

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KAPABILITAS KARYAWAN DI PERUSAHAAN PERKEBUNAN PT. XYZ

Qodri Jatnika Atmadinata¹, Tongam Sirait²

^{1, 2}STIE Harapan Bangsa, Jl. Dipati Ukur No.80-84, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Email: qatmadinata@gmail.com

Article History

Received: 14-08-2025

Revision: 23-08-2025

Accepted: 26-08-2025

Published: 29-08-2025

Abstract. This research examines the influence of leadership, training, and work motivation on employee capabilities at PT. XYZ, a palm oil plantation company post-acquisition, to address the suboptimal employee capabilities. This study uses an explanatory quantitative approach, collecting data from a sample of 100 permanent employees of PT. XYZ in several provinces in Indonesia. Data was obtained through a validated Likert scale questionnaire that was tested for reliability, then analyzed using SPSS for descriptive statistics, classical assumption tests, and multiple regression analysis. The results of the analysis indicate that individually, leadership and work motivation have a positive and significant impact on employee capabilities. However, training shows a significant negative impact that is unexpected, possibly due to a lack of relevance or ineffectiveness. Importantly, the combined influence of leadership, training, and work motivation simultaneously has a significant positive impact on employee capabilities, explaining 43.5% of the variance. This study concludes that, although leadership and motivation are positive and training shows a negative individual effect, the synergistic impact of these three factors significantly enhances employee capabilities at PT. XYZ, underscoring the importance of integrated human resource strategies in a dynamic organizational environment.

Keywords: Leadership, Training, Work Motivation, Employee Capability

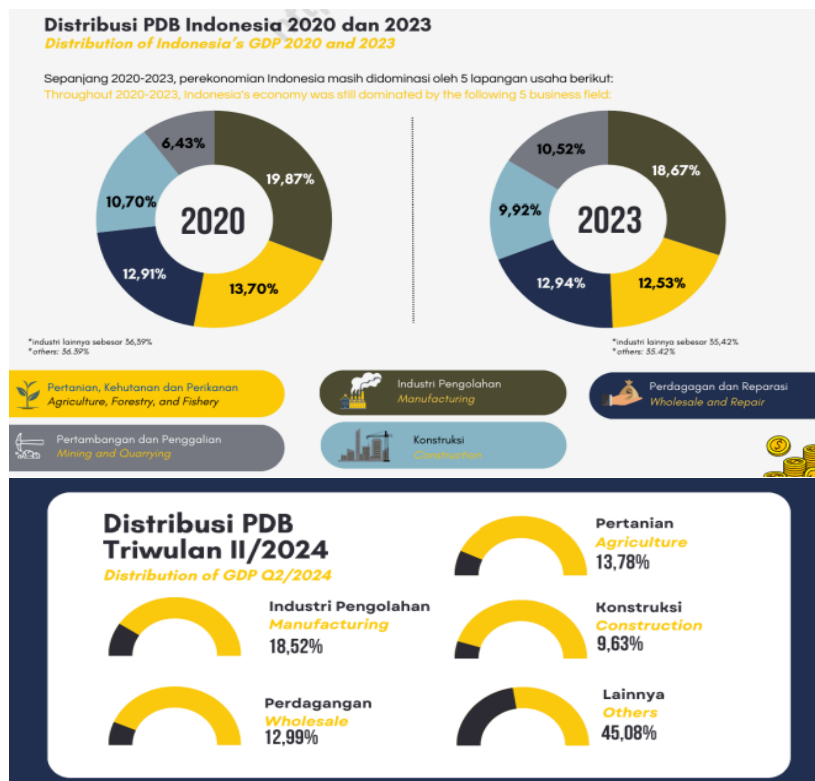
Abstrak. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kapabilitas karyawan di PT. XYZ, sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit pasca-akuisisi, untuk mengatasi kapabilitas karyawan yang belum optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, mengumpulkan data dari sampel 100 karyawan tetap PT. XYZ di beberapa provinsi di Indonesia. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert yang telah divalidasi dan diuji reliabilitasnya, lalu dianalisis menggunakan SPSS untuk statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara individual, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan. Namun, pelatihan menunjukkan pengaruh negatif signifikan yang tidak terduga, kemungkinan karena kurang relevan atau tidak efektif. Pentingnya, pengaruh gabungan kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja secara simultan memiliki dampak positif signifikan terhadap kapabilitas karyawan, menjelaskan 43,5% variansnya. Studi ini menyimpulkan bahwa, meskipun kepemimpinan dan motivasi positif serta pelatihan menunjukkan efek negatif individual, dampak sinergis dari ketiga faktor ini secara signifikan meningkatkan kapabilitas karyawan di PT. XYZ, menggarisbawahi pentingnya strategi sumber daya manusia yang terintegrasi di lingkungan organisasi yang dinamis.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pelatihan, Motivasi Kerja, Kapabilitas Karyawan

