

**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL,  
KEPEMIMPINAN, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan Produksi PT. Temprina Media Grafika  
Jawa Pos Group Cabang Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**AMELIA AGATA**  
**NIM : 12010111140203**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**

**2015**

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Amelia Agata  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140203  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **Pengaruh Komunikasi Internal, Kepemimpinan, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Produksi PT. Temprina Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang)**  
  
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, M.M

Semarang, April 2015

Dosen Pembimbing,

(Dra. Rini Nugraheni, M.M)

NIP : 19570811 1985 03 1003

**PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Amelia Agata  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140203  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : **Pengaruh Komunikasi Internal, Kepemimpinan, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Produksi PT. Temprina Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal ..... 2015**

Tim Penguji

1. Dra. Rini Nugraheni, M.M ( )
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S ( )
3. Mahfudz, SE., MT ( )

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertandatangan di bawah ini, Amelia Agata, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL, KEPEMIMPINAN, PELATIHAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Jawa Pos Cabang Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan, dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang tela diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, April 2015

Yang Membuat Pernyataan

(Amelia Agata)

NIM. 12010111140203

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Aku tahu, bahwa Engkau sanggup melakukan segala sesuatu, dan tidak ada rencana-Mu yang Gagal”*

**(Ayub 42 : 2)**

*“Apa yang tidak pernah dilihat oleh mata, dan tidak pernah didengar oleh telinga, dan yang tidak pernah timbul di dalam hati manusia:*

*semua yang disediakan Allah untuk mereka yang*

*mengasihi Dia”*

**(1 Korintus 2 : 9)**

*“Berpikir dua kali sebelum Anda berbicara, karena kata-kata Anda dan pengaruh akan menanam benih baik dan keberhasilan atau kegagalan dalam pikiran orang lain”*

**(Napoleon Hill)**

*Sebuah persembahan bagi kedua orangtua dan Kakak Adik*

*“Bapak Mangatur dan Mama Roslin”*

*“Bona Imelda dan Dian Tama”*

*Atas semua kasih sayang dan doa yang tidak ada hentinya*

## **ABSTRACT**

*Printing company not only promote a good and right result, but also require 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 ( $R^2$ ) with SPSS 20.0.*

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

**Key words** : *Internal Communication, Leadership, Training, Employee Performance*

## ABSTRAKSI

Perusahaan percetakan mengedepankan hasil yang baik dan benar, tetapi juga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Semarang.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 40 karyawan produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Semarang dengan teknik pengambilan sampel yaitu sensus. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen (uji reliabilitas, uji validitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji linearitas), analisis regresi linear berganda, Uji T-test, Uji F serta Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dengan aplikasi SPSS 20.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal dan pelatihan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi variabel komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan pengembangan memberikan kontribusi sebesar 28,6% terhadap variasi yang terjadi pada kinerja karyawan.

**Kata kunci** : Komunikasi internal, Kepemimpinan, Pelatihan,  
Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa memberikan kasih dan kebaikan-Nya serta kemampuan sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL, KEPEMIMPINAN, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Produksi PT. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang)”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orangtua yang sangat luar biasa, senantiasa mendukung dalam doa yang tidak ada hentinya dan selalu memberikan semangat serta yang menjadi sumber kekuatan penulis dalam menyelesaikan skripsi.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E, M.Si Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr.Ibnu Widiyanto, M.A selaku dosen wali yang senantiasa memberikan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.
4. Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M selaku Dosen Pembimbing yang selalu



meluangkan waktu untuk mengarahkan dan memberikan masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan sebagai bekal yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. PT. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group cabang Semarang, yang telah bersedia memberikan waktu dan informasi dalam penyusunan skripsi.
7. Kakak dan Adik Bona Imelda dan Dian Tama, yang selalu memberikan semangat dan masukan dengan berbagai cara.
8. Dan kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih banyak atas semua bantuan, dukungan, semangat dan doa yang telah dipanjatkan dan diberikan kepada penulis hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran para pembaca, agar kedepannya penyusunan penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan lebih baik. Demikianlah yang ingin disampaikan oleh penulis dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi mereka membutuhkan. Terima Kasih.

Semarang, April 2015  
Penulis,

Amelia Agata

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b><i>ABSTRACT</i></b> .....	vi
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	9
1.4. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b> .....	12
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....	12
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	12
2.1.2. Komunikasi Internal .....	14

2.1.3. Kepemimpinan .....	18
2.1.4. Pelatihan .....	24
2.2. Penelitian Terdahulu .....	26
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	28
2.3.1. Hubungan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan .....	28
2.3.2. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	29
2.3.3. Hubungan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	31
2.4. Kerangka Pemikiran .....	32
2.5. Hipotesis .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
3.1. Variabel dan Definisi Operasional .....	34
3.1.1. Variabel Penelitian .....	34
3.1.2. Definisi Operasional .....	35
3.2. Populasi dan Sampel .....	37
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	37
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	38
3.5. Metode Analisis Data .....	38
3.5.1. Uji Kualitas Data .....	40
3.5.1.1 Uji Reliabilitas .....	40
3.5.1.2. Uji Validitas .....	40
3.5.2. Uji Penyimpangan Klasik .....	41
3.5.2.1. Uji Normalitas .....	41

3.5.2.2. Uji Multikolinieritas .....	41
3.5.2.3. Uji Heteroskedastisitas .....	42
3.6. Analisis Regresi Berganda .....	42
3.7. Uji Hipotesis .....	43
3.7.1. Uji F .....	44
3.7.2. Uji t .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1. Deskripsi Objek Penelitian .....	46
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	46
4.1.2. Misi dan Visi Perusahaan .....	47
4.1.3. Struktur Organisasi .....	47
4.2. Deskriptif Responden .....	49
4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
4.2.2. Responden Berdasarkan Pendidikan .....	50
4.2.3. Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	50
4.3. Analisis Data .....	51
4.3.1. Analisis Angka Indeks .....	51
4.3.1.1. Kinerja Karyawan .....	52
4.3.1.2. Komunikasi Internal .....	53
4.3.1.3. Kepemimpinan .....	55
4.3.1.4. Pelatihan .....	56
4.4. Uji Instrumen .....	57
4.4.1. Uji Reliabilitas .....	57
4.4.2. Uji Validitas .....	58
4.4.3. Uji Asumsi Klasik .....	61

