

## **PERAN PROGRAM PELATIHAN DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT PASOKA SUMBER KARYA PADANG**

**Reza Yolanda Sari<sup>1)</sup>, Ramdani Bayu Putra<sup>2)</sup>, Putri Azizi<sup>3)</sup>**

**<sup>1),2),3)</sup>Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang**

**Email : [rezasari916@gmail.com](mailto:rezasari916@gmail.com)<sup>1)</sup>, [ramdhani\\_bayu@upiyptk.ac.id](mailto:ramdhani_bayu@upiyptk.ac.id)<sup>2)</sup>, [putriazizi@upiyptk.ac.id](mailto:putriazizi@upiyptk.ac.id)<sup>3)</sup>**

***Abstract:** This study was conducted to examine the extent of the role of Training Programs in mediating the influence of Transformational Leadership and Employee Empowerment on Employee Engagement at PT Pasoka Sumber Karya Padang. This study employed a quantitative method by collecting data through the distribution of questionnaires to employees, which were analyzed using SmartPLS. The sampling technique used in this study was saturated sampling by distributing questionnaires to all 64 employees of PT Pasoka Sumber Karya Padang as respondents. The results of the study indicate that Transformational Leadership has a positive and significant effect on Training Programs, Employee Empowerment has a positive and significant effect on Training Programs, and Transformational Leadership has a positive and significant effect on Employee Engagement. Furthermore, Employee Empowerment has a negative and insignificant effect on Employee Engagement, and Training Programs have a positive but insignificant effect on Employee Engagement. The results of the mediation analysis show that Training Programs are not able to mediate the effect of Transformational Leadership and Employee Empowerment on Employee Engagement.*

***Keywords:** Transformational Leadership, Employee Empowerment, Training Programs, Employee Engagement.*

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan untuk menguji seberapa besar Peran Program Pelatihan Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Employee Engagement Pada PT Pasoka Sumber Karya Padang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh dengan memberikan kuesioner kepada 64 karyawan sebagai responden yaitu pada PT Pasoka Sumber Karya. Hasil penelitian didapatkan bahwa: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Program Pelatihan, Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Program Pelatihan, serta Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Selanjutnya, Pemberdayaan Karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*, serta Program Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

*Employee Engagement*. Hasil pengujian variabel intervening menunjukkan bahwa Program Pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional maupun Pemberdayaan Karyawan terhadap *Employee Engagement*.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan, Program Pelatihan, *Employee Engagement*.

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi pada era digital menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, adaptif, dan memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi. SDM dipandang sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan serta mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara efektif menjadi kebutuhan utama bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam penelitian (Ramdani Bayu & Dewi, 2023) menjelaskan bahwa manajemen SDM berperan penting dalam memastikan kesiapan organisasi menghadapi perubahan melalui pengelolaan manusia, sistem kerja, dan proses organisasi secara terintegrasi. Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja serta keberlanjutan organisasi.

Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan SDM adalah *employee engagement*. (Saks, 2021) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* dapat berdampak pada menurunnya kinerja dan meningkatnya permasalahan ketenagakerjaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement* adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta pengaruh positif kepada karyawan melalui visi yang jelas, keteladanan, dan perhatian terhadap pengembangan individu (Sofiah Sinaga et al.,

2021). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dinilai mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja secara lebih optimal (Thoha, 2022)

Kepemimpinan transformasional menurut penelitian (Ramdani Bayu et al., 2024) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan pengaruh positif kepada bawahan sehingga mampu mendorong perubahan sikap, perilaku, serta kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi individu, pemberdayaan, serta pembentukan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi

Selain kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Pemberdayaan karyawan merupakan upaya organisasi dalam memberikan kepercayaan, tanggung jawab, serta kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan diri (Hasibuan, 2021) (Tanady et al., 2021) Pemberdayaan yang efektif dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Amalia & Rizaldi, 2021)

