



Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia

Mohammad Ainur Rofik¹, Eny Setyariningsih², Toto Heru Dwihandoko³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit, Mojokerto, Indonesia^{1,2,3}

Email ainur788@gmail.com¹, enysetyariningsih.fe@unim.ac.id², totoheru@unim.ac.id³

Diterima: 14-08-2026 | Disetujui: 19-08-2026 | Diterbitkan: 21-08-2026

ABSTRACT

This study examines the effects of job training and competency development on employee performance with employee engagement as an intervening variable at PT. Azuki Sinergi Indonesia. The study employed a quantitative approach using variance-based Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (PLS-SEM). Data were collected through a five-point Likert questionnaire from 198 employees and analyzed using SmartPLS 4 through measurement-model assessment, structural-model assessment, bootstrapping, and indirect-effect testing. The results show that job training has a positive and significant effect on employee performance ($\beta=0.374$; $t=2.988$; $p=0.001$), whereas competency development has no significant direct effect on employee performance ($\beta=0.020$; $t=0.393$; $p=0.347$). Job training and competency development significantly increase employee engagement, with coefficients of 0.703 and 0.285. Employee engagement also positively affects employee performance ($\beta=0.568$; $t=4.601$; $p<0.001$). Employee engagement significantly mediates the effect of job training on performance ($\beta=0.399$; $t=4.671$; $p<0.001$) and competency development on performance ($\beta=0.162$; $t=2.314$; $p=0.010$). The findings indicate that competency development is more effective in improving performance when accompanied by stronger employee engagement.

Keywords: job training; competency development; employee engagement; employee performance; PLS-SEM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert 1–5 dari 198 responden dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4 melalui pengujian model pengukuran, model struktural, bootstrapping, dan indirect effect. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,374$; $t=2,988$; $p=0,001$), sedangkan pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,020$; $t=0,393$; $p=0,347$). Pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dengan koefisien 0,703 dan 0,285. Keterlibatan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,568$; $t=4,601$; $p<0,001$). Selain itu, keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja ($\beta=0,399$; $t=4,671$; $p<0,001$) dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja ($\beta=0,162$; $t=2,314$; $p=0,010$). Temuan ini menunjukkan bahwa

pengembangan kompetensi akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila disertai penguatan keterlibatan karyawan.

Kata kunci: pelatihan kerja; pengembangan kompetensi; keterlibatan karyawan; kinerja karyawan; PLS-SEM.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Rofik, M. A., Setyariningsih, E. ., & Dwihandoko, T. H. . (2026). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 4611-4622. <https://doi.org/10.63822/b2tq8f97>

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis dan perubahan teknologi yang berlangsung cepat menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu penentu penting keberhasilan organisasi. Perusahaan tidak cukup hanya memiliki modal dan teknologi, tetapi juga membutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan beradaptasi, dan kemauan untuk terlibat dalam pekerjaan. Dalam konteks tersebut, pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi menjadi instrumen strategis untuk memperkecil kesenjangan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan kerja diarahkan pada peningkatan kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan kompetensi memiliki orientasi yang lebih luas dan berkelanjutan terhadap kapasitas serta kesiapan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan. Investasi pada kedua aspek tersebut diharapkan mampu menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dan memperkuat daya saing organisasi.

Hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja tidak selalu berlangsung secara sederhana. Karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui program pengembangan, tetapi kemampuan tersebut belum tentu langsung diterjemahkan menjadi hasil kerja apabila karyawan tidak memiliki semangat, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaannya. Karena itu, keterlibatan karyawan menjadi mekanisme penting yang dapat menjelaskan bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia diterjemahkan menjadi kinerja. Menurut (Saks, 2022) menempatkan praktik sumber daya manusia yang peduli terhadap karyawan sebagai salah satu konteks yang dapat membangun employee engagement. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa employee engagement dapat menjadi mekanisme mediasi antara training and development dan employee performance (Ahmed et al., 2024).

