or more people, usually with the intent to motivate or influence behavior.”

Selanjutnya menurut Newstrom, (2021:198) mengemukakan bahwa:

“communication in organizations involves the transfer of information and understanding from one person to another in order to achieve coordinated action and effective performance.”

Sejalan dengan pendapat tersebut, Luthans, (2022:276) mengemukakan bahwa:

“organizational communication is the exchange of ideas, messages, and information among members of an organization to create understanding and facilitate cooperation. ”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan pesan antar anggota organisasi yang dilakukan secara terstruktur untuk menciptakan pemahaman bersama, memperlancar koordinasi kerja, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Komunikasi yang berjalan dengan baik akan meningkatkan kerja sama, mengurangi kesalahan kerja, serta membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

2.1.5.2 Jenis Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi, komunikasi tidak hanya terjadi dalam satu arah saja, tetapi memiliki beberapa jenis atau arus komunikasi yang berbeda sesuai dengan struktur dan kebutuhan organisasi. Jenis komunikasi organisasi penting untuk dipahami karena masing-masing memiliki fungsi dalam mendukung kelancaran

aktivitas kerja. Menurut Robbins *et al.*, (2025), komunikasi organisasi secara umum dapat dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

1. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara pihak yang memiliki tingkat jabatan berbeda dalam suatu organisasi, yaitu antara atasan dan bawahan. Komunikasi ini terbagi menjadi dua arah, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*).

Komunikasi dari atas ke bawah biasanya digunakan oleh pimpinan untuk menyampaikan instruksi kerja, kebijakan, peraturan, maupun arahan kepada karyawan. Informasi yang disampaikan bertujuan agar karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi (Massora, 2022).

Sementara itu, komunikasi dari bawah ke atas merupakan komunikasi yang dilakukan oleh karyawan kepada pimpinan, seperti penyampaian laporan kerja, saran, maupun keluhan terkait pekerjaan. Komunikasi ini penting karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi serta membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat (Lala *et al.*, 2024).

Dengan adanya komunikasi vertikal yang efektif, hubungan antara pimpinan dan karyawan dapat terjalin dengan baik, sehingga dapat meningkatkan koordinasi kerja serta mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih terarah dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antar individu atau kelompok yang berada pada tingkat jabatan yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi ini biasanya dilakukan antar sesama karyawan atau antar bagian yang memiliki posisi setara.

Tujuan utama komunikasi horizontal adalah untuk memperlancar koordinasi kerja, berbagi informasi, serta menyelesaikan tugas secara bersama-sama. Melalui komunikasi ini, karyawan dapat saling bertukar ide, berdiskusi, dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga meningkatkan efektivitas kerja (Massora, 2022). Selain itu, komunikasi horizontal juga berperan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antar karyawan. Dengan komunikasi yang baik, potensi terjadinya konflik dapat diminimalisir dan kerja sama tim dapat ditingkatkan. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan dalam organisasi (Iqbal & Wulansari, 2023).

2.1.5.3 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kelancaran aktivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang efektif, proses kerja dalam organisasi akan mengalami hambatan, seperti kesalahpahaman informasi, kurangnya koordinasi, hingga menurunnya kinerja karyawan. Menurut Robbins *et al.*, (2025), komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa fungsi utama, yaitu sebagai sarana penyampaian

informasi, pengendalian, motivasi, serta ekspresi emosional yang mendukung efektivitas kerja organisasi.

Salah satu fungsi utama komunikasi dalam organisasi adalah sebagai sarana penyampaian informasi. Melalui komunikasi, pimpinan dapat menyampaikan berbagai informasi penting seperti kebijakan, instruksi kerja, serta tujuan organisasi kepada karyawan. Informasi yang jelas dan tepat akan membantu karyawan memahami tugas yang harus dilakukan sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien (Massora, 2022). Selain itu, komunikasi juga memungkinkan terjadinya pertukaran informasi antar karyawan yang dapat memperlancar pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Fungsi berikutnya adalah sebagai alat koordinasi kerja. Dalam organisasi, setiap individu memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda sehingga diperlukan koordinasi yang baik agar pekerjaan dapat berjalan secara selaras. Komunikasi yang efektif akan membantu menyatukan berbagai aktivitas kerja sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas (Lala *et al.*, 2024). Dengan adanya koordinasi yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih optimal.

Selain itu, komunikasi juga berfungsi sebagai sarana meningkatkan motivasi kerja karyawan. Melalui komunikasi yang baik, pimpinan dapat memberikan arahan, dukungan, serta umpan balik kepada karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan semangat kerja mereka. Komunikasi yang terbuka juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, maupun keluhan sehingga mereka merasa dihargai dalam organisasi (Iqbal & Wulansari, 2023).