Di sisi lain, program pelatihan merupakan sarana strategis bagi perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien (Wibowo, 2020) Program pelatihan yang dirancang dengan baik diharapkan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan terhadap *employee engagement*, (Hilmi et al., 2021) (Ferdiansyah. Muhamad, 2021)

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan pengembangan hipotesisnya bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui program pelatihan sebagai variabel mediasi. Program pelatihan diharapkan mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional serta pemberdayaan karyawan terhadap peningkatan *employee engagement*.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement***

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas, inspirasi,

motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional dipandang mampu membentuk lingkungan kerja yang positif dan mendorong keterlibatan karyawan secara emosional maupun psikologis. Pemimpin yang transformasional tidak hanya mengarahkan karyawan untuk mencapai target kerja, tetapi juga membangun kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat (Rivai & Mulyadi, 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterikatan karyawan karena karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketika karyawan merasakan dukungan dan inspirasi dari pemimpin, mereka cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*.

Adapun (Abdullah, 2021) menegaskan bahwa kehadiran pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan. Dorongan semacam ini menumbuhkan semangat untuk terlibat secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam aktivitas kerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memberdayakan ini secara tidak langsung membentuk *engagement* yang kokoh.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Program Pelatihan

Kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan. Pemimpin transformasional memiliki orientasi jangka panjang terhadap pengembangan sumber daya manusia dan memandang pelatihan sebagai investasi strategis bagi organisasi. Dukungan pemimpin terhadap pelaksanaan pelatihan akan meningkatkan efektivitas program pelatihan yang dijalankan.

Menurut (Sutrisno, 2020) pemimpin yang memiliki visi dan kepedulian terhadap pengembangan karyawan akan mendorong terselenggaranya program pelatihan yang terarah dan berkelanjutan. Melalui kepemimpinan transformasional, karyawan didorong untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya agar mampu menghadapi

tuntutan pekerjaan dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional diyakini berpengaruh terhadap pelaksanaan program pelatihan.

Dimana (Sedarmayanti, 2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mendorong pelatihan untuk menciptakan SDM yang adaptif dan kompeten. Melalui pelatihan, pemimpin memastikan bahwa perubahan organisasi dapat diikuti oleh seluruh karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap frekuensi pelatihan.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan.

### 3. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap *Employee Engagement*

Pemberdayaan karyawan merupakan upaya organisasi dalam memberikan wewenang, kepercayaan, dan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan serta pengambilan keputusan. Dalam perspektif manajemen SDM, pemberdayaan dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

(Mangkunegara, 2020) menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karena karyawan merasa dipercaya dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Perasaan tersebut mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, pemberdayaan karyawan diyakini dapat meningkatkan *employee engagement*.

Menurut (Kaswan, 2021) menjelaskan bahwa pemberdayaan memberi dorongan psikologis yang kuat bagi karyawan, karena mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan. Kemandirian ini memperkuat rasa tanggung jawab dan meningkatkan *engagement*

H3: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

### 4. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Program Pelatihan

Pemberdayaan karyawan tidak hanya berkaitan dengan keterlibatan dalam pekerjaan, tetapi juga dengan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui program pelatihan. Karyawan yang diberdayakan cenderung memiliki kesadaran dan kemauan untuk meningkatkan kemampuan kerja sebagai bentuk tanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan organisasi.

Menurut (Sutrisno, 2020) pemberdayaan yang disertai dengan kesempatan pengembangan diri akan mendorong karyawan untuk aktif mengikuti program pelatihan. Program pelatihan menjadi sarana penting bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan diperkirakan berpengaruh terhadap program pelatihan.

Menurut (Kaswan, 2021) menegaskan bahwa pelatihan adalah faktor pendukung utama pemberdayaan, karena tanpa pelatihan karyawan tidak dapat menjalankan wewenang yang diberikan. Ketika organisasi memberdayakan SDM, otomatis dibutuhkan pelatihan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemberdayaan memicu peningkatan kualitas pelatihan

H4: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan.

