

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS TENAGA KERJA PROVINSI JAWA TIMUR

Afzalur Rahman¹, Ida Aju Brahmasari²
Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya
E-mail: afzalurrahman20@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang mendorong kinerja sangat penting bagi institusi sektor publik untuk dapat mencapai tujuannya. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan data yang dikumpulkan dari 100 pegawai melalui kuesioner. Data dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda, yang didahului dengan uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai ($p = 0,066$). Sebaliknya, pelatihan ($p = 0,001$) dan komunikasi organisasi ($p = 0,015$) terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan. Uji simultan mengonfirmasi bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai ($p = 0,000$). Nilai Adjusted R-squared menunjukkan bahwa variabel-variabel ini mampu menjelaskan 41,8% dari variasi dalam kinerja pegawai. Temuan ini menyoroti pentingnya investasi pada program pelatihan yang terstruktur dan pembinaan lingkungan komunikasi yang terbuka untuk mendorong produktivitas. Meskipun gaya kepemimpinan tidak signifikan secara individual, efek sinergisnya dengan pelatihan dan komunikasi menjadi sangat vital. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk fokus mengintegrasikan ketiga faktor ini ke dalam kebijakan sumber daya manusianya. Pendekatan ini esensial untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan keterlibatan dan kepuasan kerja.

Kata kunci

Kepemimpinan, Pelatihan, Komunikasi, Kinerja, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This research analyzes the influence of leadership style, training, and organizational communication on employee performance at the East Java Provincial Manpower Office. Understanding the factors that drive performance is critical for public sector institutions to achieve their objectives. This study employed a quantitative approach, with data collected from 100 employees through questionnaires. The data were analyzed using multiple linear regression, preceded by validity, reliability, and classical assumption tests. The partial test results revealed that leadership style did not have a statistically significant effect on employee performance ($p = 0.066$). In contrast, both training ($p = 0.001$) and organizational communication ($p = 0.015$) were found to have a significant positive influence. The simultaneous test confirmed that all three variables collectively have a significant impact on employee performance ($p = 0.000$). The Adjusted R-squared value indicated that these variables explain 41.8% of the variance in employee performance. These findings highlight the critical importance of investing in structured training programs and fostering an environment of open communication to boost productivity. Although leadership style was not significant individually, its synergistic effect with training and communication is vital. Organizations should therefore focus on integrating these three factors into their human resource policies. This approach is essential for creating a conducive work environment that supports the achievement of organizational goals and enhances overall employee performance, leading to improved engagement and job satisfaction.

Keywords | **Leadership, Training, Communication, Performance, Human Resource Development**

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk beradaptasi dan berinovasi dalam setiap aspek operasionalnya. Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur, sebagai lembaga pemerintah yang bertugas untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan mengurangi angka pengangguran, menghadapi tantangan yang signifikan dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Keberhasilan organisasi ini sangat bergantung pada kinerja karyawan yang menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan program-program yang ada.

Untuk mewujudkan kinerja yang baik dalam suatu organisasi, yaitu tercapainya kinerja yang maksimal dari para karyawan yang maksimal. Hal yang paling mendasar untuk mencapai kinerja yang baik adalah pentingnya peran seorang pemimpin dan didukung oleh kapasitas organisasi yang memadai, maka organisasi yang baik dalam tubuh suatu perusahaan akan terwujud. Data profesionalitas ASN Pemerintah Provinsi Jawa Timur disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Rekap Indeks Profesionalitas ASN Jawa Timur

Perangkat Daerah	Rata-Rata Nilai	Tahun
Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	64.379	2021
	86.466	2022
	75,711	2023
	87,759	2024

Sumber: (BKD Jatim, 2025)