Fungsi komunikasi lainnya adalah sebagai alat pengendalian dalam organisasi. Komunikasi digunakan untuk menyampaikan aturan, prosedur, serta standar kerja yang harus dipatuhi oleh karyawan. Dengan adanya komunikasi yang jelas mengenai aturan dan kebijakan organisasi, karyawan dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga dapat mengurangi terjadinya penyimpangan dalam pekerjaan (Megawati *et al.*, 2024). Fungsi pengendalian ini sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kedisiplinan dalam organisasi.

Komunikasi juga berfungsi dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antar anggota organisasi. Melalui komunikasi yang baik, hubungan antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan dapat terjalin dengan lebih erat. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta mengurangi potensi konflik dalam organisasi (Lailly *et al.*, 2023). Lingkungan kerja yang harmonis akan memberikan dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi memiliki berbagai fungsi penting, yaitu sebagai sarana penyampaian informasi, alat koordinasi kerja, peningkatan motivasi, pengendalian organisasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang efektif akan membantu memperlancar alur kerja, meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan tugas, serta meningkatkan kerja sama antar bagian dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efisien serta meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator komunikasi organisasi

Dimensi komunikasi organisasi merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana proses komunikasi dalam organisasi berlangsung secara efektif. Melalui dimensi tersebut, organisasi dapat mengetahui apakah informasi yang disampaikan telah diterima, dipahami, dan mampu mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Dalam penelitian ini, komunikasi organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan sistem informasi. Adapun dimensi dan indikator komunikasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan proses penyampaian informasi yang berlangsung antara atasan dengan bawahan maupun sebaliknya dalam suatu organisasi. Komunikasi vertikal yang efektif akan mendukung kelancaran penyampaian arahan, pemberian umpan balik, serta meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan adanya komunikasi vertikal yang baik, hubungan antara pimpinan dan karyawan dapat terjalin secara harmonis sehingga tujuan organisasi lebih mudah tercapai. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. Kejelasan Informasi

Kejelasan informasi berkaitan dengan sejauh mana pesan atau informasi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh penerima. Informasi yang jelas, mudah dipahami, dan tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda akan membantu karyawan melaksanakan tugas secara tepat serta

meminimalkan terjadinya kesalahan dalam pekerjaan (Massora, 2022). Indikator ini mencakup kejelasan informasi mengenai pekerjaan serta pemahaman karyawan terhadap instruksi kerja yang diberikan.

b. Hubungan Kerja

Hubungan kerja merupakan interaksi yang terjalin antara atasan dan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan komunikasi yang harmonis sehingga memudahkan penyampaian arahan, koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan. Indikator ini mencakup komunikasi yang terjalin antara atasan dan karyawan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi antar karyawan yang memiliki tingkat jabatan yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal berperan penting dalam meningkatkan kerja sama, koordinasi, serta kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Hubungan komunikasi yang baik antar rekan kerja akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. Komunikasi Kerja

Komunikasi kerja mencerminkan proses interaksi dan pertukaran informasi yang terjadi dalam aktivitas kerja sehari-hari antar sesama karyawan. Komunikasi kerja yang efektif akan meningkatkan koordinasi, memperkuat kerja sama tim, serta mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dalam

organisasi (Lala et al., 2024). Indikator ini mencakup kelancaran komunikasi antar karyawan serta kenyamanan dalam menyampaikan pendapat di lingkungan kerja.

b. Koordinasi Kerja

Koordinasi kerja merupakan proses penyelarasan aktivitas antar individu maupun antar bagian dalam organisasi agar pelaksanaan pekerjaan berjalan secara efektif. Koordinasi yang baik akan mempermudah penyelesaian pekerjaan serta mengurangi terjadinya hambatan dalam pelaksanaan tugas. Indikator ini mencakup koordinasi yang terjalin antar bagian dalam organisasi.

3. Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan dimensi yang berkaitan dengan penyampaian informasi dalam organisasi agar dapat diterima secara tepat, lengkap, dan mudah dipahami oleh seluruh karyawan. Sistem informasi yang baik akan mendukung kelancaran pekerjaan, meningkatkan efektivitas komunikasi, serta membantu proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. Penyampaian Informasi

Penyampaian informasi berkaitan dengan bagaimana informasi disampaikan kepada karyawan secara tepat, baik dari segi isi maupun waktu penyampaiannya. Informasi yang disampaikan secara jelas dan tepat waktu akan membantu karyawan dalam mengambil keputusan serta melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif (Massora, 2022). Indikator ini mencakup

ketepatan informasi, keterbukaan informasi, serta penyampaian informasi yang mampu mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.1.6 Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Produktivitas kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dicapai, tetapi juga kualitas serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingkat produktivitas kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta kualitas hasil kerja yang dicapai. Dalam konteks organisasi, produktivitas kerja menjadi ukuran sejauh mana karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Gary Dessler (2020:3) mengemukakan bahwa:

“work productivity is related to employees’ ability to produce output effectively and efficiently through the optimal use of organizational resources to achieve organizational goals.”

Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins *et al.*, (2025:427) menyatakan bahwa:

“productivity is the combination of the amount of goods and services produced divided by the inputs needed to generate that output.”

Pendapat lain yang di kemukakan oleh Mathis & Jackson, (2020:398) juga menyatakan bahwa:

“employee productivity refers to the measure of how efficiently employees use their skills, knowledge, and abilities to produce quality work and achieve organizational objectives.”

Ivancevich *et al.*, (2022:356) selanjutnya menyatakan bahwa:

“productivity is the efficient and effective use of human and material resources to accomplish organizational goals.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi secara optimal. Produktivitas kerja tidak hanya mencakup aspek kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas kerja, penggunaan waktu yang efisien, serta kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

2.1.6.2 Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas kerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menghasilkan output berdasarkan sumber daya yang digunakan. Pengukuran ini sangat penting bagi organisasi karena dapat memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan adanya pengukuran yang tepat, organisasi dapat mengetahui sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Holy *et al.*, 2023).

Secara umum, produktivitas kerja dapat diukur dengan membandingkan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Output dapat berupa

jumlah produk, kualitas layanan, atau hasil kerja lainnya, sedangkan input meliputi tenaga kerja, waktu, biaya, dan sumber daya lainnya. Dengan demikian, pengukuran produktivitas kerja dapat dilakukan secara kuantitatif melalui perhitungan rasio antara output dan input (Daniswara *et al.*, 2024).

Salah satu metode pengukuran produktivitas kerja yang sering digunakan adalah dengan menggunakan rumus produktivitas, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan sumber daya yang digunakan. Semakin tinggi nilai perbandingan tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja karyawan. Pengukuran ini dapat dilakukan secara individu maupun kelompok, tergantung pada kebutuhan organisasi (Istiqomah *et al.*, 2024).

$$Produktivitas = \frac{Output}{Input}$$

Selain pengukuran secara kuantitatif, produktivitas kerja juga dapat diukur secara kualitatif. Pengukuran kualitatif dilakukan dengan menilai aspek-aspek seperti kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta tingkat kepuasan pelanggan. Pendekatan ini penting karena produktivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh jumlah output, tetapi juga oleh kualitas hasil kerja yang dihasilkan (Rahmah *et al.*, 2023).

Pengukuran produktivitas kerja juga dapat dilakukan melalui penilaian kinerja (*performance appraisal*). Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator tertentu seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, dan tanggung jawab. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar dalam memberikan penghargaan, promosi, maupun pelatihan bagi karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi salah satu alat yang efektif dalam mengukur produktivitas kerja (Ilahi & Lestari, 2025).

Selain itu, pengukuran produktivitas kerja juga dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Standar kerja tersebut dapat berupa target produksi, waktu penyelesaian pekerjaan, maupun kualitas hasil kerja. Karyawan yang mampu mencapai atau melampaui standar tersebut dapat dikatakan memiliki produktivitas kerja yang tinggi (Holy *et al.*, 2023).

Penggunaan teknologi juga dapat membantu dalam pengukuran produktivitas kerja. Dengan adanya sistem informasi manajemen, organisasi dapat memantau kinerja karyawan secara real-time dan memperoleh data yang akurat mengenai produktivitas kerja. Hal ini akan memudahkan organisasi dalam melakukan evaluasi serta perbaikan terhadap kinerja karyawan (Daniswara *et al.*, 2024).

Selain itu, pengukuran produktivitas kerja juga perlu dilakukan secara berkelanjutan agar organisasi dapat mengetahui perkembangan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Evaluasi yang dilakukan secara rutin akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi permasalahan yang terjadi serta menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian, produktivitas kerja dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan (Istiqomah *et al.*, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, produktivitas kerja dapat diukur melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif dengan berbagai metode, seperti perbandingan output dan input serta penilaian kinerja. Pengukuran yang tepat dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Pengukuran tersebut juga menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan evaluasi serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Ilahi & Lestari, 2025).

