

**PENGARUH KOMUNIKASI, PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PT CORTEVA AGRISCIENCE
MANUFACTURING INDONESIA YANG
DIMEDIASI OLEH KOMITMEN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

BUDI LUHUR SAMOSIR

NPM : 2120030088



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Budi Luhur Samosir
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030088
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia Yang Dimediasi Oleh Komitmen

Pengesahan Tesis
Medan, 26 Februari 2024

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


(Prof. Dr. Baldin Nur Tanjung, S.E., MM)


(Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA)

Diketahui Oleh

Direktur

Ketua Program Studi


(Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum)


(Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA)

PENGESAHAN

PENGARUH KOMUNIKASI, PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT CORTEVA AGRISCIENCE MANUFACTURING INDONESIA YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak
Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Senin, Tanggal 26 Februari 2024

Panitia Penguji

1. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si.**

Ketua

1.....

2. **Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si.**

Sekretaris

2.....

3. **Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.**

Anggota

3.....

PERNYATAAN

PENGARUH KOMUNIKASI, PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT CORTEVA AGRISCIENCE MANUFACTURING INDONESIA YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.



Medan, 26 Februari 2024

Penulis

Budi Luhur Samosir
2120030088

ABSTRAK

Pengaruh komunikasi, pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia yang Dimediasi oleh komitmen

Budi Luhur Samosir

Program pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: boedi.samosir@gmail.com

Terjadinya fenomena penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan tidak tercapainya produksi pada tahun 2022 dibandingkan hanya satu bulan saja ditahun 2021 menjadi hal menarik untuk diteliti. Ada berbagai faktor yang diduga menjadi penyebab penurunan kinerja yaitu komunikasi dan pelatihan yang kurang baik. pendekatan penelitian dengan melakukan pengamatan, pengambilan data dengan kuesioner dan menganalisa data yang didapatkan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel dan juga pengaruh tidak langsung antara variable eksogen dan variable endogen yang dimediasi oleh komitmen. Pengujian hipotesis meggunakan bantuan aplikasi SmartPLS 3 v3.2.9. Adapun hasil analisis menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen, Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen, Komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Kata kunci : Komunikasi, Pelatihan, Komitmen dan Kinerja

ABSTRACT

The influence of communication dan Training on employee performance at PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia mediated by commitment

Budi Luhur Samosir

Program pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: boedi.samosir@gmail.com

The occurrence of a phenomenon of declining employee performance that resulted the failure to achieve production in 2022 to just one month in 2021 is interesting to study. There are several factors suspected to be the cause of the decline in performance, namely poor communication and training. The research approach involves observation, data collection through questionnaires, and analysis of the obtained data. The purpose of this research is to determine the direct and indirect effects between exogenous variables and endogenous variables mediated by commitment. Hypothesis testing is done using the SmartPLS 3 v3.2.9 application. The analysis results show that communication significantly affects performance, while training does not significantly affect performance. Communication significantly affects commitment, while training significantly affects commitment. Employee commitment has a significant influence on performance. Employee commitment can mediate the influence of communication and training on performance

Keywords: Communication, Training, Commitment, Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Puji dan Syukur hanya kepada Allah SWT yang memberikan nikmat Kesehatan, keselamatan, kekuatan dan waktu kepada kita, dan juga Shalawat dan salam peneliti sampaikan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW yang mnuntun kita dari kejahilan menuju Cahaya islam yang disampaikan kepada seluruh ummat manusia serta menjadi teladan bagi kita semua. Adapun penyusunan tesis ini adalah merupakan komponen dari ketentuan yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan program Pendidikan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di program suti Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penelitian adalah "Pengaruh Komunikasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia yang Dimediasi oleh Komitmen".

Dalam menyelesaikan tesis ini, saya senantiasa menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang senantiasa memberikan dukungan, arahan, dan bimbingan selama proses penyusunan tesis, terutama kepada

1. Kepada ayahanda Alm. Haroan Samosir dan Ibunda Nurcahaya Hasibuan, yang selalu memberikan kasih sayang, doa yang tulus tanpa batas serta terima kasih kepada istri tercinta yang senantiasa mendoakan dan mendukung dalam menyelesaikan tesis ini.

2. Kepada Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Kepada Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH, M.Hum, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Kepada Bapak Dr. Hazmanan Khair, SE, MBA., Ph.D., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus dosen pembimbing II.
5. Kepada Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si., sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Kepada Bapak Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., MM, dari Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang juga merupakan dosen pembimbing I, yang telah memberikan masukan dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu peneliti mengucapkan terimakasih dan hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas semua kebaikan. Amin.

