

**PENGARUH PELATIHAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DENGAN KOMUNIKASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKOLAH BUDDHIS
BODHICITTA MEDAN**

Oleh:

Sutris Halim ¹⁾

Anton Sinaga ²⁾

Erwin Pardede ³⁾

Universitas Darma Agung, Medan ^{1,2,3)}

E-mail:

sutrislim@gmail.com ¹⁾

antonsinaga@gmail.com ²⁾

erwinpardede@gmail.com ³⁾

ABSTRACT

Productivity can be influenced by many factors, including management, communication, organizational culture, ability, discipline, training and work motivation but the most important factor is the factor of training, work motivation, organizational culture and communication. This study aims at determining the direct and indirect effect of training variables, work motivation and organizational culture on employee productivity through communication as an intervening variable. The population in this study is employees at the Medan Bodhicitta Buddhist School, amounting to 155 people. To determine the number of samples used Slovin formula so that the sample is 112 employees. Data collection techniques in this study were questionnaires, interviews and documentation studies. While the data analysis techniques used are classical assumption test, path analysis, t test, F test and coefficient of determination. The results show that training, work motivation and organizational culture each had a significant direct influence on communication at the Medan Bodhicitta Buddhist School. Training, work motivation, organizational culture and communication each have a significant direct influence on the work productivity of employees at the Bodhicitta Buddhist School Medan. Training, work motivation and organizational culture each have a significant indirect effect on employee work productivity through the intervening variable of communication at the Buddhist Bodhicitta School in Medan. It is recommended that instructors in training should master the training materials and the training materials are designed according to the needs of the trainees. Agencies need to provide compensation in the form of capacity development in the field of work they handle. Employees should carry out work with sincerity and try to find ways so that work can be completed more quickly. Management should use grapevine communication to capture and fulfill the public interest in the agency, and seek to minimize or eliminate communication barriers within the organization.

Keywords: Training, Work Motivation, Organizational Culture, Communication, Work Productivity.

ABSTRAK

Produktivitas dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, meliputi faktor manajemen, komunikasi, budaya organisasi, kemampuan, disiplin, pelatihan dan juga motivasi

kerja. Tetapi faktor yang paling utama adalah faktor pelatihan, motivasi kerja, budaya organisasi dan komunikasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai melalui komunikasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang terdapat pada Sekolah Budhis Bodhicitta Medan yang berjumlah 155 orang. Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus slovin sehingga sampel 112 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, analisis jalur, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Pelatihan, motivasi kerja, budaya organisasi dan komunikasi masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Disarankan instruktur dalam pelatihan sebaiknya menguasai materi pelatihan dan materi pelatihan dirancang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan. Instansi perlu memberikan kompensasi dalam bentuk pengembangan kemampuan dalam bidang kerja yang ditanganinya. Pegawai sebaiknya melaksanakan pekerjaan dengan kesungguhan serta berupaya mencari cara agar pekerjaan dapat selesai dengan lebih cepat. Manajemen sebaiknya menggunakan komunikasi selentingan untuk menangkap dan memenuhi kepentingan umum dalam instansi, serta berupaya memperkecil atau menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Komunikasi, Produktivitas Kerja.

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi didirikan untuk tujuan memperoleh laba yang sebesar-besarnya, karena perolehan laba tersebut dibutuhkan untuk mempertahankan keberadaan atau kelangsungan hidup organisasi. Jika organisasi tidak memperoleh laba, maka organisasi akan kesulitan untuk memenuhi berbagai kewajibannya kepada semua pihak yang berhubungan dengan organisasi, seperti pemegang saham dan kreditur.

Salah satu ukuran keberhasilan pegawai adalah produktivitas. Secara kualitatif, produktivitas adalah segala

potensi kerja yang dimiliki pegawai serta upaya yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan hasil kerja yang dicapai pada setiap waktu. Jika karyawan mempunyai kemampuan kerja yang baik dan selalu berupaya untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu maka secara kualitatif pegawai tersebut mempunyai produktivitas yang tinggi.

Pelatihan merupakan proses belajar agar meningkatkan keterampilan kerjanya di lapangan, sehingga pelatihan dilakukan dengan cara dapat berhadapan langsung ke pekerjaan itu sendiri. Melalui proses pelatihan maka diharapkan dapat memperbaiki

keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja pegawai, sehingga akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, yang selanjutnya akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Motivasi kerja merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mendorong karyawan agar bekerja secara lebih baik, yaitu dengan menciptakan harapan akan mendapat imbalan jasa yang lebih layak.