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja

Dimensi Dimensi produktivitas kerja merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk menggambarkan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Dimensi tersebut menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi, baik dari segi pencapaian hasil, penggunaan sumber daya, maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, produktivitas kerja terdiri atas tiga dimensi, yaitu efektivitas kerja, efisiensi kerja, dan kualitas hasil kerja. Adapun dimensi dan indikator produktivitas kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai target pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Efektivitas menunjukkan sejauh mana hasil kerja yang dicapai telah memenuhi standar dan sasaran yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja yang baik akan membantu organisasi mencapai tujuan secara optimal. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menunjukkan jumlah pekerjaan atau output yang mampu dihasilkan karyawan dalam periode tertentu. Karyawan yang produktif mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi, bahkan dapat melampaui target tersebut (Daniswara *et al.*, 2024)

Indikator ini mencakup pencapaian target kerja, jumlah pekerjaan yang

berhasil diselesaikan, efektivitas pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

2. Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja merupakan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemanfaatan sumber daya yang efisien akan membantu organisasi memperoleh hasil kerja yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang efektif. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. Ketepatan Waktu Kerja

Ketepatan waktu kerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu akan meningkatkan kelancaran operasional organisasi serta mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Rahmah *et al.*, 2023) Indikator ini mencakup penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, kemampuan mengelola waktu kerja secara efektif, kedisiplinan dalam menghindari penundaan pekerjaan, serta kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan jadwal yang telah ditentukan.

3. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja merupakan dimensi yang menunjukkan tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kualitas hasil kerja yang baik mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan yang bernilai, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada dimensi ini terdapat indikator sebagai berikut.

a. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja mencerminkan mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan sesuai dengan standar organisasi. Karyawan yang produktif tidak hanya mampu menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang banyak, tetapi juga menghasilkan pekerjaan yang teliti, rapi, dan berkualitas sehingga dapat meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja (Istiqomah et al., 2024). Indikator ini mencakup kualitas hasil pekerjaan, ketelitian dalam bekerja, kemampuan meminimalkan kesalahan kerja, serta kemampuan menjaga hasil pekerjaan agar tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja dalam penelitian ini terdiri atas tiga dimensi, yaitu efektivitas kerja, efisiensi kerja, dan kualitas hasil kerja. Ketiga dimensi tersebut didukung oleh indikator kuantitas kerja, ketepatan waktu kerja, dan kualitas kerja yang digunakan untuk menggambarkan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja yang tinggi diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui penyelesaian pekerjaan yang efektif, efisien, dan berkualitas.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan objek yang berbeda. Hasil penelitian tersebut digunakan sebagai bahan

