

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI MODERATING PADA PABRIK KELAPA SAWIT PT. MERANGKAI ARTHA NUSANTARA

Ryan Revalansyah¹, Makmur², Yulfita Aini³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi Universitas Pasir Pengaraian

Email : ryanrevalansyah13@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to prove the impact of training, work experience, and leadership style on productivity. The research focuses on PT. Merangkai Artha Nusantara as its population. The sample size was set at 51 employees. The Slovin formula was used to determine the sample size. The independent factors of this study are training and work experience, the mediating variable is leadership style, and the dependent variable is work productivity. Data collection methods include observation, interviews, documentation, and surveys. The study uses Smart PLS and Structural Equation Modeling (SEM PLS) to analyze the data. The findings show that training has a positive and significant effect on work productivity, while work experience also affects work productivity. In addition, work training has a positive and significant impact on leadership style, and work experience also has a positive and significant influence on leadership style. Furthermore, leadership style has a positive and significant impact on work productivity, with both training and work experience having a significant effect on work productivity through leadership style.

Keywords : training, work experience, leadership style, work productivity

ABSTRAK

Penelitian ini berupaya membuktikan dampak pelatihan, pengalaman kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Penelitian ini berfokus pada PT. Merangkai Artha Nusantara sebagai populasinya. Ukuran sampel ditetapkan pada 51 karyawan. Rumus slovin digunakan untuk mengetahui berapa banyak sampel yang harus ada. Faktor independen penelitian ini adalah pelatihan dan pengalaman kerja, variabel mediasinya adalah gaya kepemimpinan, dan variabel dependennya adalah produktivitas kerja. Metode pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dokumentasi, dan survei. Penelitian ini menggunakan Smart PLS dan structural Equating Modeling (SEM PLS) untuk menganalisis data. Temuan studi menunjukkan bahwa pelatihan secara positif dan signifikan memengaruhi produktivitas kerja, sedangkan pengalaman kerja juga memengaruhi produktivitas kerja. Selain itu, pelatihan kerja berdampak positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan, dan pengalaman kerja juga memberikan pengaruh positif dan signifikan pada gaya kepemimpinan. Selain itu, gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan pada produktivitas kerja, dengan pelatihan dan pengalaman kerja keduanya memiliki efek signifikan pada produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan.

Kata Kunci : pelatihan, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, produktivitas kerja

PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi dalam era persaingan global sangat bergantung pada tingkat produktivitas sumber daya manusia (SDM). Produktivitas bukan sekadar angka output, melainkan cerminan dari efisiensi dan efektivitas kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor fundamental, di antaranya pelatihan dan pengalaman kerja (Dheya, 2023). Kualitas individu dalam organisasi menjadi penentu utama keberhasilan, di mana pengelolaan SDM tidak lagi hanya sebatas administrasi, melainkan upaya strategis dalam mengoptimalkan kreativitas dan kapabilitas adaptif terhadap kemajuan teknologi (Ilim, 2024).

Strategi pengembangan SDM yang paling signifikan bertumpu pada sinergi antara akumulasi pengalaman kerja dan program pelatihan yang terstruktur. Pelatihan merupakan proses sistematis untuk mentransformasi potensi karyawan menjadi performa nyata (Rahmawati, 2021). Melalui peningkatan aspek *Knowledge, Skills, and Abilities* (KSA), karyawan menjadi lebih siap dalam mengidentifikasi serta menyelesaikan masalah di lapangan secara mandiri. Di sisi lain, pengalaman kerja yang diperoleh melalui pelaksanaan tugas secara berulang memberikan kematangan dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Dziki, 2023). Integrasi antara pelatihan yang berkualitas dan pengalaman kerja yang luas menjadi kunci utama dalam membentuk tenaga kerja yang handal dan adaptif (Mukaromah, 2022).

Namun, realitas di industri seringkali menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) antara harapan organisasi dan fakta di lapangan. Pada PT. Merangkai Artha Nusantara, sebuah perusahaan pengolahan kelapa sawit di Rokan Hulu, Riau, produktivitas karyawan menjadi tantangan utama. Berdasarkan data produksi tahun 2020-2024, realisasi output CPO perusahaan belum pernah mencapai target yang ditetapkan. Penurunan produksi terdalam terjadi pada tahun 2023 dengan realisasi hanya sebesar 44.636.000 kg dari target yang jauh lebih tinggi. Masalah ini teridentifikasi berakar pada keterbatasan kompetensi dan pengalaman kerja spesifik dari 105 tenaga kerja yang ada.