4.4.3.1. Uji Multikolinearitas .....	61
4.4.3.2. Uji Heteroskedastisitas .....	62
4.4.3.3. Uji Normalitas .....	63
4.4.4. Uji Hipotesis .....	65
4.4.4.1. Uji F .....	65
4.4.4.2. Uji T .....	65
4.4.4.3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	67
4.4.5. Analisis Linier Berganda .....	67
4.5. Pembahasan .....	68
4.5.1. Komunikasi Internal Berpengaruh Terhadap Kinerja .....	68
4.5.2. Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja .....	69
4.5.3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja .....	70
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	72
5.1. Kesimpulan .....	72
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	73
5.3. Saran .....	74
5.4. Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	76
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	80

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 : Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 2.3 : Definisi Operasional .....	39
Tabel 3.4 : Data Responden Berdasarkan Pendidikan .....	53
Tabel 4.4 : Data Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	54
Tabel 4.5 : Angka Indeks Kinerja Karyawan .....	55
Tabel 4.6 : Angka Indeks Komunikasi Internal .....	57
Tabel 4.7 : Angka Indeks Kepemimpinan .....	59
Tabel 4.8 : Angka Indeks Pelatihan .....	60
Tabel 4.9 : Hasil Uji Reliabilitas .....	61
Tabel 4.10 : Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 4.11 : Hasil Uji Validitas Komunikasi Internal .....	63
Tabel 4.12 : Hasil Uji Validitas Kepemimpinan .....	64
Tabel 4.13 : Hasil Uji Validitas Pelatihan .....	64
Tabel 4.14 : Hasil Uji Multikolinieritas .....	65
Tabel 4.15 : Hasil Uji F .....	69
Tabel 4.17 : Hasil Uji t .....	70
Tabel 4.18 : Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran .....	37
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi .....	52
Gambar 4.3 : Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	66
Gambar 4.4 : Hasil Uji Normalitas .....	67
Gambar 4.5 : Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov .....	68

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN A : WAWANCARA PRASURVEI
- LAMPIRAN B : KUESIONER PENELITIAN
- LAMPIRAN C : TABULASI KUESIONER
- LAMPIRAN D : HASIL UJI RELIABILITAS
- LAMPIRAN E : HASIL UJI VALIDITAS
- LAMPIRAN F : HASIL UJI ASUMSI KLASIK
- LAMPIRAN G : HASIL ANALISIS REGRESI
- LAMPIRAN H : SURAT PERNYATAAN PENELITIAN





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Suatu organisasi tidak dapat berjalan kalau tidak ada manusia didalamnya oleh karena suatu organisasi merupakan sekelompok manusia dari berbagai latar belakang berbeda baik kepribadian, pendidikan, lingkungan, status ekonomi, dan sebagainya yang disatukan dalam satu tujuan yang sama dalam satu perusahaan.

Komunikasi adalah proses mengirimkan dan menerima pesan; sedangkan komunikasi yang efektif terjadi kalau individu mencapai pemahaman yang sama, merangsang pihak lain melakukan tindakan, dan mendorong orang untuk berfikir dengan cara yang baru (Bovee, Courtland L, 2003). Untuk membentuk suatu kerjasama pada setiap anggota organisasi sangat diperlukan komunikasi yang baik. Komunikasi bukan hanya memberikan makna tetapi juga harus dapat dipahami oleh pihak yang diajak berkomunikasi. Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor keberhasilan suatu organisasi, apabila komunikasi antara atasan bawahan atau satu karyawan dengan karyawan lain mengalami masalah maka akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan sehingga yang merasakan kerugian tidak hanya karyawan tetapi juga perusahaan.

Komunikasi pada organisasi dapat berasal dari internal dan eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu perusahaan atau organisasi yang mencakup seluruh aliran informasi diantara semua karyawan yang berada dalam organisasi. Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara pihak perusahaan dengan pihak luar perusahaan menurut (Haryani, 2001). Kesalahan yang paling sering dialami oleh organisasi adalah kesalahan persepsi dari pemberi kepada penerima informasi. Aliran komunikasi internal dibedakan menjadi 3 bagian yaitu: komunikasi ke bawah (komunikasi dari atasan ke bawahan), komunikasi ke atas (dari bawahan ke atasan), komunikasi ke samping (komunikasi antar rekan kerja).

Pada era saat ini, sudah banyak yang melupakan pentingnya komunikasi dalam organisasi karena banyak yang lebih mementingkan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dibandingkan berkomunikasi dengan pihak-pihak yang ada di dalam organisasi. Diperlukannya kerjasama antar karyawan untuk mencapai kesejahteraan organisasi, kalau organisasi mengalami penurunan salah satu faktor utama yaitu terjadinya komunikasi yang buruk yang terjadi di dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan, bentuk pengaruhnya didasari karena memiliki posisi di dalam suatu organisasi menurut (Robbins, 2002). Definisi lain kepemimpinan menurut (Yukl, 1998) merupakan sebuah proses pengaruh sosial yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam satu kelompok atau organisasi. Kepemimpinan

merupakan kemampuan mendorong sejumlah orang untuk bekerja sama dalam melaksanakan setiap kegiatan untuk tujuan bersama menurut Nawawi dan Hadari (1993).

Suatu organisasi tidak dapat berjalan kalau tidak ada seseorang yang menempati posisi pemimpin yang memiliki kekuasaan untuk mengarahkan semua pihak yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama. Seorang pemimpin bukan hanya seseorang yang memiliki posisi penting di dalam organisasi tetapi seseorang yang memiliki jiwa sebagai pemimpin, menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari melalui pelatihan ataupun buku-buku tetapi jiwa seorang pemimpin sudah ada sebagai naluri di dalam diri seseorang untuk memberi pengaruh bagi individu lain. Pada keadaan saat ini, setiap organisasi memiliki ketentuan sebagai pemimpin bukan hanya jiwa kepemimpinan tetapi juga pengalaman, kesamaan latar belakang, dan kualifikasi.

Menjadi seorang pemimpin tidak lepas dari permasalahan yang terjadi di organisasi, dikarenakan banyaknya kepentingan yang ada di dalam organisasi maka pemimpin memiliki kewajiban untuk melakukan tindakan untuk menyelesaikan tanggung jawab di organisasi atau mempertahankan kepentingan kelompok-kelompok tertentu. Tidak sedikit dari seorang pemimpin yang memanfaatkan jabatan sebagai sarana untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Kepemimpinan yang berhasil dapat terlihat dari hasil yang diterima yaitu hasil kerja dari setiap karyawan dan perilaku yang dihasilkan, karena perilaku seorang pemimpin akan terlihat dari bawahannya.

