

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERCETAKAN GRAMEDIA CIKARANG

Reza Raditya Eka Pranata
Universitas Pancasila, Jakarta
Email: rezaradityaekapranata@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai variabel intervening di PT. Percetakan Gramedia Hasil analisis menunjukkan bahwa Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, serta Kepemimpinan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai variabel intervening.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai.*

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of Leadership, Training and Environment on Employee Performance through Motivation as an intervening variable in PT. Gramedia The analysis showed that Training, Work Environment and Motivation had positive and significant effects on Employee Performance, and Leadership, Training and Work Environment had a positive and significant effect on Employee Performance through Motivation as an intervening variable.

Keywords: *Leadership, Training, Work Environment, Motivation, and Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan bagian penggerak dari perusahaan yang memiliki potensi berkembang dan secara aktif mendorong produktifitas dalam memenuhi tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan oleh setiap perusahaan. Semakin berkembang perusahaan dan banyak sumber daya manusia yang dimilikinya, maka akan membutuhkan usaha lebih untuk mengaturnya. Oleh sebab itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia perusahaan yang bisa menjaga keseimbangan dan memanfaatkannya secara maksimal untuk menunjang produktivitas perusahaan.

Tak dipungkiri bahwa semakin hari jumlah sumber daya manusia semakin banyak. Namun, apakah semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas? Tentu saja tidak. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan *skill* dan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang benar-benar mumpuni demi kemajuan bisnisnya, yang mana jumlah tersebut sangatlah terbatas. Hal ini membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan yang lain demi mendapatkan sumber daya manusia tersebut.

Senada dengan paparan diatas, perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur selalu dihadapkan pada persaingan yang semakin kompetitif. Dalam menghadapi persaingan tersebut tentunya tidak cukup hanya dengan menggunakan teknologi canggih dalam produksi dan kegiatan operasional perusahaan. Suatu cara penting bagi perusahaan manufaktur untuk menghadapi keadaan tersebut adalah pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya yaitu

melalui pelatihan. Pelatihan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan sangat erat pengaruhnya dengan hasil kinerja dari sumber daya manusia tersebut.

Selain pelatihan, suatu cara penting bagi perusahaan manufaktur untuk menghadapi keadaan tersebut adalah pengelolaan sumber daya manusia yaitu pegawai melalui motivasi kerjanya. Faktor motivasi ini dipandang penting karena motivasi merupakan *drive* yang mendorong tindakan seseorang untuk melakukan aktivitas dalam rangka pencapaian kinerja yang diinginkan. Seorang pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, maka secara sukarela akan memperbaiki aktivitasnya jika apa yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan, dan sebaliknya seseorang yang memiliki motivasi rendah, maka yang bersangkutan tidak ada keinginan untuk memperbaiki secara sukarela jika apa yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan

Perusahaan harus memperhatikan motivasi pegawai agar antara perusahaan dan pegawai dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan. Pegawai yang termotivasi akan merasa lebih bahagia. Kurangnya motivasi pegawai dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan pegawai. Semangat kerja pegawai yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan. Survei Mazars yang dilakukan di Irlandia mengungkapkan hanya 58% dari pegawai termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan 42% dari pegawai kehilangan motivasi atau sangat kehilangan motivasi (McCarthy, 2013).

Lebih dari itu, selain motivasi, manajemen perusahaan memang seharusnya mempunyai tanggung jawab penuh untuk memberikan lingkungan kerja yang baik bagi para pegawainya baik untuk pegawai baru maupun untuk

pegawai lama, agar mereka dapat mencapai potensinya secara penuh. Karena semakin kompleks organisasi, semakin membutuhkan peningkatan sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun segi kuantitasnya. Praktek pengelolaan sumber daya manusia tersebut menunjukkan bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan. Apabila kita mengamati yang dilakukan oleh perusahaan unggul di dunia, termasuk di Indonesia, jelas sekali bahwa yang mereka dahulukan dalam membangun perusahaan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka. Ini adalah pekerjaan besar yang memakan waktu lima tahun sampai sepuluh tahun (Ruky, 2013).