How to Cite: Atmadinata, Q. J & Sirait, T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kapabilitas Karyawan di Perusahaan Perkebunan PT. XYZ. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (5), 8633-8645. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i5.4080>

PENDAHULUAN

Sektor perkebunan merupakan salah satu pilar fundamental ekonomi Indonesia, berkontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menjadi sumber mata pencarian jutaan masyarakat. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan secara konsisten memberikan kontribusi besar terhadap PDB nasional, mencapai rata-rata di atas 12% dalam lima tahun terakhir (di mana perkebunan menjadi bagian krusial di dalamnya), bahkan menjadi sektor yang relatif tangguh di tengah gejolak ekonomi global (BPS, 2024a). Hal tersebut menegaskan pentingnya menjaga dan meningkatkan kinerja sektor perkebunan.



Gambar 1. Distribusi PDB Indonesia 2020-2024

Sumber: Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulanan Volume 7 2024

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa Industri perkebunan memegang peranan strategis dalam perekonomian Indonesia, berkontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja. Di tengah persaingan global yang semakin ketat dan tuntutan akan praktik perkebunan yang berkelanjutan, keberhasilan sebuah perusahaan perkebunan tidak lagi hanya bergantung pada luas lahan atau teknologi, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya.

Sumber daya manusia yang unggul tercermin dari kapabilitas karyawan yang tinggi. Kapabilitas ini mencakup seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja (*knowledge, skills, and attitude*) yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, dan inovatif. Karyawan dengan kapabilitas tinggi menjadi aset utama perusahaan dalam mencapai target produksi, menjaga kualitas hasil panen, dan beradaptasi dengan perubahan zaman. Namun, membangun dan mempertahankan kapabilitas karyawan bukanlah tugas yang mudah. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal di dalam organisasi.

Faktor pertama yang sangat fundamental adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pemberi perintah, tetapi juga sebagai teladan, motivator, dan fasilitator. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan arah yang jelas, membangun lingkungan kerja yang kondusif, dan mendorong setiap karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaiknya. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dapat menyebabkan kebingungan, demotivasi, dan stagnasi dalam pengembangan kemampuan karyawan.

Faktor kedua adalah pelatihan. Industri perkebunan memiliki karakteristik dan tantangan kerja yang spesifik, mulai dari teknik budidaya, penggunaan alat berat, hingga standar keselamatan kerja. Program pelatihan yang terstruktur dan relevan menjadi jembatan untuk mengisi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga keterampilan non-teknis (*soft skills*) yang mendukung kinerja secara keseluruhan. Faktor ketiga yang tidak kalah penting adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Tanpa adanya motivasi, program pelatihan yang mahal dan arahan pemimpin yang hebat mungkin tidak akan memberikan hasil yang optimal. Karyawan yang termotivasi akan memiliki inisiatif untuk belajar, kemauan untuk bekerja keras, dan komitmen yang kuat terhadap tujuan perusahaan. Motivasi ini bisa dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti kompensasi yang adil, pengakuan atas prestasi, dan lingkungan kerja yang suportif.

Berdasarkan pengamatan awal di lingkungan perusahaan perkebunan, ditemukan adanya fenomena yang mengindikasikan bahwa kapabilitas karyawan belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari beberapa gejala seperti target produksi yang terkadang tidak tercapai, tingkat kesalahan kerja yang masih perlu ditekan, serta kurangnya inisiatif dari sebagian karyawan untuk mengembangkan diri. Fenomena ini memunculkan dugaan bahwa faktor-faktor seperti efektivitas kepemimpinan, relevansi program pelatihan, dan tingkat motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan yang perlu dikaji lebih dalam.