Salah satu faktor yang membantu keberhasilan seorang pemimpin yaitu kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual juga dibutuhkan tetapi untuk memahami karyawan, memotivasi juga membuat apa yang harus dilakukan pada jangka panjang. 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. Seorang pemimpin dituntut berfikir jangka panjang yang meliputi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) sehingga seluruh perencanaan dapat terlaksana dengan baik.

Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya yang merupakan suatu ciri yang khas yang tidak dapat dilepaskan dari diri pemimpin. Ada beberapa gaya kepemimpinan menurut Winardi (1990) yaitu: otokratis, demokratis, birokratis, neurokratis, dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan digunakan seorang pemimpin untuk mengendalikan dan memberikan pengaruh kepada bawahan untuk berpartisipasi mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin bukan hanya memberikan perintah tetapi memberikan contoh sehingga bawahan dapat menghormati pemimpinnya dan berfikir sejalan dengan pemikiran pemimpin serta terciptanya lingkungan kerja yang baik.

Kemampuan dan pengetahuan seorang karyawan perlu untuk ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pelatihan pengembangan menurut Dessler (1997), pelatihan merupakan proses

mengajarkan karyawan baru ataupun yang sudah ada sebelumnya keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Definisi lain menurut Hamalik (2001) pelatihan merupakan suatu proses yang diberikan kepada karyawan oleh tenaga profesional kepelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja pada tiap bidang-bidang setiap karyawan untuk meningkatkan dan produktivitas.

Setiap organisasi menginginkan setiap karyawannya melihat perbedaan pada saat menjadi karyawan baru dan pada saat sudah melakukan pekerjaan beberapa waktu tertentu, hal tersebut menunjukkan seorang karyawan belajar dengan apa yang dilakukan. Untuk mendukung karyawan mengembangkan potensi diri maka organisasi memberikan fasilitas bagi karyawan berupa pelatihan, bagi karyawan baru agar dapat mengerti mengenai tugas dan tanggung jawab dan bagi karyawan lama untuk memberikan pelatihan-pelatihan yang menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Menurut Hamalik (2001) pelatihan memiliki beberapa fungsi yaitu: memperbaiki perilaku, mempersiapkan promosi ketenagaan, dan mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi.

Hasil yang diharapkan organisasi setelah dilakukan pelatihan dapat membuat karyawan menjadi lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pelatihan pengembangan memiliki pengaruh yang positif bagi peningkatan kualitas pekerjaan, bagi karyawan yang menganggap penting adanya pelatihan pengembangan. Pengaruh dari pelatihan memiliki dampak bagi kinerja karyawan.

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 pengembangan yang sangat dibutuhkan karyawan untuk dapat mencapai keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan wawancara pra survei dengan manajer SDM dan Produksi, PT Temprina Media Grafika melakukan penilaian kinerja karyawan 3 dalam satu tahun agar dapat terlihat perubahannya. 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.

Dari data yang diperoleh melalui wawancara kepada manajer SDM PT Temprina Media Grafika melakukan kesalahan terbesar yang menimbulkan kerugian yang cukup besar pada tanggal 17 Juli 2013, total kerugian sebesar 16.500 exemplar masing-masing 4 web sehingga total kerugian yang diterima sebesar Rp 10.000.000 dari bahan baku oleh karena hal tersebut setiap divisi mengumpulkan dana untuk menutupi kerugian yang terjadi. Hal tersebut dikarenakan kurang adanya komunikasi yang jelas antara pemimpin, manajer dan karyawan. Pemimpin memberitahukan tugas yang akan dilakukan kepada

karyawan tetapi manajer juga memberitahukan tugas tersebut sehingga terjadi *double* pencetakan.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara kepada manajer Produksi PT Temprina Media Grafika diketahui bahwa, pelatihan dan pengembangan tidak diberikan secara wajib kepada seluruh karyawan tetapi hanya kepada KARU (Kepala Regu) dan WAKARU (Wakil Kepala Regu). Setiap karyawan hanya diberikan beberapa kali kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan. Setiap karyawan sangat membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan, tidak hanya KARU dan WAKARU saja yang membutuhkan.

Dalam penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian tentang kepemimpinan dan komunikasi internal sudah pernah dilakukan oleh Siswandi (2013) penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Pand's Collection. Penelitian tersebut membuktikan bahwa pemimpin memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian lain oleh PAC Smith, M. Sharma (2002) mengenai *Developing personal responsibility and leadership: part 1 - Shaping and harmonizing high performance drivers*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif kepada kinerja karyawan dikarenakan kepemimpinan bukan hanya untuk pemimpin tetapi bagi seluruh karyawan.



Penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya tentang pelatihan pengembangan oleh JP WILSON mengenai *Performance appraisal: an obstacles training and development* (2001). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa Pengaruh pelatihan berpengaruh signifikan negatif bagi kinerja karyawan karena berlaku jangka pendek. Penelitian sebelumnya oleh Kambey (2013) mengenai Pengaruh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Nyonya Meneer Semarang. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa setelah pelatihan dan pengembangan adanya tugas baru sehingga meningkatkan kemampuan karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah yang terjadi di dalam PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group yaitu kinerja karyawan yang kurang baik sehingga menyebabkan terjadi kesalahan yang mengakibatkan kerugian bagi organisasi. Banyaknya kesalahan yang terjadi pada proses produksi dan percetakan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Berdasarkan penilaian kinerja karyawan terlihat bahwa adanya penurunan kinerja karyawan yang tidak stabil.

Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji adalah bagaimana variabel komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan secara langsung

mempengaruhi variabel kinerja karyawan di PT Temprina Media Grafika Jawa pos Group Cabang Semarang.

Penelitian ini menggunakan variabel terikat (*dependent variable*) yang digunakan adalah kinerja karyawan dan variabel bebas (*independent variable*) yang digunakan adalah komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- c. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.1. Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan memberikan umpan balik agar setiap manajer dan karyawan dapat memperbaiki komunikasi di dalam organisasi serta karyawan mendapatkan pelatihan yang dibutuhkan agar kinerja dapat ditingkatkan.

- b. Bagi pemimpin, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi cerminan sehingga perilaku pemimpin dapat memberi pengaruh positif dalam hal mengarahkan dan memberikan perintah.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dalam penelitian ini dapat dijadikan literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan, penelitian ini akan dibagi dalam 5 bagian sistematika penulisan sebagai berikut

##### **BAB I : Pendahuluan**

Pendahuluan ini akan memuat atau menguraikan tentang gambaran singkat dari isi penelitian yang mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **BAB II : Telaah Pustaka**

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep-konsep maupun teori-teori yang mendasari penelitian ini, serta penelitian terdahulu.