Pelatihan kerja pada dasarnya merupakan proses pembelajaran terstruktur yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, memiliki materi yang mudah dipahami, menggunakan metode yang tepat, didukung instruktur kompeten, serta dilakukan secara rutin dapat membantu karyawan bekerja lebih efektif. Menurut (Ekawati, 2021) menunjukkan adanya hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, sedangkan menurut (Setianingsih et al., 2023) memperlihatkan bahwa pelatihan juga berkaitan dengan task performance melalui employee engagement. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya dipahami sebagai aktivitas transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai proses yang dapat membangun rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Di sisi lain, pengembangan kompetensi merupakan upaya jangka panjang untuk meningkatkan kapasitas karyawan melalui kesempatan belajar, dukungan organisasi, peningkatan pengalaman, dan kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih kompleks. Pengembangan kompetensi dapat diwujudkan melalui kesempatan pengembangan kemampuan, pendampingan, rotasi pekerjaan, peningkatan kompetensi manajerial, serta program yang berkelanjutan. Namun, peningkatan kompetensi tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi apabila karyawan tidak memperoleh kesempatan untuk menerapkan kemampuan tersebut, tidak memperoleh dukungan atasan, atau tidak memiliki keterlibatan yang memadai. Menurut (Hair Jr et al, 2021) menunjukkan bahwa hubungan kompetensi, pengembangan karier, employee engagement, dan kinerja dapat menghasilkan pola yang berbeda bergantung pada konteks organisasi. Hasil tersebut memperkuat pentingnya pengujian empiris terhadap mekanisme yang menghubungkan pengembangan kompetensi dengan kinerja.

PT. Azuki Sinergi Indonesia menjadi konteks penelitian yang relevan karena perusahaan bergerak pada sektor industri pengolahan kelapa dan menjalankan proses produksi yang membutuhkan keterampilan, ketepatan, efisiensi, dan pengawasan kualitas. Berdasarkan skripsi yang menjadi sumber utama penelitian ini, perusahaan mengolah bahan baku kelapa atau kopra menjadi produk bernilai tambah untuk pasar domestik maupun internasional. Proses produksi mencakup penerimaan bahan baku, pemeriksaan kualitas, pengeringan, pressing, filtration, refining, pengemasan, penyimpanan, dan distribusi. Karakteristik proses tersebut menuntut karyawan untuk mampu menjalankan prosedur kerja secara tepat sekaligus beradaptasi dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Fenomena kinerja terlihat dari data pencapaian produksi yang belum sepenuhnya mencapai target bulanan. Target produksi sebesar 48.900 liter pada periode pengamatan belum tercapai, meskipun realisasi menunjukkan peningkatan bertahap dari 45.600 liter atau 93,25% menjadi 47.400 liter atau 96,93%. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat perbaikan kinerja, tetapi masih terdapat selisih antara target dan realisasi. Skripsi juga menunjukkan bahwa perusahaan memiliki 198 karyawan, dengan 153 orang atau 77,27% berada pada rentang usia 20–40 tahun dan 45 orang atau 22,73% berada pada rentang usia 41–60 tahun. Dari sisi masa kerja, 65 karyawan atau 32,83% memiliki masa kerja 1–3 tahun, sedangkan 133 karyawan atau 67,17% telah bekerja lebih dari tiga tahun.

Permasalahan yang diidentifikasi dalam skripsi berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang belum sepenuhnya terstruktur dan berkelanjutan. Selain itu, tingkat keterlibatan karyawan dinilai belum maksimal, antara lain ditunjukkan oleh masih adanya karyawan yang kurang aktif berpartisipasi, kurang memiliki inisiatif, dan belum menunjukkan komitmen kerja yang tinggi. Kondisi tersebut berpotensi berdampak pada pencapaian target, efisiensi penyelesaian pekerjaan, kualitas output, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Oleh sebab itu, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja, tetapi juga memasukkan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening.