perbandingan dan penguat landasan teoritis. Berikut disajikan tabel penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Than Soe Naing & Weiguo Fang (2026), <i>The Impact of On-the-Job Training on Employee Performance.</i> Administrative Sciences, Vol. 16, No. 1 DOI:10.3390/admsci16010012	Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan	1.Variabel pelatihan dan pengembangan 2.Variabel produktivitas kerja	1.Variabel lingkungan kerja 2. Variabel komunikasi organisasi
2.	Susan Schwarz et al. (2026), <i>The Impact of Staff and Manager Training on Firm Productivity.</i> British Journal of Industrial Relations, Vol. 64, No. 2 DOI:10.1111/bjir.70020	Pelatihan meningkatkan produktivitas perusahaan secara signifikan	3.Variabel Pelatihan dan pengembangan 4.Produktivitas kerja	3.Variabel lingkungan kerja 4.Variabel komunikasi organisasi
3.	Garavan et al., (2021) <i>Training and Organisational Performance: A Meta-analysis.</i> Human Resource Management	Pelatihan berpengaruh positif terhadap performa organisasi dan produktivitas tenaga kerja	5.Variabel Pelatihan dan pengembangan 6.Produktivitas kerja	5.Variabel lingkungan kerja 6.Komunikasi organisasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Journal, Vol. 31, No. 1 DOI:10.1111/1748-8583.12284			
4.	(Morikawa, 2021) <i>Employer-provided training and productivity</i> Journal of the Japanese and International Economies, Vol. 61, Article 101150 DOI:10.1016/j.jie.2021.101150	Pelatihan perusahaan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja	7.Variabel pelatihan dan pengembangan 8.Produktivitas kerja	7.Variabel lingkungan kerja 8.Variabel komunikasi organisasi
5.	Daniswara et al. (2024) Pelatihan dan lingkungan terhadap produktivitas, Jurnal Makreju, Vol. 2, No. 3 DOI:10.55606/makreju.v2i3.3218	Pelatihan dan lingkungan meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas	9.Variabel lingkungan kerja 10.Pelatihan dan pengembangan 11.Produktivitas kerja	9.Variabel komunikasi organisasi
6.	Wardani (2024) Motivasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas, Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol. 13, No. 1	Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat	12.Variabel lingkungan kerja 13.Produktivitas kerja	10.Variabel pelatihan dan pengembangan 11.Komunikasi organisasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	DOI:10.37641/ji mkes.v13i1.3028			
7.	Novita & Padmayanto (2026) Pelatihan dan lingkungan dengan motivasi terhadap produktivitas, Jurnal Paradoks, Vol. 9, No. 1 DOI:10.57178/p aradoks.v9i1.2082	Pelatihan dan lingkungan berpengaruh langsung maupun melalui motivasi terhadap produktivitas kerja	14. Variabel lingkungan kerja 15. Pelatihan dan pengembangan 16. Produktivitas kerja	12. Variabel motivasi 13. Komunikasi organisasi
8.	Eva Fathussyadah (2020), Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal Ekonomis, Vol. 4, No. 2 DOI:10.33087/e konomis.v4i2.179	Lingkungan kerja meningkatkan semangat kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat	17. Variabel lingkungan kerja 18. Produktivitas kerja	14. Variabel pelatihan dan pengembangan 15. Komunikasi organisasi
9.	Sihite <i>et al.</i> , (2023) Faktor organisasi terhadap produktivitas kerja Jurnal Manajemen dan Produktivitas, Vol. 12, No. 2	Faktor organisasi meningkatkan efektivitas kerja sehingga produktivitas meningkat	19. Variabel produktivitas kerja	16. Variabel lingkungan kerja 17. Pelatihan dan pengembangan 18. Komunikasi organisasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	DOI:10.33395/jmp.v12i2.12526			
10.	Iqbal & Wulansari, (2023) Komunikasi organisasi terhadap produktivitas Journal of Industrial and Social Economics, Vol. 1, No. 4 DOI:10.59024/jise.v1i4.542	Komunikasi efektif meningkatkan koordinasi kerja sehingga produktivitas meningkat	20.Variabel komunikasi organisasi 21.Produktivitas Kerja	19.Variabel lingkungan kerja 20.Pelatihan dan pengembangan
11.	Holy <i>et al.</i>, (2023) Pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas Jesya:Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, Vol. 6, No. 2 DOI:10.36778/jesya.v6i2.1134	Pelatihan meningkatkan kemampuan kerja sehingga produktivitas meningkat	22.Variabel pelatihan dan pengembangan 23.Produktivitas kerja	21.Variabel lingkungan kerja 22.Komunikasi organisasi
12.	Ilahi & Lestari, (2025) Pelatihan terhadap produktivitas JMAEKA, Vol. 1, No. 4 DOI:10.63921/jmaeka.v1i4.186	Pelatihan meningkatkan kompetensi sehingga pekerjaan lebih efektif dan produktif	24.Variabel pelatihan 25.Produktivitas kerja	23.Variabel lingkungan kerja 24.Komunikasi organisasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
13.	Istiqomah <i>et al.</i> , (2024) Pelatihan terhadap produktivitas, Jurnal Penelitian IPTEKS, Vol. 9, No. 2	Pelatihan meningkatkan keterampilan teknis sehingga produktivitas meningkat	26.Variabel pelatihan dan pengembangan 27.Produktivitas kerja	25.Variabel lingkungan kerja 26.Komunikasi organisasi
14.	Rahmah, Basalamah, & Bahari, (2023) Motivasi terhadap produktivitas Competitive Strategy Journal, Vol. 6, No. 1 DOI:10.33096/csej.v6i1.574	Motivasi kerja meningkatkan	28.Variabel produktivitas kerja	27.Variabel lingkungan kerja 28.Pelatihan dan pengembangan 29.Komunikasi organisasi
15.	Massora, (2022) Lingkungan dan komunikasi terhadap produktivitas Jurnal Manajemen FE-UB, Vol. 10, No. 1	Lingkungsnn dan komunikasi yang baik meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas	29.Variabel lingkungan kerja 30.Komunikasi 31.Produktivitas kera	30.Variabel pelatihan dan pengembangan
16.	Rahmasari, (2022) <i>The impact of communiacation quality, teamwork and trust on work productivity,</i> <i>Research Horizon, Vol. 2,</i>	Komunikasi yang efektif meningkatkan koordinasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan	32.Variabel komunikasi organisasi 33.Produktivitas kerja	31.Variabel teamwork 32.Variabel trust