##### **BAB III: Metodologi Penelitian**

Bab ini menjelaskan secara mendetail mengenai metode-metode dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, seperti penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

**BAB IV : Hasil dan Analisis**

Bab ini membahas deskripsi obyek penelitian, analisis data, interpretasi hasil, dan pembahasan.

**BAB V : Penutup**

Bab ini memuat mengenai kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan sebelumnya serta saran kepada pihak berkepentingan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama menurut Rivai dan Basri (2005). Definisi lain mengenai kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi lain mengenai kinerja menurut Rivai dan Basri (2005).

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps).
2. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio).
3. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson dan Ivancevich).

Kinerja mempunyai beberapa aspek menurut Rivai dan Basri (2005) mempunyai beberapa aspek yaitu : kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkatan tujuan yang dicapai, dan interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Kinerja adalah hasil pegawai yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.1.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a) Faktor kemampuan : secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*). Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor motivasi : motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang meggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2. Komunikasi Internal**

Menurut Hovland dalam Haryani (2001) ilmu komunikasi merupakan suatu upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas prinsip-prinsip, dan atas dasar prinsip-prinsip tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap. Komunikasi merupakan proses peyampaian informasi kepada pihak lain untuk mencapai tujuan menurut Haryani (2001). Komunikasi adalah suatu proses pemindahan informasi, ide serta pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan penerima informasi dapat menangkap tujuan yang dimaksud menurut Mangkunegara (2000).

Komunikasi internal organisasional terjadi antara kelompok organisasi eksekutif (kepala eksekutif, manajer senior, dan sebagainya) dengan karyawan, pada pengawasan internal terjadi komunikasi antara supervisi dengan karyawan menurut Karanges, et.al (2014). Komunikasi internal merupakan proses internal organisasi yang menyajikan dan membagi untuk membentuk perasaan sebagai komunitas dan percaya antara karyawan menurut Rothenberg 2003; Ryyanen, Pekkarinen, and Salminen (2012). Komunikasi internal merupakan hubungan dan menciptakan suasana menghormati kepada semua orang yang berada di dalam organisasi menurut Argenti (2009).

#### **2.1.2.1. Aliran Komunikasi Internal**

Menurut Haryani (2001) menyatakan bahwa komunikasi yang terjadi di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Aliran komunikasi internal dibedakan menjadi aliran ke bawah, ke atas, dan aliran mendatar.

1. Komunikasi ke bawah merupakan aliran komunikasi dari manajemen tingkat atas ke manajemen yang tingkatannya lebih rendah atau kepada karyawan. Komunikasi ke bawah biasanya merupakan aliran penyampaian informasi dari atasan kepada bawahannya yang dapat berupa perintah kerja, evaluasi, prosedur organisasi, pelatihan dan pengarahan. Dalam komunikasi ke bawah dapat timbul masalah yaitu ketika informasi tidak disaring terlebih dahulu sesuai dengan kebutuhan.
2. Komunikasi ke atas merupakan aliran komunikasi dari bawahan menyampaikan informasi kepada atasan. Bentuk informasi yang disampaikan dapat berupa laporan rutin maupun laporan insidental, pengaduan, dan pengajuan usul. Terjadinya komunikasi ke atas ditentukan oleh bentuk manajemen yang dianut oleh perusahaan. Pada perusahaan yang menganut sistem partisipatif, manajer akan mendorong karyawan untuk mengemukakan pendapat dan memberikan usulan-usulan kepada atasan. Tetapi dalam sistem manajemen otoriter, informasi yang disampaikan kepada atasan relatif sedikit dan sebagian diantaranya merupakan laporan-laporan dari pada usulan dan sering atasan menentukan keputusan.
3. Komunikasi ke samping merupakan komunikasi yang terjadi diantara rekan sekerja dengan tingkat hirarki yang sama. Komunikasi ke samping mampu meningkatkan koordinasi antar bagian, meningkatkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, meningkatkan kekompakan karyawan, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan adanya pengaruh positif bagi



perusahaan, dominasi komunikasi horisontal dapat membahayakan perusahaan karena bawahan menjadi kurang memperhatikan komunikasi kepada atasan.

#### **2.1.2.2. Pola Komunikasi**

Pola komunikasi mempengaruhi kinerja organisasi, seorang individu pada suatu saat tertentu hanya dapat menangani sejumlah informasi tertentu dan dalam tugas-tugas yang kompleks seseorang akan kelebihan informasi yang disebut dengan kejenuhan informasi. Ada beberapa pola atau struktur komunikasi dalam organisasi sebagai berikut:

1. **Roda** : Saluran komunikasi dengan dua saluran dimana setiap karyawan akan mengirim dan menerima pesan ke pusat komunikasi dan pusat komunikasi menerima serta mendistribusikan informasi yang diterima. Atasan merupakan sumber komunikasi, atasan dapat mengirimkan informasi kepada semua bawahan. Masing-masing bawahan dapat mengirim pesan ke atasan, namun tidak dapat mengirim dan menerima pesan langsung dari karyawan ke karyawan.
2. **Y** : Pusat komunikasi tidak dapat berkomunikasi langsung dengan seluruh individu, tetapi ada individu yang komunikasinya melalui individu lain.
3. **Rantai** : Beberapa individu ada yang berada di akhir jaringan sehingga hanya dapat mengirim dan menerima pesan dari satu posisi.

4. Lingkaran : Memungkinkan masing-masing individu untuk mengirim pesan ke sebelah kiri atau sebelah kanan, namun individu tidak dapat mengirim dan menerima pesan secara langsung seluruh karyawan.
5. Formasi seluruh arah : Semua individu pada semua posisi dimungkinkan untuk mengirim dan menerima informasi ke segala arah.

### **2.1.2.3. Hambatan Terhadap Komunikasi yang Efektif**

Ada beberapa hambatan dalam melakukan komunikasi yang efektif :

1. Gangguan : Pesan-pesan dapat diganggu/diubah oleh berbagai macam gangguan. Gangguan fisik dapat berbentuk suara-suara yang buruk, gangguan emosional dapat mempengaruhi cara mempersiapkan dan menyampaikan pesan dan cara penerima mengartikan pesan.
2. Informasi berlebihan : Informasi yang terlalu sedikit diterima oleh seseorang dalam bekerja dapat mengganggu karena akan kekurangan informasi. Informasi yang terlalu banyak dapat berakibat sulit membedakan informasi yang bermanfaat dan informasi yang tidak bermanfaat.
3. Perbedaan persepsi : Sebagai pengirim pesan memberikan informasi yang menurut pengirim pesan penting. Sebagai penerima pesan, mencocokkan informasi yang didapat dengan yang sudah ada tetapi jika satu bagian informasi ada yang tidak cocok maka bagian tersebut akan diubah dibandingkan mengatur ulang pola informasi yang sebenarnya.