#### 5. Pengaruh Program Pelatihan terhadap *Employee Engagement*

Program pelatihan merupakan rangkaian kegiatan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja dapat meningkatkan rasa percaya diri, kemampuan kerja, serta kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks manajemen SDM, pelatihan juga dipandang sebagai bentuk perhatian dan dukungan organisasi terhadap pengembangan karyawan.

(Rahayu, 2023) menyatakan bahwa program pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan secara berkelanjutan dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi dalam pengembangan kompetensinya. Ketika karyawan merasakan manfaat pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari, tingkat keterlibatan kerja cenderung meningkat.

Pelatihan memungkinkan karyawan memahami tujuan organisasi dengan lebih jelas melalui peningkatan kompetensi teknis dan perilaku kerja. (Wibowo, 2021) Pemahaman ini mendorong keterlibatan karena karyawan merasa perannya selaras dengan kebutuhan organisasi. Ketika pelatihan dirancang sesuai kebutuhan, karyawan merasa diinvestasikan dan hal tersebut meningkatkan *employee engagement* secara signifikan

H5: Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

6. Program Pelatihan Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Program pelatihan memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan visi, motivasi, dan dorongan perubahan kepada karyawan, namun pengaruh tersebut akan lebih optimal apabila didukung oleh program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja. Pelatihan membantu karyawan menerjemahkan arahan dan inspirasi dari pemimpin ke dalam kemampuan kerja yang nyata, sehingga karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya.

(Rivai, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan berjalan efektif apabila didukung oleh sistem pelatihan yang baik, karena pelatihan berperan dalam memperkuat perubahan perilaku dan kompetensi karyawan. Ketika karyawan memperoleh pelatihan yang relevan, mereka tidak hanya memahami arah dan tuntutan pekerjaan, tetapi juga merasakan perhatian serta dukungan organisasi terhadap pengembangan dirinya. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya keterlibatan kerja karyawan.

Pelatihan mampu menciptakan lingkungan kerja berbasis pembelajaran yang sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin memberikan visi dan dorongan perubahan, sedangkan pelatihan memfasilitasi pembentukan kompetensi baru dan pemahaman tugas yang lebih mendalam. Karyawan yang mendapatkan pelatihan merasa lebih siap menghadapi perubahan dan lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi. Inilah yang menjadikan pelatihan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* (Nurmansyah, 2022)

Dengan demikian, program pelatihan berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Pelatihan menjadi penghubung antara visi dan motivasi yang diberikan pemimpin dengan keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Program Pelatihan memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* pada PT Pasoka Sumber Karya Padang.

7. Program Pelatihan Memediasi Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap *Employee Engagement*

Pemberdayaan karyawan merupakan upaya organisasi dalam memberikan kepercayaan, wewenang, dan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, pemberdayaan tersebut tidak akan berjalan optimal apabila tidak didukung oleh program pelatihan yang memadai. Pelatihan membantu meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis karyawan sehingga mereka mampu memanfaatkan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan secara efektif.

(Widodo & Kartikasari, 2020) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memberikan ruang bagi karyawan untuk lebih mandiri dan percaya diri, tetapi dampaknya terhadap kinerja dan keterlibatan kerja akan lebih kuat apabila diperkuat dengan pelatihan. Pelatihan membuat karyawan lebih siap dalam menjalankan peran yang diperluas melalui pemberdayaan, sehingga mereka merasa lebih kompeten, dihargai, dan didukung oleh organisasi. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan maupun organisasi.