Semakin kebutuhannya terpenuhi maka akan semakin besar kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya di perusahaan. Lingkungan kerja di perusahaan juga mempengaruhi kinerja yang dilaksanakan oleh pegawai. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan non fisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang segar, nyaman dan memenuhi standar kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan pegawai dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai, sikap saling menghargai diwaktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya bisa membina kinerja mereka secara terus menerus.

Suatu perusahaan dapat berkembang dan maju bilamana perusahaan tersebut selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi dan ilmu pengetahuan. Tantangan bagi kelangsungan suatu organisasi, baik dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut amatlah rumit. Begitu juga halnya dengan PT

Percetakan Gramedia Cikarang, yang bergerak dalam bidang industri percetakan, untuk mencapai tujuan, perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja berawal dari perhatian pimpinannya. Sejauh mana pimpinan menjadi panutan bagi para pegawainya demi mencapai tujuan bersama perusahaan, menjadi salah satu faktor yang penting. Selanjutnya, peningkatan kinerja erat juga kaitannya dengan pelatihan pegawai. Sumber daya manusia atau pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan mempunyai level kemampuan yang berbeda dengan pegawai lainnya. Kadang-kadang kemampuan mereka meningkat, namun kadang juga menurun. Komposisi pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang Berdasarkan Level Manajemen

Tingkat	Jumlah Pegawai (Orang)
General Manager	1
Manager	16
Superintendent	23
Team Leader	36
Officer	34
Operator	281
Total	391

Sumber : *Human Resources* PT Percetakan Gramedia Cikarang, 2019

Pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018, untuk pengembangan sumber daya manusia PT Percetakan Gramedia Cikarang telah melaksanakan program-program pelatihan bagi pegawai baik yang berasal dari PT Percetakan Gramedia Cikarang maupun pihak eksternal, dengan total realisasi anggaran pelatihan

sebesar Rp 6 miliar. Dalam kaitan ini, pelaksanaan program pelatihan menunjukkan memiliki korelasi negatif dengan produktifitas pegawai yang diukur melalui satuan eksemplar terjual per pegawai, seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Produktifitas Pegawai

Tahun	Produktifitas Pegawai
2016	190,49 eksemplar/pegawai
2017	143,53 eksemplar/pegawai
2018	135,25 eksemplar/pegawai

Sumber : *Human Resources* PT Percetakan Gramedia Cikarang

Dari tabel 2 diatas diketahui terjadi penurunan produktifitas pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Hingga saat ini kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT Percetakan Gramedia Cikarang masih belum maksimal, hal ini ditandai dengan masih banyaknya keluhan dari pelanggan terkait pelayanan yang diberikan PT Percetakan Gramedia Cikarang yang disampaikan melalui surat kepada bagian pemasaran pada tabel 3 berikut.

Tabel 3 Data Keluhan Pelanggan PT Percetakan Gramedia Cikarang 2016 – 2018

Tahun	Kategori Keluhan Pelanggan				
	Produk	Pengiriman	Keamanan	Bahan	Komunikasi
2016	13	4	0	0	0
2017	21	9	0	0	1
2018	24	3	0	0	0
Total	58	16	0	0	1

Sumber : *Human Resources* PT Percetakan Gramedia Cikarang

Berdasarkan tabel 3, pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 sebanyak 75 pelanggan menyampaikan sentimen negatif terhadap kinerja PT Percetakan

Gramedia Cikarang dengan kategori keluhan terbanyak pada kualitas produk sebanyak 58 keluhan, hal ini dapat mengindikasikan belum optimalnya kinerja pegawai di PT Percetakan Gramedia Cikarang. Selain kepemimpinan dan pelatihan, kemampuan yang kadang meningkat namun kadang juga menurun, berkaitan pula dengan motivasi kerja pegawainya dan lingkungan kerja di PT Percetakan Gramedia Cikarang. Perhatian akan motivasi dan lingkungan kerja kepada pegawai perusahaan tersebut sangat diperlukan karena akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda (Sofyan, 2019). Penelitian ini dibuat untuk meneliti keempat hal tersebut, yaitu kepemimpinan, pelatihan, motivasi kerja pegawai dan lingkungan kerja. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang.