4. Perbedaan bahasa : Perbedaan bahasa yang digunakan pengirim dan penerima pesan menjadi penghambat dalam berkomunikasi, karena bahasa sebagai sarana terjadinya komunikasi.
5. Lingkungan terbatas : Semakin banyaknya tingkatan yang berada dalam suatu perusahaan antara lapisan atas dan bawah, hierarki yang tinggi mengakibatkan hilangnya kualitas pesan dua arah yang signifikan.
6. Taktik yang memperdaya : Dengan adanya kesulitan dalam komunikasi pada keadaan yang terbaik, komunikasi yang memperdaya, sangat disayangkan untuk mudah terjadi.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

Menurut Nawawi (2003) kepemimpinan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi, sebagai individu setiap kali menghadapi beberapa alternatif berperilaku/kegiatan yang harus terarah pada tujuan organisasi. Kegiatan kepemimpinan mempengaruhi perilaku anggota organisasi hanya dapat dikatakan berhasil apabila anggota organisasi memilih melaksanakan pekerjaannya dan meninggalkan pekerjaan lain di luar pekerjaan tersebut. Beberapa unsur-unsur utama kepemimpinan yaitu: unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi, unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi, unsur interaksi atau usaha dan proses mempengaruhi, unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi, dan unsur perilaku yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Definisi lain menurut Ranupandojo dan Husnan (1984) seorang pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai wewenang dalam memberikan perintah orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan menggunakan bantuan orang lain. Tidak setiap orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin dapat menjalankan dengan baik, tidak setiap pemimpin dapat menjadi pemimpin yang baik.

#### **2.1.3.1. Tanggung Jawab seorang pemimpin**

Menurut Robert C. Miljus dalam Ranupandojo dan Husnan (1984) ada beberapa tanggung jawab seorang pemimpin sebagai berikut

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam bentuk kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
3. Mengkomunikasikan kepada para karyawan mengenai apa yang diharapkan dari para karyawan.
4. Memberikan penghargaan yang seimbang dengan apa yang telah dikerjakan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan untuk mengundang partisipasi.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasil kepada karyawan.

8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

### **2.1.3.2. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Nawawi (2003) ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan agar menjadi pemimpin yang efektif sebagai berikut

1. Fungsi Pengambil Keputusan: Seorang pemimpin memerlukan teori pengambilan keputusan dan dapat mempraktekkan agar keputusannya bermanfaat bagi organisasi. pengambilan keputusan memerlukan keberanian, karena setiap keputusan memiliki resiko terutama jika prosesnya tidak memenuhi teori-teori yang ada dalam pengambilan keputusan. Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan, karena tanpa kemampuan dan keberanian pemimpin tidak dapat menggerakkan seluruh anggota dalam organisasi. Dalam pengambilan keputusan pemimpin memerlukan kecerdasan intelektual yang cukup dalam bidang yang dikerjakan dalam organisasi.
2. Fungsi Instruktif: Seorang pemimpin memiliki wewenang untuk memberikan perintah kepada setiap karyawannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi. Fungsi konstruktif tidak selalu dilakukan secara otoriter, yang dapat memberikan dampak bagi pemimpin kehilangan wibawa karena perintah yang ditantang / ditolak karena tidak dilaksanakan oleh karyawan. Perintah dari seorang pemimpin dalam mewujudkan organisasi yang efektif harus disampaikan

dengan jelas baik apa yang harus dikerjakan maupun dari segi bahasa yang digunakan dalam penyampaian kepada karyawan.

3. Fungsi Konsultatif: Pemimpin ditempatkan sebagai tokoh utama yang dipercaya mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh setiap karyawan dalam organisasi, dan juga sebagai tempat untuk konsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang ada dalam organisasi. Pemimpin yang mengefektifkan organisasi harus bersedia memberikan kesempatan karyawan untuk berkonsultasi baik permasalahan dalam organisasi maupun masalah-masalah pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.
4. Fungsi Partisipatif: Kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai dengan posisi dan kewenangan agar berpartisipasi secara aktif dalam setiap kegiatan. Partisipasi aktif dapat diwujudkan dalam berbagai kegiatan seperti kegiatan pengembangan anggota organisasi dalam bentuk kegiatan suksesi pemimpin masa depan. Kemampuan lainnya dengan adanya pucuk kepemimpinan dan pimpinan-pimpinan di bawahnya untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.
5. Fungsi Delegatif: Setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan/kewenangan serta tanggung jawab yang diimplementasikan secara baik, tepat, dan benar. Dalam mempengaruhi orang lain agar mematuhi aturan-aturan yang dibuat, seorang pemimpin harus terlebih

dahulu memberikan contoh dalam melaksanakan peraturan. Pemimpin/manajer yang efektif tidak bekerja sendiri. Pemimpin yang efektif harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan dan tanggung jawab pelaksanaan, termasuk dalam mengambil keputusan sesuai dengan batas kekuasaan dan tanggung jawab.

### **2.1.3.3. Kekuatan Yang Berhubungan Dengan Kepemimpinan**

Menurut John French dan Bertramven dalam Winardi (1990) adanya kerangka kekuatan yang dikaitkan dengan pengaruh sebagai berikut:

1. Kekuatan koersif: Pemimpin mengandalakan diri pada perasaan takut dan yang diusahkan atas perkiraan bahwa pihak bawahan menganggap bahwa hukuman diberikan karena karyawan tidak menyetujui tindakan-tindakan dan keyakinan-keyakinan pihak atasan.
2. Kekuatan karena penghargaan: Penghargaan diberikan kepada karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai dengan tindakan-tindakan dan keinginan dari atasan.
3. Kekuatan karena adanya pengesahan: Kekuatan diperoleh dari posisi supervisor di dalam organisasi.
4. Kekuatan karena memiliki keahlian: Kekuatan ini didasarkan atas identifikasi seorang karyawan kepada atasan yang dikagumi dan sangat dihargai

#### **2.1.3.4. Teori-teori Dalam Kepemimpinan**

Menurut Winardi (1990) ada beberapa teori mengenai kepemimpinan yang menjelaskan sifat-sifat pemimpin sebagai berikut:

1. Teori Otokratis: Pemimpin yang didasarkan atas pemaksaan dan tindakan yang sedikit arbiter dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin berfokus pada pekerjaan dengan melakukan pengawasan secara ketat agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggubakan perintah-perintah dengan menambahkan sanksi karena disiplin merupakan faktor terpenting.
2. Teori Psikologis: Pemimpin mengembangkan sistem motivasi kepada bawahan untuk mencapai sasaran-saran organisasi maupun tujuan pribadi. Pemimpin yang memberikan motivasi sangat memperhatikan pengakuan, kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhan.
3. Teori Sosiologis: Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan. Usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi diantara para karyawan yang dapat menimbulkan konflik yang membutuhkan tindakan-tindakan korektif oleh pemimpin.
4. Teori Suportif: Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan keinginan setiap karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan kemampuan.



