



PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL, KEPEMIMPINAN, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Produksi PT. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Semarang)

Amelia Agata, Rini Nugraheni¹
Amelia.agatha@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Printing company not only promote an good and right result, but also requires the management of human resources is appropriate. This research is intended to explain how internal communication, leadership and training development to employees performance production team on PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Semarang.

The data in this study were collected through a questionnaire distributed to 40 employees with a sampling technique is census at the PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Semarang. The technique of testing data used in this study include the instrument test (reliability test, validity test), the classical assumption test (normality test, heteroscedasticity, linearity test), multiple linear regression analysis, T-Tests, F Test and Coefficient of Determination Test (R²) with SPSS 20.0.

Result indicates that internal communication, and training variable are possitive and significant effect on employee performance, but leadership variable is possitive and not significant effect on employee performance. The correlation of internal communication, leadership, and training can explain employee performance variation as much as 28.6%.

Keywords: Internal Communication, Leadership, Training, Employee Performance

PENDAHULUAN

PT Temprina Media Grafika berdiri dengan Badan Hukum Tahun pada 26 November 1996 merupakan anak perusahaan PT. Jawa Pos Group. Selaku badan hukum yang bergerak dalam bidang percetakan, dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk itu pemimpin dituntut untuk memberikan komunikasi yang baik kepada seluruh karyawan, menunjukkan contoh kepemimpinan yang baik, serta adanya pelatihan yang sangat dibutuhkan karyawan untuk dapat mencapai keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan 3 kali dalam satu tahun agar dapat terlihat perubahannya menghasilkan adanya penurunan dan ketidakstabilan perolehan skor setiap kuartal pada penilaian kinerja karyawan produksi PT Temprina Media Grafika Semarang pada tahun 2013. Terjadinya penurunan dan ketidakstabilan skor nilai pada setiap periode mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya permasalahan pada kinerja karyawan dikarenakan penurunan skor yang rendah pada penilaian kinerja karyawan. PT Temprina Media Grafika sering mengalami kesalahan percetakan yang merugikan perusahaan dikarenakan kinerja karyawan yang kurang baik.

Komunikasi yang terjadi antara seluruh anggota dalam perusahaan kurang baik karena sering terjadinya *miss communication* yang menyebabkan kesalahan pada penyampaian informasi tugas yang menyebabkan kesalahan pada proses produksi. Pemimpin juga kurang memberikan pengontrolan pada proses produksi dan setelah produksi serta kurang memberikan solusi untuk mengurangi kesalahan pada hasil produksi. Untuk meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan kemampuan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan pelatihan, pada PT Temprina Media Grafika program pelatihan dikhususkan bagi karyawan

¹ *Corresponding Author*

setingkat manajer yang disebut KARU dan WAKARU (Kepala Regu dan Wakil Kepala Regu) yang seharusnya diberikan secara merata kepada seluruh karyawan.

Siswandi (2013) dalam penelitiannya mengenai gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Pand's Collection Semarang menyebutkan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Kambey (2013) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Nyonya Meneer Semarang dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan karena pada saat ada tugas baru yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis komunikasi internal yang terjadi, kepemimpinan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan, dan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang.

MODEL PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

H1 : Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kiswanto (2010) mengatakan bahwa pimpinan melakukan komunikasi yang baik kepada seluruh anggota organisasi secara lisan dan tertulis. Komunikasi menggunakan media menghasilkan komunikasi yang kurang baik, sedangkan komunikasi secara langsung menghasilkan komunikasi yang cukup baik.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