Semoga tesis ini dapat diselesaikan sesuai harapan dan ilmu yang didapat dapat diterapkan dalam lingkungan pekerjaan penulis. Demikian dan *Wassalamualaikum warahmatullahi Wabarokatuh.*

Medan, Januari 2024
Peneliti

Budi Luhur Samosir
2120030088

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Pembatasan Masalah.....	5
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja	8
2.1.2 Komunikasi.....	12
2.1.3 Pelatihan.....	18
2.1.4 Komitmen	25
2.2. Kerangka Berpikir / Konseptual.....	31
2.2.1 Pengaruh komunikasi terhadap kinerja.....	31
2.2.2 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja.....	32
2.2.3 Pengaruh komunikasi terhadap komitmen.....	33
2.2.4 Pengaruh pelatihan terhadap komitmen.....	34

2.2.5 Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja.....	34
2.2.6 Pengaruh komunikasi terhadap kinerja, dengan perantaraan komitmen	35
2.2.7 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dengan perantaraan komitmen ..	35
2.3 Hipotesis	35
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	37
3.1. Pendekatan Penelitian.....	37
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	37
3.3. Populasi dan Sampel	38
3.3.1 Populasi.....	38
3.3.2 Sample	38
3.4. Definisi Operasional Variabel	39
3.5. Teknik Pengumpulan Data	41
3.6 Teknik Analisis Data	41
3.6.1. Analisis model pengukuran outer model.	41
3.6.2. Analisis model struktural (inner model)	43
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Hasil Penelitian.....	46
4.1.1 Deskripsi Identitas Responden.....	46
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	47
4.1.2.1 Deskripsi variable Kinerja.....	48
4.1.2.2 Deskripsi variable Komunikasi	51
4.1.2.3 Deskripsi variable Pelatihan.....	54
4.1.2.4 Deskripsi variable Komitmen	58
4.2 Hasil Analisis Data	61
4.2.1 Analisis model pengukuran (outer model).....	61
4.2.1.1 Analisis validitas Konvergen	62
4.2.1.2 Validitas Diskriminan	63
4.2.1.3 Analisa Construct Reliability and Validity	64
4.2.2 Analisa inner model	65
4.2.2.1 Pengujian Collinearity Statistics (VIF)	66

4.2.2.2 Analisis koefisien determinasi R-Square	67
4.2.2.3 Pengujian pengaruh langsung antar variabel.....	68
4.2.2.4 Pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel.....	70
4.2.2.5 Analisis pengaruh total.....	71
4.3 Pembahasan hasil analisis	73
4.3.1. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja.....	73
4.3.2. Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja.....	75
4.3.3. Pengaruh komunikasi terhadap komitmen.....	77
4.3.4. Pengaruh Pelatihan terhadap komitmen	79
4.3.5. Pengaruh komitmen terhadap kinerja	81
4.3.6. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui komitmen.....	83
4.3.7. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui komitmen.....	84
BAB 5 PENUTUP	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	90

DAFTAR TABEL

1.1 Capaian Master Production Schedule (MPS).....	2
1.2 Tidak tercapainya target produksi yang berkaitan dengan komunikasi	2
1.3 Capaian training ulang tahun 2021 dan 2022.....	3
1.4 Jabatan yang berhak mendapatkan kompensasi lembur.....	4
3.1 Tabel waktu penelitian	38
3.2 Tabel Variabel.....	39
4.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.....	46
4.2 Distribusi responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	46
4.3 Distribusi responden berdasarkan lama bekerja.....	47
4.4 Hasil angket variable Kinerja.....	48
4.5 Hasil angket variable Komunikasi	51
4.6 Hasil angket variable Pelatihan.....	55
4.7 Hasil angket variable komitmen	59
4.8 Validitas Konvergen.....	62
4.9 Validitas diskriminan – HTMT	63
4.10 Construct Reliability and Validity	65
4.11 Variance Inflation Factor/VIF Values	66
4.12 Analisis R-square	67
4.13 Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel	68
4.14 Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel	70
4.15 Hasil pengujian pengaruh total.....	71

DAFTAR GAMBAR

2.1 Gambar kerangka berpikir.....	31
4.1 Jalur PLS Algoritma.....	61

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Corteva agriscience manufacturing indonesia adalah perusahaan yang menghasilkan produk pestisida yang terdiri dari Herbisida yaitu produk digunakan untuk mengendalikan gulma yang tidak dikehendaki petani karena menyaingi tanaman utama seperti merk Accept, Citadel, Clincher, Clipper. Insektisida dan Fungisida adalah produk yang digunakan untuk mengendalikan serangga/hama terpadu untuk melindungi tanaman yang tidak dikehendaki petani karena merusak tanaman. Adapun contoh nama produknya adalah Endure dan Exalt.

