

## ANALISIS KOMUNIKASI DAN INVOLVEMENT TERHADAP EMPLOYEE RELATIONS SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Lia Puspita**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan,  
Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur,  
Indonesia

**Sri Budi Kasiyati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan,  
Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur,  
Indonesia

[k\\_sribudi@untag-sby.ac.id](mailto:k_sribudi@untag-sby.ac.id)

### ABSTRAK

*The policy of limiting social interaction (working from home) by the government since March 15, 2020, makes proper communication very important. Therefore, communication and involvement are important factors to improve employee relations and performance. The purpose of this study is to analyze the effect of communication and involvement on employee relations, the effect of communication and involvement on employee performance, the effect of employee relations on employee performance, and the effect of communication and involvement through employee relations on employee performance CV. Allsolutions, Surabaya. This study uses quantitative methods and the sample is 54 respondents. In collecting data, this study used a questionnaire, which was processed with IBM SPSS Statistics 22. The analysis technique used was path analysis. The results showed that Communication had a positive and significant effect on Employee Relations, Involvement had a positive, insignificant effect on Employee Relations, Communication and Involvement simultaneously had a positive and significant effect on employee relations, Communication and Involvement partially and simultaneously had a positive and insignificant effect on Employee performance, employee relations has a positive and significant effect on employee performance, and communication and involvement partially or simultaneously through employee relations has a positive and significant effect on employee performance. Employee relations has a significant influence to mediate the effect of Communication and Involvement on employee performance.*

**Kata Kunci :** *Communication, Involvement, Employee Relations, Employee Performance..*

## PENDAHULUAN

Pandemi *corona virus disease* 2019 atau disingkat Covid-19 memberikan dampak yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia, termasuk usaha jasa konsultan. 99% perusahaan jasa konsultan menyatakan Covid-19 berdampak pada revenue (INKINDO, 2020). Belajar dari rumah, bekerja dari rumah dan beribadah dari rumah adalah kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) ini telah dikeluarkan oleh pemerintah sejak 15 maret 2020. Salah satu kendala bekerja dari rumah (WFH) adalah keterbatasan literasi. Demikian pula yang terjadi pada CV. Allsolutions.

Tidak ada individu, kelompok, atau organisasi yang dapat bertahan tanpa berbagi informasi diantara para anggotanya. Dengan komunikasi, kita dapat menyampaikan informasi dan gagasan. Berkomunikasi tidak sekedar menyampaikan makna, tetapi makna tersebut harus dapat dimengerti. Menurut Robbins dan Judge (2019) komunikasi harus meliputi baik pemindahan maupun pemahaman makna. Dalam komunikasi yang sempurna, suatu pemikiran akan dikirimkan, sehingga si penerima dapat memahami dengan gambaran mental yang sama dengan yang dimaksudkan oleh si pengirim. Organisasi dan keseharian kita tidak pernah lepas dari komunikasi, komunikasi dalam perusahaan juga harus diperhatikan karena komunikasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan, dengan komunikasi akan terjadi hubungan timbal balik. Komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi relasi dan kinerja. Komunikasi merupakan suatu proses dari penyaluran informasi, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi dan keputusan penting harus diedarkan diantara semua karyawan terkait untuk memastikan bahwa mereka semua mengetahuinya dan memahaminya. Hal ini memperkuat *employee relations*. Pentingnya komunikasi dalam penelitian Femi (2014), dan Anggia Sari Lubis (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pentingnya *involvement*, dalam kondisi perekonomian yang tidak bagus, akibat pandemi, memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, menjadi faktor penting bagi perusahaan untuk bangkit lagi menjadi perusahaan konsultan yang terpercaya di Surabaya. Terutama untuk karyawan yang kompeten terlibat dalam tindakan strategi perusahaan. Keterlibatan karyawan membantu perusahaan untuk menyelesaikan masalah dengan cepat, meningkatkan moral pekerja dan komitmen karyawan. Karyawan terlibat dalam penetapan tujuan dan target bersama. Adanya komunikasi formal antara manajemen dan perwakilan karyawan untuk pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan. Keterlibatan karyawan dalam penetapan target membuat karyawan melihat keputusan akhir manajemen sebagai keputusan mereka sendiri. Hal ini membuat karyawan merasa manajemen adalah orang yang dapat dipercaya, sehingga akan meningkatkan hubungan manajemen-karyawan (*employee relations*). Keterlibatan karyawan harus didukung oleh manajemen puncak, agar berhasil. Keterlibatan pekerja (*employee involvement*) menurut Robbins dan Judge (2019)

merupakan proses partisipatif yang menggunakan input pekerja untuk meningkatkan komitmen mereka kepada kesuksesan organisasi. Apabila kita melibatkan karyawan dalam keputusan yang mempengaruhinya dan juga meningkatkan kemandirian serta mengendalikan kehidupan kerjanya, maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif dan lebih terpuaskan dengan pekerjaannya. Dessler (2016) keterlibatan merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang terlibat mengalami tingkat konektivitas tinggi dengan tugas kerja mereka dan oleh karenanya bekerja keras untuk menyelesaikan sasaran terkait tugas mereka. Menurut Kumari, M.K. & Kumari V.LP (2014) dan Sebastian Alexander Septiadi (2017), bahwa *involvement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan berpengaruh terhadap hubungan karyawan (Yunastiwi, 2013).

Untuk mencegah semakin meningkatnya konflik di kalangan karyawan yang dapat mengakibatkan dampak negative bagi perusahaan. Maka dapat mengoptimalkan hubungan karyawan (*employee relations*). Hubungan karyawan adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan karyawan – pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan pendisiplinan yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif dan kohesif (Dessler, 2016). Menurut penelitian Sigit Hardiyanto (2017) menyatakan bahwa relasi karyawan (*employee relations*) dilakukan untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan harmonis di antara karyawan dalam meningkatkan kerjanya.

Kasmir (2016) mengatakan, bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Jika kinerja dilihat dari hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan oleh individu. Jika kinerja didasarkan pada perilaku kerja maka yang dinilai adalah perilaku individu yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak bertentangan dengan moral dan etika.

## RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh terhadap *Employee Relations* pada CV. All solutions?
2. Apakah Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions?
3. Apakah *Employee Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions?
4. Apakah Komunikasi dan *Involvement* melalui *Employee Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions?

## TUJUAN PENULISAN

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menganalisis pengaruh:

1. Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh terhadap *Employee Relations* pada CV. Allsolutions.
2. Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions.
3. *Employee Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions.
4. Komunikasi dan *Involvement* melalui *Employee Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions.

## TELAAH LITERATUR

### Komunikasi

Berkomunikasi lebih dari sekedar menyampaikan makna tetapi makna makna tersebut harus dapat dimengerti. Komunikasi harus meliputi baik pemindahan maupun pemahaman makna. komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikanya sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2013). Dalam komunikasi yang sempurna, suatu pemikiran akan dikirimkan, sehingga si penerima dapat memahami dengan gambaran mental yang sama dengan yang dimaksudkan oleh si pengirim. (Robbins dan Judge, 2019). Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak baik inividu, kelompok atau organisasi sebagai sender (pengirim) kepada pihak lain *receiver* (penerima) untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada sender. (Wibowo, 2017).

### Involvement

Menurut Dessler (2016) keterlibatan merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang terlibat mengalami tingkat konektivitas tinggi dengan tugas kerja mereka dan oleh karenanya bekerja keras untuk menyelesaikan sasaran terkait tugas mereka. Keterlibatan pekerja (*employee involvement*) menurut

Robbins dan Judge (2019) merupakan proses partisipatif yang menggunakan input pekerja untuk meningkatkan komitmen mereka kepada kesuksesan organisasi. Apabila kita melibatkan karyawan dalam keputusan yang mempengaruhinya dan juga meningkatkan kemandirian serta mengendalikan kehidupan kerjanya, maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif dan lebih terpuaskan dengan pekerjaannya. Sesuai dengan Kumari and Kumari (2014), “...*employee involvement is the process of by which employees are empowered to partake in managerial decision making and improvement activities suitable to their ranks in the organization...*” (keterlibatan karyawan adalah suatu proses dimana karyawan diberdayakan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan manajerial dan kegiatan perbaikan yang sesuai dengan peringkat mereka dalam organisasi)

### **Employee Relations**

Setiap individu di tempat kerja berbagi hubungan tertentu dengan rekan kerjanya. Sebagai manusia, para pekerja membutuhkan orang untuk diajak berbicara, mendiskusikan ide satu sama lain dan tentunya berbagi kebahagiaan dan kesedihan. Relasi karyawan (*employee relations*) adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan karyawan-pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral dan pendisiplinan yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif dan kohesif (Dessler, 2016). Aktifitas hubungan karyawan (*employee relations*) dilakukan antara lain adalah untuk memotivasi karyawan, dan mengatur hubungan khusus antara pihak manajemen dengan pekerja agar selalu dalam keadaan baik. Selain itu juga untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Moehriono, 2012). Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan organisasi maupun dalam mencapai tujuannya adalah kinerja. Menurut Kasmir (2016) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan karena keduanya mempunyai hubungan yang erat.

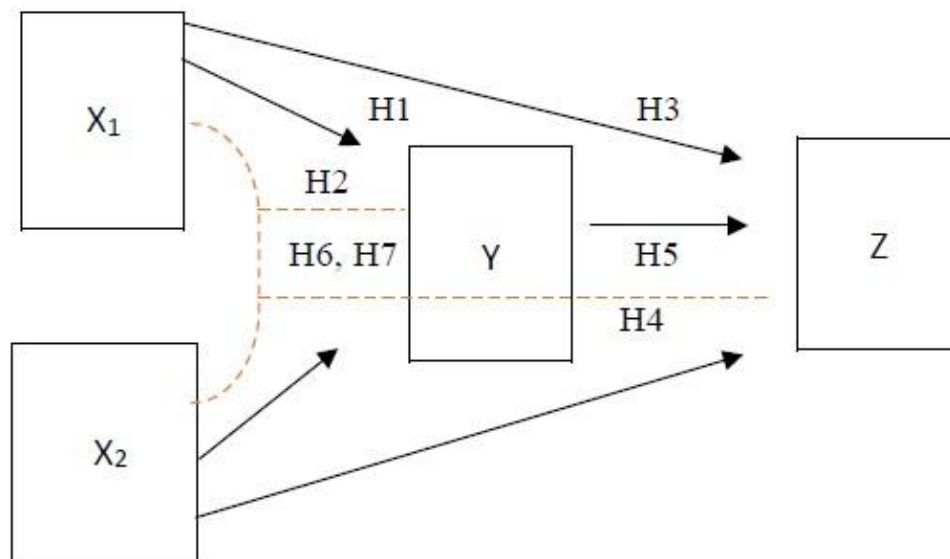
## HIPOTESIS

**Hipotesis 1:** Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh terhadap *Employee Relations* pada CV. Allsolutions.

**Hipotesis 2:** Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions.

**Hipotesis 3:** *Employee Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions.

**Hipotesis 4:** Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh melalui *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain Penelitian ini mengambil informasi yang berkaitan dengan variabel Eksogen (Komunikasi dan *Involvement*), Variabel Endogen (Kinerja Karyawan), dan Variabel Intervening (*Employee Relations*). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu pendekatan dalam suatu penelitian yang menekankan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, berupa kuisisioner dan analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

## **Batasan Penelitian**

Penelitian ini hanya membahas tentang Komunikasi, *Involvement* dan *Employee Relations* serta Kinerja Karyawan CV. Allsolutions, Surabaya. Jumlah responden hanya 54 karyawan CV. Allsolutions, Surabaya dan penelitian dilaksanakan bulan Mei 2021– Juni 2021.

## **Identifikasi Variabel**

1. Variabel Eksogen : Komunikasi ( $X_1$ ), *Involvement* ( $X_2$ )
2. Variabel Endogen : Kinerja Karyawan ( $Z$ )
3. Variabel Intervening : *Employee Relations* ( $Y$ ).