LANDASAN TEORI

Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Dessler (2010:41) kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Selain itu, menurut Mangkunegara (2015:67) hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang hendak dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian Motivasi

Menurut Frederick Herzberg dikutip dalam Doni Juni Priansa (2014:84) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang”. Menurut Stephen P. Robins dalam Donni Juni Priansa (2014:86), menyatakan bahwa “Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu instansi akan baik, jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpinnya baik. Tegas baik atau buruknya tercapai atau tidaknya suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas, para

bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pelatihan

Pada umumnya setiap organisasi sering mengalami suatu kesenjangan antara kebutuhan akan tenaga kerja dengan kemampuan tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi adalah mengadakan program pelatihan kerja sebelum para pegawai baru memulai pekerjaan mereka pada suatu perusahaan/organisasi.

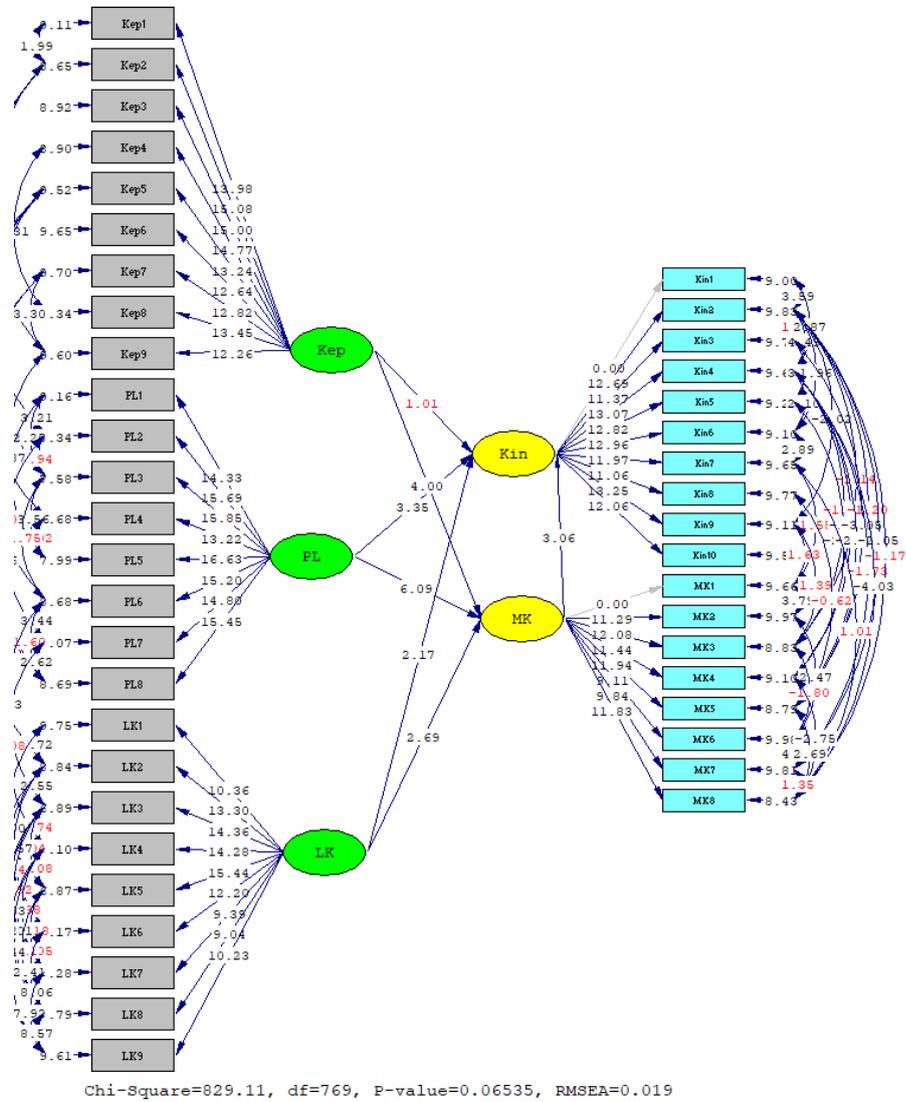
Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Tyssen (2011:58) lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan. Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto (2010:87) lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik ataupun buruk terhadap kinerja pegawai. Selain itu, menurut Aditya (2012:25) kondisi, keadaan, situasi dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengujian menggunakan *statistic inferensial* dengan bantuan aplikasi Metode SEM dan LISREL 8.8. Dari aplikasi tersebut selanjutnya akan dilakukan penafsiran terhadap angka-angka yang diperoleh sehingga dapat diketahui sejauh mana hubungan antar variabel yang diteliti. Dalam metode SEM, jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator (Bentler & Chou, 1987). Adapun jumlah indikator dalam penelitian ini sebanyak 44 indikator, sehingga minimal dibutuhkan 44×5 atau 220 sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN



Gambar 2. Hasil Uji-t
 Sumber : Hasil Output, Diolah Peneliti

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Pada Kasus pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai yang menggunakan pendekatan teori Menurut Siagian (2010:128) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat dalam memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan memberikan motivasi bertujuan untuk meningkatkan organisasi dan pegawai. Dan pada penelitian terdahulunya Budi Guntoro, Dyah Woro Hastuti dan Sudi Nurtini, *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2016. Dan Indra Kharis, Mochamad Soe'oad Hakam dan Ika Ruhana, *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 2015. Pada penelitian terdahulu menyatakan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian pada pendekatan bertolak belakang pada hasil uji dengan melakukan pengujian data kuantitatif dimana menjawab hasil pengujian pada hipotesis pertama yang menyatakan tidak adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Yang dimana tidak adanya pengaruh kepemimpinan yang mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai pada PT Percetakan Gramedia Cikarang.

Kepemimpinan di PT. Percetakan Gramedia Cikarang berlangsung secara demokratis. Para pemimpin selalu mengedepankan musyawarah dalam melaksanakan tugas. Semua didasarkan pada kesepakatan bersama. Para pimpinan lebih banyak memberikan wejangan dan berperan sebagai panutan saja. Hal ini tentunya hanya untuk meningkatkan motivasi kerja para staffnya secara internal. Pimpinan di PT.Percetakan Gramedia Cikarang tidak memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan hasil produksi dirinya sendiri, namun pimpinan memberikan kontribusi melalui peningkatan motivasi kerja kepada pegawainya

melalui wejangan dan kebebasan berpendapat. Pegawai yang telah termotivasi oleh pimpinannya yang akan mengalami peningkatan dalam kinerjanya.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pada pembahasan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai menggunakan pendekatan secara teoritis oleh Menurut Fathoni (2015) yang dimaksud dengan pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatih juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya. Adapun dalam penelitian ini yakni indikator yang paling berpengaruh pada variabel pelatihan yaitu pemilihan instruktur yang tepat untuk memberikan pelatihan. Instruktur yang menguasai materi akan sangat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seluruh pegawai PT. Percetakan Gramedia Cikarang. Pegawai yang telah paham akan kegiatan mencetak pastilah meningkat kinerjanya dalam bekerja, seperti contoh yang terjadi di lapangan atau perusahaan PT. Gramedia Cikarang bahwa tenaga instruktur direkrut dari para pegawai produksi yang telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun di bidang percetakan untuk memberikan pelatihan bagi para pegawai baru ataupun juniornya.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu dari pelatihan terhadap kinerja pegawai Arna Suryani dan Rahma Linda, J-MAS Jurnal Manajemen dan

Sains, 2017. Dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Batang Hari Jambi kemudian Indah Ayu Johanda Putri dan Djohan Mashudi, JADE17 Jurnal Doktor Ekonomi, 2016 ditemukan Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan positif melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Ismenia Boe, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 2014. Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis ke dua yang menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dimana adanya asumsi ini menunjukan hubungan yang homogen dengan adanya program pelatihan yang kurang maka menurunkan kinerja secara langsung.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada pembahasan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diperkuat dengan pendekatan secara teoritis oleh Menurut Siagian (2016) Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Sesuai dengan objek yang diteliti, maka dalam penelitian ini lingkungan kerja akan diukur berdasarkan: 1) Lingkungan Kerja Fisik dan 2) Lingkungan Kerja Non Fisik.

Lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan untuk membantu para pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Lingkungan kerja yang kondusif diciptakan oleh pegawai dan organisasi akan mendorong suatu efektivitas dalam menjalankan organisasinya. Hal ini semakin diperkuat oleh Paul Roelofsen (2002) dalam jurnal *The Impact of Office Environments on Employee*

Performance : The Design of The Workplace As A Strategy For Productivity Enhancement dan juga Setyo Riyanto, Ady Sutrisno dan Hapzi Ali (2017) dalam jurnal *The Impact of Working Motivation and Working Environments on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*, yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Hasil temuan pada hipotesis ketiga yang menunjukkan pengaruhnya lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun dalam penelitian ini yakni indikator yang paling berpengaruh pada variabel lingkungan kerja adalah kerjasama antar sesama pegawai berjalan dengan baik. Sesuai nilai dari filosofi *Caring* yang dianut oleh PT. Percetakan Gramedia Cikarang bahwa setiap pegawai ditanamkan sifat peduli terhadap sesama pegawai lainnya. Sebagai contoh membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya dan mengikutsertakan rekan kerja dalam kegiatan sesuai bidangnya. Sikap-sikap kerjasama itulah yang membuat pegawai menjadi betah dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Asumsi ini diperkuat adanya hubungan homogen terhadap lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, yaitu lingkungan kerja yang buruk akan memberikan dampak pada kinerja yang menurun.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada pembahasan ini terdapat pendekatan berdasarkan teoritis dengan pendapat ahli bahwa motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan. Motivasi pada dasarnya

merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Banyak pakar yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai. Faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2014) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal, seperti : Persepsi seseorang mengenai diri sendiri; Harga diri; Harapan pribadi; Kebutuhan; Keinginan; Kepuasan kerja; dan Prestasi kerja yang dihasilkan.

Dengan pendekatan pada hasil penelitian terdahulu Setyaningsih Sri Utami dan Agus Hartanto, Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, 2010. Yang terdapat temuan Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Kemudian Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto, Jurnal Ilmiah Manajemen, 2013 dengan temuan Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dan Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti dan Ika Ruhana, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya, 2014 adanya Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Maka dengan hasil pengujian data kuantitatif menjawab hasil penelitian dan terdapat temuan pada hipotesis Ke empat yang menjawab adanya pengaruh positif pada motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai. Adapun dalam penelitian ini indikator yang paling berpengaruh dalam variabel motivasi adalah kekuatan motivasi dari dalam diri pegawai itu sendiri untuk tetap semangat dalam bekerja. PT. Percetakan Gramedia didirikan bukan atas kekuatan modal tetapi atas kesamaan visi dan semangat. Inilah yang sangat berpengaruh dirasakan oleh setiap pegawai yang bekerja di PT. Percetakan Gramedia Cikarang. Suasana

kekeluargaan yang tinggi dalam bekerja menambah motivasi kerja para pegawai untuk memberikan kontribusinya yang terbaik untuk perusahaan. Dengan asumsi motivasi yang tidak terkontrol memberikan kinerja yang menurun pada pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Veitzhal Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan disini mencapai kinerja yang baik.