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	No. 6 DOI:10.54518/rh.2.6.2022.230			
17.	Faadhilah & Firdaus, (2025) <i>The influence of work environment, job skills, and work engagement on employee productivity,</i> DOI:10.37676/ekombis.v13i4	Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan kerja sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat	34.Variabel lingkungan kerja 35.Produktivitas kerja	33.Variabel job skills 34.Variabel work engagement
18.	Berampu, (2025) <i>Environment, motivation, and trainin on employee productivity,</i> Jurnal Ekombis Review, Vol. 13, No. 4. DOI:10.37676/ekombis.v13i4	Lingkungan kerja dan pelatihan secara bersama-sama meningkatkan kemampuan kerja sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat	36.Variabel lingkungan kerja 37.Pelatihan dan pengembangan 38.Produktivitas kerja	35.Variabel motivasi
19.	Purwanto & Alhemp, (2024) Influence of work environemnt and communication on productivity, Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Science Vol. 1, No. 2	Lingkungan kerja dan komunikasi yang baik meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan	39. Variabel lingkungan kerja 40.Komunikasi organisasi 41.Produktivitas kerja	36.Variabel motivasi sebagai faktor tambahan 37.Pelatihan dan pengembangan

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
20	Susanti <i>et al.</i>, (2024) <i>The impact of home work environment, team interaction, and online training on employee productivity</i>, West Science Business and Management, Vol. 2, No. 2 DOI:10.58812/wsbm.v2i02.985	Lingkungan kerja dan pelatihan online meningkatkan interaksi kerja serta kemampuan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja	1. Variabel lingkungan kerja 2. Pelatihan dan pengembangan 3. Produktivitas kerja	1. Variabel team interaction 2. Fokus pada lingkungan kerja berbasis rumah (home work environment)

Sumber: Diolah oleh peneliti 2026

Berdasarkan penelitian terdahulu, diketahui bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja, pelatihan dan pengembangan meningkatkan kemampuan karyawan, sedangkan komunikasi yang baik memperlancar koordinasi kerja. Namun, masih terdapat perbedaan hasil serta variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengkaji kembali pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan pada KPSBU Lembang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Kerangka ini digunakan untuk

memberikan gambaran jelas mengenai keterkaitan antara lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Dalam penelitian ini, ketiga variabel tersebut diasumsikan sebagai variabel independent yang mempengaruhi produktivitas kerja sebagai variabel dependen, sehingga kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam perumusan hipotesis penelitian.

2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Lingkungan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan tingkat produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja sebagai salah satu faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas.

Produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja di mana karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Menurut Agustina (2021), lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan karena kondisi kerja yang mendukung mampu meningkatkan kenyamanan serta semangat kerja.

Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja. Kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, serta kebersihan

tempat kerja dapat mempengaruhi kenyamanan dan konsentrasi karyawan. Pencahayaan yang cukup akan membantu karyawan bekerja dengan lebih teliti, sedangkan suhu yang sesuai akan menjaga kondisi fisik karyawan tetap optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan menurunkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Eva Fathussyaadah (2020) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang baik mampu meningkatkan kenyamanan kerja dan produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja nonfisik juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan maupun antar rekan kerja akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang penuh dengan kerja sama dan komunikasi yang baik akan meningkatkan motivasi serta semangat kerja karyawan. Sebaliknya, konflik dan komunikasi yang buruk dapat menurunkan kinerja dan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Massora (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan efektivitas kerja sehingga berdampak pada produktivitas karyawan.

Temuan tersebut juga diperkuat oleh penelitian internasional Faadhilah dan Firdaus (2025) yang menunjukkan bahwa *work environment has a significant positive effect on employee productivity*, di mana lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan kenyamanan, keterlibatan, serta efektivitas kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas bersifat konsisten, baik pada konteks organisasi nasional maupun internasional.

Berdasarkan hasil penelitian Agustina (2021), Eva Fathussyaadah (2020), Massora (2022), serta Faadhilah dan Firdaus (2025), lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan efektivitas kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Produktivitas Kerja

Pelatihan dan pengembangan memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi. Produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dalam hal ini, pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu strategi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bekerja secara maksimal.

Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan (Holy *et al.*, 2023).

Selain itu, pengembangan karyawan juga memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja, terutama dalam jangka panjang. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual dan manajerial karyawan sehingga mereka mampu menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks. Karyawan yang

memiliki kemampuan yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan (Sihite *et al.*, 2023).