Observasi awal menunjukkan adanya *competency gap*, di mana sebagian karyawan belum sepenuhnya menguasai prosedur kerja standar. Hal ini diperkuat dengan data pengalaman kerja yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan (40 orang atau 38%) masih berada pada kategori masa kerja rendah (1-3 tahun), sementara hanya 9,5% yang memiliki pengalaman di atas 15 tahun (Tabel 1). Kurangnya penguasaan pekerjaan ini berdampak langsung pada kecepatan penyelesaian tugas dan efisiensi operasional.

Tabel 1.1
Data Pengalaman Kerja Karyawan PT. Merangkai Artha Nusantara (2025)

Pengalaman Kerja	Jumlah Karyawan	Persentase
1- 3 Tahun	40	38,1%
3 – 10 Tahun	30	28,6%
10 – 15 Tahun	25	23,8%
>15 Tahun	10	9,5%
Total Karyawan	105	100%

Sumber : Data observasi lapangan, 2025

Menyikapi kondisi tersebut, manajemen PT. Merangkai Artha Nusantara telah melakukan langkah reaktif melalui kerja sama dengan PT. Arpindo Multi Utama untuk menyelenggarakan berbagai pelatihan teknis, mulai dari sertifikasi operator alat berat hingga Ahli K3 Umum. Meski demikian, efektivitas pelatihan ini perlu diuji lebih lanjut, mengingat studi sebelumnya oleh Zulaika (2022) dan Jumani (2023) menyebutkan bahwa seringkali jumlah peserta yang dilatih tidak sebanding dengan kebutuhan unit kerja, atau pelatihan hanya bersifat formalitas harian.

Selain faktor teknis, gaya kepemimpinan juga memegang peranan krusial sebagai variabel yang memotivasi karyawan. Data penilaian gaya kepemimpinan di perusahaan ini menunjukkan tren penurunan dari skor 88,04 pada tahun 2020 menjadi 86,43 pada tahun 2024. Penurunan ini mengindikasikan adanya masalah pada kualitas supervisi dalam mengarahkan karyawan sesuai rencana perusahaan (Alvin, 2023). Gaya kepemimpinan yang tepat seharusnya mampu menginspirasi pekerja untuk lebih terlibat dan bahagia dalam bekerja, yang pada akhirnya mendorong produktivitas (Herdy, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan di PT. Merangkai Artha Nusantara, dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang memengaruhi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan untuk memperbaiki siklus peningkatan kinerja yang berkelanjutan di sektor industri kelapa sawit.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan adalah cara untuk membantu karyawan belajar lebih banyak dan menjadi lebih baik dalam pekerjaan mereka. Pelatihan juga dapat memengaruhi cara berpikir orang sehingga mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Orang-orang di berbagai tingkat perusahaan bisa mendapatkan pelatihan. Pelatihan di tingkat yang lebih rendah termasuk menunjukkan kepada seseorang cara melakukan suatu tugas, seperti cara menggunakan mesin (Kaswan, 2021). Menurut Dessler (2025), indikator-indikator pelatihan karyawan diantaranya: (1) Materi yang dibutuhkan, (2) Metode yang digunakan, (3) Kemampuan instruktur pelatihan, (4) Peserta pelatihan, (5) Evaluasi pelatihan.

Menurut Manullang (2025) pengalaman kerja merupakan sebuah pengetahuan dan keterampilan suatu prosedur pekerjaan bagi pegawai karena terlibat dalam melaksanakan pekerjaan. Pengalaman kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi dalam terciptanya perkembangan usaha. Pengalaman kerja dimiliki dapat menyebabkan sebuah tingginya perkembangan usaha tersebut serta meningkatkan produktivitas pegawai. Marwansyah (2024) mengatakan bahwa penanda pengalaman kerja seorang karyawan antara lain: (1) Pengetahuan, (2) Keterampilan, (3) Kemampuan, (4) Tanggung jawab.

Produktivitas kerja biasanya dianggap sebagai penghubung antara hasil nyata dan fisik dan input aktual. Produktivitas kerja juga melibatkan perbandingan hasil yang

diperoleh dengan sumber daya keseluruhan yang digunakan (*input*). Ini termasuk sikap mental yang produktif seperti disiplin, kreativitas, inovasi, dan profesionalisme (Siagian, 2022). Indikator –indikator produktivitas kerja, sebagai berikut (Sisca, 2020): (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja, (3) Efisiensi waktu, (4) Keterampilan dan kompetensi, (5) Inisiatif dan kreativitas, (6) Kepuasan kerja.