Dalam membentuk budaya organisasi tergolong baik maka dapat ditentukan dari keberhasilan suatu organisasi, yaitu apapun bentuk dan tujuan dari organisasi tersebut. Budaya suatu organisasi yang baik dapat tercermin dari kejujuran, ketekunan, kedisiplinan, kreativitas, serta partisipasi dari pegawai. Budaya organisasi dapat mempengaruhi hubungan dan juga suasana kerja ke arah lebih baik, yang mampu mempengaruhi semangat kerja yang juga lebih baik. Keadaan tersebut dapat disebabkan dari budaya organisasi yang baik dengan mendorong pegawai memiliki suatu energi positif dalam bekerja yaitu semangat kerja tinggi.

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses saat orang melakukan usaha untuk menyampaikan suatu informasi dan memperoleh umpan balik dari sasaran yang dituju. Informasi direkam media komunikasi melalui kode-kode atau bahasa tertentu, kemudian disampaikan pada pihak lain. Keberhasilan komunikasi akan ditentukan oleh pengkodean serta media digunakan dalam komunikasi. Tetapi sering terdapat permasalahan maupun hambatan komunikasi kepada pihak-pihak terkait dalam komunikasi, menjadikan komunikasi tidak efektif.

Peningkatan produktivitas harus dilakukan karena adanya kesenjangan antara prestasi kerja yang diharapkan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi. Melalui peningkatan produktivitas kerja pegawai diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dan dapat menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Dengan demikian peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.**

Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah suatu pertanyaan yang dicarikan jawabannya dengan pengumpulan data. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
2. Apakah pengaruh langsung secara positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
3. Apakah pengaruh langsung secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
4. Apakah pengaruh langsung pelatihan terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
5. Apakah pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
6. Apakah pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
7. Apakah pengaruh langsung secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
8. Apakah pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
9. Apakah pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?
10. Apakah pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja

pegawai melalui komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Produktivitas Kerja

Produktivitas termasuk salah satu kriteria mengukur kemajuan dari kegiatan organisasi dengan menggunakan sumber-sumber produksi, yaitu tanah, mesin, bahan baku, tenaga kerja. Perhitungan dari produktivitas tersebut dilakukan dengan menetapkan suatu ukuran hasil dari pekerjaan, merupakan alat dengan mengukur pekerjaan sedang berlangsung dan telah selesai.

Pelatihan

Pelatihan dapat mengacu metode yang akan digunakan dengan tujuan memberikan pegawai baru atau yang ada saat ini dengan dengan keterampilan dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Latihan bagi pegawai adalah proses harus terus-menerus dapat berlangsung untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang berhubungan dengan usaha-usaha dalam memperbaiki produktivitas kerja pegawai juga produktivitas kerja dari organisasi secara keseluruhan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah pemberian dorongan bertujuan untuk menggiatkan karyawan supaya mereka dapat bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki dari karyawan. Motivasi juga suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan atau suatu kegiatan tertentu, sehingga motivasi sering kali dapat diartikan sebagai faktor pendorong dari perilaku seseorang.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat mengacu pada berlakunya budaya di suatu organisasi, suatu keyakinan yang dianut dalam suatu organisasi, aturan yang berlaku dan juga bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku. Selanjutnya budaya organisasi dapat menggerakkan kelompok pada suatu

organisasi supaya dapat melakukan suatu kegiatan kerja.

Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu cara dalam memudahkan manajemen. Manajer harus menjadi seorang komunikator yang baik. Seorang manajer tidak dapat berkomunikasi dengan para bawahannya mengenai pekerjaan-pekerjaan maupun tentang segala sesuatu berhubungan dengan tugas serta tanggung jawab yang seharusnya perlu dilaksanakan maka tidak akan berhasil untuk menyuruh bawahannya untuk mengerjakannya. Sebaliknya jika bawahan tidak dapat melakukan komunikasi secara bebas, maupun baik dan benar kepada manajernya, maka informasi sangat dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya secara sukses akan tidak berhasil.