Berdasarkan tabel yang tertera diatas periode 2021 hingga 2024 diketahui bahwa nilai profesionalitas dengan angkat tertinggi ada pada tahun 2024 dan nilai profesionalitas terendah ada pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan peningkatan kinerja karyawan Badan Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur tahun 2024.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya mendorong karyawan untuk mencapai target, tetapi juga mampu membangun motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Menurut survei id.jobstreet.com pada tahun 2022, sebanyak 73% karyawan melaporkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dikaitkan dengan kurangnya pelatihan yang efektif. Hal ini relevan dengan kondisi di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur, di mana pelatihan yang belum terstruktur secara menyeluruh menyebabkan beberapa karyawan merasa kurang kompeten dalam melakukan tugas-tugas yang semakin kompleks. Menurut Simamora (2006), pelatihan dan pengembangan sering kali dibedakan berdasarkan fokusnya. Pelatihan (Training) adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga dapat mendukung kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi dalam organisasi mencakup proses transfer dan pemahaman makna (transfer and understanding of meaning). Sebuah gagasan, seberapa pun hebatnya, tidak akan berguna sampai gagasan itu ditransmisikan dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi organisasi juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Komunikasi yang efektif dapat

memperkuat hubungan antar anggota, meningkatkan kolaborasi, dan memfasilitasi pertukaran informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Namun, buruknya komunikasi antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada analisis data numerik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Metode ini dipilih untuk menganalisis pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan, pelatihan, dan komunikasi organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik dan menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Data primer dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner yang dirancang khusus untuk mengukur setiap variabel penelitian. Kuesioner tersebut didistribusikan kepada karyawan di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur, baik secara langsung di lokasi maupun melalui platform online. Analisis data penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis menggunakan uji T dan uji F.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode analisis korelasi Pearson Product Moment, yang mengukur hubungan antara setiap item pertanyaan dengan total skor.

Tabel 2. Uji Validitas

Correlations				
		R-Hitung	R-Tabel	R-Hitung
Gaya Kepemimpinan	X1.1	.596**	0.2542	Valid
		.497**	0.2542	Valid
	X1.2	.499**	0.2542	Valid
		.627**	0.2542	Valid
	X1.3	.815**	0.2542	Valid
		.633**	0.2542	Valid
	X1.4	.599**	0.2542	Valid
		.479**	0.2542	Valid
	X1.5	.627**	0.2542	Valid
		.815**	0.2542	Valid
	X1.6	.633**	0.2542	Valid
		.682**	0.2542	Valid
	X1.7	.658**	0.2542	Valid
		.601**	0.2542	Valid
Pelatihan	X2.1	.726**	0.2542	Valid
		.768**	0.2542	Valid
	X2.2	.828**	0.2542	Valid
		.695**	0.2542	Valid

Correlations				
		R-Hitung	R-Tabel	R-Hitung
	X2.3	.690**	0.2542	Valid
		.849**	0.2542	Valid
	X2.4	.777**	0.2542	Valid
		.691**	0.2542	Valid
	X2.5	.497**	0.2542	Valid
		.656**	0.2542	Valid
	X2.6	.545**	0.2542	Valid
		.699**	0.2542	Valid
Komunikasi Organisasi	X3.1	.456**	0.2542	Valid
		.704**	0.2542	Valid
	X3.2	.626**	0.2542	Valid
		.628**	0.2542	Valid
	X3.3	.652**	0.2542	Valid
		.627**	0.2542	Valid
	X3.4	.558**	0.2542	Valid
		.677**	0.2542	Valid
	X3.5	.586**	0.2542	Valid
		.684**	0.2542	Valid
	X3.6	.584**	0.2542	Valid
		.694**	0.2542	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	.640**	0.2542	Valid
		.612**	0.2542	Valid
	Y.2	.773**	0.2542	Valid
		.752**	0.2542	Valid
	Y.3	.736**	0.2542	Valid
		.817**	0.2542	Valid
	Y.4	.733**	0.2542	Valid
		.744**	0.2542	Valid
	Y.5	.819**	0.2542	Valid
		.813**	0.2542	Valid
		.652**	0.2542	Valid
		.634**	0.2542	Valid

Sumber data: diolah oleh SPSS (2025)