Menurut (Thoha, 2022) menjelaskan bahwa pemberdayaan memberikan ruang otonomi bagi karyawan, tetapi otonomi itu harus didukung oleh kapasitas individu yang diperkuat melalui pelatihan. Pelatihan memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan baru, memperluas pemahaman kerja, serta menyesuaikan diri dengan ekspektasi organisasi. Ketika pelatihan meningkatkan kapasitas tersebut, karyawan menjadi lebih percaya diri dalam menjalankan peran yang diberdayakan dan menunjukkan keterlibatan lebih besar dalam pekerjaannya. Oleh sebab itu, pelatihan memainkan peran mediasi penting antara pemberdayaan dan *employee engagement*,

Dengan demikian, program pelatihan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap *employee engagement*. Pelatihan menjadi penghubung yang memastikan bahwa pemberdayaan dapat diimplementasikan secara optimal dan menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Program Pelatihan memediasi pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap *Employee Engagement* pada PT Pasoka Sumber Karya Padang.

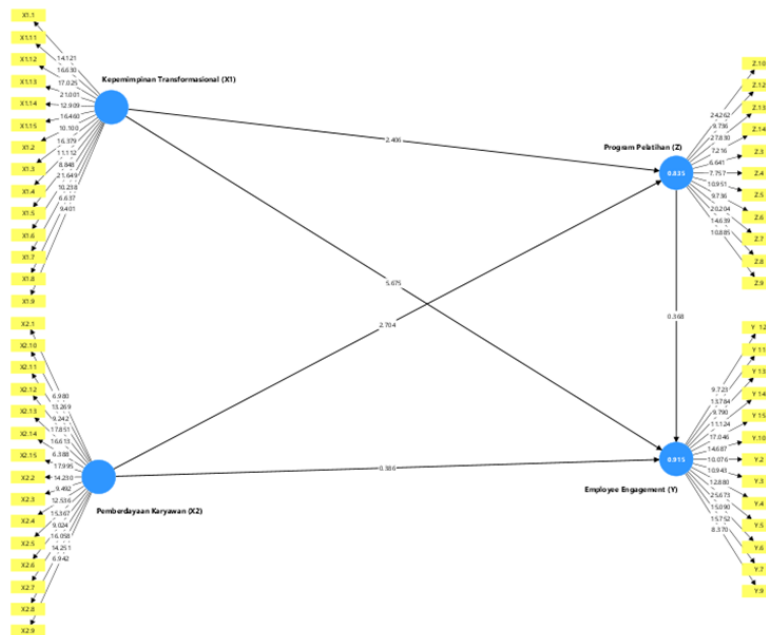
## TELAAH LITERATUR

*Employee engagement* merupakan konsep penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi. kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk keterlibatan karyawan. Menurut (Teguh Soedarto & Hardi, 2023) dijelaskan bahwa *employee engagement* adalah keterlibatan karyawan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan di tempat kerja mereka. Keterlibatan karyawan membantu perusahaan mengukur dan mengelola perspektif karyawan terhadap elemen penting di perusahaan, *employee engagement* disebut sebagai alat prediksi yang signifikan terhadap output (keluaran) dari organisasi yang penting seperti produktifitas, profitabilitas, kepuasan, dan juga retensi, *employee engagement* menjadi tolak ukur dalam mengukur keterikatan hubungan antara karyawan dan Perusahaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk keterlibatan karyawan. Menurut (Safria, 2022) Kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang mengubah norma dan nilai nilai karyawan, di mana pemimpin memotivasi para karyawan untuk melakukan melebihi harapan mereka, kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan dengan tujuan organisasi yang mengarah pada keterlibatan karyawan dalam jangka panjang, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan agar dapat berkontribusi lebih terhadap organisasi. Kontribusi tersebut bahkan dapat melebihi harapan mereka sendiri. Dengan kontribusi lebih kepada organisasi merupakan bukti dari keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan, pemberdayaan karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, Pemberdayaan karyawan (Robbins & Judge, 2021) merupakan proses memberikan kewenangan, sumber daya, informasi, dan kesempatan kepada karyawan agar mereka dapat mengambil keputusan penting terkait pekerjaannya. *Empowerment* tidak hanya memberikan otonomi, tetapi juga meningkatkan kompetensi, komitmen, dan rasa tanggung jawab. Karyawan yang diberdayakan lebih kreatif, lebih mandiri, dan lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.