Pentingnya penelitian ini semakin relevan mengingat beberapa tahun terakhir, industri kelapa sawit di Indonesia mengalami konsolidasi dan perubahan kepemilikan. Sebagai contoh, pada awal tahun 2025, sebuah perusahaan perkebunan terkemuka, yaitu perusahaan perkebunan PT XYZ, yang memiliki sejarah panjang dan reputasi di sektor kelapa sawit, dikabarkan telah diakuisisi. Akuisisi ini melibatkan salah satu grup kelapa sawit terintegrasi terkemuka di Asia Tenggara. Akuisisi seperti ini seringkali membawa perubahan signifikan dalam struktur organisasi, budaya perusahaan, dan praktik manajemen. Perubahan ini berpotensi memengaruhi cara kepemimpinan berinteraksi dengan karyawan, program pelatihan yang diberikan, dan pada akhirnya, tingkat motivasi serta kapabilitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan memengaruhi kapabilitas karyawan di tengah dinamika industri perkebunan yang terus berkembang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh parsial kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kapabilitas karyawan di perusahaan perkebunan PT. XYZ. Kemudian, juga untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh simultan (bersama-sama) kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kapabilitas karyawan di perusahaan perkebunan PT. XYZ.

METODE

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif (*explanatory research*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kapabilitas karyawan) dengan menggunakan data numerik dan analisis statistik (Creswell, 2014). Jenis penelitian eksplanatif dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat atau pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menguji teori dan membuktikan sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2016).

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Pendekatan ini dipilih karena peneliti membutuhkan responden yang memiliki pemahaman dan pengalaman yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan, pelatihan, motivasi kerja dan kapabilitas karyawan. Sehubungan dengan jumlah populasi dari penelitian ini sebanyak 390 Orang, peneliti akan mengupayakan jumlah sampel yang memadai untuk memenuhi persyaratan analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan perhitungan ini, jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 80 responden. Untuk mengantisipasi data yang

tidak lengkap atau tidak valid, peneliti akan berusaha mengumpulkan data dari 100 responden. Data penelitian akan dikumpulkan menggunakan kuesioner (angket) yang disebarikan kepada responden terpilih. Kuesioner akan berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel penelitian berdasarkan indikator operasional yang telah ditetapkan.

Tahapan pengumpulan data: 1) Pengembangan Kuesioner: Membuat draf kuesioner berdasarkan definisi operasional variabel dan indikator; 2) Uji Validitas dan Reliabilitas; dan 3) Penyebaran Kuesioner. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS. Tahapan analisis data meliputi (1) statistik deskriptif; menggambarkan karakteristik dasar data, seperti distribusi frekuensi, nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi untuk setiap variabel, (2) uji asumsi klasik; jika analisis utama adalah regresi berganda, perlu dilakukan uji asumsi klasik yaitu: 1) uji normalitas; 2) uji multikolinearitas; uji heteroskedastisitas; dan 4) uji linieritas: menguji apakah hubungan antar variabel bersifat linier, (3) analisis regresi berganda; analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh langsung variabel independen (kepemimpinan, pelatihan, motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kapabilitas karyawan) secara parsial maupun simultan, dan (4) uji hipotesis; pengujian hipotesis akan dilakukan melalui: 1) uji parsial (uji t); 2) uji simultan (Uji F); dan 3) koefisien determinasi (R^2).

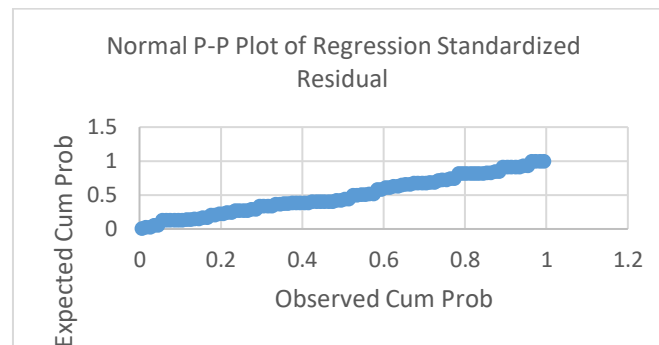
HASIL DAN DISKUSI

Hasil Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil uji normalitas kolmogorov-smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.53535845
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.085
	Negative	-.075
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.071
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.070
	99% Confidence Interval	Lower Bound
		Upper Bound
		.076

Hasil uji menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $0.071 > \alpha = 0.05$. Selain itu, hasil uji menggunakan metode Monte Carlo Sig. (2-tailed) menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0.070, > 0,05$. Kedua hasil ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal.