Kepemimpinan adalah tindakan membuat orang lain menyetujui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta cara untuk membantu orang bekerja sama untuk mencapai tujuan Bersama (Yulk, 2025). (Hasnawati, 2021) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah "seni" yang membantu semua orang dalam organisasi berpikir dan melihat hal-hal dengan cara yang sama sehingga mereka dapat mencapai tujuan mereka. Handoko (2021) mengatakan bahwa tanda-tanda gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) Kemampuan pengambilan keputusan, (2) Kemampuan motivasi, (3) Kemampuan untuk mengontrol bawahan, (4) Keterampilan komunikasi, (5) Tanggung jawab seorang pemimpin.

METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2021) yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi penelitian ini karyawan Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara yaitu sebanyak 105 orang karyawan yang mendukung kegiatan operasionalnya. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 51 orang. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dokumen dan kuesioner. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket (kuesioner). Teknik analisis data terdiri dari uji deskriptif dengan menggunakan TCR, analisis persamaan struktural serta analisis regresi moderasi (*moderated regression analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berdasarkan nilai TCR variabel pelatihan dengan nilai skor tertinggi adalah pernyataan nomor 3, yang mengatakan, "metode pelatihan yang diberikan sangat menarik." Tingkat Prestasi Responden untuk pernyataan ini adalah 87,84% pada kriteria sangat baik. Pernyataan yang mendapat nilai terendah adalah nomor 4: "instruktur menguasai pelatihan sehingga dia dapat menjelaskan materi dengan baik." Tingkat Prestasi Responden untuk pernyataan ini adalah 83,13% pada kriteria baik. Secara umum, skor untuk faktor deskriptif pelatihan adalah 84,72%, yang berarti Tingkat Prestasi Responden bagus. Artinya, kita dapat mengatakan bahwa para pekerja di PT. Merangkai Artha Nusantara sudah terlatih dengan baik untuk melakukan pekerjaannya.

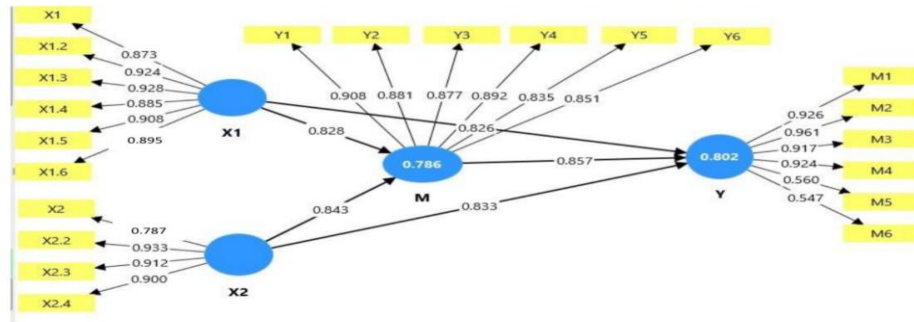
Berdasarkan nilai TCR skor terbesar untuk variabel pengalaman kerja ada pada pernyataan nomor 2, yang mengatakan, "Saya memiliki keterampilan yang tepat untuk pekerjaan saya saat ini karena pengalaman kerja yang sama." Tingkat Prestasi Responden untuk pernyataan ini adalah 85,49% pada kriteria sangat baik. Juga, pernyataan nomor 1, "Saya memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan karena latar belakang pendidikan yang sesuai," memiliki skor terendah. Itu dinilai 80,00% pada kriteria baik. Secara keseluruhan, hasil untuk faktor deskriptif lingkungan kerja adalah 83,53%, yang menempatkan Tingkat Prestasi Responden dalam kategori "baik". Dengan kata lain, lingkungan kerja PT. Merangkai Artha Nusantara baik untuk membantu karyawan melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan nilai TCR bahwa pernyataan dengan skor tertinggi untuk variabel produktivitas kerja adalah angka 5: "Saya memiliki inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan saya." Tingkat Pencapaian Responden untuk pernyataan ini adalah 85,49% pada kriteria yang sangat baik. Selain itu, pernyataan nomor 1, "Saya selalu bekerja sesuai standar mutu yang telah ditetapkan," mendapat nilai terendah, dengan Tingkat Prestasi Responden sebesar 77,25% pada kriteria baik. Skor untuk faktor deskriptif lingkungan kerja adalah 82,87%, yang menempatkan Tingkat Prestasi Responden dalam kisaran yang baik. Aman untuk mengatakan bahwa karyawan di PT. Merangkai Artha Nusantara pandai menyelesaikan tugas mereka.