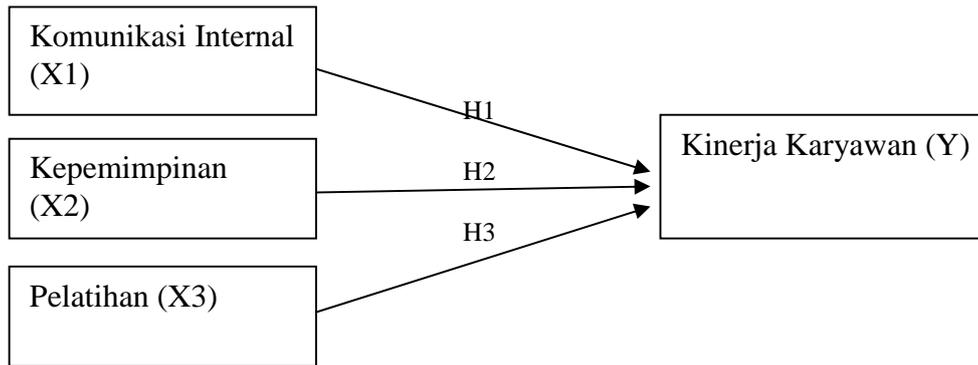
Semua organisasi memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi untuk menjalankan kegiatan kepemimpinan bagi organisasi sebagai satu kesatuan menurut Nawawi (2003). Menurut Robbins (2003) ada beberapa komponen kecerdasan emosional dalam kepemimpinan yaitu: kesadaran diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial. Menjadi seorang pemimpin diharapkan menjadi sosok yang dapat dipercaya karena merupakan dasar seseorang dapat memimpin orang lain.

Hakim (2011) mengungkapkan bahwa dalam penelitiannya pada dinas kesehatan kota Depok adalah mempertahankan pola kepemimpinan yang sudah ada dengan selalu meningkatkan kemampuan manajerial melalui pendidikan dan pelatihan maupun berbagi informasi dengan instansi lainnya.

H3 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Handoko (1988) mengemukakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik dalam melakukan pekerjaan secara terperinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviantoro (2009) mengungkapkan bahwa dalam penelitiannya pada PT. Perkebunan London di Sumatera Utara adalah pengurangan kegiatan pelatihan dapat mengakibatkan kejenuhan bagi pegawai yang merasa sesuatu yang dikerjakan terlalu monoton, tidak mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dan tidak mengalami tantangan tertentu dalam menyelesaikannya.



Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2015

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Semarang. Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian atau keseluruhan unit dalam ruang lingkup penelitian (Martono, 2011 : 74). Sampel digunakan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian karena penggunaan sampel dapat meminimalisir penggunaan biaya dan mempersingkat waktu penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik sensus dimana seluruh karyawan menjadi sasaran pengumpulan sampel.

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 40 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yang memiliki skala liker 1-5. Data penelitian kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Struktur 1

1. Uji Multikolerasi

Pengujian multikolerasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Penelitian yang baik merupakan penelitian yang tidak memiliki korelasi antar variabel independennya. Terjadi multikolerasi atau tidak, dapat dilihat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat dikatakan bahwa model regresi tidak memiliki masalah multikolerasi.

Tabel 1
Hasil Uji Multikolerasi

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.825	1.212
.765	1.307
.796	1.257

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

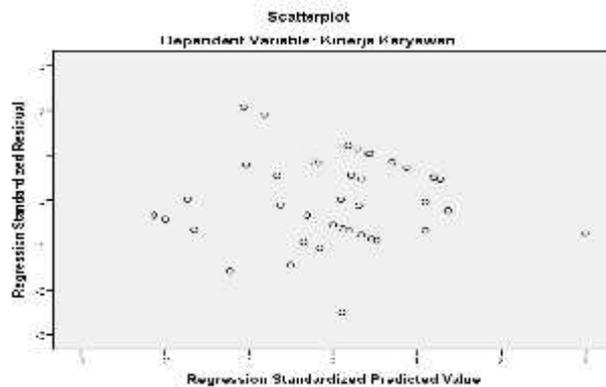
Berdasarkan kedua tabel di atas, dapat diketahui bahwa kedua struktur tidak mengalami masalah multikolerasi. Nilai yang ditunjukkan pada kolom *tolerance* dan VIF sudah memenuhi syarat yang harus dipenuhi, yaitu lebih besar dari 0,1 dan lebih kecil dari 10.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dalam residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, namun

jika berbeda disebut dengan heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 2
Hasil Uji Heterokedastisitas