Semua item pada kuesioner menunjukkan nilai r-hitung yang lebih besar dari nilai r-tabel (0,2542 pada tingkat signifikansi 5%), yang berarti seluruh item yang diuji valid dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, yang merupakan alat ukur untuk melihat konsistensi internal dari instrumen kuesioner.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics			
	N	Cronbach's Alpha	Result
Gaya Kepemimpinan	100	0.871	Reliabel
Pelatihan	100	0.906	Reliabel
Komunikasi Organisasi	100	0.875	Reliabel
Kinerja Karyawan	100	0.909	Reliabel

Sumber data: diolah oleh SPSS (2025)

Karena angka Cronbach's Alpha untuk semua variabel < dari 0,6 maka dapat disimpulkan semua instrumen kuesioner adalah reliabel dan konsisten untuk digunakan untuk penelitian ini.

3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data distribusinya mengikuti distribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2018:161), uji normalitas dapat dilakukan dengan analisis grafik dan uji statistik, seperti *One Sample* Kolmogorov-Smirnov Test (K-S). Data diimpulkan berdistribusi normal jika nilai signifikansi K-S lebih besar dari 0,05. Berikut adalah hasil dari uji Normalitas:

Tabel 4. Uji Normlitas

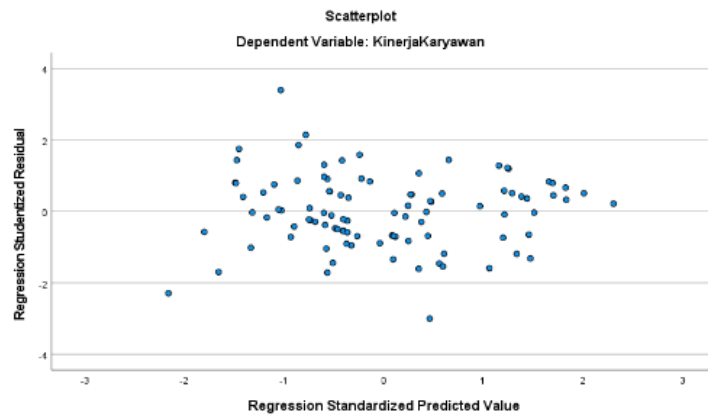
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		3.03497889
Most Extreme Differences	Absolute		.043
	Positive		.042
	Negative		-.043
Test Statistic			.043
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.931
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.924
		Upper Bound	.938

Sumber data: diolah oleh SPSS (2025)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,2 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan layak untuk dilanjutkan pada tahap uji berikutnya.

3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah varians residual (kesalahan pengukuran) pada model regresi tetap konstan. Jika varian residual konstan disebut homoskedastisitas, sedangkan jika varians residual tidak konstan disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2018:137). Berikut hasil dari uji herteroskedastisitas:



Sumber data: Diolah oleh SPSS (2025)

Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan pemeriksaan scatterplot, tidak ditemukan pola tertentu, dan titik tersebar acak diatas maupun dibawah garis nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data tidak mengalami heteroskedastisitas.

3. 5 Uji Multikolonieritas

Dalam analisis regresi, uji multikolinearitas sangat penting untuk memastikan tidak ada hubungan yang sangat erat antar variabel independen. Pengujian ini dilakukan dengan menganalisis nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Karena kedua nilai ini berbanding terbalik ($VIF = 1/Tolerance$), maka nilai Tolerance yang kecil akan menghasilkan nilai VIF yang besar. Sesuai panduan umum (Ghozali, 2018), model regresi dianggap memiliki masalah multikolinearitas jika nilai VIF-nya 10 atau lebih, atau nilai Tolerance-nya 0,10 atau kurang. Berikut adalah hasil pengujian yang telah dilakukan

Tabel 5. Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	GayaKepemimpinan	.548	1.826
	Pelatihan	.506	1.977
	KomunikasiOrganisasi	.549	1.821

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber data: diolah oleh SPSS (2025)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk setiap variabel lebih besar dari 0,1, dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Oleh karena itu, tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel independent dan dependen.