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian internasional Naing & Fang, (2026) yang menunjukkan bahwa *on-the-job training* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dan produktivitas kerja. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja mampu meningkatkan keterampilan, efisiensi, dan kualitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Sihite *et al.* (2023), Holy *et al.* (2023), serta Than Soe Naing & Fang (2026), pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, efisiensi, dan kualitas kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat.

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Komunikasi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dalam suatu organisasi, komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya penyampaian informasi yang jelas, tepat, dan akurat sehingga setiap karyawan dapat memahami tugas, tanggung jawab, serta tujuan pekerjaan yang harus dicapai. Pemahaman yang baik terhadap pekerjaan akan membantu karyawan melaksanakan tugas secara efektif dan efisien sehingga hasil kerja yang diperoleh menjadi lebih optimal.

Produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana komunikasi berlangsung di dalam organisasi. Komunikasi yang baik dapat memperlancar aliran informasi antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Melalui komunikasi yang efektif, karyawan dapat memahami instruksi kerja dengan lebih

jelas sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan (Iqbal & Wulansari, 2023).

Selain itu, komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan koordinasi kerja antarbagian dalam organisasi. Koordinasi yang baik akan membantu menyatukan berbagai aktivitas kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Komunikasi yang terjalin dengan baik memungkinkan setiap bagian memahami perannya masing-masing dan bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya komunikasi dapat menghambat koordinasi dan menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan (Lailly *et al.*, 2023).

Komunikasi organisasi juga berkaitan erat dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang didukung oleh komunikasi yang terbuka dan harmonis dapat menciptakan hubungan kerja yang baik antar karyawan maupun antara atasan dan bawahan. Kondisi ini dapat meningkatkan kerja sama tim, mengurangi konflik, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih produktif (Megawati *et al.*, 2024).

Sejalan dengan penelitian internasional yang dilakukan oleh Garavan *et al.*, (2021), ditemukan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang didukung oleh sistem komunikasi dan pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Temuan tersebut memperkuat bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Komunikasi yang efektif mampu meningkatkan pemahaman kerja, memperlancar koordinasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendukung tercapainya produktivitas kerja yang optimal.

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan, Serta Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas kerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menghasilkan output yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Tingkat produktivitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan, keterampilan, serta motivasi yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya produktivitas kerja dapat menjadi indikasi adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik yang berkaitan dengan kondisi kerja, kompetensi karyawan, maupun sistem organisasi yang diterapkan. Oleh karena itu, produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan (Sihite *et al.*, 2023).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi produktivitas kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik secara fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, suhu, kebersihan, fasilitas kerja, serta tata ruang yang mendukung aktivitas kerja. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik

meliputi hubungan antar karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, suasana kerja, serta budaya organisasi yang berkembang. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman, nyaman, dan mendukung bagi karyawan dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, serta motivasi kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan, stres kerja, serta menurunnya kinerja karyawan yang berakibat pada rendahnya produktivitas kerja (Eva Fathussyaadah, 2020).

Selain lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan juga merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Program pelatihan yang efektif dapat membantu karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya secara lebih mendalam, meningkatkan keterampilan teknis maupun nonteknis, serta mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja. Sementara itu, pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan jangka panjang agar mampu menghadapi perubahan dan tantangan kerja yang semakin kompleks. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, karyawan akan menjadi lebih kompeten, percaya diri, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki peran strategis dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Sihite *et al.*, 2023).

Komunikasi organisasi juga menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, baik secara vertikal maupun horizontal, yang terjadi dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya kejelasan informasi, ketepatan waktu, serta umpan balik yang baik antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Komunikasi yang berjalan dengan baik akan memudahkan karyawan dalam memahami instruksi kerja, mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, serta meningkatkan koordinasi dan kerja sama antar karyawan. Selain itu, komunikasi yang efektif juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja. Komunikasi organisasi yang baik akan menciptakan alur kerja yang lebih efisien dan efektif sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan (Iqbal & Wulansari, 2023).

Secara simultan, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karena karyawan memiliki ruang kerja yang nyaman untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh. Di sisi lain, komunikasi organisasi yang efektif akan memastikan bahwa informasi mengenai pelatihan, tugas, serta tanggung jawab kerja dapat tersampaikan dengan baik sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan ketiga aspek

tersebut secara bersamaan agar dapat mencapai tingkat produktivitas kerja yang maksimal.