Program pelatihan juga menjadi elemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Menurut (Noe & Johnson, 2021) program pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Pelatihan merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja, serta mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah.



Gambar 1 *Struktural Inner Model*

Sumber : *Olahan SmartPLS Tahun 2026*

Berdasarkan Path analysis di atas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Program Pelatihan.
2. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Program Pelatihan.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*
4. Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*
5. Program Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*
6. Program Pelatihan tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*
7. Program Pelatihan tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Pemberdayaan Karyawan terhadap *Employee Engagement*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap employee engagement dengan program pelatihan sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik.

Penelitian dilaksanakan pada PT Pasoka Sumber Karya Padang yang beralamat di Jl. Raya Indarung, Padang Besi, Kecamatan Lubuk Kilangan, Kota Padang, Sumatera Barat. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pasoka Sumber Karya Padang yang tersebar pada lima unit kerja utama, yaitu Divisi Jasa dan Operasional, Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi SDM dan Umum, Divisi Pengawasan dan Kepatuhan, serta Divisi K3 dan Lingkungan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pasoka Sumber Karya Padang yang berjumlah 64 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 responden.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, program pelatihan, dan employee engagement. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan studi dokumentasi untuk memperoleh data pendukung berupa informasi internal perusahaan, seperti jumlah karyawan, pembagian unit kerja, serta data lembur karyawan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen pertama, pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen kedua, program pelatihan sebagai variabel intervening, dan employee engagement sebagai variabel dependen.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pimpinan dalam memengaruhi dan menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi. Pemberdayaan karyawan diartikan sebagai proses pemberian wewenang, tanggung jawab, serta kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kompetensi. Program pelatihan merupakan

serangkaian kegiatan terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan. Employee engagement didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis data meliputi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), pengujian hipotesis melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), serta pengujian pengaruh mediasi program pelatihan

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian diperoleh melalui pengolahan data kuesioner yang telah diisi oleh 64 responden dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Analisis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional di PT Pasoka Sumber Karya Padang, maka semakin baik pula pelaksanaan program pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan visi, motivasi, dan dukungan kepada karyawan akan mendorong organisasi untuk lebih memperhatikan pengembangan kompetensi melalui pelatihan.

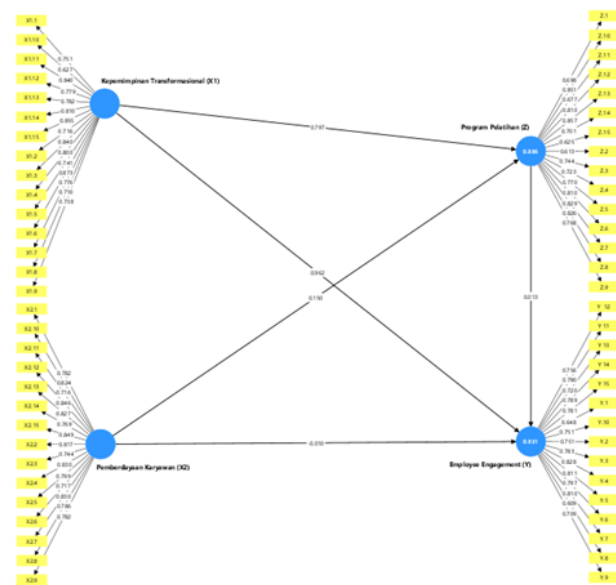
Selanjutnya, pemberdayaan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan karyawan, semakin besar kebutuhan dan partisipasi karyawan dalam mengikuti program pelatihan. Pemberdayaan yang diberikan perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri agar mampu menjalankan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, serta membangun hubungan emosional yang baik dengan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi. Karyawan merasa lebih termotivasi, memiliki rasa memiliki, dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Sebaliknya, pemberdayaan karyawan menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap employee engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan yang diberikan kepada karyawan di PT Pasoka Sumber Karya Padang belum sepenuhnya mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh belum meratanya pemahaman karyawan terhadap wewenang yang diberikan atau kurangnya dukungan yang memadai dalam pelaksanaan pemberdayaan.