Teori tersebut diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu kepemimpinan terhadap motivasi Indra Kharis, Mochamad Soe'oad Hakam dan Ika Ruhana, Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, 2015 dengan temuan Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Dan Wahyu Budi Priyanto, Jurnal Ekonomika-Bisnis, 2016. Hasil temuan Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Hasil tersebut diperkuat dengan adanya hasil temuan dengan pengujian data kuantitatif yang terdapat pada hipotesis 5 dengan temuan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dimana dengan adanya perkuat temuan dengan penelitian dengan adanya kepemimpinan yang berbeda-beda tentunya masing-masing divisi pada perusahaan menunjukkan motivasi kerja yang berbeda-beda dengan hubungan homogen yaitu jika kepemimpinan yang baik tentunya menciptakan motivasi kerja yang baik.

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Pendekatan teoritis berdasarkan Menurut Werner dan Desimone dalam Kaswan (2011:215) Evaluasi program pelatihan merupakan pengumpulan secara sistematis terhadap informasi deskriptif dan penilaian yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif yang terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi. Sedangkan Kaswan (2011:218) menjelaskan, pendekatan evaluasi yang paling luas digunakan adalah kerangka yang diletakan oleh Donald Kirkpatrick. Salah satu teori mengenai evaluasi pelatihan yang dikemukakan oleh Kirkpatrick dikenal dengan The Four Levels Technique for Evaluating Training Program.

Teori tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Christian Voegtlin, Stephan A. Boehm dan Heike Bruch, Emerald International Journal of Manpower, 2015.dengan temuan Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi. Arna Suryani dan Rahma Linda, J-MAS Jurnal Manajemen dan Sains, 2017 dengan temuan Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi.

Hasil tersebut diperkuat dengan hasil temuan penelitian dengan melihat hasil dari pengujian hipotesis ke enam yang menghasilkan pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai dengan adanya kemampuan teknis pegawai yang berbeda-beda tentunya memberikan dampak pada motivasi pegawai yang berbeda-beda dengan hubungan yang homogen dimana pemberian pelatihan secara merata akan memberikan kemampuan pegawai yang berimbang serta meningkatkan kemampuan pegawai yang akan mudah menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik dan efisien sehingga memberi motivasi untuk mereka meningkatkan

kemampuannya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Pendekatan teoritis pada lingkungan kerja menurut Aditya (2012:25) kondisi, keadaan, situasi dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Menurut Tyssen (2011:58) lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan.

Teori tersebut diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto, Jurnal Ilmiah Manajemen, 2013 dengan temuan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi. Hasil tersebut kemudian diperkuat dengan asumsi dari hasil pengujian data kuantitatif yang terjawab pada hipotesis ke tujuh yang menunjukkan hasil adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Yang dimana perusahaan dengan lingkungan yang baik akan menciptakan suatu peningkatan motivasi.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini antara lain :

1. Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai. Namun kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.
2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Lingkungan Kerja yang baik akan menjadi peningkatan kinerja pegawai
4. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
5. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi
6. Pelatihan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja
7. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.

Saran

Berikut saran yang diberikan pada penelitian ini :

1. Perusahaan perlu memperhatikan pelatihan agar memiliki kesamaan kemampuan pada pegawai PT Percetakan Gramedia Cikarang. Pemilihan instruktur pelatihan menjadi kunci keberhasilan pelatihan dalam upaya menjaga motivasi pegawai dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.
2. Kemudian perusahaan PT Percetakan Gramedia Cikarang memperhatikan lingkungan kerja untuk memberikan kenyamanan pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja demi tujuan kinerja yang baik. Suasana saling bekerjasama hendaknya dijaga agar pegawai menjadi nyaman dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perusahaan.
3. Pimpinan perusahaan perlu memberikan sikap yang menunjang peningkatan motivasi guna meningkatkan kinerja pegawai. Sesuai dengan hasil penelitian, sebaiknya para pimpinan lebih memberikan kebebasan berpendapat bagi para pegawainya terkait proses dan hasil kerja bersama. Ini tentunya demi kebaikan bersama dalam mewujudkan target-target yang telah ditetapkan perusahaan. Kebebasan berpendapat yang terkontrol membuat suasana

menjadi lebih kondusif dan nyaman untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia : A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). *Practical Issues In Structural Modelling . Sociological Methods and Research*.
- Boe, I. (2014). Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dikantor Kepesidenan Republik Timor Leste. *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 559-580.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, S. K., & Frianto, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1055-1065.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2013). *Organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, J. L., John, M. I., James, H. D., & K., R. (2006). *Organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Guntoro, B., Hastuti, D. W., & Nurtini, S. (2016). The Relationship Between Leadership Type, Work Motivation, Training of Employee, and Physical Work Environment Toward Employee's Performance of Fastfood

