

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT
KALBE NUTRITIONALS CABANG LAMPUNG

Midya Gita Ardila, Rz. Abdul Aziz

midyagita.2212110121@mail.darmajaya.ac.idrz_aziz@darmajaya.ac.idProgram Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya, Bandar Lampung

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan determinan utama keberhasilan organisasi, namun evaluasi kinerja karyawan PT Kalbe Nutritionals Cabang Lampung pada tahun 2024 hanya mencapai rata-rata 64,28 (kategori cukup) dan pada tahun 2025 sebesar 71,42 dengan indikator kehadiran yang masih tertinggal. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan seluruh karyawan cabang sebanyak 34 orang sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 26 setelah melalui uji validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, dan linieritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = -0,309$; Sig. = 0,760) dan motivasi juga tidak berpengaruh signifikan ($t = 0,111$; Sig. = 0,912), sedangkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan ($t = 3,026$; Sig. = 0,005) dengan koefisien regresi terbesar yaitu 0,669. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 3,230$; Sig. = 0,036) dengan koefisien determinasi sebesar 0,244. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada unit kerja yang sangat terstandarisasi, pelatihan berbasis analisis kebutuhan menjadi instrumen paling efektif untuk mendorong kinerja, sementara 75,6% variasi kinerja dijelaskan oleh faktor di luar model penelitian.

Kata kunci: kepemimpinan; motivasi; pelatihan; kinerja karyawan; manajemen sumber daya manusia

ABSTRACT

Human resources are a primary determinant of organisational success, yet the employee performance evaluation at PT Kalbe Nutritionals Lampung Branch reached only an average score of 64.28 (fair category) in 2024 and 71.42 in 2025, with attendance remaining the weakest indicator. This study examines the effect of leadership, motivation, and training on employee performance, both partially and simultaneously. A quantitative associative approach was applied, involving all 34 branch employees as respondents. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analysed using multiple linear regression with SPSS version 26, preceded by validity, reliability, normality, multicollinearity, and linearity tests. The results show that leadership has no significant partial effect on employee performance ($t = -0.309$; Sig. = 0.760), motivation likewise shows no significant partial effect ($t = 0.111$; Sig. = 0.912), whereas training exerts a positive and significant effect ($t = 3.026$; Sig. = 0.005) with the largest regression coefficient of

Article History

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

0.669. Simultaneously, the three variables significantly affect employee performance ($F = 3.230$; $Sig. = 0.036$) with a coefficient of determination of 0.244. These findings indicate that in highly standardised work units, needs-based training is the most effective instrument for improving performance, while 75.6% of performance variance is explained by factors outside the research model.

Keywords: leadership; motivation; training; employee performance; human resource management

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan sentral dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuan individu di dalamnya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Agar kinerja karyawan dapat berkembang secara optimal, perusahaan perlu menetapkan tujuan yang terukur sekaligus melaksanakan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan guna memperoleh tenaga kerja yang berkualitas (Samudera et al., 2020). Dalam era globalisasi, kepemilikan sumber daya manusia yang unggul menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, sehingga pimpinan perusahaan dituntut memberikan perhatian lebih besar pada peningkatan kualitas karyawannya (Jazuli & Manalu, 2020).

Kinerja merupakan hasil keseluruhan pekerjaan, baik secara kuantitas maupun kualitas, yang dicapai seorang karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Hidayati & Putri, 2020). Semakin baik kinerja karyawan, semakin mudah pula tujuan organisasi tercapai. Sebaliknya, kinerja yang rendah akan menghambat pencapaian sasaran dan menurunkan kualitas keluaran organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawannya secara empiris, bukan sekadar berdasarkan asumsi manajerial.

PT Kalbe Nutritionals Cabang Lampung merupakan perusahaan yang bergerak pada produksi dan distribusi produk nutrisi, meliputi susu pertumbuhan, susu dewasa, minuman kesehatan, serta produk nutrisi khusus. Data penilaian kinerja internal perusahaan menunjukkan adanya persoalan yang nyata. Pada tahun 2024, nilai rata-rata dari tujuh indikator penilaian kinerja hanya mencapai 64,28 dan berada pada kategori cukup. Empat dari tujuh indikator, yaitu waktu penyelesaian pekerjaan, ketelitian kerja, waktu kehadiran, dan tanggung jawab pekerjaan, masing-masing memperoleh nilai 60 dengan kategori C. Pada tahun 2025 terjadi perbaikan dengan nilai rata-rata 71,42, namun indikator waktu kehadiran tetap tertahan pada angka 60 dan menjadi satu-satunya indikator yang berada di bawah ambang kategori baik. Ketelitian kerja juga masih berada di bawah rata-rata keseluruhan dengan nilai 65.