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa employee engagement memiliki posisi penting dalam hubungan antara praktik sumber daya manusia dan kinerja. Menurut (Toto Heru Dwihandoko, Hartono, 2024) menemukan bahwa employee engagement dapat memediasi hubungan training and development dengan employee performance pada perbankan. Menurut (Kurahman & Tyas, 2024) juga menguji training, work environment, employee engagement, dan performance dengan employee engagement sebagai variabel intervening. Menurut (Satria et al., 2025) menemukan bahwa praktik training and development berhubungan positif dengan employee engagement dan performance. Menurut (Aji & Nugraha Wijaya, 2023) memperlihatkan bahwa training and development dapat meningkatkan performance melalui kompetensi sebagai mekanisme mediasi. Penelitian ini memiliki perbedaan pada penggunaan pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi sebagai dua variabel eksogen secara terpisah dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening dalam konteks perusahaan pengolahan kelapa.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja terhadap keterlibatan karyawan, pengembangan kompetensi terhadap keterlibatan karyawan, keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung kedua variabel eksogen terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan. Hipotesis yang diuji adalah H1 pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H2 pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H3 pelatihan

kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan; H4 pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan; H5 keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; H6 keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja; dan H7 keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Objek penelitian adalah karyawan PT. Azuki Sinergi Indonesia. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Jumlah responden yang digunakan dalam analisis adalah 198 orang. Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Variabel penelitian terdiri atas pelatihan kerja (X1), pengembangan kompetensi (X2), keterlibatan karyawan (Z), dan kinerja karyawan (Y). Pelatihan kerja diukur melalui kesesuaian materi, kejelasan tujuan, metode dan media pelatihan, kompetensi instruktur, peningkatan keterampilan dan pengetahuan, serta rutinitas pelatihan. Pengembangan kompetensi diukur melalui kesempatan pengembangan kemampuan, dukungan peningkatan kompetensi, kesiapan menghadapi pekerjaan yang lebih kompleks, peningkatan kemampuan, keberlanjutan program, dan peningkatan kepercayaan diri. Keterlibatan karyawan diukur melalui kebanggaan, semangat, partisipasi aktif, kesediaan memberikan usaha lebih, rasa memiliki, dan antusiasme. Kinerja karyawan diukur melalui ketepatan waktu, kesesuaian standar, pencapaian target, efektivitas dan efisiensi, rendahnya kesalahan, serta kemampuan bekerja secara mandiri.

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Analisis terdiri atas pengujian outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui loading factor, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, Cronbach's alpha, dan composite reliability. Inner model digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model melalui R-square dan pengujian koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%, sehingga hubungan dinyatakan signifikan apabila $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-statistic} > 1,96$.

Analisis mediasi dilakukan dengan melihat specific indirect effect. Jalur mediasi dinyatakan signifikan apabila koefisien indirect effect memiliki $p\text{-value} < 0,05$. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat membedakan pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan kerja serta pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. PLS-SEM dipilih karena model penelitian melibatkan beberapa konstruk laten sekaligus jalur langsung dan tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai komposisi karyawan yang menjadi sumber data penelitian. Dari 198 responden, 103 orang atau 52,02% berjenis kelamin laki-laki dan 95 orang atau 47,98% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, 153 responden atau 77,27% berada pada rentang 20–40 tahun, sedangkan 45 responden atau 22,73% berada pada rentang 41–60 tahun.

Berdasarkan masa kerja, 65 responden atau 32,83% telah bekerja selama 1–3 tahun dan 133 responden atau 67,17% telah bekerja lebih dari tiga tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja lebih dari tiga tahun.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	103	52,02%
Jenis kelamin	Perempuan	95	47,98%
Usia	20–40 tahun	153	77,27%
Usia	41–60 tahun	45	22,73%
Masa kerja	1–3 tahun	65	32,83%
Masa kerja	> 3 tahun	133	67,17%

(Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026))

Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata yang relatif tinggi. Nilai rata-rata pelatihan kerja sebesar 4,10, pengembangan kompetensi sebesar 4,11, keterlibatan karyawan sebesar 4,12, dan kinerja karyawan sebesar 4,02. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap pelatihan, pengembangan kompetensi, keterlibatan, dan kinerja. Meskipun demikian, nilai rata-rata kinerja yang paling rendah dibandingkan tiga variabel lainnya menunjukkan masih terdapat ruang perbaikan dalam menerjemahkan kemampuan dan keterlibatan menjadi hasil kerja.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Interpretasi
Pelatihan Kerja (X1)	4,10	Tinggi
Pengembangan Kompetensi (X2)	4,11	Tinggi
Keterlibatan Karyawan (Z)	4,12	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	4,02	Tinggi

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa indikator yang dipertahankan dalam model memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada tahap kedua, seluruh loading factor berada di atas 0,70, dengan nilai indikator pelatihan kerja berkisar 0,909–0,937, pengembangan kompetensi 0,910–0,956, kinerja karyawan 0,902–0,928, dan keterlibatan karyawan 0,920–0,956. Satu indikator pada pengembangan kompetensi dan satu indikator pada keterlibatan karyawan yang memiliki loading lebih rendah pada tahap awal tidak dipertahankan dalam model akhir. Nilai AVE masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50, sehingga konstruk memenuhi convergent validity.

Pengujian reliabilitas menunjukkan Cronbach's alpha sebesar 0,968 untuk pelatihan kerja, 0,967 untuk pengembangan kompetensi, 0,962 untuk kinerja karyawan, dan 0,965 untuk keterlibatan karyawan. Composite reliability (rho_c) masing-masing sebesar 0,974; 0,974; 0,969; dan 0,973. Seluruh nilai berada di atas batas umum 0,70. Dengan demikian, instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat digunakan untuk pengujian model struktural.

Tabel 3. Hasil Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Pelatihan Kerja (X1)	0,968	0,974	0,861
Pengembangan Kompetensi (X2)	0,967	0,974	0,882
Kinerja Karyawan (Y)	0,962	0,969	0,840
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,965	0,973	0,878

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-square untuk keterlibatan karyawan sebesar 0,874, yang berarti 87,4% variasi keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi. Sementara itu, R-square kinerja karyawan sebesar 0,881, sehingga 88,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh pelatihan kerja, pengembangan kompetensi, dan keterlibatan karyawan. Sisanya masing-masing sebesar 12,6% dan 11,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tinggi terhadap konstruk endogen yang diteliti.

Tabel 4. Nilai R-square

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,874	0,873
Kinerja Karyawan (Y)	0,881	0,880

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	X1 → Y	0,374	2,988	0,001	Diterima
H2	X2 → Y	0,020	0,393	0,347	Ditolak
H3	X1 → Z	0,703	8,248	0,000	Diterima
H4	X2 → Z	0,285	3,310	0,000	Diterima
H5	Z → Y	0,568	4,601	0,000	Diterima
H6	X1 → Z → Y	0,399	4,671	0,000	Diterima
H7	X2 → Z → Y	0,162	2,314	0,010	Diterima

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,374, t-statistic 2,988, dan p-value 0,001. Karena t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, H1 diterima. Artinya, semakin baik pelatihan kerja yang diterima karyawan, semakin besar kecenderungan peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, mudah dipahami, menggunakan instruktur yang kompeten, dan membantu peningkatan keterampilan dapat mendukung pencapaian hasil kerja.

Menurut (Ekawati, 2021) yang menunjukkan hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan. Hasil ini juga konsisten dengan (Hair Jr et al, 2022) yang menemukan hubungan positif antara training dan task performance. Secara praktis, temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertahankan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan dan memastikan hasil pembelajaran dapat diterapkan dalam aktivitas operasional. Dengan demikian, pelatihan tidak berhenti pada penyampaian materi, tetapi harus diikuti transfer pengetahuan dan keterampilan ke tempat kerja.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Pengembangan kompetensi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,020, t-statistic 0,393, dan p-value 0,347 menunjukkan bahwa H2 ditolak. Temuan ini berarti peningkatan kompetensi yang dirasakan responden belum secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja dalam model penelitian. Kondisi tersebut dapat terjadi karena kompetensi yang berkembang membutuhkan kesempatan untuk diterapkan, dukungan atasan, umpan balik, serta keterlibatan karyawan agar dapat diterjemahkan menjadi hasil kerja.