Peningkatan produktivitas kerja karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Produktivitas kerja yang tinggi akan meningkatkan efisiensi operasional, kualitas hasil kerja, serta daya saing organisasi. Pengelolaan lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi yang baik merupakan strategi penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan (Eva Fathussyaadah, 2020; Sihite *et al.*, 2023; Iqbal & Wulansari, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi merupakan faktor-faktor utama yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Ketiga variabel tersebut memiliki peran yang signifikan baik secara parsial maupun simultan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

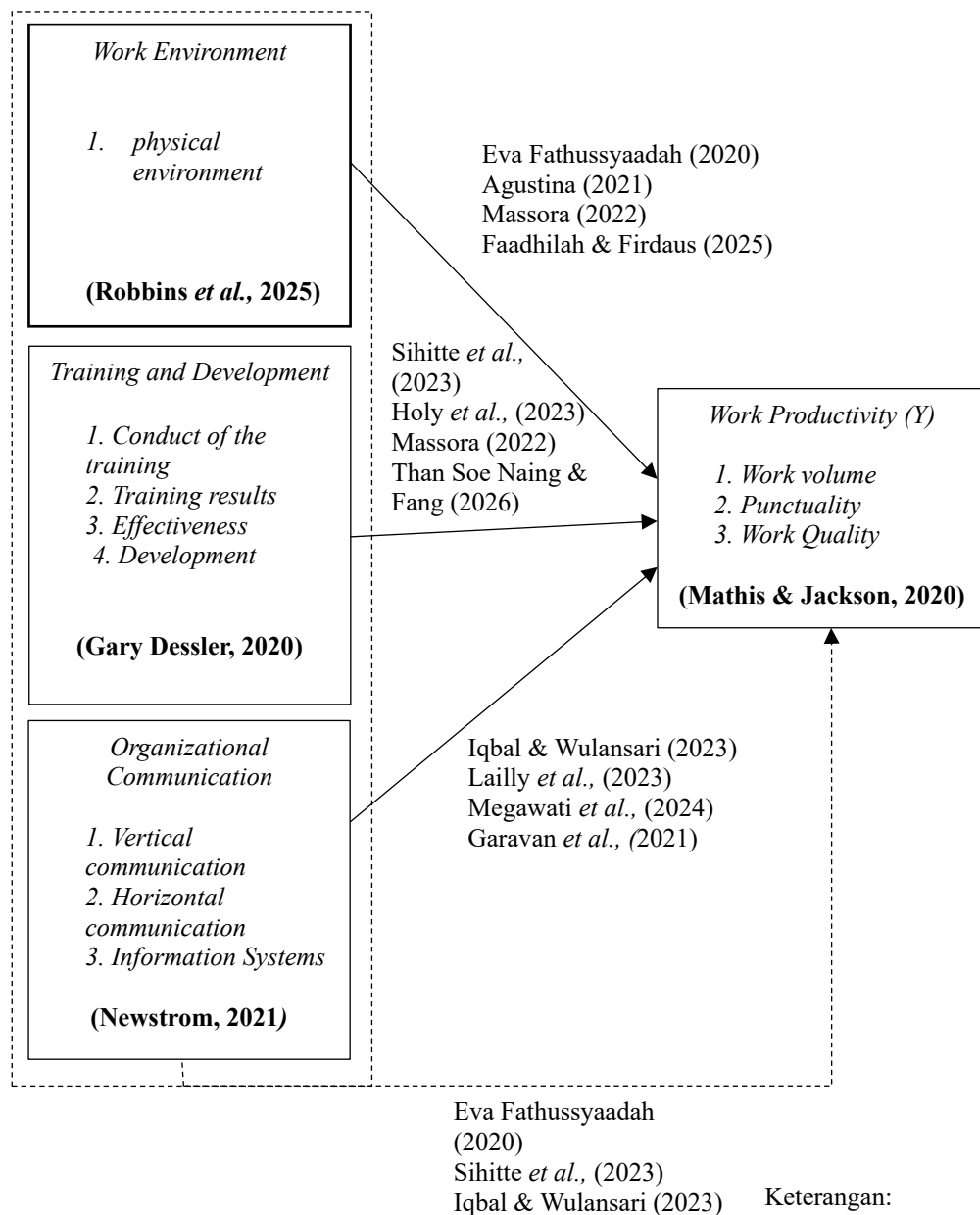
2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti serta mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, serta Teknik analisis yang

digunakan. Menurut Sugiyono, (2023:42), paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat dijelaskan bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja karyawan, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sedangkan komunikasi organisasi yang efektif dapat memperlancar arus informasi dan koordinasi kerja.

Dengan demikian, dapat digambarkan bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian ini dapat digambarkan secara berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2023), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah

dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis simultan

Terdapat pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

2. Hipotesis parsial

- a. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan,
- b. Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- c. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.