5. Teori *Laissez Faire*: Pemimpin memberikan kebebasan yang luas kepada para karyawan untuk menentukan aktivitas yang dilakukan. Tidak adanya partisipasi dari pemimpin sehingga membentuk pemimpin-pemimpin informal.
6. Teori Perilaku Pribadi: Pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin beranggapan perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat dalam menghadapi masalah tertentu sehingga diharapkan bersifat fleksibel. Tindakan-tindakan pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka kepada pihak karyawan.

#### **2.1.4. Pelatihan**

Pelatihan merupakan usaha-usaha berencana yang dibuat oleh organisasi untuk mencapai pencapaian keahlian, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi menurut Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2000). Menurut Mangkunegara (2000) pelatihan ditunjukkan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Definisi lain menurut Handoko (1988) pelatihan merupakan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan saat ini.

#### **2.1.4.1. Tahap-tahap Penyusunan Program Pelatihan**

Menurut Hamalik (2000) dalam penyusunan program pelatihan ada beberapa langkah, sebagai berikut:

1. Menetapkan klasifikasi pekerjaan, kemudian menyusun suatu diskripsi pekerjaan dengan tugas-tugas secara rinci.
2. Identifikasi kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang terdiri dari perangkat keterampilan dan pengetahuan tertentu.
3. Penyiapan program pelatihan secara jelas, rinci, dan sistematik.
4. Menetapkan metode dan tempat penyelenggaraan pelatihan dan materi pelatihan.
5. Review program pelatihan dengan mengikutsertakan pengawas dan manajemen puncak.
6. Mempersiapkan para pelatih (instruktur).
7. Menyiapkan peserta pelatihan melalui prosedur seleksi tertentu.
8. Mengembangkan prosedur penilaian dan tindak lanjut.

#### **2.1.4.2. Faktor-faktor Penyusunan Program Pelatihan**

Program pelatihan perlu dipersiapkan dengan baik oleh tenaga yang berwenang dengan bantuan tenaga ahli. Ada beberapa faktor yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menetapkan program pelatihan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan pelatihan: Sesuai dengan kebutuhan dapat ditentukan jenis dan jumlah pelatihan yang diperlukan.

2. Cara penyelenggaraan pelatihan: Cara memberikan pelatihan disamakan dengan tujuan, jenis kegiatan, materi, dan peserta pelatihan.
3. Biaya pelatihan: Besarnya biaya yang diperlukan disesuaikan dengan kebutuhan latihan dan sumber dana yang tersedia.
4. Hambatan-hambatan: Pertimbangan hambatan/rintangan yang mungkin terjadi terhadap pekerjaan sebagai dampak dari pelatihan.
5. Peserta latihan: Menetapkan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk mengikuti pelatihan, dilihat dari kebutuhan organisasi, kenaikan jabatan, ataupun keluar/pindah.
6. Fasilitas latihan: Fasilitas-fasilitas latihan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelatihan.
7. Pengawasan latihan: Pertimbangan terhadap hal-hal yang perlu mendapat pengawasan latihan (seperti: biaya, nama peserta, hasil ujian) dan teknik pengawasan yang diperlukan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian memerlukan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya untuk menjadi acuan dalam mendukung sebuah penelitian, dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan lebih baik dari penelitian yang sudah ada sebelumnya. Pada penelitian ini dapat dibuktikan penelitian terdahulu pada tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Melani Fletcher (1999)	<i>The Effects of Internal Communication, Leadership, and Team Performance on Successful Service Quality Implementation</i>	<b>Independen :</b> <i>Internal Communication, Leadership, and Team Performance</i>  <b>Dependen :</b> <i>Successful Service Quality Implementation</i>	Komunikasi internal merupakan masalah kepemimpinan. Masalah yang tertinggi yaitu komunikasi internal sebesar -1,4; penilaian kinerja sebesar -1,4; dan kualitas pelayanan pelatihan sebesar -1,3
2.	Anang Mardianto (2005)	Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta	<b>Independen :</b> Komunikasi Atasan bawahan dan Motivasi  <b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	Komunikasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar memiliki pengaruh sebesar 56,2% dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 43,8%
3.	Fendy Kambey (2013)	Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nyonya Meneer Semarang	<b>Independen :</b> Pembinaan, Pelatihan dan pengembangan  <b>Dependen :</b> Pemberdayaan dan partisipasi	Pembinaan, pelatihan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi berpengaruh positif signifikan sebesar 21,98 % terhadap kinerja karyawan
4.	Siti Chairunnisa (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat	<b>Independen :</b> Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja  <b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	Variabel terikat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas memiliki pengaruh sebesar 74,2%
5.	Luqman Hakim (2011)	Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok	<b>Independen :</b> Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi  <b>Dependen :</b> Kinerja Karyawan	Variabel bebas memiliki pengaruh positif sebesar 20,9% yang meningkatkan kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 79,1% dipengaruhi oleh variabel lain

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi bisnis, komunikasi merupakan sesuatu yang penting antara seseorang dan informasi. Baik seorang manajer puncak ataupun karyawan memiliki informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan.

Komunikasi antar seluruh anggota yang berada di dalam suatu organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan, karena dengan adanya komunikasi dengan semua orang pada setiap bidang maka informasi yang diterima dapat diberikan. Komunikasi yang benar memberikan keuntungan bagi organisasi tetapi komunikasi yang salah memberikan kerugian bagi organisasi. komunikasi diperlukan oleh seluruh anggota dalam organisasi, tidak hanya atasan dengan bawahan tetapi antar rekan kerja juga dibutuhkan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan diperlukan untuk pemberian tugas dan pengawasan, tetapi komunikasi antar rekan kerja diperlukan untuk melakukan koordinasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tidak menyulitkan antar rekan kerja yang lain.