Selain persoalan capaian kinerja, pengamatan awal di lokasi penelitian juga menemukan sejumlah gejala yang mengindikasikan belum optimalnya pengelolaan sumber daya manusia, antara lain konflik antarkaryawan, rendahnya respons terhadap keluhan pelanggan, keterlambatan distribusi produk, serta kesalahan penjadwalan pengiriman. Kondisi tersebut tidak terlepas dari faktor kepemimpinan yang diterapkan, tingkat motivasi kerja karyawan, dan efektivitas program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan. Menurut Naim, Gani, dan Purnamasari (2021) yang diperkuat oleh Primajaya (2021), ketiga faktor tersebut merupakan intervensi manajerial yang paling sering digunakan organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja.

Perusahaan sebenarnya telah menyelenggarakan program pelatihan yang cukup komprehensif dan tersegmentasi menurut jabatan, mulai dari teknik penjualan dan product

knowledge bagi sales representative, kepemimpinan tim dan manajemen distribusi bagi supervisor area, sistem informasi pelaporan bagi staf administrasi, hingga pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja serta good storage practice bagi staf gudang. Meskipun demikian, matriks pelatihan tersebut belum memperlihatkan adanya mekanisme evaluasi pascapelatihan yang terukur maupun keterkaitan eksplisit dengan sistem manajemen kinerja, sehingga efektivitasnya secara empiris masih perlu diuji.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh adanya inkonsistensi temuan pada penelitian terdahulu. Jazuli dan Manalu (2020) serta Hidayati dan Putri (2020) menemukan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Marjaya dan Pasaribu (2020) melaporkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan, sementara Samudera et al. (2020) menemukan bahwa motivasi dan pelatihan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Sumber Cipta Multiniaga. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh ketiga variabel bersifat kontekstual dan dipengaruhi karakteristik organisasi maupun desain pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritionals Cabang Lampung, baik secara parsial maupun simultan. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengujian ulang model klasik manajemen sumber daya manusia pada konteks unit distribusi dengan sistem kerja yang sangat terstandarisasi dan komposisi tenaga kerja alih daya yang dominan, suatu setting yang selama ini masih jarang dikaji.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Siregar et al., 2023). Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, sehingga peningkatannya menuntut intervensi pada kedua dimensi tersebut secara bersamaan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur melalui enam indikator, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, tanggung jawab, disiplin kerja, inisiatif dan kreativitas, serta kerja sama tim.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Putri & Fatahurazzak, 2021). Ginting dan Mirza (2023) mendefinisikannya sebagai kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menempati kedudukan strategis karena menjadi titik sentral sekaligus dinamisor seluruh proses kegiatan organisasi. Indikator yang digunakan meliputi kemampuan memberikan arahan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi karyawan, kemampuan komunikasi, serta kemampuan mengawasi dan mengendalikan.

Beberapa penelitian mendukung pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja, di antaranya Jazuli dan Manalu (2020) serta Rahmi et al. (2020). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritionals Cabang Lampung.

2.3 Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu (Saputra & Lestari, 2022). Teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) menjelaskan bahwa perilaku kerja digerakkan oleh kebutuhan yang tersusun bertingkat, sementara Herzberg (1959) membedakan antara faktor higiene dan faktor motivator dalam menjelaskan kepuasan dan dorongan berprestasi. Semakin kuat dorongan, intensitas usaha, dan kesediaan berkorban seorang karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya (Primajaya, 2020). Indikator motivasi dalam penelitian ini mencakup semangat kerja, ketekunan dalam bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, keinginan untuk berprestasi, dan kedisiplinan kerja.

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritional Cabang Lampung.

2.4 Pelatihan

Pelatihan merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Naim et al., 2021). Noe (2021) menekankan bahwa efektivitas pelatihan sangat ditentukan oleh ketepatan analisis kebutuhan pelatihan serta kemampuan transfer keterampilan ke situasi kerja nyata. Indikator pelatihan yang digunakan adalah kesesuaian materi pelatihan, metode pelatihan, kemampuan instruktur, partisipasi peserta, serta peningkatan keterampilan dan pengetahuan.

H3: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritional Cabang Lampung.