## **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* (pengirim) kepada pihak lain *receiver* (penerima) untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*. Indikator Komunikasi (Wibowo, 2017) adalah: Komunikator, Komunikan, dan Saluran.

### ***Involvement***

Keterlibatan karyawan (*employee involvement*) adalah proses dimana karyawan diberdayakan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan manajerial dan kegiatan perbaikan yang sesuai dengan peringkat mereka dalam organisasi (Kumari dan Kumari, 2014). Dimensi *employee involvement* adalah *participation* (Partisipasi), *Empowerment* (pemberdayaan) dan *teamwork* (kerja tim) (Obiekwe and Zeb-Obipi, 2018).

### ***Employee Relations***

Relasi karyawan (*employee relations*) adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan karyawan-pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral dan pendisiplinan yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif dan kohesif. *Employee relations* diukur melalui indikator: mengembangkan Etika, Perlakuan yang Adil, Pendisiplinan yang Adil. (Dessler, 2016)

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan karena keduanya mempunyai

hubungan yang erat. Indikator Kinerja Karyawan (Kasmir, 2016) Indikator Kinerja Karyawan: Kualitas (mutu), Kuantitaas (jumlah), Waktu (jangka waktu), Kerja sama antar karyawan. Teknik Pengukuran Variabel menggunakan skalal likert, yaitu memakai score 1-5 dengan deskripsi sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5)

### **Populasi dan Sampel**

Menurut sugiyono (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang terdapat pada populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik penentuan sampelnya adalah sampling jenuh (sensus), sehingga sampelnya adalah seluruh karyawan CV. Allsolutions berjumlah 54 karyawan.

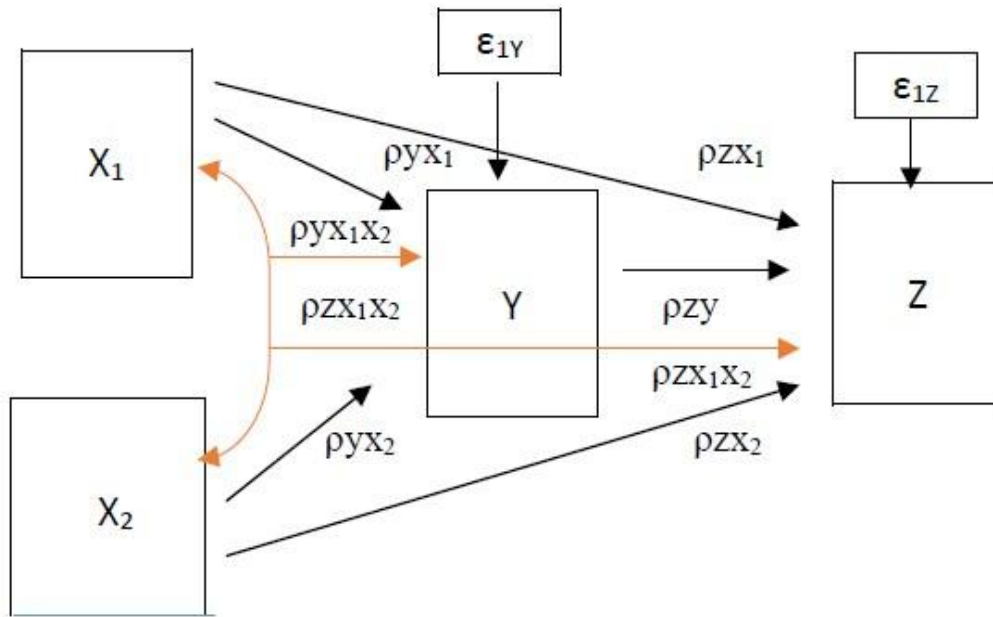
### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standart untuk memperoleh data yang diperlukan. Untuk mengumpulkan data penelitian, penulis menggunakan metode interview (wawancara), kuesioner (angket) dan observasi (pengamatan). Data yang dianalisis diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

### **Teknik Analisis data**

Untuk menguji pengaruh Variabel Intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisa jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, Analisis jalur akan membantu dalam melihat besarnya koefisien secara langsung dan tidak langsung dari variable bebas, dengan memperhatikan besarnya koefisien maka bisa dibandingkan besarnya pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Berdasarkan nilai koefisien tersebut, akan di ketahui variable mana yang memberikan pengaruh terbesar dan pengaruh terkecil terhadap variable terikat. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap variabel intervening yaitu *Employee Relations* (Y), dan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y), pengaruh variabel intervening yaitu *Employee Relations* (Y) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y), dan pengaruh variabel independen yaitu Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) melalui variabel *Employee Relations* terhadap kinerja. Analisis jalur digunakan untuk menguji seberapa besar kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur (koefisien regresi standar atau disebut “beta”) Adapun analisis jalur untuk penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 2. Analisis Jalur

**HASIL PENELITIAN**

**Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

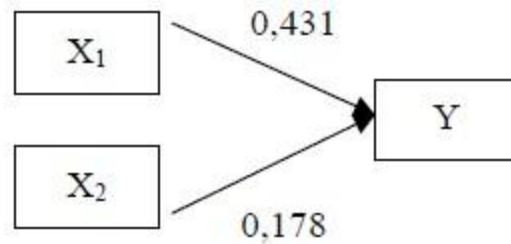
**Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* terhadap *Employee Relations***

**Tabel 1.**  
**Koefisien Jalur Komunikasi (X<sub>1</sub>) dan *Involvement* (X<sub>2</sub>) terhadap *Employee Relations* (Y)**

Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1.	(Constant)	8.223	4.633		1.775	082
	Komunikasi (X <sub>1</sub> )	482	139	431	3.468	001
	<i>Involvement</i> (X <sub>2</sub> )	192	134	178	1.436	157
Dependent Variabel <i>Employee Relations</i> (Y)						

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 1. koefisien jalur Komunikasi (X<sub>1</sub>) terhadap *Employee Relations* (Y) sebesar 0,431 dan koefisien jalur *Involvement* (X<sub>2</sub>) terhadap *Employee Relations* (Y) sebesar 0,178.