Gambar 2. Grafik Normal P-Plot

Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual menunjukkan pola penyebaran titik-titik residual mendekati garis diagonal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil uji multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Kepemimpinan	.254	3.940
Pelatihan	.242	4.139
MotivasiKerja	.177	5.644

Hasil uji yang ditampilkan pada Tabel 2. diperoleh bahwa seluruh nilai Tolerance berada di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi. Dengan demikian, masing-masing variabel independen dalam model ini tidak menunjukkan korelasi linear yang berlebihan satu sama lain dan dapat digunakan secara simultan dalam analisis regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 3. Hasil uji heteroskedastisitas (uji glesjer)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.271	.088		3.069	.003
	Kepemimpinan	.085	.044	.365	1.924	.057
	Pelatihan	-.044	.029	-.254	-1.503	.136
	MotivasiKerja	.017	.074	.051	.230	.819

Hasil uji heteroskedastisitas yang disajikan dalam Tabel 4 dapat dilihat bahwa Variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0.057, yang lebih besar dari 0.05, kemudian variabel Pelatihan (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0.136, yang juga lebih besar dari 0.05. Selanjutnya, Motivasi Kerja (X3) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.819, yang jauh lebih besar dari 0.05, yang berarti ketiga variabel ini tidak berhubungan signifikan dengan varians residual. Oleh karena itu, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi dasar heteroskedastisitas dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Berganda

Tabel 5. Hasil uji koefisien regresi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 ^a	.435	.417	4.606

Hasil uji koefisien regresi yang disajikan dalam Tabel 5 bahwa R Square yang bernilai 0.435 mengindikasikan bahwa sekitar 43.5% variasi dalam kapabilitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model ini, yaitu Kepemimpinan, Pelatihan, dan Motivasi Kerja. Angka ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki daya prediksi yang cukup baik, meskipun ada sekitar 56.5% variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model ini dan mungkin dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 6. Hasil uji parsial (uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.405	2.251		9.952	<.001
	Kepemimpinan	.251	.103	.370	2.431	.017
	Pelatihan	-.279	.091	-.476	-3.052	.003
	MotivasiKerja	.497	.130	.695	3.816	<.001

a. Dependent Variable: Kapabilitas

Hasil uji-t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan (nilai t masing-masing 2.431 dan 3.816 dengan $p < 0.05$). Hasil penelitian ini konsisten dengan teori kepemimpinan

transformatif, pemimpin transformatif dinilai dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan sehingga meningkatkan kinerja melebihi harapan. Variabel Pelatihan (X2) menunjukkan nilai t sebesar -3.052 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.003, yang juga lebih kecil dari 0.05, yang mengindikasikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kapabilitas karyawan. Secara teori, pelatihan biasanya dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Namun, dalam konteks penelitian ini, hasil negatif mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti pelatihan yang kurang efektif atau tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan, yang mengakibatkan hasil yang berlawanan dengan harapan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi dan metode yang diterapkan (Setiawan, 2023). Begitu pula, hasil yang positif pada motivasi kerja (X3) selaras dengan teori motivasi Herzberg. Herzberg memandang faktor-faktor motivator intrinsik (seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) sebagai pendorong utama kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian pendahulu mendukung hal ini, misalnya Rahman et al., (2024) juga menemukan variabel motivasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja. Demikian pula, penelitian Gintings (2024) menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja secara nyata dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, variabel pelatihan (X2) memberikan koefisien negatif ($t = -3.052$, $p = 0.003$), artinya meski signifikan, arah pengaruhnya bertanda negatif terhadap kapabilitas. Artinya, peningkatan intensitas atau frekuensi pelatihan dalam penelitian ini justru terkait dengan penurunan persepsi kapabilitas karyawan. Kondisi ini dapat terjadi jika program pelatihan tidak relevan atau kurang efektif diterapkan. Masnun et al., (2022) melaporkan bahwa pelatihan kerja *tidak* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, selaras dengan hasil negatif kami. Bahkan Anggono & Teng (2024) menemukan bahwa semakin sering pelatihan dilakukan, kinerja karyawan cenderung menurun (meski tidak signifikan). Temuan ini masuk akal bila dilihat dari teori kontinjensi pembelajaran, efektivitas pelatihan bergantung pada kecocokan materi dengan kebutuhan kerja dan dukungan organisasi. Dalam kerangka Herzberg, pelatihan yang kurang bermakna mungkin dipandang sebagai faktor *higienis* tanpa nilai motivasional intrinsik, sehingga tidak meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, hasil negatif untuk pelatihan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa program pelatihan yang tidak terarah dapat gagal meningkatkan, bahkan menurunkan kinerja karyawan.