Hipotesis

Hipotesis diajukan di penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
3. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan pelatihan terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
6. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
7. Terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan budaya

- organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
8. Terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
 9. Terdapat pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
 10. Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.

3. METODE PELAKSANAAN

Tempat Dan Waktu

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Buddhis Bodhicitta. Penelitian ini dijadwalkan pada bulan Januari s/d Agustus 2021.

Metode Penelitian

Berdasarkan jenis masalah diteliti, tempat juga waktu yang dilakukan serta teknik maupun alat yang digunakan di penelitian ini, maka pendekatan yang digunakan adalah secara metode kuantitatif.

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai yang berjumlah 155 orang. Penentuan sampel yang berdasarkan slovin maka jumlah sampelnya adalah 112 orang.

Definisi Operasional Variabel

Terdapat tiga variabel independen, yaitu pelatihan (X1), motivasi kerja (X2) dan budaya organisasi (X3), satu variabel intervening komunikasi (Z) dan satu variabel terikat (dependent variable), yaitu produktivitas kerja (Y) dalam penelitian ini. Definisi operasional masing-masing variabel tersebut serta indikatornya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator-indikator	Skala
1	2	3	4
Produktivitas Kerja (Y)	Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu	1. Kemampuan 2. Meningkatkan hasil yang dicapai 3. Semangat kerja 4. Pengembangan diri 5. Mutu 6. Efisiensi	Likert
Pelatihan (X ₁)	Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.	1. Fasilitas pelatihan 2. Instruktur palatihan 3. Materi pelatihan 4. Waktu pelatihan 5. Manfaat pelatihan	Likert
Motivasi Kerja (X ₂)	Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan berbagai kegiatan guna mencapai hasil kerja yang tinggi, dengan harapan akan mendapat sejumlah imbalan atau balas jasa yang sebanding dengan hasil kerjanya	1. Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji 2. tunjangan dan jenis penerimaan pegawai lainnya 3. Penghargaan 4. Kompensasi peningkatan kemampuan 5. pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai	Likert
Budaya Organisasi (X ₃)	Sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku	1. Kejujuran 2. Ketekunan 3. Kreativitas 4. Kedisiplinan	Likert

Uji Instrumen Data

Uji validitas dapat digunakan untuk pengujian *construct validity* dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi pada skor butir pernyataan pada suatu variabel yang akan diamati melalui skor totalnya, digunakan rumus korelasi dari *product moment* di level signifikansi 5% pada nilai kritisnya. Sedangkan dari uji reliabilitas bertujuan agar mengetahui hasil kuisisioner tersebut dapat atau tidak dipercaya.

Uji Menggunakan Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk terpenuhinya salah satu dari uji persyaratan yaitu dalam penggunaan analisis parametrik supaya diketahui penyebaran data yang akan diperoleh apakah normal atau tidak terdistribusi.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan dalam menguji apakah sebuah regresi ada ketidaksamaan varians pada residual dari satu amatan. Masalah yang mungkin dapat terjadi pada analisa regresi berganda tersebut adalah heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas adalah bertujuan untuk membuktikan serta menguji ada tidaknya suatu hubungan yang linier dari antara variabel bebas (independen) yang satu dengan variabel bebas (independen) yang lainnya.

Pengujian Hipotesis

Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) adalah digunakan dalam menganalisa hubungan antar variabel dengan bertujuan agar mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, dari seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Uji-t (Parsial)

Uji-t yang dihitung adalah untuk melihat sampai seberapa jauh pengaruh variabel bebas yang secara individu dalam berkemampuan menjelaskan variasi dari variabel terikat.

Uji-F (Serempak)

Uji F hitung yang digunakan untuk diketahuinya apakah dari semua variabel independen dimasukkan di model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi

Dalam pengujian koefisien determinasi (R^2) digunakan nilai dari R Square bertujuan mengukur persentase

sumbangan dari variabel independen diteliti terhadap variasi dari naik turunnya suatu variabel dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Responden yang berjenis kelamin pria adalah sebanyak 50 orang (44,64%) dan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 62 orang (55,36%).

Responden dalam penelitian ini adalah berusia berkisar 41-50 tahun yaitu berjumlah 41 orang (36,61%), pegawai yang berusia berkisar 21-30 berjumlah 12 orang (10,71%), pegawai yang berusia 31-40 berjumlah 40 orang (35,71%), dan pegawai yang diatas 50 tahun yaitu sebanyak 19 orang (16,96%).