**Gambar 3. Analisis Jalur Komunikasi dan Involvement terhadap Employee Relations**

Pengaruh komunikasi ( $X_1$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) adalah sebesar 0,431 atau 43,1%. dan pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) adalah sebesar 0,178 atau 17,8 %.

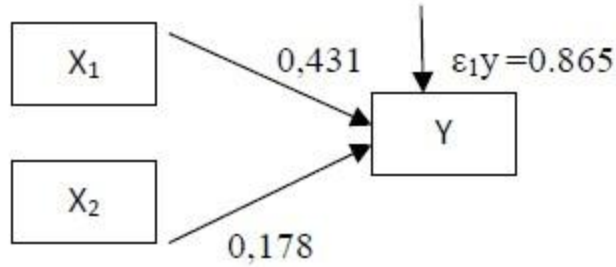
**Tabel 2.**

**Koefisien Determinasi Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y)**

Model Summary*				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1.	.501	.251	.222	1.82533
a. Predictors: (Constant), Komunikasi ( $X_1$ ), <i>Involvement</i> ( $X_2$ )				
b. Dependent Variabel: <i>Employee Relations</i>				

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 2. nilai  $R^2$  sebesar 0.251, artinya pengaruh simultan Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) sebesar 0,251 atau 25,1 % sementara sisanya 74,9 % merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain terhadap *Employee Relations* (Y) yang tidak diteliti. Koefisien jalur variabel lain ( $\epsilon_1y$ ) di luar Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) yang tidak terdapat dalam penelitian ini, dapat diperoleh dengan rumus  $\epsilon_1y = \sqrt{1 - 0.251} = 0.865$ .



**Gambar 4. Analisis Jalur Secara Simultan**

Besaran koefisien jalur Komunikasi (X<sub>1</sub>) sebesar 0,431 lebih tinggi dibandingkan dengan *Involvement* (X<sub>2</sub>) sebesar 0,178, artinya Komunikasi (X<sub>1</sub>) lebih berpengaruh terhadap *Employee Relations* (Y) dibandingkan dengan *Involvement* (X<sub>2</sub>). Dengan demikian persamaan jalurnya sebagai berikut:

$$Y = 0,431X_1 + 0,178X_2 + 0,865$$

Dimana:

- Y : Employee relations
- X<sub>1</sub> : Komunikasi
- X<sub>2</sub> : Involvement
- ε<sub>1</sub>Y : Koefisien jalur variabel lain

**Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* terhadap Kinerja Karyawan**

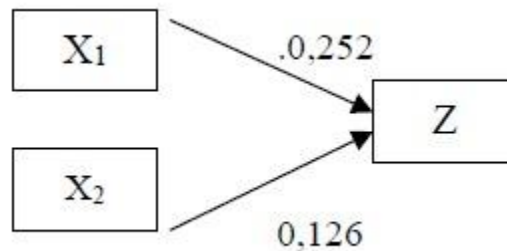
**Tabel 3.**  
**Koefisien Jalur Komunikasi (X<sub>1</sub>) dan *Involvement* (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Z)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.841	5.634		4.054	.000
	KOMUNIKASI	.311	.169	.252	1.843	.071
	INVOLVEMENT	.150	.163	.126	.925	.359

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 3. koefisien jalur Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,252 dan koefisien jalur *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,126.



**Gambar 5. Analisis Jalur Komunikasi dan *Involvement* terhadap Kinerja**

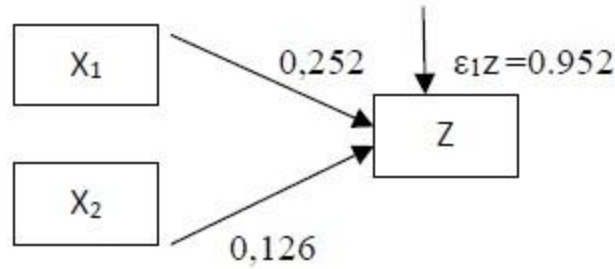
Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,252 atau 25,2 % dan pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,126 atau 12,6 %. Pengaruh simultan Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0.093 atau 9.3 % sementara sisanya 90,7 % merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain terhadap Kinerja ( $Z$ ) yang tidak diteliti.

**Tabel 4.**  
**Koefisien Determinasi Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 <sup>a</sup>	.093	.058	2.22001
a. Predictors: (Constant), involvement, komunikasi				

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 4 Nilai  $R^2$  sebesar 0.093, artinya pengaruh simultan Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,093 atau 9,3 % sementara sisanya 90.7 % merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain terhadap Kinerja ( $Z$ ) yang tidak diteliti. Koefisien jalur variabel lain ( $\epsilon_{1z}$ ) di luar Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) yang tidak terdapat dalam penelitian ini, dihitung menggunakan rumus  $\epsilon_{1z} = \sqrt{1 - 0.093} = 0.952$ .



**Gambar 6. Analisis Jalur Secara Simultan**

Besaran koefisien jalur Komunikasi (X<sub>1</sub>) sebesar 0,252 lebih tinggi dibandingkan dengan *Involvement* (X<sub>2</sub>) sebesar 0,126, artinya Komunikasi (X<sub>1</sub>) lebih berpengaruh terhadap Kinerja (Z) dibandingkan dengan *Involvement* (X<sub>2</sub>). Dengan demikian persamaan jalurnya sebagai berikut:

$$Y = 0,252X_1 + 0,126X_2 + 0,952$$

Dimana:

- Z : Kinerja
- X<sub>1</sub> : Komunikasi
- X<sub>2</sub> : *Involvement*
- ε<sub>1Z</sub> : Koefisien jalur variabel lain