2.5 Pengaruh Simultan

Guterresa, Armanu, dan Rofiaty (2020) menemukan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan dan pelatihan, melalui peran motivasi kerja, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ketika ketiganya dikelola secara terintegrasi. Temuan serupa dilaporkan Etikawati, Alwi, dan Sutarno (2020). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis keempat:

H4: Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritional Cabang Lampung.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif, yaitu metode yang bertujuan mengetahui hubungan dan pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Kalbe Nutritional Cabang Lampung yang berjumlah 34 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, seluruh anggota populasi dijadikan responden sehingga penelitian ini bersifat sensus dengan sampel sebanyak 34 orang. Komposisi responden mencakup sales representative, merchandiser, sales promotion girl, admin cabang, staf keuangan, dan admin gudang.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), dan dilengkapi observasi serta wawancara sebagai data pendukung. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikumpulkan kembali sehingga tingkat pengembalian mencapai 100%.

Instrumen diuji menggunakan uji validitas dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel dan uji reliabilitas melalui koefisien Cronbach's Alpha dengan ambang batas 0,60. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas

Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas melalui nilai tolerance dan variance inflation factor, serta uji linieritas melalui nilai deviation from linearity. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dengan Y adalah kinerja karyawan, a adalah konstanta, X_1 adalah kepemimpinan, X_2 adalah motivasi, X_3 adalah pelatihan, b_1 sampai b_3 adalah koefisien regresi, dan e adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan pada tingkat signifikansi 5%, serta uji koefisien determinasi (R^2). Seluruh pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 26.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Gambaran umum responden disajikan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja sebagaimana terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 34)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Usia	20-30 tahun	16	47,1
	30-40 tahun	18	52,9
	> 40 tahun	0	0,0
Jenis Kelamin	Laki-laki	8	23,5
	Perempuan	26	76,5
Pendidikan	SMA/K	24	70,6
	Diploma	0	0,0
	Strata 1	10	29,4
Masa Kerja	0-2 tahun	8	23,5
	3-4 tahun	15	44,1
	> 5 tahun	11	32,4

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 1 memperlihatkan bahwa responden didominasi kelompok usia 30-40 tahun sebanyak 18 orang atau 52,9% dan seluruhnya berada pada rentang usia produktif karena tidak terdapat responden berusia di atas 40 tahun. Dari sisi jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 26 orang atau 76,5%, yang konsisten dengan komposisi jabatan sales promotion girl dan merchandiser yang mendominasi struktur tenaga kerja cabang. Tingkat pendidikan terbanyak adalah SMA/K sebanyak 24 orang atau 70,6%, sedangkan masa kerja terbanyak berada pada rentang 3-4 tahun sebanyak 15 orang atau 44,1%. Profil ini menunjukkan tenaga kerja yang relatif berpengalaman namun menempati posisi operasional dengan prosedur kerja yang telah baku.

4.2 Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada keempat variabel memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,691	0,60	Reliabel
Motivasi (X_2)	0,820	0,60	Reliabel
Pelatihan (X_3)	0,839	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,893	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang memadai. Variabel kinerja karyawan menunjukkan reliabilitas tertinggi sebesar 0,893, sedangkan kepemimpinan memiliki nilai terendah sebesar 0,691 yang tetap berada di atas ambang batas.

Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05 sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Uji multikolinearitas dan uji linieritas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas dan Linieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0,962	1,039	0,591	Memenuhi asumsi
Motivasi (X_2)	0,898	1,114	0,554	Memenuhi asumsi
Pelatihan (X_3)	0,931	1,074	0,273	Memenuhi asumsi

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, sehingga tidak terjadi gejala multikolinearitas. Nilai signifikansi deviation from linearity ketiga variabel juga berada di atas 0,05, yang berarti hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan kinerja karyawan bersifat linier. Dengan demikian, model regresi memenuhi seluruh prasyarat analisis.

4.3 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda dan Uji t

Variabel	B	Std. Error	t hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	21,260	19,516	-	-	-
Kepemimpinan (X_1)	-0,099	0,320	-0,309	0,760	Tidak signifikan
Motivasi (X_2)	0,025	0,222	0,111	0,912	Tidak signifikan
Pelatihan (X_3)	0,669	0,221	3,026	0,005	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026); t tabel = 2,042 ($\alpha = 0,05$; $df = 30$)

Berdasarkan Tabel 4, persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 21,260 - 0,099X_1 + 0,025X_2 + 0,669X_3$$