Berdasarkan nilai TCR bahwa skor tertinggi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah untuk pernyataan 1 dan 6, yang mengatakan, "Semua keputusan ada di tangan pemimpin, dan pemimpin melindungi karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda." Tingkat Prestasi Responden untuk pernyataan ini adalah 92,55%, yang sangat baik. Selain itu, pernyataan yang mendapat skor terendah adalah pernyataan 2, 3, dan 4: "pemimpin tempat saya bekerja memperhatikan konflik yang terjadi antar karyawan, pemimpin memberikan motivasi untuk mendorong semua karyawan menyelesaikan semua tugas, dan pemimpin memberi tahu bagaimana melakukan pekerjaan itu." Tingkat Prestasi Responden adalah 89,41% pada kriteria yang sangat baik. Skor untuk faktor deskriptif gaya kepemimpinan adalah 90,91%, yang menempatkan Tingkat Prestasi Responden dalam kisaran yang sangat baik. Hal ini menandakan bahwa kita dapat mengatakan bahwa para karyawan PT. Merangkai Artha Nusantara sudah pandai menyelesaikan tugasnya.

Hasil Uji SEMPLS

Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 1.1 Hasil Uji Outer Model

Sumber : Data Olahan Peneliti 2026

Tabel 1.2
Nilai Outer Loading pada olah data SEM-PLS

	Pelatihan	Pengalaman Kerja	Produktivitas Kerja	Gaya Kepemimpinan
X1	0.878			
X1.2	0.924			
X1.3	0.928			
X1.4	0.885			
X1.5	0.908			
X1.6	0.787			
X2		0.895		
X2.2		0.933		
X2.3		0.912		
X2.4		0.900		
Y1			0.908	
Y2			0.881	
Y3			0.877	
Y4			0.892	
Y5			0.835	
Y6			0.851	
M1				0.926
M2				0.961
M3				0.917
M4				0.924
M5				0.560
M6				0.547

Sumber : Olah data SEM-PLS 4.0, 2026

Berdasarkan pada *output outer loading* pada Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa hasil *loading factor* pada tahapan purifikasi konstruk semua indikator memiliki nilai tinggi, dengan demikian bisa dikatakan bahwa semua indikator tersebut valid karena nilai berada $> 0,5$.

Tabel 1.3
Uji Diskriminan Validitas

	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan	0.764
Pengalaman Kerja	0.698
Produktivitas Kerja	0.691
Gaya Kepemimpinan	0.681

Sumber : Olah data SEM-PLS 4.0, 2026

Tabel 1.3, menunjukkan bahwa pengolahan data SEM-PLS memberikan nilai AVE yang baik untuk setiap variabel karena semuanya lebih besar dari 0,5. Ini berarti bahwa variabel laten dapat menjelaskan lebih dari setengah perbedaan pada indikatornya. Jadi, menurut Tabel 1.3, dapat dikatakan bahwa semua indikator dan konstruk model telah lulus uji *discriminant validity*.

Tabel 1.4
Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Pelatihan	0.938	0.941
Pengalaman Kerja	0.898	0.943
Produktivitas Kerja	0.838	0.905
Gaya Kepemimpinan	0.897	0.943

Sumber : Olah data SEM-PLS 4.0, 2026

Dari Tabel 1.4, dapat terlihat bahwa model penelitian dianggap *reliable* karena nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* semua variabel telah berada pada nilai diatas 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel mempunyai reliabilitas yang andal karena memenuhi kriteria uji *composite reliability*.

Pengujian Inner Model

Tabel 1.5
Nilai R Square

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Hubungan
Gaya Kepemimpinan (M)	0.786	0.778	Moderat
Produktivitas Kerja (Y)	0.802	0.790	Moderat

Sumber : Olah data SEM-PLS 4.0, 2026

Hasil Uji koefisien determinasi atau R square yang ditampilkan pada tabel terlihat bahwa nilai R^2 *Adjusted* gaya kepemimpinan adalah 0.778, artinya variabel eksogen yaitu pelatihan dan pengalaman kerja dapat mempengaruhi variabel endogen sebesar 77.8%, sisanya 22.2% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Adapun hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,786) \times (1 - 0,802)] \\
 &= 1 - (0,214 \times 0,198)
 \end{aligned}$$

$$= 1 - 0,042372 = 0,957628$$

Hasil perhitungan Q^2 menunjukkan bahwa nilai Q^2 0,957628. Nilai Q^2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2021). Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini, konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 1.6
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Hipotesis
H1	Pelatihan-> Produktivitas Kerja	0.451	2.697	0.004	Signifikan
H2	Pengalaman Kerja-> Produktivitas Kerja	0.483	3.036	0.002	Signifikan
H3	Pelatihan -> Gaya Kepemimpinan	0.438	2.896	0.004	Signifikan
H4	Pengalaman kerja-> Gaya Kepemimpinan	0.503	3.043	0.002	Signifikan
H5	Gaya Kepemimpinan -> Produktivitas Kerja	0.359	1.996	0.049	Signifikan