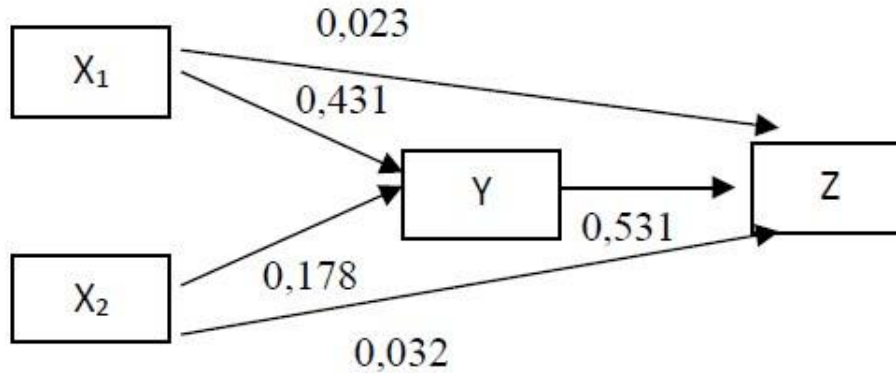
**Pengaruh *Employee Relations* terhadap Kinerja karyawan**

**Tabel 5.**  
**Koefisien Jalur Komunikasi (X<sub>1</sub>), *Involvement* (X<sub>2</sub>) dan *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z)**

Coefficients						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1.	(Constant)	18.018	5.137		3.508	.001
	Komunikasi (X <sub>1</sub> )	.029	.166	.023	.173	.863
	<i>Involvement</i> (X <sub>2</sub> )	.038	.147	.032	.258	.798
	<i>Employee relations</i> (Y)	.586	.151	.531	3.892	.000

a. Dependent Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan tabel 5, koefisien jalur Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,023, *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,032, dan *Employee Relations* ( $Y$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,531.



**Gambar 7. Analisis jalur pengaruh Komunikasi, *Involvement* dan *Employee Relations* terhadap Kinerja**

Jadi pada gambar 7. Memperlihatkan pengaruh *Employee Relations* ( $Y$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0,531 atau 53,1%.

**Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* melalui *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel 6.**  
**Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) melalui *Employee Relations* ( $Y$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ )**

Variabel	Interpretasi Analisis Jalur	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
$X_1$	Pengaruh langsung melalui Y ke Z	0,023	0,023
	Pengaruh Tidak langsung melalui Y ke Z	$0,431 \times 0,531$	0,228
Jumlah			0,251

Sumber: Data Primer yang diolah

Nampak pada tabel 6, pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) melalui *Employee Relations* ( $Y$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,251 atau 25,1 %.

**Tabel 7.**  
**Pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) melalui *Employee Relations* ( $Y$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ )**

Variabel	Interpretasi Analisis Jalur	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
$X_2$	Pengaruh langsung melalui Y ke Z	0,032	0,032
	Pengaruh Tidak langsung melalui Y ke Z	$0,178 \times 0,531$	0,094
Jumlah			0,126

Sumber: Data Primer yang diolah



Nampak pada tabel 7, pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) adalah sebesar 0,126 atau 12,6 %.

**Tabel 8.**  
**Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara simultan melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z)**

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung	Sub Total Pengaruh
$X_1$	0,023	0,023	0,228	0,251
$X_2$	0,032	0,032	0,094	0,126
Total				0,377

Sumber: Data Primer yang diolah

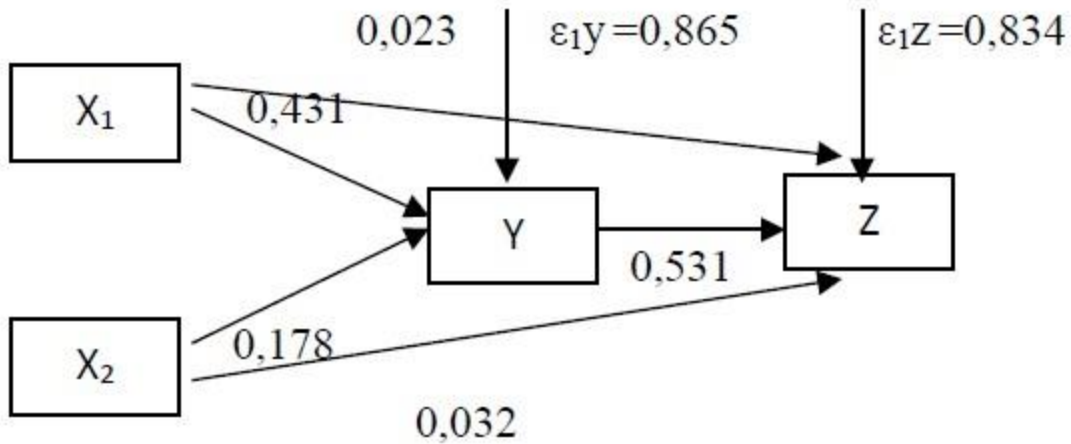
Nampak pada table 8, pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara simultan melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) adalah sebesar 0,377 atau 37,7 % sementara sisanya 62.3% merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) yang tidak diteliti.

**Tabel 9.**  
**Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Komunikasi, *Involvement* dan *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)**

Model Summary*				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1.	.551	.304	.262	1.96419
a. Predictors: (Constant), Komunikasi ( $X_1$ ), <i>Involvement</i> ( $X_2$ ), <i>Employee Relations</i> (Y)				
b. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 9, koefisien jalur variabel lain ( $\epsilon_{1z}$ ) di luar Komunikasi ( $X_1$ ), *Involvement* ( $X_2$ ) dan *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini dihitung dengan rumus  $\epsilon_{1z} = \sqrt{1-0,304} = 0,834$ . Hasil analisis jalur pengaruh Komunikasi dan *Involvement* terhadap *Employee Relations* dan dampaknya terhadap Kinerja dapat diperjelas dengan gambar berikut:



**Gambar 8. Analisis Jalur Komunikasi, *Involvement* terhadap *Employee Relations* dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan**

Persamaan pengaruh Komunikasi, *Involvement* terhadap *Employee Relations* dan dampaknya terhadap Kinerja sebagai berikut:

$$Z = 0,431X_1 + 0,178X_2 + 0,531Y + 0,834$$

Dimana:

- Z : Kinerja Karyawan.
- Y : *Employee Relations*
- X1 : Komunikasi
- X2 : *Involvement*
- ε1Z : Koefisien jalur variabel lain

### Uji Hipotesis

#### Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* terhadap *Employee Relations*

**Tabel 10.**  
Nilai signifikansi, t dan F

Struktural	Sig.	A	t/F hitung	t/F table	Kesimpulan
$\rho_{yX_1}$	0,001	0,05	3,468	2,006	H <sub>0</sub> ditolak dan H <sub>1</sub> diterima
$\rho_{yX_2}$	0,157	0,05	1,436	2,006	H <sub>0</sub> diterima dan H <sub>1</sub> ditolak
$\rho_{yX_1X_2}$	0,001	0,05	8,540	3,18	H <sub>0</sub> ditolak dan H <sub>1</sub> diterima

Sumber: Data Primer yang diolah



Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . diperoleh nilai sig.= 0,001 dan  $t_{hitung} = 3,468$ . maka pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) adalah : Nilai sig (0,001) <  $\alpha$  (0,05) dan  $t_{hitung}$  (3,468) >  $t_{tabel}$  (2,006), maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) yang positif dan signifikan.

Pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . diperoleh nilai sig = 0,157 dan  $t_{hitung} = 1,436$ . Nilai sig (0,157) >  $\alpha$  (0,05) dan  $t_{hitung}$  1,436 <  $t_{tabel}$  (2,006), maka  $H_0$  diterima artinya terdapat pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) yang positif dan tidak signifikan.

Dari tabel 10, nilai sig.= 0,001 dan  $F_{hitung} = 8,540$ . maka pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara Simultan terhadap *Employee Relations* (Y) adalah: Nilai sig (0,001) <  $\alpha$  (0,05) dan  $F_{hitung}$  (8,540) >  $F_{tabel}$  (3,18), maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara simultan terhadap *Employee Relations* (Y) yang positif dan signifikan.

### Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* terhadap Kinerja

**Tabel 11.**  
Nilai signifikansi, t dan F

Struktural	Sig.	A	t/F <sub>hitung</sub>	t/F <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
$\rho_{yx1}$	0,071	0,05	1,843	2,007	$H_0$ diterima dan $H_1$ ditolak
$\rho_{yx2}$	0,359	0,05	0,925	2,007	$H_0$ diterima dan $H_1$ ditolak
$\rho_{yx1x2}$	0,082	0,05	2,623	3,18	$H_0$ diterima dan $H_1$ ditolak

Sumber: Data Primer yang diolah

Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Z) dengan tingkat signifikansi  $\alpha= 5\%$  diperoleh nilai sig.= 0,071 dan  $t_{hitung} = 1,843$ . Nilai sig (0,071) >  $\alpha$  (0,05) dan  $t_{hitung}$  (1,843) <  $t_{tabel}$  (2,007), maka  $H_0$  diterima artinya terdapat pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Z) yang positif dan tidak signifikan.

Pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Relations* (Y) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . diperoleh nilai sig = 0,359 dan  $t_{hitung} = 0,925$ . Nilai sig (0,359) >  $\alpha$  (0,05) dan  $t_{hitung}$  (0,925) <  $t_{tabel}$  (2,007), maka  $H_0$  diterima artinya terdapat pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Z) yang positif dan tidak signifikan.

Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara Simultan terhadap kinerja karyawan (Z) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$  dan  $F_{tabel} = 3,18$ . Sedangkan  $F_{hitung} = 2,623$  dan sig.= 0,082. Nilai sig

$(0,082) > \alpha (0,05)$  dan  $F_{hitung} (2,623) < F_{tabel} (3,18)$ , maka  $H_0$  diterima artinya terdapat pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara simultan terhadap *Employee Relations* (Y) yang positif dan tidak signifikan.

### Pengaruh *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 12.**  
Nilai signifikansi, t dan F

Struktural	Sig.	A	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
$\rho_{zy}$	0,000	0,05	3,892	2,007	$H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima

Sumber: Data Primer yang diolah

Pengaruh *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$  diperoleh nilai sig.= 0,000 dan  $t_{hitung} = 3,892$ . maka pengaruh *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) dapat dilihat sebagai berikut : Nilai sig (0,000)  $< \alpha(0,05)$  dan  $t_{hitung} (3,892) > t_{tabel} (2,007)$ , maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja karyawan (Z) yang positif dan signifikan.

### Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* Melalui *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 13.**  
Nilai signifikansi, t dan F

Struktural	Sig.	A	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
$\rho_{yx1}$	0,863	0,05	0,173	2,007	$H_0$ diterima dan $H_1$ ditolak
$\rho_{yx2}$	0,798	0,05	0,258	2,007	$H_0$ diterima dan $H_1$ ditolak
$\rho_{yx1x2}$	0,000	0,05	22,565	2,79	$H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima

Sumber: Data Primer yang diolah

Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$  diperoleh nilai sig.= 0,863 dan  $t_{hitung} = 0,173$ . Nilai sig (0,863)  $> \alpha (0,05)$  dan  $t_{hitung} (0,173) < t_{tabel} (2,008)$ , maka  $H_0$  diterima artinya terdapat pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) yang positif dan tidak signifikan.

Pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) melalui *Employee Relations* (Y) terhadap kinerja (Z) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . diperoleh nilai sig = 0,798 dan  $t_{hitung} = 0,258$ . Sehingga pengaruh *Involvement* ( $X_2$ )

terhadap Kinerja (Z) dapat dilihat sebagai berikut : Nilai sig (0,798) >  $\alpha$  (0,05) dan  $t_{hitung}$  (0,258) <  $t_{tabel}$  (2,007), maka  $H_0$  diterima artinya terdapat pengaruh *Involvement* ( $X_2$ ) melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) yang positif dan tidak signifikan.

Pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara Simultan melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ , maka sig.= 0,000 dan  $F_{hitung}$  = 22,565. Nilai sig (0,000) <  $\alpha$  (0,05) dan  $F_{hitung}$  (22,565) >  $F_{tabel}$  (2,79), maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan *Involvement* ( $X_2$ ) secara simultan melalui *Employee Relations* (Y) terhadap Kinerja (Z) yang positif dan signifikan.