Tingkat pendidikan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah S1 (Sarjana) yaitu berjumlah 56 orang (50,00%). Kemudian, Diploma sebanyak 40 orang (35,71%), dan S2 berjumlah 16 orang (14,29%).

Pengujian Hipotesis dan Pembahasannya

Uji Asumsi Klasik

Pada gambar *Normal P-P Plot* terlihat titik menyebar pada sekitar garis diagonal, juga penyebarannya mengikuti arah dari garis diagonal, dimana model regresi akan layak dipakai dalam memprediksi variabel produktivitas kerja berdasarkan input variabel independennya.

Hasil SPSS diperoleh menunjukkan tidak terlihatnya gejala multikolinearitas dimana hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 (VIF < 10), dimana variabel pelatihan mempunyai nilai VIF 5.145, motivasi mempunyai VIF 5.483 dan budaya organisasi mempunyai nilai VIF 5.318 serta semangat kerja mempunyai nilai VIF 7.288.

Pengujian Hipotesis

Analisis Jalur

Hasil pengujian struktur 1 menggunakan SPSS sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji t Struktur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.743	1.178		6.573	.000
	Pelatihan (X1)	.292	.065	.333	4.488	.000
	Motivasi (X2)	.286	.062	.354	4.640	.000
	Budaya organisasi (X3)	.274	.072	.293	3.792	.000

a. Dependent Variable: Komunikasi (Z)

Sumber: Diolah dengan SPSS

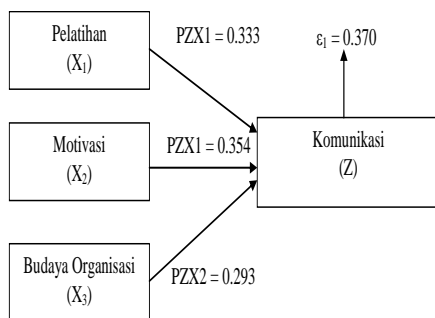
Berdasarkan hasil analisa regresi di atas maka pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap komunikasi dalam model regresi struktur 1 dapat dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan umum strukturalnya adalah: $Z = PZX1 + PZX2 + PZX3 + \epsilon_1$

Dimana: $\epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0.863} = 0.370$

Maka persamaan struktural 1 adalah: $Y = 0.333 X1 + 0.354 X2 + 0.293 X3 + 0.370$

Dengan demikian Gambar desain struktural 1 pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap komunikasi dapat dilihat Gambar 1.



Tabel 3. Hasil Uji t struktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.473	1.015		.466	.642
	Pelatihan (X1)	.160	.052	.143	3.102	.002
	Motivasi (X2)	.177	.049	.172	3.611	.000
	Budaya organisasi (X3)	.146	.056	.122	2.608	.010
	Komunikasi (Z)	.743	.070	.581	10.609	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber: Diolah dengan SPSS

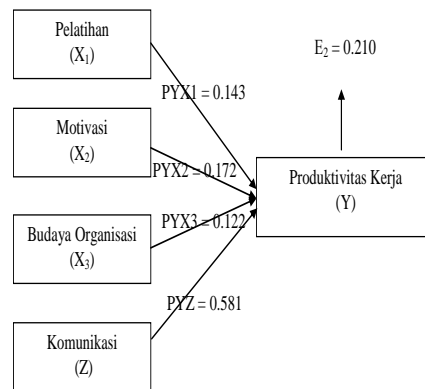
Berdasarkan hasil analisa regresi di atas maka pengaruh antara variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan komunikasi dalam model regresi struktur 1 dapat dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan umum strukturalnya adalah: $Z = PYX1 + PYX2 + PYX3 + \epsilon_1$

Dimana: $\epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0.956} = 0.210$

Maka persamaan struktural 1 adalah: $Y = 0.143 X1 + 0.172 X2 + 0.122 X3 + 0.581 Z + 0.210$

Dengan demikian Gambar desain struktural 2 pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai dapat dilihat pada Gambar 2.



Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Hasil uji F pengaruh pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5481.885	4	1370.466	580.463	.000 ^b
	Residual	252.626	107	2.361		
	Total	5734.491	111			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (Z), Budaya organisasi (X3), Pelatihan (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber: Diolah dengan SPSS

Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengaruh tersebut terlihat dari nilai F hitung sebesar 580.463 > F tabel sebesar 288.583, dengan angka signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, yang berarti bahwa pelatihan, motivasi, budaya organisasi dan komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

Pengujian Determinasi (R²)

Koefisien determinasi berguna untuk mengetahui sejauh mana dari

variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian.

Tabel 5. R Square
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.978 ^a	.956	.954	1.53655

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (Z), Budaya organisasi (X3), Pelatihan (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Produktivitas (Y)

Sumber: Diolah dengan SPSS

Pembahasan

Dari hasil hasil penelitian diketahui bahwa pelatihan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komunikasi. Semakin baik pelatihan, komunikasi, dan budaya organisasi maka komunikasi juga semakin baik. Artinya bahwa komunikasi dapat diperbaiki dengan memperbaiki pelatihan, komunikasi, dan budaya organisasi.

Pada variabel pelatihan, berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang pelatihan, maka terdapat beberapa unsur pelatihan pegawai yang masih perlu diperbaiki, yaitu: instruktur dalam pelatihan kurang menguasai materi pelatihan dan materi pelatihan dirancang tidak sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.

Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komunikasi pegawai. Pada variabel motivasi terdapat unsur yang harus diperbaiki, yaitu: jumlah gaji yang diterima pegawai tidak disesuaikan dengan beban kerjanya, dan instansi kurang memberikan kompensasi dalam bentuk pengembangan kemampuan dalam bidang kerja yang ditanganinya.

Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komunikasi. Pada variabel budaya organisasi perlu dilakukan perbaikan, yaitu pegawai melaksanakan pekerjaan tidak dengan kesungguhan serta kurang berupaya mencari cara agar pekerjaan dapat selesai dengan lebih cepat.

Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa pelatihan, motivasi dan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, baik secara

langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening komunikasi pegawai.

Pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 0.143 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan melalui komunikasi adalah sebesar: $0.333 \times 0.581 = 0.194$. Artinya bahwa dengan adanya variabel intervening komunikasi maka pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja semakin kuat. Nilai sobel test adalah sebesar 4.325, sedangkan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa secara tidak langsung pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi. Selanjutnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 0.172, sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi kerja melalui komunikasi adalah sebesar: $0.354 \times 0.581 = 0.205$. Artinya dengan adanya variabel intervening maka pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja semakin kuat. Nilai sobel test adalah sebesar 4.661, sedangkan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa secara tidak langsung motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi. Demikian juga pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 0.122, sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komunikasi adalah sebesar: $0.293 \times 0.581 = 0.170$. Artinya dengan adanya variabel intervening maka pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja semakin kuat. Nilai sobel test adalah sebesar 3.634 sedangkan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa variabel intervening komunikasi dapat memperkuat pengaruh pelatihan, motivasi dan budaya organisasi

terhadap produktivitas kerja pegawai, sehingga komunikasi pada instansi perlu diperbaiki. Adapun unsur komunikasi yang harus diperbaiki adalah bahwa manajemen kurang menggunakan komunikasi selentingan untuk menangkap dan memenuhi kepentingan umum dalam instansi, sedangkan hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi tergolong besar.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelatihan memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
2. Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
3. Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
4. Pelatihan memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
5. Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
6. Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
7. Komunikasi memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan.
8. Variabel pelatihan memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi pada

Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Dengan adanya variabel intervening komunikasi, maka pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja semakin kuat.

9. Variabel pelatihan memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Dengan adanya variabel intervening komunikasi, maka pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja semakin kuat.
10. Variabel pelatihan memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai melalui variabel intervening komunikasi pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Dengan adanya variabel intervening komunikasi, maka pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja semakin kuat.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Taufik. 2013. *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Andre, Hardjono. 2010. *Audit Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Indonesia.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Indeks.
- Effendy, Onong Uchjana. 2012. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Flippo, Edwin B. 2008. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga.
- Gerungan, W.A., 2014. *Psychology Sosial*, Bandung: Eresco.
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan

Penerbit Unipersitas
Diponegoro.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2010. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini, 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: Rajawali.
- Kusriyanto, Bambang. 2014. Produktivitas Kerja. Jakarta: Bumi Aksara.