Sumber : Olah data SEM-PLS 4.0, 2026

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1.6, maka dapat dilakukan pengujian atas kelima hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 (Pelatihan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja)

Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif dan signifikan ($O = 0,451$) terhadap produktivitas kerja sebagai variabel. Nilai t-statistik pada pengaruh pelatihan ialah 2,697 yang lebih tinggi dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$), dan nilai p adalah 0,004, yang kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil pada Tabel 6, premis awal bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja **dapat diterima**.

2. Hipotesis 2 (Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja)

Ditunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja memiliki efek positif dan signifikan ($O = 0,483$) pada variabel produktivitas kerja. Nilai t-statistik untuk pengaruh pengalaman kerja adalah 3,036, yang lebih tinggi dari nilai t_{tabel} 1,986 ($t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$), dan nilai p – value adalah 0,002, yang lebih besar dari 0,05. Jadi, menurut informasi pada Tabel 6, hipotesis kedua bahwa memiliki pengalaman kerja membuat Anda lebih produktif di tempat kerja **dapat diterima**.

3. Hipotesis 3 (Pelatihan berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan)

Ini berarti bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh yang kuat dan positif ($O = 0,438$) terhadap variabel gaya kepemimpinan. Nilai t-statistik untuk pengaruh pelatihan adalah 2,896, yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Nilai p adalah 0,004, yang kurang dari 0,05. Akibatnya, temuan pada Tabel 6, memvalidasi hipotesis ketiga, yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja **dapat diterima**.

4. Hipotesis 4 (Pengalaman kerja berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan)

Menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja memiliki efek yang kuat dan negatif ($O = 0,503$) pada variabel gaya kepemimpinan. Nilai t-statistik yang menunjukkan bagaimana pengalaman kerja mempengaruhi adalah 3,043, yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai p adalah 0,002, yang lebih besar dari 0,05. Berdasarkan informasi pada Tabel 6, hipotesis keempat bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan **dapat diterima**.

5. Hipotesis 5 (Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja)

Ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan efek positif dan substansial ($O = 0,359$) pada variabel produktivitas kerja. Nilai t-statistik untuk pengaruh gaya kepemimpinan ini adalah 1,996, yang kurang dari t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} < t_{tabel}$), dan nilai p adalah 0,049, yang kurang dari 0,05. Jadi, Tabel 6. menunjukkan bahwa hipotesis kelima, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja **dapat diterima**.

Tabel 1.7
Hasil Uji Efek Moderasi

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Hipotesis
H6	Pelatihan-> produktivitas Kerja -> Gaya Kepemimpinan	0.503	3.043	0.002	Signifikan
H7	Pengalaman kerja -> Produktivitas Kerja -> Gaya Kepemimpinan	0.460	2.896	0.004	Signifikan

Sumber : Olah data SEM-PLS 4.0, 2026

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1.7, maka dapat dilakukan pengujian atas hipotesis 6 dan hipotesis 7 penelitian sebagai berikut:

6. Hipotesis 6 (Pelatihan mempengaruhi Produktivitas Kerja melalui Gaya Kepemimpinan)

Ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh yang kuat dan positif ($O = 0,503$) terhadap variabel produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan. Nilai t-statistik untuk pengaruh pelatihan ini adalah 3,043, yang lebih tinggi dari nilai t_{tabel} untuk disiplin sebesar 1,96 ($t_{hitung} < t_{tabel}$). Nilai p adalah

0,002, yang lebih tinggi dari 0,05. Hasilnya, temuan pada Tabel 7, memvalidasi hipotesis keenam, yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan **dapat diterima**.

7. Hipotesis 7 (Pengalaman Kerja Mempengaruhi Produktivitas Kerja melalui Gaya Kepemimpinan)

Ini menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja memiliki efek positif dan substansial ($O = 0,460$) pada variabel produktivitas kerja di berbagai gaya kepemimpinan. Nilai t-statistik pada pengalaman kerja adalah 2,896 lebih besar dari nilai $t_{tabel} 1,96$ ($t_{hitung} < t_{tabel}$). dan nilai-p adalah $0,004 < 0,05$. Akibatnya, berdasarkan temuan yang ditunjukkan pada Tabel 7, hipotesis keenam, yang mengemukakan bahwa pengalaman kerja berdampak positif dan signifikan pada produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan **dapat diterima**.