## PEMBAHASAN HASIL TEMUAN PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan 54 responden yang merupakan karyawan CV. Allsolutions Surabaya. Adapun Karyawan laki-laki berjumlah 21 karyawan dan karyawan perempuan berjumlah 33 karyawan. Pendidikan terakhir responden yang mendominasi adalah Strata Satu (S1) dengan jumlah 42 responden. Lama bekerja yang mendominasi pada responden adalah 1-3 tahun dengan jumlah responden sebanyak 26. Usia responden yang mendominasi adalah pada usia 24-29 tahun berjumlah 17 karyawan.

### Pengaruh Komunikasi terhadap *Employee Relations*

Berdasarkan hasil penelitian, Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relations*. Cara karyawan berkomunikasi dengan teman kerja, atasan maupun klien adalah penting, karena dapat mempengaruhi hubungan. Berkomunikasi secara positif mempengaruhi hubungan baik yang sudah terbentuk. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Femi (2014) “...that effective communication creates mutual understanding between management and workers which helps in building genuine relationship among both parties in the organizations. Also, this study reveals that poor communication can affect workers performance...” dan didukung teori yang ditulis oleh Ruslan (2014). Melalui program employee relations diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif, yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Pelaksanaan program *employee relations* (hubungan karyawan internal) yang tepat dalam suatu organisasi merupakan saran teknis atau suatu kegiatan metode komunikasi yang memiliki kekuatan mengelola sumber daya manusia dan lain sebagainya demi mencapai tujuan komunikasi. Hubungan karyawan yang sehat memastikan lingkungan yang positif di tempat kerja juga membantu komunikasi yang lebih baik. Pemberi kerja menggunakan berbagai alat komunikasi untuk mendukung upaya relasi karyawan, memperbaiki dan menilai relasi karyawan melalui komunikasi yang lebih baik (Dessler, 2016).

### **Pengaruh *Involvement* terhadap *Employee Relations***

Berdasarkan hasil penelitian, *Involvement* berpengaruh positif, tidak signifikan terhadap *Employee Relations* hal tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai signifikansi yaitu  $0.157 > 0.05$ . selain itu dapat dilihat pada hasil analisis regresi linier berganda dengan koefisien regresi yang menunjukkan angka sebesar 0.192, hal ini dapat diartikan bahwa *involvement* berpengaruh positif, jika *involvement* naik maka *employee relations* semakin baik pula, tapi tidak signifikan terhadap *employee relations*. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang ditulis oleh Gary Dessler (2016) yang menyatakan bahwa menciptakan strategi keterlibatan karyawan terhadap relasi karyawan membuat karyawan terlibat dalam pembahasan masalah organisasi memberikan beberapa manfaat, keterlibatan karyawan mengacu pada situasi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka dan hampir tidak punya waktu untuk bergosip atau menyebarkan rumor. Dalam arti sebenarnya, *involvement* berbanding lurus dengan hubungan karyawan, lebih banyak karyawan yang asyik dengan pekerjaan mereka semakin baik hubungan diantara mereka. Berdasarkan hasil penelitian, *involvement* berpengaruh positif, tidak signifikan terhadap *employee relations* berarti untuk membangun *employee relations* melalui *involvement* kurang tepat di CV Allsolutions. Penelitian ini didukung oleh penelitian Anastasia Saras Yunastiwi (2013) bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap hubungan karyawan

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, Komunikasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Besarnya nilai signifikansi yaitu  $0.863 > 0.05$ . dan koefisien regresi sebesar 0.029, hal ini dapat diartikan bahwa Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini berlawanan dengan penelitian Haris Dwi Rukmana et al. (2018) dan Sony Bagus Purwanto (2013) yang menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi. Seseorang yang melakukan komunikasi yang baik, efektif dan efisien akan dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang artinya bahwa komunikasi bukan suatu hal yang diperlukan bagi CV Allsolutions untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif.

### **Pengaruh *Involvement* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, *Involvement* berpengaruh positif, tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai signifikansi yaitu  $0.798 > 0.05$  dan koefisien regresinya sebesar 0.038. hal ini dapat diartikan bahwa *Involvement* berpengaruh positif, tapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian Alexander septiadi (2017) yang menunjukkan bahwa *Involvement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi karyawan terlibat dalam

pekerjaannya maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Tetapi program *employee involvement* ini juga dipengaruhi oleh budaya rentang kekuasaan, karena CV Allsolutions adalah perusahaan konsultan yang berkaitan dengan masalah pajak, mereka bekerja dibawah kode etik profesi. Oleh karena itu hasil penelitian *involvement* kurang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan CV Allsolutions.

### **Pengaruh *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, *Employee Relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena besarnya nilai signifikansi yaitu  $0.000 < 0.05$ . dan koefisien regresinya sebesar 0.568 Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Shahzad, Sohail & Riaz (2013) bahwa praktek *Employee Relation* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja di industri perhotelan Pakistan, dan juga didukung penelitian Herman Sjahrudin (2014), penelitian Nur Ahmad (2012), Rindu Rahmadani (2017), Anggia Sari Lubis (2016) dan Anugra Rinaldi (2013) mengemukakan bahwa *Employee Relations* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat *Employee Relations* maka kinerjanya akan meningkat. Sehingga penerapan hubungan kerja merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan. Semua pihak, baik pemilik perusahaan maupun karyawan pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Demikian pula bagi karyawan, perusahaan juga merupakan sumber penghasilan dan kesempatan untuk mengembangkan diri sehingga dengan adanya hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan akan terjadi *Relations* yang saling menguntungkan, yang berakibat pada kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi Melalui *Employee Relations* Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Komunikasi Melalui *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions sebesar 0.228 atau 22,8 %. Berdasarkan uji hipotesis diperoleh nilai  $\text{sig} (0,000) < \alpha (0,05)$  dan  $t_{\text{hitung}} (3,110) > t_{\text{tabel}} (2,007)$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa Komunikasi Melalui *Employee Relations* terhadap kinerja karyawan CV Allsolutions berpengaruh positif artinya bahwa variabel Komunikasi Melalui *Employee Relations* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan CV Allsolutions, hal ini disebabkan dengan adanya Komunikasi Melalui *Employee Relations* yang baik maka Kinerja karyawan akan tinggi, dengan demikian semakin CV Allsolutions dapat meningkatkan Kinerja Melalui *Employee Relations* maka Kinerja akan semakin meningkat Apabila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung atau variabel mediating berperan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan CV Allsolutions. Hal ini disebabkan nilai *direct effect* lebih kecil dari *indirect effect* ( $0.023 < 0,228$ ). Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh tidak langsung Komunikasi terhadap Kinerja Melalui *Employee Relations* sebesar 22,8% lebih besar dibanding pengaruh langsung Komunikasi terhadap Kinerja sebesar 2,3%, sehingga

dapat disimpulkan bahwa *Employee Relations* menjadi variabel yang memediasi antara Komunikasi terhadap Kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Femi (2014) “...that effective communication creates mutual understanding between management and workers which helps in building genuine relationship among both parties in the organizations. Also, this study reveals that poor communication can affect workers performance...”.

