

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Hakaaston Sungai Lansek

Bella Risky¹, Selvi Yona Sari², Nila Pratiwi³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia
Email: bellarisky02@gmail.com¹, selviyonasari@upiypkt.ac.id², nilapratwi8@gmail.com³

**Penulis Korespondensi : bellarisky02@gmail.com*

Abstract. *PT. Hakaaston Sungai Lansek is a company engaged in manufacturing and infrastructure construction. This study aims to analyze the effect of performance appraisal and training on employee performance through work ability as an intervening variable at PT. Hakaaston Sungai Lansek. The population and sample consist of all employees of the company. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method with SmartPLS 3.0. The results of the study indicate that performance appraisal does not have a positive and significant effect on work ability, while training has a positive and significant effect on work ability. Furthermore, performance appraisal has a positive and significant effect on employee performance, whereas training does not have a positive and significant effect on employee performance. Work ability is proven to have a significant effect on employee performance. The results of the indirect effect analysis show that work ability is not able to mediate the effect of performance appraisal on employee performance; however, it is able to mediate the effect of training on employee performance. Thus, work ability plays an important role in improving employee performance, particularly through the effective implementation of training.*

Keywords: *Employee Performance; Performance Appraisal; Productivity; Training; Work Ability.*

Abstrak. PT. Hakaaston Sungai lansek adalah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada PT.Hakaaston Sungai Lansek. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT. Hakaaston Sungai Lansek. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dianalisis menggunakan metode Struktural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kemampuan kerja, sedangkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Selanjutnya, penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak mampu memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, namun mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kemampuan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya melalui pelaksanaan pelatihan yang efektif.

Kata Kunci : Kemampuan Kerja; Kinerja Karyawan; Penilaian Kinerja; Pelatihan; Produktivitas.

1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan resiliensi organisasi baik pada level individu, tim atau grup, bahkan organisasi itu sendiri (Pahira & Rinaldy, 2023). Oleh sebab itu,

pengelolaan sumber daya manusia melalui fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi aspek yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

Penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam dunia bisnis dan sektor publik.(Putri et al., 2025).

Selain itu, Pelatihan juga memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Kosdianti & Sunardi, 2021) hasil penelitian pengaruh pelatihan dan komunikasi secara bersama memiliki pengaruh yang sangat berarti kepada kinerja.

Berdasarkan tabel produksi PT. Hakaaston Sungai Lansek tahun 2020–2024, produksi mengalami fluktuasi. Tahun 2020 jumlah produksi sedikit melebihi target 5.113,30 ton dari target 5.000,00 ton. Tahun 2021 dan 2022 produksi menurun menjadi 5.604,27 ton dari target 5.800,00 ton dan 4.083,94 ton dari target 5.000,00 ton. Tahun 2023 produksi meningkat namun masih belum mencapai target menjadi 7.809,12 ton dari target 8.000,00 ton. Tahun 2024 produksi kembali turun signifikan menjadi 2.635,81 ton dari target 5.000,00 ton.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Suwandi et al., 2021) Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan variabel Penilaian Kinerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Nurwan et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel pelatihan terhadap kemampuan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Kristiani et al., 2022) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Kosdianti & Sunardi, 2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Surajiy, Nasruddin, Nosi Fanira, 2023) menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Suwandi, Dasmadi, 2023) menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan variabel penilaian kinerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Sitio, 2022) menyatakan terdapat pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening.

Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Letsoin & Ratnasari, 2020) menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional

dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan seperti hubungan antar pribadi, sesama karyawan maupun atas dan bawahannya.

Penilaian Kinerja

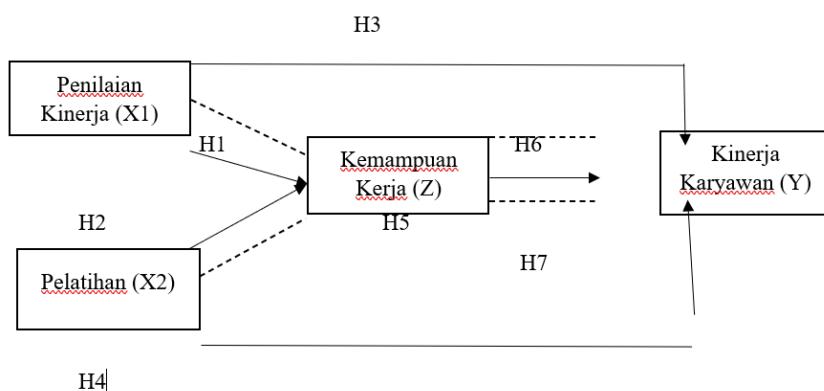
Berdasarkan pendapat (Maharani et al., 2023) penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses mengevaluasi yang dilakukan oleh lembaga dengan ketentuan atau kriteria yang telah ditetapkan terhadap tugas seorang karyawan. Penilaian kinerja dilakukan secara terstruktur dan sistematis terhadap tampilan yang dapat dilihat dari kinerja karyawan tersebut serta terhadap taraf potensi kinerja karyawan dalam usaha untuk selalu mengembangkan dirinya.