Semua karyawan diharapkan bekerjasama dengan baik antar seluruh bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Jika dalam komunikasi terjadi kesalahan atau *miss communication*, maka akan menyebabkan kerugian bagi organisasi tidak hanya kerugian dalam hal materi tetapi pekerjaan yang lain menjadi tertunda. Setiap anggota harus memiliki sikap yang terbuka tidak hanya antar sesama rekan kerja tetapi kepada atasan, agar setiap aspirasi ataupun keinginan bawahan dapat diketahui atasan.

Simpulan penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kiswanto (2010) mengatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Kaltim Pos Samarinda. Hal yang sama juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Marianto (2005) yaitu variabel komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chairunnisah (2012) pada Kantor Kecamatan Grogol menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1: Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Semua organisasi memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi untuk menjalankan kegiatan kepemimpinan bagi organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin diibaratkan sebagai nahkoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal ke pelabuhan yang dituju. Untuk mencapai pelabuhan yang dituju, nahkoda memerlukan bantuan kerja sama dengan anak buah (Nawawi 2003).

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab terbesar dalam menentukan keberhasilan/kegagalan suatu organisasi. Pemimpin yang membuat rencana untuk mencapai keberhasilan, dengan menentukan bagian kepada setiap karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing dan karyawan yang melakukan rencana sesuai dengan yang ditetapkan. Seorang pemimpin dituntut untuk tidak

hanya mementingkan keberhasilan organisasi tetapi memberikan perhatian kepada karyawan baik di dalam organisasi atau masalah pribadi, sehingga seorang karyawan memiliki rasa nyaman kepada pemimpin dan dengan loyal melakukan seluruh tanggung jawab dengan baik.

Keberhasilan suatu organisasi juga ditentukan oleh fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin atas setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Agar pekerjaan yang dilakukan hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, sehingga pemimpin dapat mengerti jika terjadi kesalahan yang terjadi pada saat proses pekerjaan. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar pada proses untuk menentukan hasil yang akan dicapai, jika pada saat proses terjadi kesalahan dan pemimpin melakukan fungsi pengawasan dengan baik maka karyawan dapat mengetahui kesalahan yang diperbuat sehingga tidak mengulang kesalahan yang sama serta meningkatkan kinerja.

Simpulan penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswandi (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Pand's Collection Semarang. Didukung oleh penelitian oleh Hakim (2011) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Wiranata (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Mertanadi.

**H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.3.3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik dalam melakukan pekerjaan secara terperinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan saat ini. Sedangkan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian menurut Handoko (1988).

Setiap karyawan memiliki hak yang sama untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan yang menunjang dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, setiap organisasi memiliki tanggung jawab untuk melakukan pelatihan pengembangan. Pelatihan pengembangan lebih memiliki manfaat bagi setiap karyawan jika dilakukan secara rutin, sehingga peningkatan seorang karyawan dapat terus berkembang. Sehingga karyawan dapat terus mempraktekkan dari kegiatan pelatihan tidak hanya dipahami pada saat kegiatan pelatihan saja.

Kegiatan pelatihan dikemas secara menarik baik dalam materi, pelatih, dan media yang digunakan sehingga setiap karyawan dapat menerima dan mengerti secara mudah dengan apa yang disampaikan. Kegiatan pelatihan memerlukan dana yang tidak sedikit, karena suatu organisasi mengharapkan seluruh karyawan mengalami peningkatan dalam pengetahuan selama bekerja. Tujuan dari kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai keberhasilan organisasi yang diharapkan.

Simpulan penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh Noviantoro (2009) menyatakan bahwa pelatihan pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan London. Didukung juga penelitian yang dilakukan oleh Farida (2010) menyatakan bahwa



pelatihan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pemerintah Bandar Lampung. Penelitian lain dilakukan oleh Firdaus (2013) menyatakan bahwa variabel pelatihan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja peserta alumni batik sasirangan.

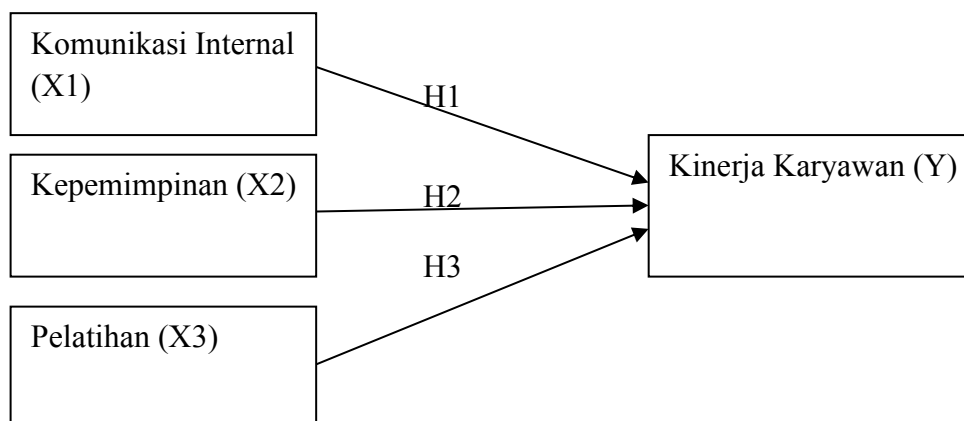
### **H3: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak empat variabel, yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang digunakan yaitu komunikasi internal ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan pelatihan ( $X_3$ ). Sedangkan variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini:

#### **Gambar 2.1**

### Kerangka Pemikiran



Sumber:

H1 : Anang Marianto (2005), Gomes, Joana Lobo Fernandes e Rosa Maria Campos Sobreira (2011), dan Eva Tariszka (2012).

H2 : Luqman Hakim (2011), Kiwanto (2010), dan Melani Fletcher (1999).

H3 : Fendy Kambey (2013)

### 2.5. Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini:

H1 : Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## BAB III

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

#### **3.1.1. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2006). Berdasarkan telaah pustaka dan rumusan hipotesis, maka variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Variabel Independen**

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2004). Variabel independen menjadi variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang berpengaruh positif ataupun negatif (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Komunikasi Internal, Kepemimpinan, dan Pelatihan.

##### **2. Variabel Dependen**

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat dari sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel

bebas (Sugiyono, 2004). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Karyawan.