- Company In Yogyakarta Indonesia. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 18-25.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Haji Masagung.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2015). Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pada PT Avrisc Assuance. *Jurnal Manajemen*, 74-84.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Kartini, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kharis, I., Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 1-9.
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel

- Intervening Pada PT Trasti Global Konverta. *Journal Of Business Studies*, 121-132.
- Lauby, S. J. (2005). *Motivating Employees (Career Planning and Talent Management)*. Florida: ASTD Press.
- Loehlin, J. C. (1998). *Latent Variable Models : An Introduction to Factor, Path and Structural Analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Indonesia Ke-10 ed.). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, P., & Anwar. (2000). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munparidi. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*, 47-54.
- Nitisemito, A. S. (1991). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia.
- Paita, S., Tewel, B., & Sendow, G. M. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada

- Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado. *Jurnal EMBA Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 683-694.
- Permansari, R. (2013). Pengaruh Motivasi dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT Anugrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, 1-9.
- Prakoso, R. D., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT AXA Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya*, 1-10.
- Prawirosentono, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan* (1 ed.). Yogyakarta: BPFEE.
- Priansa, D. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priyanto, W. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomika-Bisnis*, 105-114.
- Putri, I. A., & Mashudi, D. (2016). Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Pelayaran Surabaya Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JADE17 Jurnal Doktor Ekonomi*, 99-116.
- Rahman, D., Lely, S. W., & Soleh, C. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai

- Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Pabrik PT Jember Indonesia). *Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Jember*.
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). *From Motivation to Activation : Why Engaged Workers are Better Performers*. Springer.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik* (3 ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *Econ Journals International Review of Management and Marketing*, 342-348.
- Robbin, S. P. (2002). *Essentials of Organization Behaviour (Terjemahan)* (Edisi Kelima ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbin, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen Jilid 1* (13 ed.). (B. Sabran, & D. Barnadi, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Roelofsen, P. (2002). The Impact of Office Environments on Employee Performance : The Design of The Workplace as A Strategy For Productivity Enhancement. *Emerald Insight : Journal of Facilities Management*, 247-264.
- Saleleng, M., & Soegoto, A. S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas

- Pertanian Kabupaten Sorong Selatan. *Jurnal EMBA Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 695-708.
- Sastrohadiwiryo, S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schermerhon, J. R. (2009). *Manajemen Buku I* (Edisi Bahasa Indonesia ed.). Yogyakarta: Andy.
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sembiring, R. (2015). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Nipsea and Chemicals co. ltd. *Agrica Jurnal Agribisnis Sumatera Utara*, 42-47.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN.
- Sofyan, M. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Jiwa Kewirausahaan. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 4(3), 194-204. doi:10.32503/jmk.v4i3.586
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Supardi. (2003). *Kinerja Karyawan*. Jakarta: Ghalia.
- Suryani, A., & Linda, R. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Penempatan Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Batang Hari Jambi. *J-MAS Jurnal Manajemen dan Sains*, 92-104.
- Syafei, M., Fahmi, I., & Hubeis, A. V. (2016). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Pul Logistics Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 217-229.
- Tabassi, A. A., & Bakar, A. H. (2008). Training, Motivation and Performance : The Case of Human Resource Management in Construction Projects in Mashdad, Iran. *Elsevier International Journal of Project Management*, 471-480.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* . Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Toha, M. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen* . Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Utami, S. S., & Hartanto, A. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 58-67.
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How To Empower Employees: Using Training To Enhance Work Unit's Collective Empowerment. *Emerald International Journal of Manpower*, 354-373.

- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Weol, D. H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 598-609.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Yukl, G. (2001). *Leadership In Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.