Program pelatihan dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap employee engagement. Hal ini menandakan bahwa meskipun pelatihan memiliki potensi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, pelaksanaan program pelatihan yang ada belum mampu memberikan dampak yang kuat terhadap peningkatan employee engagement. Pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan karyawan atau belum diikuti dengan tindak lanjut yang optimal di tempat kerja.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa program pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional maupun pemberdayaan karyawan terhadap employee engagement. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan employee engagement di PT Pasoka Sumber Karya Padang lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan melalui mekanisme program pelatihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap desain, pelaksanaan, dan tindak lanjut program pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan karyawan serta mampu mendukung peningkatan keterlibatan kerja secara berkelanjutan.



**Gambar 1 Outer Loading**

*Sumber : Olahan SmartPLS Tahun 2026*

**Tabel 1**  
**Result For Inner Weights**

<b>Uraian</b>	<b>Original Sample</b>	<b>T Statistics</b>	<b>Sig</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	0.923	5.675	0.000	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Program Pelatihan (Z)	0.436	2.406	0.016	Hipotesis Diterima
Pemberdayaan Karyawan (X2) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	0.067	0.386	0.699	Hipotesis Diterima
Pemberdayaan Karyawan (X2) -> Program Pelatihan (Z)	0.490	2.704	0.007	Hipotesis Ditolak
Program Pelatihan (Z) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	-0.033	0.368	0.713	Hipotesis Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Program Pelatihan (Z) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	-0.014	0.342	0.733	Hipotesis Ditolak
Pemberdayaan Karyawan (X2) -> Program Pelatihan (Z) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	-0.016	0.327	0.743	Hipotesis Ditolak

Sumber : Olahan SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat mengimplikasikan hal-hal sebagai berikut :

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Program Pelatihan (Z)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi, serta dukungan kepada karyawan terbukti dapat mendorong pelaksanaan program pelatihan yang lebih efektif. Kepemimpinan transformasional menciptakan iklim kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi, sehingga karyawan lebih terdorong untuk mengikuti pelatihan secara aktif dan bersungguh-sungguh.

#### Pengaruh Pemberdayaan Karyawan (X2) terhadap Program Pelatihan (Z)

Penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan. Karyawan yang diberikan kepercayaan, kesempatan untuk berkembang, serta tanggung jawab kerja yang lebih besar cenderung memiliki kesiapan dan motivasi yang lebih tinggi dalam mengikuti pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pelatihan, karena karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengembangan kompetensi dirinya.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Employee Engagement (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap employee engagement. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian, dan motivasi kepada karyawan dapat menumbuhkan rasa memiliki serta keterikatan emosional terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan komitmen yang tinggi dalam memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

#### Pengaruh Pemberdayaan Karyawan (X2) terhadap Employee Engagement (Y)

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan cenderung memberikan pengaruh negatif. Meskipun praktik pemberdayaan telah diterapkan, hal tersebut belum mampu meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemberdayaan yang tidak diimbangi dengan kejelasan peran, dukungan pimpinan, serta sistem penghargaan yang memadai justru dapat menimbulkan beban tanggung jawab tambahan bagi karyawan, sehingga tidak secara langsung meningkatkan employee engagement.

#### Pengaruh Program Pelatihan (Z) terhadap Employee Engagement (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan cenderung berpengaruh negatif. Meskipun pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, pelatihan tersebut belum mampu membangun keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang hanya berfokus pada aspek teknis belum cukup untuk meningkatkan employee engagement tanpa diiringi dengan penguatan motivasi, makna kerja, serta kejelasan pengembangan karier.