Pelatihan

Dalam penelitian (Suryani et al., 2023) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran dimana karyawan akan memperoleh keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan sikap yang dibutuhkan perusahaan sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan mencapai tujuan organisasi.

Kemampuan Kerja

Dalam penelitiannya (Paraswati et al., 2023) menyatakan bahwa kemampuan kerja adalah seberapa baik kinerja pegawai sekarang dan dalam masa mendatang dengan mempertimbangkan permintaan tanggung jawab ketika bekerja, mendukung kesehatan, serta sumber daya mentalnya. *Workability* dapat mendukung pegawai dalam bekerja dengan tanggung jawab dan kemampuan demi mencapai banyak prestasi lebih.



Gambar 1. Kerangka Pikir.

Berdasarkan kerangka pikir diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut : 1) Diduga penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja. 2) Diduga pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja. 3) Diduga

penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Diduga Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Diduga kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Diduga penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening. 7) Diduga pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening

2. METODE PENELITIAN

Menurut Nurhidayah (2024), kemampuan kerja dan pelatihan kerja keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mendukung temuan penelitian ini bahwa variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui jalur tertentu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh dan mengukur kinerja karyawan, penilaian kinerja, pelatihan, dan kemampuan kerja melalui penyebaran kuisioner yang terdiri dari pernyataan-pernyataan relevan.

Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan structural atau biasa disebut SEM. PLS digunakan karena mampu menjelaskan pengaruh variabel penilaian kinerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening. Pengujian hipotesis penelitian ini dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t- statistik/t hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_0 ditolak.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel laten, di mana model ini secara spesifik menjelaskan keterkaitan antara variabel laten dan indikator-indikator pembentuknya, sehingga outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator merepresentasikan variabel laten yang diukur. Pengujian outer model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah diberikan kepada seluruh variabel penelitian. Dalam analisis data, terdapat tiga kriteria utama yang digunakan untuk menilai kelayakan outer model, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Nilai korelasi pada tahap pengembangan antara 0,50 hingga 0,60 masih dianggap memadai atau dapat diterima, sedangkan batas nilai *convergent validity* yang direkomendasikan adalah di atas 0,60.

Tabel 1. Result For Inner Weights.

Uraian	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviation	T Statistik	P Value	Keterangan
Penilaian Kinerja (X1) => Kemampuan Kerja (Z)	0,342	0,289	0,259	1,317	0,188	Hipotesis Ditolak
Pelatihan (X2) => Kemampuan Kerja (Z)	0,599	0,644	0,239	2,502	0,013	Hipotesis Diterima
Penilaian Kinerja (X1) => Kinerja Karyawan (Y)	0,315	0,313	0,106	2,977	0,003	Hipotesis Diterima
Pelatihan (X2) => Kinerja Karyawan (Y)	0,169	0,190	0,119	1,426	0,154	Hipotesis Ditolak
Kemampuan Kerja (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0,523	0,505	0,094	5,578	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber : Hasil uji inner Model

Tabel 2. Result For Path Analysis.

Uraian	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviation	T Statistik	P Value	Keterangan
Penilaian Kinerja (X1) => Kemampuan Kerja => Kinerja Karyawan (Y)	0,179	0,149	0,139	1,285	0,199	Hipotesis Ditolak
Pelatihan (X2) => Kemampuan Kerja (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0,313	0,322	0,125	2,505	0,013	Hipotesis Diterima

Sumber : Hasil uji inner Model

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kemampuan kerja

Penilaian kinerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kemampuan kerja pada PT. Hakaaston Sungai Lansek. Dimana dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar 0,342 dengan t -statistics $1,317 < (1,96)$ p -value $0,188 >$ dari (0,5). Sehingga bisa diambil kesimpulannya apabila H_0 diterima dan H_a ditolak. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang kurang baik mengakibatkan berkurangnya kemampuan kerja dari setiap karyawan yang ada pada PT. Hakaaston Sungai Lansek.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja pada PT. Hakaaston Sungai Lansek. Dimana dapat dilihat nilai original sample sebesar 0,599 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,502 yang $>$ dari 1,96, dengan nilai *p-value* sebesar 0,013 yang $<$ dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja pada PT. Hakaaston Sungai Lansek.