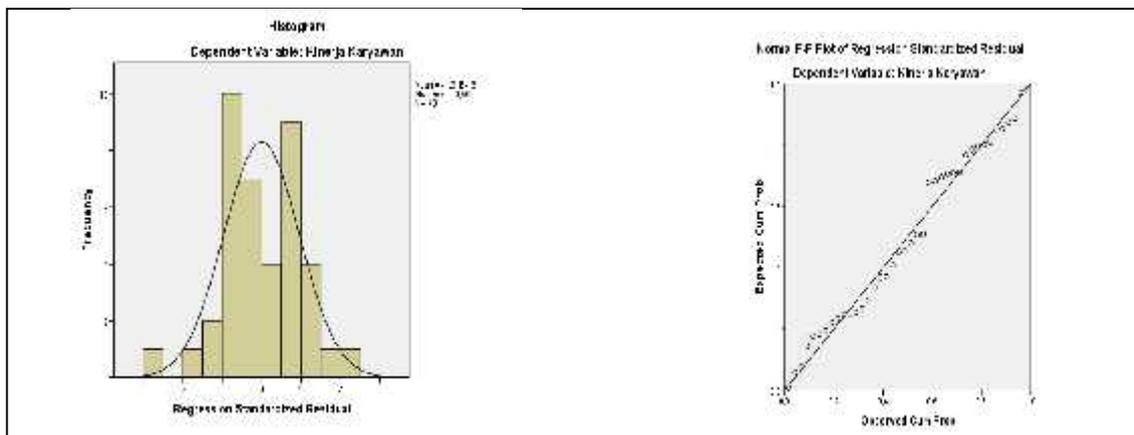
Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan dua gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas memiliki hasil *scatterplot* yang menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang dapat mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel *dependent*, variabel *independent* atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat bentuk distribusi datanya, yaitu pada histogram maupun pada *normal probability plot*. Syarat yang harus dipenuhi adalah histogram berbentuk menyerupai lonceng dan normal probability plot memiliki titik disepanjang garis diagonal.

Gambar 3
Hasil Uji Normalitas (Histogram dan Normal Probability Plot)



Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Histogram dan *normal probability plot* pada gambar 3 di atas menunjukkan bahwa variabel *independent* dan *dependent* yang memiliki distribusi normal. Histogram berbentuk menyerupai lonceng, serta titik-titik yang muncul menyebar disepanjang dan mendekati garis diagonal.

4. Uji Kelayakan Model (Uji F)

Berdasarkan tabel ANOVA, dapat diketahui bahwa model persamaan struktur 1 memiliki nilai F hitung sebesar 6,216 dan dengan tingkat signifikansi 0,002. Jika dilihat dari nilai signifikansi F tersebut diperoleh bahwa tingkat signifikansi F lebih kecil dari (0,05). Dapat

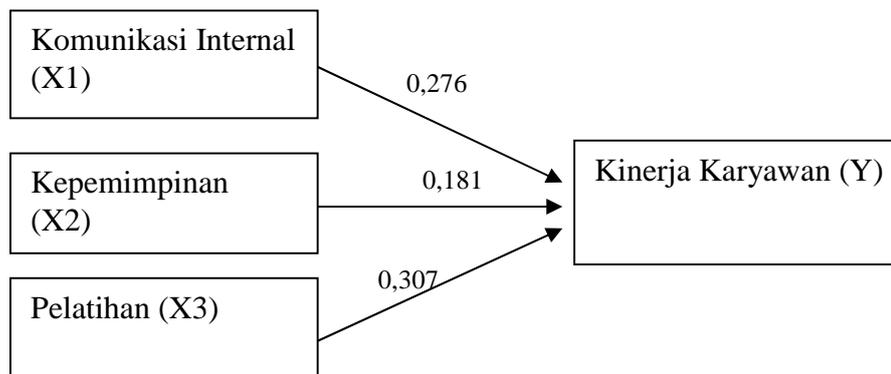
disimpulkan bahwa variabel *independent* dalam penelitian ini merupakan variabel yang tepat atau layak untuk menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel kepuasan pelanggan (*dependent*).

5. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Hasil penelitian untuk uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa :

1. Variabel Komunikasi Internal (X_1) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_1) sebesar 0,276.
2. Variabel Kepemimpinan (X_2) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_1) sebesar 0,181.
3. Variabel Pelatihan (X_3) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_1) yaitu sebesar 0,307.

Gambar 6
Hasil Model Struktural



Sumber : Data primer yang diolah, 2015

6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai *adjust R square* dalam tabel *Model Summary* adalah 0,286 atau 28,6%. Hal ini menunjukkan variabel *independent* yaitu komunikasi internal (X_1), kepemimpinan (X_2), dan pelatihan (X_3) mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan (Y_1) sebesar 28,6%. Sedangkan sisanya 71,4% ($100\% - 28,6\% = 71,4\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model.