Untuk menghasilkan barang jadi atau produk pada PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia dibutuhkan kinerja karyawan yang baik dalam melaksanakan proses produksinya yang diukur dari jumlah, kualitas dan dalam jangka waktu telah ditentukan berdasarkan ketentuan dan atau kesepakatan yang sudah ditetapkan ataupun direncanakan. Ketepatan jumlah dan waktu ini menjadi ukuran kinerja produksi di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) dengan mengukur berapa persen % capaian *Master Production Schedule* (MPS), dimana target MPS yang ditetapkan perusahaan adalah 95%.

Tabel 1.1 Capaian Master Production Schedule (MPS)

Bulan	Master Production Schedule %	
	2021	2022
Jan	99,7%	89,0%
Feb	99,5%	92,0%
Mar	98,2%	97,6%
Apr	99,5%	94,7%
May	99,2%	94,0%
Jun	97,1%	94,0%
Jul	97,1%	84,0%
Aug	90,7%	100,0%
Sep	96,4%	97,0%
Oct	100,0%	90,0%
Nov	98,0%	100,0%
Dec	99,0%	97,6%
Total Actual	97,9%	94,2%
Target	>95%	>95%

Sumber : KPI report PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia 2022

Dari tabel 1.2 Capaian *Master Production Schedule* (MPS) ini dapat dilihat bahwa *trend MPS performance* pada tahun 2022 menurun cukup signifikan dibandingkan dengan tahun 2021 dimana terdapat 7 bulan *MPS performance* tidak tercapai dibandingkan hanya 1 bulan saja di tahun 2021.

Dari beberapa bulan yang tidak tercapai target produksinya tersebut diduga penyebabnya antara lain karena komunikasi karyawan yang kurang baik antar individu ataupun antar team. Hal ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.2 Tidak tercapainya target produksi yang berkaitan dengan komunikasi

Category	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Grand
Komunikasi	3	3	1	5		1	2		2			1	18

Sumber :MPS workbook 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa bulan Januari terdapat 3 kasus target produksi yang tidak tercapai yang mana salah satu penyebabnya berkaitan dengan

komunikasi karyawan yang kurang baik, pada bulan Pebruari terdapat 3 kasus, pada bulan Maret terdapat 1 kasus, pada bulan April terdapat 5 kasus, pada bulan Juni terdapat 1 kasus, pada bulan Juli terdapat 2 kasus, pada bulan September terdapat 2 kasus dan pada bulan Desember terdapat 1 kasus target produksi yang tidak tercapai yang mana salah satu penyebabnya berkaitan dengan komunikasi karyawan yang kurang baik.

Penyebab lain yang diduga sebagai salah satu penyebab capaian produksi menurun adalah kurangnya pelatihan karyawan, dimana pelatihan untuk menambah, dan mengembangkan keahlian untuk menunjang produktivitas, sikap dan disiplin kerja pada jabatan tertentu. Tanpa dilakukannya pelatihan terhadap suatu pekerjaan maka akan ada potensi penyimpangan cara ataupun hasil pekerjaan tersebut karena ketidaksesuaian cara ataupun parameter yang telah ditentukan. Berikut adalah persentasi jumlah materi yang ditrainingkan kepada karyawan tahun 2021 dan 2022.

Tabel 1.3 Capaian training tahun 2021 dan 2022

Item	2021	2022
Jumlah Materi yang di trainingkan	5	32
Total Materi Training Produksi	57	65
% yang ditrainingkan	8%	49,2%

Sumber :PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia employee training record 2021 dan 2022

Selanjutnya komitmen karyawan juga diduga menjadi salah satu penyumbang permasalahan. Komitmen mencerminkan perasaan yang kuat dan teguh dari seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi, terkait dengan perannya dalam mencapai tujuan dan memegang teguh nilai-nilai tersebut.. Dari fenomena terjadinya komunikasi yang kurang baik antar individu ataupun antar team dan kurangnya minat karyawan untuk menyelesaikan training yang ditugaskan merupakan indikasi komitmen karyawan yang kurang baik yang pada akhirnya menyebabkan tidak tercapainya target MPS

Dugaan masalah selanjutnya adalah masalah kompensasi lembur dimana beberapa jabatan tidak berhak lagi mendapatkannya. Berikut jabatan team produksi yang sebelumnya berhak mendapatkan kompensasi lembur di tahun 2021 yang kemudian tidak mendapatkan lagi di tahun 2022

Tabel 1.4 Jabatan yang berhak mendapatkan kompensasi lembur

Penerima Kompensasi Lembur	2021	2022
Shift Leader	Ya	Tidak
Activity coordinator	Ya	Tidak
Maintenance scheduler	Ya	Tidak
Production Data Analyst	Ya	Tidak
Production Technician	Ya	Ya

Sumber :PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia employee record 2021 dan 2022

Dari tabel dapat dilihat bahwa shift leader, Activity coordinator, Maintenance scheduler dan production data analyst tahun 2021 masih berhak mendapat

kompensasi lembur sedangkan tahun 2022 tidak berhak lagi mendapatkan kompensasi lembur.