Konstanta sebesar 21,260 menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan bernilai nol, kinerja karyawan berada pada angka 21,260. Koefisien kepemimpinan sebesar -0,099 mengindikasikan arah hubungan negatif namun dengan magnitudo yang sangat kecil dan tidak signifikan. Koefisien motivasi sebesar 0,025 juga tergolong sangat kecil. Sebaliknya, koefisien pelatihan sebesar 0,669 merupakan yang terbesar di antara ketiga variabel, yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,669 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

Tabel 5. Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

Pengujian	Nilai	Pembandingan	Sig.	Keterangan
Uji F (Simultan)	3,230	F tabel = 2,92	0,036	Berpengaruh signifikan
R Square	0,244	-	-	Kontribusi 24,4%

Sumber: Data primer diolah (2026); df1 = 3; df2 = 30

4.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar -0,309 dengan signifikansi 0,760 yang lebih besar dari 0,05, sehingga H1 ditolak. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritionals Cabang Lampung. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan belum menjadi determinan utama dalam pencapaian kinerja mereka.

Penjelasan yang paling masuk akal atas temuan ini terletak pada karakteristik desain pekerjaan di lokasi penelitian. Sebagian besar responden menempati posisi operasional dengan prosedur operasional standar yang telah baku, target penjualan yang ditetapkan secara terpusat, serta mekanisme pengawasan berbasis sistem. Dalam kondisi demikian, pelaksanaan tugas sehari-hari relatif tidak bergantung pada intervensi personal atasan. Selain itu, mayoritas responden berstatus tenaga alih daya yang terikat pada vendor penyedia tenaga kerja, sehingga relasi kepemimpinan langsung dengan struktur manajemen cabang menjadi lebih terbatas.

Temuan ini sejalan dengan Marjaya dan Pasaribu (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga dilaporkan pada organisasi dengan sistem kerja yang telah terstruktur, di mana kontrol organisasi berjalan efektif secara independen dari peran individu pemimpin. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bersifat kontingen terhadap tingkat formalisasi pekerjaan.

4.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Uji t menghasilkan nilai t hitung sebesar 0,111 dengan signifikansi 0,912 yang lebih besar dari 0,05, sehingga H2 ditolak. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa variasi tingkat motivasi yang dipersepsikan karyawan belum tercermin secara nyata pada variasi kinerja mereka.

Kondisi ini dapat dipahami karena kinerja karyawan pada unit distribusi lebih banyak digerakkan oleh faktor eksternal berupa target kerja formal, jadwal kunjungan outlet, dan mekanisme pelaporan yang ketat, dibandingkan dorongan motivasional internal. Selain itu, sistem penghargaan yang belum sepenuhnya terhubung dengan capaian individu menyebabkan

motivasi yang tinggi tidak serta-merta terkonversi menjadi peningkatan kinerja. Kemungkinan lain adalah adanya variabel dominan yang tidak dimasukkan ke dalam model, seperti kompensasi dan kepuasan kerja, yang menyerap sebagian besar pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Temuan ini konsisten dengan Samudera et al. (2020) yang juga menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada perusahaan distribusi. Hasil ini sekaligus menunjukkan bahwa teori motivasi klasik tidak selalu terkonfirmasi pada pekerjaan yang bersifat rutin dan terstandardisasi.

4.6 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, pelatihan memperoleh nilai t hitung sebesar 3,026 dengan signifikansi 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga H_3 diterima. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0,669 yang merupakan nilai positif terbesar di antara ketiga variabel semakin memperkuat temuan ini.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan telah relevan dengan kebutuhan pekerjaan aktual. Materi pelatihan disusun secara tersegmentasi menurut jabatan, seperti teknik penjualan dan negosiasi bagi sales representative, product knowledge yang diperbarui setiap peluncuran produk baru, serta good storage practice yang selaras dengan regulasi BPOM bagi staf gudang. Keterkaitan langsung antara materi pelatihan dan tugas harian inilah yang memungkinkan terjadinya transfer keterampilan secara efektif ke dalam praktik kerja.

Temuan ini konsisten dengan Naim et al. (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang tepat, serta Hidayati dan Putri (2020) yang menemukan kontribusi nyata pelatihan terhadap peningkatan kinerja karena kesesuaian materi dan metode penyampaian. Pratama dan Kudus (2018) juga melaporkan bahwa pelatihan kerja yang terstruktur memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di lapangan.