7. Uji Parsial (Uji T)

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan t hitung sebesar 1,181 dan tingkat signifikansi untuk variabel komunikasi internal (X_1) sebesar 0,72. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari (0,1), dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Pada variabel kepemimpinan (X_2) diperoleh t hitung sebesar 1,171 dan tingkat signifikansi sebesar 0,249. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari (0,1), dengan demikian H_0 diterima dan H_1 ditolak. Untuk variabel pelatihan (X_3) diperoleh t hitung sebesar 2,025 dan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari (0,1), dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima.

KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis dalam penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis linier berganda, diketahui bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi komunikasi internal yang dimiliki karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Berdasarkan analisis linier berganda, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan mampu

mempengaruhi kinerja karyawan namun tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Berdasarkan analisis linier berganda, diketahui bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi pelatihan yang dimiliki karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan angka indeks dari variabel Kinerja Karyawan, indikator kemampuan bekerja sama memiliki angka indeks tertinggi dibandingkan angka indeks lainnya. Responden menyetujui dengan adanya kemampuan berkerja sama yang baik antar sesama karyawan maka akan membantu mempengaruhi nilai dari kinerja karyawan. Maka dari itu dengan bekerja sama yang baik antar sesama karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan angka indeks dari variabel Komunikasi Internal, indikator menerima bantuan tanpa merasa dipermalukan memiliki angka indeks tertinggi dibandingkan angka indeks lainnya. Responden menyetujui dengan menerima bantuan dari rekan kerja lain dalam melakukan pekerjaan akan membantu mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu dengan menerima bantuan dari rekan kerja lain tidak merasa dipermalukan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan angka indeks dari variabel Kepemimpinan, indikator memiliki harapan kinerja tinggi kepada pemimpin memiliki angka indeks tertinggi dibandingkan angka indeks lainnya. Responden menyetujui dengan percaya kepada pemimpin dan menaruh harapan tinggi pada kinerja pemimpin dalam mencapai tujuan yang ditetapkan maka akan membantu mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu dengan menaruh harapan yang tinggi pada kinerja seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan angka indeks dari variabel Pelatihan, indikator tempat penyelenggaraan kegiatan nyaman memiliki angka indeks tertinggi dibandingkan angka indeks lainnya. Responden menyetujui dengan tempat terlaksananya kegiatan pelatihan yang nyaman maka akan mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam mengikuti kegiatan dan dapat mengerti dengan baik dari pelatihan yang diberikan. Maka dari itu dengan kenyamanan tempat penyelenggaraan kegiatan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini tentunya masih ada keterbatasan-keterbatasan yang muncul. Keterbatasan yang dialami oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya keterbukaan dan keseriusan dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner dan pada saat wawancara kepada manajer yang menjadi kendala dalam penelitian ini.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel saja, yaitu komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan pengembangan. Sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan, seperti:
 - a. Komitmen Organisasional (Sumarno, 2005)
 - b. Kompensasi (Hakim, 2011)
 - c. Pemberdayaan (Kambey, 2013)
 - d. Motivasi Kerja (Siswandi, 2013)

REFERENSI

Handoko, Hani. 1988. *Manajemen Personalialia Dan Sumberdaya Manusia*. Jogjakarta: BPFY-Yogyakarta.



Hakim, Luqman. 2011. Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis Vol. 13 No. 2*. Diakses tanggal 31 Maret 2015.

Kambey, Fendy. 2013. Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nyonya Meneer Semarang, Vol. 10 No. 2. Diakses tanggal 12 Februari 2015, dari *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi* 151.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Noviantoro, Djatmiko. 2009. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Kopetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perkebunan London Sumatera Utara Tbk. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/4310>, diakses tanggal 13 April 2015.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi jilid 2*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Siswandi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Pand's Collection Semarang. <http://eprints.dinus.ac.id/5080/1/12350>, diakses 20 Maret 2015.

Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial di Kantor Cabang Perbankan Jakarta. *Jurnal dan Prosiding SNA VIII*. Diakses tanggal 13 April 2015.