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja karyawan

Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hakaaston Sungai Lansek. Dimana dapat dilihat nilai original sample sebesar 0,315 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,977 yang $>$ dari 1,96, serta nilai *p-value* sebesar 0,003 yang $<$ dari 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada PT Hakaaston Sungai Lansek.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hakaaston Sungai lansek. Dimana nilai original sample sebesar 0,169 dengan *t-statistics* sebesar 1,426 yang $<$ dari 1,96, serta nilai *p-value* sebesar 0,154 yang $>$ dari 0,05. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Hakaaston Sungai Lansek.

Pengaruh kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hakaaston Sungai lansek. Dapat dilihat nilai original sample sebesar 0,523 dengan *t-statistics* sebesar 5,578 yang $>$ dari 1,96, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang $<$ dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Kerja Sebagai Variabel intervening

Kemampuan kerja tidak mampu memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Hakaaston Sungai Lansek. Dapat dilihat nilai original sample sebesar 0,179 dengan *t- Statistic* $1,285 < 1,96$, *p-value* $0,199 >$ dari 0,5, Sehingga bisa diambil kesimpulannya apabila H_0 diterima dan H_a ditolak. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang kurang baik mengakibatkan kinerja karyawan yang menurun dan kemampuan kerja yang kurang baik.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening

Kemampuan kerja mampu memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Hakaaston Sungai Lansek. Dapat dilihat nilai original sample sebesar 0,313 dengan t -Statistic (2,505) $>$ dari (1,96), p -value (0,013) $<$ dari (0,05). Sehingga bisa diambil kesimpulan apabila H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan dan kemampuan kerja yang memuaskan.

4. KESIMPULAN

Dari Hasil Penelitian pengaruh penilaian kinerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Hakaaston sungai Lansek. Dapat disimpulkan bahwa, penilaian kinerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kemampuan kerja, sedangkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Selanjutnya, penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak mampu memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, namun mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh karyawan PT. Hakaaston Sungai Lansek atas bantuan data dan informasi melalui pengisian kuesioner yang mendukung kelancaran penelitian ini. Terima kasih kepada Universitas Putra Indonesia YPTK Padang atas fasilitas, dukungan akademik, dan lingkungan pendidikan yang telah menunjang penyelesaian studi dan penelitian ini. Terima kasih kepada dosen pembimbing saya yang telah membimbing dalam melakukan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Satria Piranti Perkasa di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma*, 1(1), 141–150. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070>
- Kristiani, A., Putriana, L., & Salim, F. (2022). Pengaruh penilaian kinerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening

di PT MMS Group Indonesia. *Jurnal Cafetaria*, 3(2), 38–50. <https://doi.org/10.51742/akuntansi.v3i2.614>

Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan, loyalitas kerja, dan kerja sama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 17–34.

Maharani, O., Rindaningsih, I., & Studi, P. (2023). Penilaian kinerja sebagai penentu prestasi dan kinerja tenaga kependidikan: Literature review. *MAMEN: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 159–170. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1626>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Nurhidayah, E. F. (2024). *The influence of work ability and job training on employee performance at PT. Semen Tonasa Pangkep Regency*. *Eduvest Journal*, 1738.

Nurwan, T. M., Flawerina, A., Saputra, A., Rifani, N. A., Fauzi, S. G., & Yulianti, Y. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kemampuan pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Sumedang. *Jurnal Administrasi Publik*, 7, 24–31.

Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Comserva: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>

Paraswati, A. D., Amelia, T., & Larassaty, A. L. (2023). Literature review: Kompensasi dan motivasi terhadap kemampuan kerja pegawai melalui kontrak kerja perusahaan. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*, 3(2), 352. <https://doi.org/10.32493/jism.v3i2.31336>

Putri, N. A., Muhtady, N. H., et al. (2025). Penilaian kinerja dan metode penilaian kinerja. *EMBISS*, 5(2), 149.

Sitio, V. S. S. (2022). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada PT Supra Primatama Nusantara. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(2), 150–162. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i2.909>

Surajiy, Nasruddin, & Fanira, N. (2023). Pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada Puskesmas Kecamatan Candimulyo). *BMAJ: Business and Management Journal*, 3(1), 14–31. <https://doi.org/10.31603/bmar.v3i1>

Suryani, Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Systematic literature review (SLR): Pelatihan dan kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Nasional*, 363–370.

Suwandi, Dasmadi, & H. P. (2023). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan: Narrative literature review. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 34–40.

Suwandi, Dasmadi, & Purwanto, H. (2021). Pengaruh penilaian kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT Merak Sentausa Abadi. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 229–236.