*Uji Simultan (Uji F)***Tabel 7.** Hasil simultan (uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1568.372	3	522.791	24.646	<.001 ^b
	Residual	2036.378	96	21.212		
	Total	3604.750	99			

Pada tabel 7, diperoleh nilai F sebesar 24,646 dengan nilai signifikansi (Sig.) < 0.001, yang lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan dalam menjelaskan variabel dependen kapabilitas karyawan. Artinya, Kepemimpinan, Pelatihan, dan Motivasi Kerja bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kapabilitas karyawan di Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit PT XYZ.

DISKUSI**Kepemimpinan terhadap Kapabilitas Karyawan**

Hasil uji *t* menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan PT XYZ. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan, khususnya kepemimpinan transformasional dan transaksional, memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan. Dalam konteks transformasional, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal (karisma), memberikan motivasi inspirasional, mendorong stimulasi intelektual, serta menunjukkan perhatian individual dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan personal dan profesional karyawan. Di perusahaan perkebunan seperti PT XYZ, terutama setelah proses akuisisi, peran pemimpin yang adaptif dan suportif terbukti menjadi kunci dalam membantu karyawan menghadapi perubahan dan mengembangkan kemampuan baru yang dibutuhkan dalam situasi organisasi yang dinamis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur sebelumnya. Misalnya, beberapa studi menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sari & Hidayat (2020) memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional signifikan meningkatkan kinerja karyawan (dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi), mendukung hasil penelitian untuk perumusan hipotesis H1. Hal ini konsisten dengan teori bahwa pemimpin inspiratif dan penuh perhatian memperkuat motivasi kerja bawahan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kapabilitas Karyawan

Berbeda dari harapan awal, hasil uji t menunjukkan bahwa variabel pelatihan justru memiliki pengaruh negatif terhadap kapabilitas karyawan PT XYZ. Temuan ini menandakan adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara program pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan riil karyawan di lapangan. Hal ini bisa disebabkan oleh pelatihan yang bersifat umum, tidak relevan dengan tugas operasional, atau bahkan disampaikan tanpa metode yang efektif. Dalam konteks perusahaan perkebunan, pelatihan yang terlalu teoritis atau tidak mempertimbangkan kondisi kerja di lapangan cenderung tidak memberikan manfaat yang nyata. Selain itu, dalam masa pasca-akuisisi, karyawan mungkin mengalami perubahan sistem atau beban kerja yang tinggi, sehingga pelatihan yang diberikan justru menambah tekanan daripada mendukung peningkatan kapabilitas. Hasil penelitian ini menjadi bahan evaluasi penting bagi manajemen PT XYZ untuk merancang ulang program pelatihan agar lebih relevan, praktis, dan disesuaikan dengan kondisi kerja aktual karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu & Mulyani (2021) yang menemukan bahwa pelatihan kerja mengembangkan kapabilitas dan kreativitas karyawan, hal itu kemungkinan disebabkan perbedaan konteks dan metodologi. Misalnya, sektor perkebunan setelah akuisisi memiliki dinamika budaya dan operasional khusus yang berbeda dengan sektor lainnya, sehingga bentuk kepemimpinan atau jenis pelatihan yang efektif mungkin berbeda.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kapabilitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula keinginan mereka untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan harapan kepada karyawan akan membangkitkan motivasi internal yang berdampak pada kemauan untuk belajar dan berinovasi. Di tengah dinamika pasca-akuisisi perusahaan, motivasi kerja menjadi penopang penting yang menjaga semangat karyawan agar tetap produktif sekaligus adaptif terhadap perubahan, sehingga kapabilitas mereka dapat terus berkembang sesuai arah baru organisasi.

Pengaruh Simultan Kepemimpinan, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kapabilitas Karyawan

Ketiga variabel dalam penelitian ini, kepemimpinan (X1), pelatihan (X2), dan motivasi kerja (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kapabilitas karyawan (Y), yang menunjukkan bahwa meskipun dampak masing-masing variabel bisa berbeda secara individual, namun secara bersama-sama mereka saling melengkapi dan berkontribusi secara kolektif terhadap peningkatan kemampuan kerja karyawan. Hasil ini bermakna bahwa kapabilitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu aspek tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara proses manajerial, pengembangan kompetensi, dan dorongan psikologis internal.