Hasil ini memberikan temuan penting karena pengembangan kompetensi tidak dapat dipandang sebagai satu-satunya faktor penentu kinerja. Menurut (Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, 2024) juga menunjukkan bahwa hubungan kompetensi dengan employee engagement dan performance dapat berbeda menurut konteks organisasi. Menurut (Wattimury & Faza, 2023) memperlihatkan bahwa pengembangan dan pelatihan dapat memberikan dampak kinerja melalui mekanisme perantara. Dengan demikian, perusahaan perlu menghubungkan program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan pekerjaan, kesempatan penerapan, pendampingan, dan keterlibatan karyawan.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan (H3)

Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dengan koefisien 0,703, t-statistic 8,248, dan p-value 0,000. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar di antara jalur langsung dalam model, sehingga pelatihan kerja menjadi faktor yang sangat kuat dalam menjelaskan keterlibatan karyawan. H3 diterima. Artinya, ketika karyawan memperoleh pelatihan yang relevan dan mendukung pelaksanaan pekerjaan, karyawan cenderung memiliki semangat, antusiasme, partisipasi, dan kesediaan memberikan usaha lebih.

Menurut (Satria et al., 2025) Satria et al. (2025) yang menempatkan employee engagement sebagai mekanisme penting dalam hubungan training and development dengan employee performance. Hasil (Jennifer & Asri, 2022) juga menunjukkan pentingnya employee engagement dalam menjembatani praktik training and development dengan performance. Dengan demikian, pelatihan di PT. Azuki Sinergi Indonesia

bukan hanya berfungsi sebagai peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga dapat menjadi sarana membangun pengalaman kerja yang lebih positif dan meningkatkan keterikatan psikologis karyawan.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Keterlibatan Karyawan (H4)

Pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dengan koefisien 0,285, t-statistic 3,310, dan p-value 0,000. H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan kemampuan, dukungan organisasi, peningkatan kemampuan, dan program pengembangan yang berkelanjutan dapat membuat karyawan merasa diperhatikan dan memiliki peluang untuk berkembang. Perasaan tersebut dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Temuan ini menjelaskan mengapa pengembangan kompetensi yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tetap memiliki posisi penting dalam model. Pengembangan kompetensi dapat lebih dahulu membentuk keterlibatan karyawan, kemudian keterlibatan tersebut menjadi saluran untuk menerapkan kompetensi dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan perspektif caring human resource management yang menempatkan perhatian organisasi terhadap kebutuhan pengembangan karyawan sebagai bagian dari pembentukan engagement (OECD, 2024). Dengan demikian, program pengembangan perlu dirancang tidak hanya untuk menghasilkan kemampuan baru, tetapi juga pengalaman kerja yang membuat karyawan merasa memiliki kesempatan untuk tumbuh.

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,568, t-statistic 4,601, dan p-value 0,000. H5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, partisipasi aktif, dan antusiasme cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keterlibatan membuat karyawan lebih bersedia memberikan usaha, mempertahankan fokus, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai tuntutan organisasi.

Hasil tersebut konsisten dengan penelitian (Jennifer & Asri, 2022) dan (Kurahman & Tyas, 2024) yang menunjukkan pentingnya employee engagement dalam menjelaskan employee performance. Menurut (Hizam et al., 2023) juga menekankan pentingnya workforce engagement dalam menghadapi transformasi organisasi. Dalam konteks PT. Azuki Sinergi Indonesia, keterlibatan karyawan menjadi faktor penting karena proses produksi membutuhkan konsistensi, perhatian terhadap prosedur, kerja sama, dan tanggung jawab terhadap target. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya perlu diarahkan melalui peningkatan kemampuan, tetapi juga melalui penciptaan kondisi yang membuat karyawan mau menggunakan kemampuan tersebut secara optimal.