Peran mediasi Program Pelatihan (Z) pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Employee Engagement (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement. Meskipun kepemimpinan transformasional secara langsung mampu meningkatkan keterikatan karyawan, pengaruh tersebut tidak tersalurkan melalui program pelatihan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pelatihan belum terintegrasi secara optimal dengan strategi kepemimpinan dalam membangun employee engagement.

Peran mediasi Program Pelatihan (Z) pada pengaruh Pemberdayaan Karyawan (X2) terhadap Employee Engagement (Y)

Penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pemberdayaan karyawan dan employee engagement. Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap keterikatan kerja tidak dapat disalurkan secara efektif melalui program pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan belum didukung secara maksimal oleh sistem organisasi, seperti dukungan pimpinan, penghargaan, serta penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan program pelatihan serta employee engagement di PT Pasoka Sumber Karya Padang. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi, dan perhatian individual terbukti dapat mendorong keterlibatan karyawan secara lebih optimal dalam pekerjaan dan organisasi.

Pemberdayaan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap program pelatihan, yang menunjukkan bahwa semakin besar wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula kebutuhan terhadap pelatihan untuk mendukung pelaksanaan tugas. Namun demikian, pemberdayaan karyawan belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap employee engagement, yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan yang diterapkan belum sepenuhnya dirasakan atau dijalankan secara efektif oleh karyawan.

Program pelatihan dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak

signifikan terhadap employee engagement. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya mampu meningkatkan keterlibatan emosional, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan. Selain itu, hasil pengujian menunjukkan bahwa program pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional maupun pemberdayaan karyawan terhadap employee engagement.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan employee engagement di PT Pasoka Sumber Karya Padang lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional dibandingkan melalui peran mediasi program pelatihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada penguatan peran kepemimpinan serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan relevansi program pelatihan agar mampu mendukung peningkatan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah. (2021). *Kepemimpinan dalam Organisasi Modern*. Media Wacana.
- Amalia, G. N., & Rizaldi, A. (2021). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional. *Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, 1(2), 180–195.
- Ferdiansyah. Muhamad. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Program Pelatihan Terhadap Employee Engagment Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT Angkasa Pura II (Persero). *Jurnal Dinamika Manajemen Dan BIsnis*, 1–24.
- Hasibuan, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hilmi, R. Z., Hurriyati, R., & Lisnawati. (2021). *No analisis gaya keppemimpinan transformasional,program pelatihan terhadap employee engagement*. 3(2), 91–102.
- Kaswan. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Mangkunegara, A. A. (2020). *Manajemen SDM Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Noe, & Johnson, A. (2021). *Human Resource Development: Strategies and Systems*. McGraw-Hill.
- Nurmansyah, N. (2022). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Pustaka Media.
- Rahayu, B. S. (2023). *Manajemen Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Baru Press.
- Ramdani Bayu, B. P., & Dewi, S. (2023). Implementasi Manajemen Perubahan pada Mie Uda Bro Padang. *GLORY: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*.

- Ramdani Bayu, Roif, F., Aima, H., Yulasmi, Putra, & Fitri, H. (2024). Employee Performance Determination: The Effect of Transformational Leadership, Self-Efficacy, and Competence: Organizational Citizenship Behavior As A Mediating and Work Environment As A Moderating. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Safria, D. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organ-isasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*,
- Saks, A. M. (2021). Employee Engagement: A New Framework for Measurement and Research. *Journal of Organizational Psychology*.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen SDM dan Reformasi Birokrasi*. Refika Aditama.
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*,
- Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Konsep Dasar, Pengembangan, dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Kencana Prenada Media Group.
- Tanady, D., Wijaya, E., Tarigan, S. A., & Juliana. (2021). *Strategi Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Penerbit NEM.
- Teguh Soedarto, & Hardi, T. (2023). Meningkatkan kinerja bisnis melalui employee engagement.
- Thoha, M. (2022). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2020). Perilaku dalam Organisasi. In 1 (Ed.), *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo, S., & Kartikasari, R. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.