### **3.1.2. Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberikan arti untuk menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2004). Definisi operasional variabel berguna untuk memahami secara lebih dalam mengenai variabel di dalam sebuah penelitian. Dengan pemahaman yang mendalam diharapkan dapat memberikan kemudahan di dalam pembuatan indikator-indikator sehingga nantinya variabel mampu diukur. Definisi operasional variabel pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

**Tabel 2.3**  
**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

No.	Nama Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1.	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000)	1. Efektifitas dan efisiensi 2. Tanggung jawab 3. Disiplin	Prawirosentono (1999)
2.	Komunikasi Internal (X1)	Proses internal organisasi yang menyajikan dan membagi untuk membentuk perasaan sebagai komunitas dan percaya antara karyawan (Rothenberg, 2003; Ryyanen, Pekkarinen, dan Salminen 2012)	1. Individualisme dan pengendalian diri 2. Jarak Kekusaan 3. Maskulinitas 4. Kompleksitas kognitif 5. Memberikan umpan balik 6. Laporan lisan dan tertulis 7. Berbagi informasi 8. Menerima dan menggunakan informasi 9. Memberikan Informasi Tugas 10. Mengurangi Ketidakpastian Tugas 11. Sosialisasi	Sriussdaporn Charoenngam, Nongluck dan Jabin (1990) dalam Masud (2004)
3.	Kepemimpinan (X2)	Suatu proses yang dilakukan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi, sebagai individu setiap kali menghadapi beberapa alternatif berperilaku / kegiatan yang harus terarah pada tujuan organisasi (Nawawi, 2003)	1. Energi dan Keteguhan Hati 2. Visi 3. Menantang dan Mendorong 4. Kesetiaan 5. Mengambil Resiko	Javidan, Mansour dan David A. Waldman (2003) dalam Masud (2004)
4.	Pelatihan (X3)	Usaha-usaha berencana yang dibuat oleh organisasi untuk mencapai pencapaian keahlian, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi menurut Wexley dan Yukl (Mangkunegara, 2000)	1. Peserta 2. Tenaga Pengajar/ Pelatih 3. Materi 4. Media Pengajaran	Hamalik (2001)

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan produksi dan manajer PT. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi yang berjumlah 39 orang dan manajer yang berjumlah 1 orang. Karena jumlah pegawai relatif kecil, maka pengambilan sampel dilakukan dengan sensus, dimana seluruh pegawai menjadi sasaran pengambilan sampel.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis :

#### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Masud, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada karyawan produksi dan manajer PT. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari sumber sekunder. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004). Data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data karyawan,

struktur organisasi, dan data hasil kinerja karyawan produksi PT. Temprina Media Grafika Jawa Pos Group.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006). Dalam kuesioner ini akan digunakan model pertanyaan tertutup dan terbuka, yaitu bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan lisan. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara kepada manajer.

### **3.5. Metode Analisis Data**

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data. Sebuah penelitian memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan mampu memberikan solusi pada pertanyaan penelitian yang menjadi dasar penelitian.

#### 1. Pengeditan (*editing*)

Pengeditan adalah sebuah proses pemilihan atau pengambilan data-data yang diperlukan dan membuang data yang dianggap tidak perlu. Hal ini dilakukan untuk memudahkan perhitungan di dalam pengajuan hipotesis.

## 2. Pemberian skor (*scoring*)

Di dalam penelitian ini proses *scoring* menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat karyawan tentang variabel yang diteliti. Subjek mendapat nilai dari setiap pernyataan sesuai dengan nilai skala kategori jawaban yang diberikan. Skala Likert yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 1-5 yaitu :

- Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi bobot/ skor 1
- Tidak Setuju (TS) : diberi bobot/skor 2
- Netral (N) : diberi bobot/skor 3
- Setuju (S) : diberi bobot/skor 4
- Sangat Setuju (SS) : diberi bobot/skor 5

## 3. Tabulasi (*tabulating*)

Proses ini merupakan proses mengelompokkan data dari jawaban dengan benar, yang selanjutnya dihitung lalu dijumlahkan sehingga berwujud ke dalam sebuah bentuk. Berdasarkan hal tersebut kemudian dibuat data berbentuk tabel agar mampu mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

### 3.5.1. Uji Kualitas Data



### **3.5.1.1. Uji Reabilitas**

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Sebuah kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006).

Uji reliabilitas ini dapat digunakan melalui program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur nilai reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60 (Ghozali, 2006).

### **3.5.1.2. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur (Azwar, 1997).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung, dengan  $r$  tabel dengan mencari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $N - k$ , dalam hal ini  $N$  adalah jumlah sampel, dan  $k$  adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika  $r$  hitung >  $r$  tabel dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

### **3.5.2. Uji Penyimpangan Klasik**

### 3.5.2.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2006) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal.

Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Dasar pengambilan keputusan anatara lain menurut Ghozali, 2006 :

1. Jika data menyebar di sekitar data diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

### 3.5.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi, yaitu dengan melihat dari nilai tolerance dan lawannya yaitu variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas mana yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang

memiliki nilai tolerance  $>0,10$  atau VIF  $< 10$  (Ghozali, 2006), dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### 3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka heteroskedesitas dan jika berbeda disebut heteroskedesitas. Model regresi yang baik adalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2006)

Pengujian heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel (ZPRED) dengan residual (SRESID). Dasar-dasar analisis :

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membantu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedesitas.

## 3.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal, kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga analisis regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang disajikan dalam penelitian ini, modelnya sebagai berikut :

$$Y = a + + + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja karyawan  
 X1 = Komunikasi Internal  
 X2 = Kepemimpinan  
 X3 = Pelatihan  
 $\beta_1\beta_2$  = Koefisien regresi  
 a = Konstanta  
 e = Variabel lain yang tidak diteliti

### 3.7. Uji Hipotesis

Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit* nya (Ghozali, 2006). Secara statistik, dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Dengan demikian untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel perlu dilakukan uji hipotesis berupa uji F dan uji t.

#### 3.7.1. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji F adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen ( $X_1, X_2, X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel independen (Y) yaitu kinerja karyawan.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Variabel-variabel bebas (komunikasi internal) mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Variabel-variabel bebas (kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

$H_3$  : Variabel-variabel bebas (pelatihan) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Dengan pengambilan keputusan :

1. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel

Apabila  $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila  $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ ; maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nilai nol; sampai satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

### **3.7.2 Uji t**

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara terpisah.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Variabel-variabel bebas (komunikasi internal mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan).

H<sub>2</sub> : Variabel-variabel bebas (kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan).

H<sub>3</sub> : Variabel-variabel bebas (pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan)

Dengan pengambilan keputusan :

1. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel.

Apabila  $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.

Apabila  $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

Dengan tingkat signifikansi 90 persen ( $\alpha=10\%$ )

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,1$ ; maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.

Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,1$ ; maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

## **BAB IV**