PEMBAHASAN

Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan bermanfaat antara pelatihan dan produktivitas kerja. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah sebesar 2,697, yang lebih rendah dari nilai $t_{tabel} 1,96$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai p sebesar 0,004 yang lebih rendah dari 0,05, menunjukkan bahwa pelatihan lebih berhasil dan bermanfaat bagi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Dziki, 2023), yang menemukan bahwa pelatihan sangat meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, penelitian Ludgerdus (2022) menunjukkan bahwa pelatihan di tempat kerja memiliki pengaruh besar dan positif terhadap produktivitas.

Pelatihan sangat penting di PT. Merangkai Artha Nusantara untuk membantu orang melakukan pekerjaan yang lebih baik. Ketika pekerja mendapatkan pelatihan, mereka akan sangat bersemangat dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan dan kewajiban mereka. Pelatihan dapat membantu karyawan terus menghasilkan ide-ide baru, melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan lebih cepat, dan memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan PT. Merangkai Artha Nusantara juga dapat membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap tujuan dan visi organisasi, yang akan membuat mereka bekerja lebih keras dan lebih berdedikasi.

Di sisi lain, tidak mendapatkan pelatihan yang cukup dapat membuat kinerja menurun, termasuk tidak mengambil inisiatif, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, bahkan ingin meninggalkan perusahaan. Jadi, para pimpinan PT. Merangkai Artha Nusantara perlu mengetahui apa yang membuat suasana kerja ramah agar pekerja dapat melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja sangat memengaruhi produktivitas, yang mengindikasikan bahwa berbagai tingkat pengalaman kerja memiliki dampak yang cukup besar terhadap efisiensi. Nilai t-statistik pada

pengaruh konstuk ini ialah 3,036, lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai-p adalah 0,002 kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Dziki, 2023), yang menemukan bahwa pengalaman kerja memiliki dampak besar terhadap produktivitas seseorang di tempat kerja. PT. Merangkai Artha Nusantara berpendapat bahwa pengalaman kerja sangat penting untuk produktivitas di tempat kerja. Perusahaan ini adalah perusahaan swasta, oleh karena itu memiliki norma dan prosedur yang agak khas. Ini berarti bahwa produktivitas karyawannya sebagian besar didasarkan pada seberapa baik mereka dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar pekerjaan yang dilakukan di organisasi ini adalah produksi dan operasi, yang tidak memerlukan jenis kepemimpinan yang sangat khusus. Karena itu, perubahan gaya kepemimpinan tidak banyak berpengaruh pada produktivitas. Orang-orang yang bekerja untuk organisasi ini biasanya cukup mudah beradaptasi dan dapat melakukannya dengan baik dalam berbagai pengaturan, jadi masalah lingkungan bukanlah hal utama yang membuat mereka seproduktif mungkin.

Pengaruh pelatihan terhadap gaya kepemimpinan

Hasil penelitian menyebutkan bahwa pelatihan memiliki efek besar dan baik pada gaya kepemimpinan. Ini berarti bahwa ada hubungan yang kuat dan baik antara pelatihan dan gaya kepemimpinan. Semakin efektif dan bermanfaat pelatihan yang dilaksanakan, semakin besar produktivitas organisasi, dibuktikan dengan Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah 2,896, lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai p – value $0,004 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Jufrizen dan Safani (2021), yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap gaya kepemimpinan. Selain itu, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dony Setiawan dan rekan-rekannya pada tahun 2025 menunjukkan bahwa pelatihan di tempat kerja memberikan pengaruh yang kuat dan positif terhadap gaya kepemimpinan.

Pelatihan yang selalu tersedia dapat membuat pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya. Semakin banyak seseorang berlatih, semakin baik dia dapat melakukan pekerjaannya dan memenuhi tenggat waktu.