Peran Keterlibatan Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja (H6)

Hasil indirect effect menunjukkan koefisien 0,399, t-statistic 4,671, dan p-value 0,000. H6 diterima. Artinya, pelatihan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan. Karena pengaruh langsung pelatihan kerja terhadap kinerja juga signifikan, pola hubungan menunjukkan bahwa pelatihan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui keterlibatan karyawan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa manfaat pelatihan menjadi lebih kuat ketika karyawan tidak hanya memperoleh pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga terlibat secara aktif dalam pekerjaan.

Pelatihan dapat meningkatkan rasa percaya diri, pemahaman kerja, dan kesiapan menjalankan tugas; kondisi tersebut kemudian dapat meningkatkan semangat dan partisipasi sehingga mendorong kinerja. Hasil ini sejalan dengan (Ahmed et al., 2024) yang menempatkan employee engagement sebagai mekanisme penting dalam hubungan training and development dengan performance. Implikasi manajerialnya adalah evaluasi pelatihan perlu memperhatikan perubahan engagement, bukan hanya jumlah peserta atau frekuensi pelatihan.

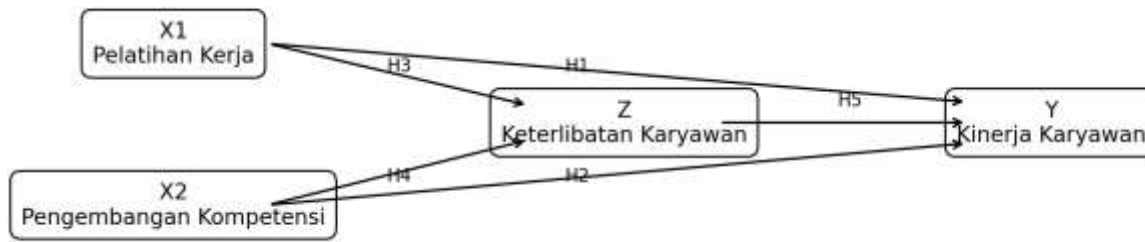
Peran Keterlibatan Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja (H7)

Hasil indirect effect menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan dengan koefisien 0,162, t-statistic 2,314, dan p-value 0,010. H7 diterima. Temuan ini penting karena pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh signifikan ketika melalui keterlibatan karyawan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi jalur yang memungkinkan kemampuan yang dikembangkan dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja dan hasil kerja.

Pola tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memerlukan proses psikologis dan perilaku sebelum memberikan dampak terhadap kinerja. Karyawan yang memperoleh kesempatan berkembang perlu merasa dihargai, memiliki ruang untuk menerapkan kemampuan, dan bersedia berpartisipasi aktif agar kompetensi tersebut menghasilkan perubahan nyata. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan pentingnya mekanisme engagement dalam menjelaskan hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan performance (Satria et al., 2025). Oleh karena itu, manajemen perlu mengintegrasikan program pengembangan dengan coaching, pendampingan, umpan balik, kesempatan penerapan kompetensi, dan aktivitas yang meningkatkan keterlibatan.

Model Persamaan Struktural

Berdasarkan koefisien jalur, model struktural pertama untuk keterlibatan karyawan dapat dituliskan sebagai $Z = 0,703X_1 + 0,285X_2 + 0,355$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi berkontribusi positif terhadap keterlibatan karyawan. Model kedua untuk kinerja karyawan adalah $Y = 0,374X_1 + 0,020X_2 + 0,568Z + 0,345$. Pada persamaan kedua, koefisien pengembangan kompetensi relatif kecil dan tidak signifikan, sedangkan pelatihan kerja dan keterlibatan karyawan memiliki koefisien positif dengan dukungan statistik yang signifikan. Kedua persamaan tersebut memperlihatkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan konstruk penting dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja.