Pertama, kepemimpinan memberikan arah, inspirasi, dan dukungan terhadap karyawan, yang menjadi fondasi bagi terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan kapabilitas. Kedua, pelatihan menyediakan sarana konkret bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Meski dalam hasil uji parsial pelatihan menunjukkan pengaruh negatif, secara simultan kontribusinya tetap ada jika digabungkan dengan kepemimpinan dan motivasi. Ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pelatihan tersebut difasilitasi oleh pemimpin dan diterima dengan semangat oleh karyawan. Ketiga, motivasi kerja menjadi kekuatan pendorong dari dalam diri karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, serta bersedia beradaptasi dan berkembang.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia di perusahaan perkebunan X, terutama dalam konteks pasca-akuisisi. Manajemen perlu menyadari bahwa peningkatan kapabilitas karyawan tidak dapat dicapai hanya dengan memberikan pelatihan teknis semata, melainkan harus diiringi dengan kepemimpinan yang suportif dan strategi peningkatan motivasi kerja. Ketiganya harus dikelola secara integratif. Misalnya, pelatihan harus dirancang berbasis kebutuhan nyata di lapangan, pemimpin harus mampu mendorong dan mendampingi proses perubahan tersebut, dan sistem penghargaan serta komunikasi internal harus diarahkan untuk menjaga semangat kerja karyawan. Dengan kata lain, pendekatan holistik terhadap pengembangan kapabilitas yang memperhatikan aspek struktural (kepemimpinan), fungsional (pelatihan), dan psikologis (motivasi) merupakan strategi yang relevan dan efektif untuk memperkuat daya saing SDM di lingkungan kerja perkebunan yang dinamis dan penuh tantangan seperti di PT XYZ.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

- Pengaruh kepemimpinan terhadap kapabilitas karyawan: hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan (Y) di perusahaan perkebunan X. Ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap perilaku pemimpin mereka yang efektif (melalui inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) secara langsung berkontribusi pada peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan adaptabilitas mereka dalam menjalankan tugas. Pemimpin yang kuat mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan potensi karyawan, terutama dalam menghadapi dinamika pasca-akuisisi.
- Pengaruh pelatihan terhadap kapabilitas karyawan: penelitian ini menemukan bahwa pelatihan (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan (Y). Secara teori, pelatihan biasanya dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas karyawan. Namun, dalam konteks penelitian ini, hasil negatif mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti pelatihan yang kurang efektif atau tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan, yang mengakibatkan hasil yang berlawanan dengan hipotesis yang dirumuskan.
- Pengaruh motivasi kerja terhadap kapabilitas karyawan: hasil studi menunjukkan bahwa motivasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas karyawan (Y). Ini berarti bahwa dorongan internal dan eksternal yang tinggi pada diri karyawan (seperti kebutuhan prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang) secara kuat memengaruhi kemauan mereka untuk belajar, berupaya maksimal, dan secara proaktif mengembangkan kapabilitas diri. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih gigih dalam meningkatkan kemampuan mereka.
- Pengaruh simultan kepemimpinan, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kapabilitas karyawan: secara bersama-sama, kepemimpinan (X1), pelatihan (X2), dan motivasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Karyawan (Y). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan terintegrasi dalam manajemen sumber daya manusia. Sinergi antara pemimpin yang suportif, program pelatihan yang memadai, dan tingkat motivasi karyawan yang tinggi akan secara optimal mendorong peningkatan kapabilitas karyawan secara menyeluruh.

REFERENSI

- Anggono, & Hwee Teng Sauh. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Jasa Akuntansi. *Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 8(1). <https://doi.org/10.33395/remik.v8i1.13243>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Ginting, W. I. B., & Indrayani, L. (2024). Eksplorasi Kinerja Karyawan Berdasarkan Motivasi Kerja Serta Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 16(1), 148–153. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v16i1.64575>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Masnun, M., Sapruwan, M., & Supriyanto, S. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Keterampilan Terhadap Percaya Diri yang Berdampak pada Kinerja Karyawan: The Influence of Training and Skills on Confidence that Impacts Employee Performance. *JURNAL EMAS: Ekonomi Manajemen Akuntansi Kewirausahaan*, 2(2), 28-35. Retrieved from <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/emas/article/view/630>
- Rahayu, K. D., & Mulyani, E. (2021). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Kapanewon Temon, Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta. *EFEKTIF-Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 12(1), 59-70.
- Rahman, M. J., Remmang, H., & Setiawan, L. (2024). Analisis Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Polri Melalui Pelatihan Kerja pada Kantor Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 61-68.
- Sari, I. P., & Hidayat, R. (2020). Dampak budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(3), 200-215.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Setiawan, B. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi dan kapabilitas karyawan pada perusahaan startup. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Inovasi*, 4(1), 1-17.