Pelatihan juga dapat membuat karyawan lebih setia kepada perusahaan. Orang yang memiliki banyak pelatihan cenderung lebih setia dan berdedikasi, sehingga mereka akan bekerja keras untuk menjaga nama baik dan reputasi agensi tempat mereka bekerja. Banyak pelatihan dapat membantu pekerja belajar untuk disiplin diri. Karyawan yang telah dilatih akan mencoba mengelola diri mereka sendiri, tidak bertindak dengan cara yang melanggar aturan, dan menjadi seproduktif yang diinginkan perusahaan.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara signifikan memengaruhi gaya kepemimpinan, dengan tingkat pengalaman kerja yang tinggi dan rendah memberikan dampak yang signifikan. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah 3,043, lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai p – value $0,002 < 0,05$. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Safani (2021), yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja

secara signifikan mempengaruhi gaya kepemimpinan. Organisasi ini adalah agen swasta, oleh karena itu telah menetapkan aturan dan prosedur tentang cara melakukan sesuatu di tempat kerja. Ini berarti bahwa pengalaman kerja lebih tentang mengetahui dan mengikuti aturan ini daripada tentang kondisi sebenarnya. Selain itu, studi oleh Kevin et al. (2025) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif pada gaya kepemimpinan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja

Temuan studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas. Ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan seberapa produktif karyawan. Semakin efektif dan positif gaya kepemimpinan yang digunakan, maka semakin produktif organisasi dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah 1,996, yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai p – value $0,049 < 0,05$. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alvin (2023), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan dampak positif yang substansial terhadap produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menunjukkan betapa bertanggung jawab dan berdedikasi mereka untuk mengelola pekerjaan karyawan mereka. Selain itu, penelitian Dony et al. (2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki efek besar dan menguntungkan pada seberapa produktif orang dalam bekerja.

Pemimpin yang disiplin cenderung menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu, mengikuti aturan, dan tidak melanggarnya. Ini akan membuat mereka lebih produktif dan efektif dalam jangka panjang. Gaya kepemimpinan yang baik menunjukkan bahwa pemimpin itu profesional, yang dapat membantu reputasi agensi dan kepercayaan publik terhadapnya. Ini akan membuat pekerjaan organisasi secara keseluruhan lebih produktif. Gaya kepemimpinan yang konsisten dapat membantu menciptakan budaya dan serangkaian kebiasaan kerja yang membuat karyawan ingin melakukan yang terbaik sepanjang waktu. Jadi, untuk membuat gaya kepemimpinan di PT. Merangkai Artha Nusantara lebih baik, perlu ada peningkatan jangka panjang dalam produksi lapangan kerja melalui penegakan hukum, penghargaan, dan pelatihan yang efektif.

Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berdampak besar pada produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan. Artinya, ada hubungan tidak langsung antara pelatihan dan produktivitas, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel perantara (intervensi). Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah 3,043 lebih besar dari t_{tabel} melalui gaya kepemimpinan 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai p – value $0,002 < 0,05$. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dziki (2023), yang mengidentifikasi dampak kuat pelatihan terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian Dony et al., (2025) juga menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki efek yang

menguntungkan dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan gaya kepemimpinan.

Di PT. Merangkai Artha Nusantara, memberikan pelatihan yang baik kepada karyawan akan membantu mereka melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Karyawan yang terlatih lebih cenderung merasa bertanggung jawab, berkomitmen, dan disiplin diri, sehingga mereka akan mencoba mengikuti aturan, melakukan pekerjaan tepat waktu, dan bertindak secara profesional. Pelatihan kerja profesional ini kemudian akan berdampak baik pada produktivitas karyawan, seperti kualitas kerja yang lebih baik dan pemenuhan tujuan perusahaan. Jadi, pelatihan kerja akan berpengaruh tidak langsung pada produktivitas kerja melalui cara kerja gaya kepemimpinan. Jadi, untuk membuat karyawan lebih produktif di organisasi ini, mereka perlu memperhatikan pelatihan dan gaya kepemimpinan dengan cara yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan

Temuan studi ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memengaruhi produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan, menunjukkan korelasi langsung antara pengalaman kerja dan produktivitas kerja, dengan gaya kepemimpinan berfungsi sebagai variabel intervensi. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah 2,896, lebih besar dari nilai t_{tabel} melalui gaya kepemimpinan 1,96 ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dan nilai $p - value$ $0.004 < 0,05$. Hasil penelitian ini mirip dengan Dheya (2023), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas melalui pengalaman kerja. Selain itu, penelitian oleh Kevin et al., (2025) menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan gaya kepemimpinan memiliki efek besar dan menguntungkan pada seberapa produktif orang dalam bekerja. Di PT. Merangkai Artha Nusantara, kualitas pengalaman kerja memiliki pengaruh besar pada seberapa produktif orang dalam bekerja. Ini karena agensi memutuskan seberapa banyak pengalaman kerja yang dimiliki karyawan berdasarkan hal-hal seperti seberapa baik mereka memahami dan mengikuti aturan, seberapa profesional mereka, dan seberapa termotivasi mereka untuk bekerja keras.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan yaitu :

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara.
2. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara.

4. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara.
6. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja melalui gaya kepemimpinan karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Merangkai Artha Nusantara.

Saran

1. Perusahaan sebaiknya melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) yang lebih spesifik sebelum sesi dimulai, agar materi (seperti ilmu pengelasan dan K3) benar-benar sesuai dengan kendala teknis di lapangan. Selain itu, perlu dibuat program *Post-Training Evaluation* untuk memastikan bahwa ilmu yang didapat dari lembaga eksternal benar-benar diterapkan dalam operasional harian pabrik, bukan sekadar formalitas sertifikasi.
2. Mengingat banyaknya karyawan baru, perusahaan disarankan menerapkan program *Mentorship* atau *On-the-Job Coaching*. Karyawan yang sudah bekerja di atas 15 tahun (10 orang) dapat dijadikan "Master" atau pembimbing bagi karyawan baru. Hal ini bertujuan untuk mempercepat transfer pengetahuan (*knowledge sharing*) dan penguasaan alat produksi tanpa harus menunggu masa kerja bertahun-tahun secara alami.
3. Perusahaan harus segera melakukan Audit Pemeliharaan Mesin (*Maintenance*) secara berkala untuk mengurangi *downtime* produksi. Selain itu, manajemen perlu menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) yang lebih terukur per departemen. Pengukuran hasil kerja tidak boleh jarang dilakukan; sebaiknya dilakukan evaluasi mingguan agar penurunan produksi seperti pada tahun 2023 dapat dideteksi dan diatasi lebih dini.
4. Para pemimpin di PT. Merangkai Artha Nusantara perlu mengikuti pelatihan Kepemimpinan Transformasional. Pemimpin harus lebih aktif turun ke lapangan (*Gemba Walk*) untuk memahami kendala teknis dan memberikan motivasi langsung kepada karyawan. Karena variabel ini bersifat moderasi, pemimpin harus mampu menjembatani hasil pelatihan dan pengalaman kerja karyawan agar benar-benar bermuara pada peningkatan produktivitas, bukan hanya sekadar mengawasi angka.
5. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti konsep yang sama. Sebaiknya peneliti yang akan melakukan penelitian serupa untuk mengembangkan penelitian ini dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain yang berbeda dan variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvin Qomarul Adi Wiranto, L. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Karyawan Credit Union Semangat Warga (CUSW) Jombang. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*.
- Dessler, G. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dheya Kusuma Arianing Putri, A. H. (2023). Training, Leadership Style, and Work Environment on Employee Performance: the Role of Work Motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 198-216.
- Dziki Nur Alif Fatul Anwar, V. F. (2023). Dampak Pelatihan, Disiplin, dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan: Analisis Kuantitatif. *Academia*, 1-17.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SMARTPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasnawati, M. S. (2021). *Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Kinerja*. Sulawesi Selatan: Pusaka Almaida.
- Herdy, E. N. (2024). The Effect of Leadership, Recruitment, Training, Career Development on Employee Productivity of PT Wasco Engineering Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*.
- Ilim Nafisatul, K. W. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 39-54.
- Ilim, N. A. (2024). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA*.
- Iman Sajidin, H. S. (2022). Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Tobe Aviasi Indonesia. *Jurnal Empire*, 110-117.
- Jumarni, H. A. (2023). Pengaruh Faktor Komunikasi, Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Sales Promotion Pada PT. Yamaha Suraco Jaya Abadi Motor. *Jurnal Mirai Management*, 444-450.
- Kaswan. (2021). *Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Manullang, M. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE.
- Marwansyah. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mukaromah, S. H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Surya Kencana Food Jombang. *Jurnal Manajemen*, 69-75.
- Rahmawati Muin. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja. *IBEF: Islamic Banking, Economic and Financial Journal*, 12-15.

- Rahmawati Muin, M. N. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Manajemen*, 63-71.
- Siagian, S. P. (2022). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sisca, S. C. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Siti Zulaika, D. S. (2022). Analisis Uji Beda Pelatihan, Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. POS Indonesia Cabang Kota Dumai. *JOM FEB*, 1-13.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. (2025). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Permata Putri.
- Zulaika, S. (2022). Analisis Berbagai Tes Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Tingkat Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Cabang Kota Dumai. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 5(2), 112-125.