3. 6 Uji T

Uji t dilakukan untuk menguji apakah masing-masing variabel independen (gaya kepemimpinan, pelatihan, serta komunikasi organisasi) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen (Ghozali, 2019). Hasil dari uji T disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.481	3.638		3.156	.002
	GayaKepemimpinan	-.115	.068	-.172	-1.706	.091
	Pelatihan	.379	.089	.447	4.265	<.001
	KomunikasiOrganisasi	.326	.077	.425	4.217	<.001
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan						

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber data: diolah oleh SPSS (2025)

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil uji t (parsial), nilai signifikansi 0,091 yang lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan yang tidak diterapkan oleh manajer atau atasan, semakin rendah pula kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan yang Tidak Efektif Jika seorang pemimpin tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan atau lingkungan kerja, karyawan mungkin merasa kurang dihargai atau tidak didukung dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat berujung pada penurunan motivasi, ketidakpuasan kerja, dan menurunnya kinerja karyawan.

b. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji t (parsial), nilai signifikansi 0,001 yang kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa peningkatan pelatihan karyawan secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka.

Program pelatihan yang terstruktur dan berkesinambungan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja mereka. Pelatihan yang relevan dan sesuai dengan tugas yang diemban membantu karyawan merasa lebih siap dan kompeten dalam menyelesaikan pekerjaan, yang mempengaruhi hasil kerja mereka secara keseluruhan. Selain itu, pengembangan karir yang mendukung peluang promosi dan kemajuan profesional juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

c. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajemen dan karyawan membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik mengenai tugas, tujuan organisasi, dan ekspektasi kerja. Komunikasi yang lancar juga memfasilitasi pertukaran ide, pemberian umpan balik konstruktif, dan penyelesaian masalah yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan kolaborasi antar tim. Karyawan yang merasa mendapatkan informasi yang jelas dan tepat waktu cenderung lebih produktif karena mereka merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan organisasi.

3.7 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh bersama-sama variabel gaya kepemimpinan (X1), pelatihan (X2), dan komunikasi organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (Ghozali, 2019:119). Hasil dari uji F disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7. Uji Multikolonieritas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	794.861	3	264.954	27.893	.001 ^b
	Residual	911.899	96	10.710		
	Total	1706.760	99			
a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan						
b. Predictors: (Constant), KomunikasiOrganisasi, GayaKepemimpinan, Pelatihan						

Sumber data: diolah oleh SPSS (2025)

Secara simultan, ketiga variabel yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan (X1), pelatihan (X2), serta komunikasi organisasi (X3), menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji F (simultan), nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sinergi antara gaya kepemimpinan yang baik, pelatihan yang efektif, dan komunikasi yang terbuka sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Ketiga faktor ini saling mendukung, dimana kepemimpinan yang baik mendorong karyawan untuk terus berkembang, pelatihan memberikan keterampilan yang diperlukan untuk sukses, dan komunikasi memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan dan arah organisasi. Organisasi yang berhasil memadukan ketiga faktor ini akan melihat hasil yang lebih optimal dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

4. KESIMPULAN

Pengujian data dan analisis yang rampung dilaksanakan menghasilkan beberapa temuan pokok berikut:

- Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (nilai signifikansi 0,091).
- Faktor pelatihan terbukti memberikan dampak yang signifikan kepada kinerja karyawan (nilai signifikansi 0,001).
- Variabel komunikasi organisasi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai signifikansi 0,001).
- Gaya kepemimpinan, pelatihan, serta komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai signifikansi 0,001).

5. DAFTAR PUSTAKA

- BKD Jatim. (2025, 5 18). BKD Jatim. Diambil kembali dari BKD Jatim Pemprov: <https://www.bkd.jatimprov.go.id/ListKDA>.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19 (pp. 120-135). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2019). *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis* (pp. 107-119). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Simamora, Henry. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Ketiga). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Harlow: Pearson Education.