### **Pengaruh *Involvement* melalui *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis diatas secara langsung, pengaruh *Involvement* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.032 atau 3,2%. sedangkan pengaruh secara tidak langsung *Involvement* melalui *Employee Relations* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.094 atau 9,4% yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh secara langsung ( $0.094 > 0.032$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa variable intervening (*employee relations*) berperan dalam membantu pengaruh *Involvement* terhadap kinerja karyawan atau secara tidak langsung *Involvement* melalui *Employee Relations* mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Karyawan. Apabila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung atau variabel mediating berperan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Involvement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan nilai *direct effect* lebih kecil dari *indirect effect* ( $0.032 < 0,094$ ). Sehingga *Employee Relations* memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan untuk memediasi Komunikasi dan *Involvement* terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions,

### **SIMPULAN**

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relations* pada karyawan CV Allsolutions Surabaya, sedangkan *Involvement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Relations*. Komunikasi dan *Involvement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relations* pada karyawan CV Allsolutions Surabaya.

Komunikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions Surabaya, demikian pula *Involvement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi dan *Involvement* secara simultan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions Surabaya.

*Employee Relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions Surabaya. Komunikasi melalui *Employee Relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions, karena nilai *direct effect* lebih kecil dari *indirect effect* maka variabel mediating

berperan. *Involvement* melalui *Employee Relations* berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan CV Allsolutions, karena nilai *direct effect* lebih kecil dari *indirect effect*. Maka variabel mediating berperan. Komunikasi dan *Involvement* secara simultan melalui *Employee Relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan CV Allsolutions, Surabaya. Pengaruhnya lebih besar dibanding pengaruh komunikasi dan *Involvement* secara langsung terhadap kinerja. *Employee Relations* memiliki pengaruh yang signifikan untuk memediasi pengaruh Komunikasi dan *involvement* terhadap kinerja karyawan.

## SARAN

CV Allsolutions Surabaya perlu meningkatkan Komunikasi, mengingat bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relations*. CV. Allsolutions Surabaya lebih meningkatkan *Employee Relations*, mengingat bahwa *Employee relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara tidak langsung *Employee Relations* juga memediasi pengaruh Komunikasi dan *Involvement* terhadap Kinerja Karyawan.

## REFERENSI

- [1] AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- [2] Anugrah, Rinaldi. 2013. Aktivitas *Employee Relations* Dalam Membina Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pertamina ) fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau.
- [3] Aryaningtyas, Aurilia Triani. 2013. Keterlibatan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepribadian Proaktif dan Persepsi Dukungan Organizational terhadap Kepuasan Kerja, Program Studi Bina Wisata, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang”, JMK, 15 (NO. 1), Maret 2013, 23-32 , ISSN 1411-1438.
- [4] Bagus, Sony Purwanto. 2013. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia) Program Pasca Sarjana FEB-Universitas Brawijaya Malang.
- [5] Chaudhry, Muhammad Shahzad. Sohail, Farruch. Riaz, Naureen. 2013. *Impact of employee relation on employee performance in hospitality industry of pakistan*. Entrepreneurship and innovation management Journal, 1(1), 60-72.
- [6] Dessler, Gary. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Empat Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] EMBA. 2013. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja (*job involvement*), Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, Vol.1 No.4.

- [8] Femi, F. 2014. *The impact of communication on Workers' Performance in Selected Organizations in Lagos State, Nigeria*. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (Online) Vol.19 Issue 8, Hal:75-82, ( <http://www.iosrjournals.org> )
- [9] Halim, Fitria. 2012. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Pematangsiantar. STIE Sultan Agung. Skripsi.
- [10] Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- [11] Jana Blstakova et al. 2020. *Global, Regional, And Local Trends Of HR Practices* (pp.185-212) Project: Cranet (ResearchGate.net/public)
- [12] Kumari, M.K. & Kumari, V.L.P. 2014. *Influence of employee involvement and organizational culture on productivity: A theoretical concept*. MIJBRMITS International Journal of Business Research, 5(27), 423-431.
- [13] Lubis, Anggia Sari. 2016. Pengaruh Komunikasi Dan Manajemen Hubungan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin Dubai Syariah Cabang Medan. Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen 1 ISSN :2407-2648 E-ISSN :2407-263X Vol. 3 No. 1, November 2016.
- [14] Obiekwe, O., & Zeb-Obipi, I. 2018. *Team-based family culture and Employee Involvement in the Nigerian Manufacturing Firms*. International Journal of Social Sciences and Management Research, 4 (1), 52-60.
- [15] Obiekwe, Onyebuchi; Zeb-Obipi, Isaac, and Ejo-Orusa, Henry. 2019. *Employee Involvement In Organizations: Benefits, Challenges And Implications*. Management and Human Resource Research Journal Vol.8, No.8; August-2019; ISSN (3363-7036); p -ISSN 4244 - 490X Impact factor: 6.95
- [16] Rich et al. 2010. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya, Indonesia juli 2020
- [17] Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2019. Perilaku Organisasi. Edisi Enam Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- [18] Rukmana, Haris Dwi. Sopiah & Nora, Elfia. 2018. *The Impact of Organization Communication on Employee performance Through Employee's Work Motivation at PT. Putri Panda Unit II Tulungagung, east java, Indonesia*. In the first International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences, page 211-227. DOI 10.18502/kss.v3i3.1885.
- [19] Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.