Gambar 1. Model hubungan antarvariabel penelitian
(Sumber: diolah dari model penelitian dan output SmartPLS 4.0, 2026)

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia. Pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan kerja juga terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui keterlibatan karyawan. Karena pengaruh langsungnya juga signifikan, keterlibatan karyawan memperkuat mekanisme pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Sebaliknya, pengembangan kompetensi menjadi signifikan terhadap kinerja ketika disalurkan melalui keterlibatan karyawan. Temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kompetensi belum cukup apabila tidak diikuti kesempatan menerapkan kompetensi dan keterlibatan aktif karyawan.

Implikasi praktis penelitian adalah perusahaan perlu mempertahankan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, memperkuat evaluasi hasil pelatihan, dan menghubungkan program pengembangan kompetensi dengan coaching, mentoring, kesempatan penerapan kemampuan, serta umpan balik. Perusahaan juga perlu membangun lingkungan kerja yang mendorong semangat, dedikasi, partisipasi, dan rasa memiliki. Dengan demikian, kebijakan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan, tetapi juga pada penguatan keterlibatan sebagai jalur menuju kinerja yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work–life balance towards job performance of the private banks? *The TQM Journal*, 37(7), 2015–2040.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- Aji, F., & Nugraha Wijaya, A. (2023). Keterlibatan Karyawan: Penelusuran Literatur. *Psikologia: Jurnal*

- Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 149–163.
- Ekawati, T. M. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Evoluzione Tyrez Purwadadi Subang. *The World of Business Administration Journal*, 3(1), 43–52. <http://ejournal.unsub.ac.id/index.php/bisnis>
- Hair Jr et al. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Number July).
- Hair Jr et al. (2022). Qualitative Data Analysis. *A Methods Sourcebook*, 2, 306–312.
- Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., Ahmed, W., Masrek, M. N., & Ali, J. (2023). Predicting Workforce Engagement towards Digital Transformation through a Multi-Analytical Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086835>
- Jennifer, J., & Asri, D. H. (2022). Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Dan Training and Development Terhadap Employee Performance Bank Umum. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 19(2), 58–72. <https://doi.org/10.29313/performa.v19i2.10221>
- Kurahman, M. T., & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Effect of Training and Work Environment on Employee Performance through Employee Engagement as an Intervening Variable. *International Journal of Economics (IJEK)*, 3(2), 1345–1357. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1135>
- OECD. (2024). Survei Ekonomi OECD Indonesia Ikhtisar. In *Oecd* (Number November).
- Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, I. I. J. (2024). *Cresswell* (Vol. 2).
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Satria, P., Bakar, L. A., Rahmat, D., & Isworo, J. (2025). Pengaruh Training And Development Practices Organizational Culture Terhadap Employee Performance melalui Mediasi Employee Engagement. *Jurnal Perspektif*, 23(1), 8–15. <https://doi.org/10.31294/jp.v23i1.25244>
- Setianingsih, E., Manajemen, M. J., Desember, N., & Natasya, D. (2023). Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja (Studi pada Karyawan PT Wirifa Sakti Feedmill Ngoro Mojokerto) Program Studi Manajemen , Fakultas Ekonomi , Universitas Islam Majapahit Latar Belakang manusianya , yang ditandai dengan kesejahteraan. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Kewirausahaan Dan Investasi*, 1(2), 59–70. <https://ejournal.widyakarya.ac.id/index.php/Manivest/article/view/50%0Ahttps://ejournal.widyakarya.ac.id/index.php/Manivest/article/download/50/50>
- Toto Heru Dwihandoko, Hartono, M. M. (2024). *The Influence Of Total Quality Management (Tqm), Reward Systems, And Performance Measurement Systems On Company Performance Through Employee Productive Behavior As A Mediation Variable In Garment Companies*. 2(1), 306–312.
- Wattimury, G., & Faza, A. (2023). Lembaga pendidikan. *Jurnal Informatika Sunan Kalijaga*, 8(3), 2527–5836. <https://doi.org/10.61553/ascent.v3i2.935>