4.7 Pengaruh Simultan dan Koefisien Determinasi

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 3,230 yang lebih besar daripada F tabel sebesar 2,92 dengan signifikansi 0,036 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga H_4 diterima. Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan model regresi yang digunakan dinyatakan layak.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,244 menunjukkan bahwa ketiga variabel hanya mampu menjelaskan 24,4% variasi kinerja karyawan, sementara 75,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja. Besarnya porsi variasi yang tidak dijelaskan ini merupakan temuan yang penting secara praktis, karena mengindikasikan bahwa intervensi manajerial yang hanya berfokus pada tiga variabel tersebut tidak akan cukup untuk mendorong perbaikan kinerja secara substansial.

Pola hasil yang diperoleh, yaitu signifikan secara simultan namun hanya satu variabel yang signifikan secara parsial, sejalan dengan temuan Etikawati et al. (2020) yang menyatakan bahwa kontribusi setiap variabel secara parsial dapat berbeda-beda bergantung pada karakteristik organisasi dan pekerjaan yang diteliti. Guterresa et al. (2020) juga menekankan pentingnya pengelolaan ketiga faktor secara terintegrasi, bukan parsial.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menyimpulkan empat hal. Pertama, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kalbe Nutritional Cabang Lampung dengan nilai t hitung $-0,309$ dan signifikansi $0,760$. Kedua, motivasi juga tidak berpengaruh signifikan dengan nilai t hitung $0,111$ dan signifikansi $0,912$. Ketiga, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung $3,026$, signifikansi $0,005$, dan koefisien regresi $0,669$ yang merupakan pengaruh terbesar di antara ketiga variabel. Keempat, secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung $3,230$ dan signifikansi $0,036$, dengan koefisien determinasi sebesar $0,244$ atau $24,4\%$.

5.2 Implikasi dan Saran

Bagi perusahaan, temuan ini merekomendasikan agar program pelatihan dipertahankan dan dioptimalkan sebagai instrumen utama peningkatan kinerja, melalui analisis kebutuhan pelatihan yang lebih tepat sasaran, penambahan durasi pelatihan pada kompetensi kritis seperti ketelitian kerja, serta penerapan evaluasi pascapelatihan yang terukur agar transfer keterampilan ke pekerjaan sehari-hari dapat dipastikan. Aspek kepemimpinan dan motivasi tetap perlu dicermati meskipun belum terbukti berpengaruh signifikan secara parsial, karena keduanya tetap relevan bagi iklim kerja secara keseluruhan. Selain itu, perusahaan disarankan mengevaluasi faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja mengingat besarnya porsi variasi kinerja yang belum terjelaskan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, mempertimbangkan peran variabel mediasi atau moderasi dalam model, serta memperluas jumlah sampel dan objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih dapat digeneralisasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Jumlah sampel yang hanya 34 responden membatasi kekuatan statistik pengujian, sehingga pengaruh yang berukuran kecil berpotensi tidak terdeteksi. Penelitian juga dilakukan pada satu cabang perusahaan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada konteks organisasi lain. Selain itu, data dikumpulkan melalui persepsi diri responden pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan kinerja secara longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 3, 235-246.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Etikawati, D., Alwi, S., & Sutarno. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan disiplin terhadap kinerja (Survei pada perawat RSUD Dr. Harjono Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 270-279.
- Ginting, R., & Mirza, A. (2023). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2), 88-101.

- Guterres, L. F. D. C., Armanu, & Rofiaty. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497-1504.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hidayati, F., & Putri, E. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Bintan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 77-84.
- Jazuli, & Manalu, F. M. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Komisi Informasi Kepri. *Jurnal BENING*, 7(1), 1-16.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 129-147.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Naim, M., Gani, A., & Purnamasari, I. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 110-124.
- Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pratama, R., & Kudus, M. (2018). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 78-90.
- Primajaya, D. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) UPMS IV. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(1), 1-14.
- Primajaya, D. (2021). Peran motivasi dan kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1), 20-35.
- Putri, A., & Fatahurazzak, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di era modern. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 145-157.
- Rahmi, A., Achmad, G. N., & Adhimursandi, D. (2020). The effect of leadership and empowerment style and motivation on work discipline and employee performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(3), 8-14.
- Samudera, D. R., Agin, A. A., & Purwati, F. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada PT Sumber Cipta Multiniaga). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(2), 75-82.
- Saputra, D. M., & Lestari, R. (2022). Determinan motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 44-58.
- Siregar, M., Lubis, A., & Hasibuan, R. (2023). Pengukuran kinerja karyawan pada organisasi jasa. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 10(2), 120-134.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.