Berdasarkan beberapa fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti **Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia Yang Dimediasi Oleh Komitmen**

1.2 Identifikasi Masalah

Dari fenomena tidak tercapainya target produksi tahun 2022 di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) yang telah dipaparkan sebelumnya, diduga terdapat beberapa faktor penyebab yang dapat diidentifikasi antara lain;

1. Terjadi penurunan *performance* produksi dimana terdapat 7 bulan MPS *performance* tidak tercapai dibandingkan hanya 1 bulan saja di tahun 2021
2. Komunikasi yang kurang baik antar individu ataupun antar tim
3. Kurangnya pelatihan karyawan
4. Komitmen karyawan untuk melakukan komunikasi baik antar individu ataupun antar tim kurang baik serta komitmen untuk menyelesaikan training yang kurang baik
5. Kompensasi lembur yang tidak berikan lagi kepada bebarapa jabatan

1.3 Pembatasan Masalah

Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan yang menyebabkan tidak tercapainya target produksi seperti faktor komunikasi, faktor pelatihan, komitmen, kompensasi karyawan namun pada penelitian ini penulis

membatasi hanya akan membahas tentang pengaruh komunikasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan produksi yang dimediasi oleh komitmen

1.4 Rumusan Masalah

Dari masalah yang telah diidentifikasi maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut;

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja
2. Apakah dengan diadakannya pelatihan berpengaruh terhadap kinerja
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap komitmen
4. Apakah dengan diadakannya pelatihan berpengaruh terhadap komitmen
5. Apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja
6. Apakah komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja
7. Apakah komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja
2. Untuk mengetahui pengaruh diadakannya pelatihan terhadap kinerja
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap komitmen karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh diadakannya pelatihan terhadap komitmen karyawan
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja

6. Untuk mengetahui apakah komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja
7. Untuk mengetahui apakah komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan tambahan kontribusi informasi kepada *Site leadership team* PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia tentang kajian Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia Yang Dimediasi Oleh Komitmen karyawan
2. Sebagai bahan masukan untuk penelitian lanjutan tentang masalah sumber daya manusia di masa mendatang.
3. Penulis dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dari penelitian ini dilingkungan kerja penulis

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Kinerja merujuk pada pencapaian atau prestasi seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah organisasi seharusnya sejalan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan mencapai target organisasi secara sah, tanpa pelanggaran hukum, dan sesuai dengan prinsip moral dan etika..

Kinerja menjadi petunjuk keberhasilan atau kegagalan perorangan atau kelompok dalam mengeksekusi tugas konkret yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi. Ini mencakup pencapaian hasil kerja dari aspek kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai, sejalan dengan pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut (Rivai, 2014), Kinerja adalah perbuatan nyata yang diperlihatkan oleh setiap individu sebagai hasil dari prestasi kerja sesuai dengan peran mereka dalam organisasi. Evaluasi kinerja pegawai menjadi indikator keberhasilan mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, dan jika terjadi penurunan kinerja, sangat penting untuk mengidentifikasi penyebabnya dan mencari solusi agar masalah tersebut tidak berlanjut, sehingga tidak menghambat pencapaian tujuan.

Pendapat lain mengemukakan menurut (Hasibuan, 2017) “Kinerja seorang pegawai mengacu pada pencapaian yang berhasil diperolehnya dalam melaksanakan tugas. Tingkat kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan investasi waktu menjadi faktor penentu dalam hal ini.. Menurut (Sedarmayanti, 2018) "Kinerja mencakup hasil kerja individu dan merupakan elemen integral dari seluruh proses manajemen, di mana pencapaian individu dapat diukur. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di sini mencakup pelaksanaan hasil kerja atau kegiatan oleh individu atau kelompok sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka dalam organisasi tersebut. Pendapat lain menyatakan bahwa "Proses evaluasi kinerja merupakan suatu penilaian yang mengevaluasi kinerja individu dalam suatu periode waktu, dengan membandingkannya dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk pengambilan keputusan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia terkait individu yang sedang dievaluasi.." (Wirawan, 2015)

Menurut (Akbar, 2018) Beberapa faktor memengaruhi kinerja karyawan, melibatkan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi. Keberhasilan kelompok dapat diukur berdasarkan efektivitasnya dalam mencapai tujuan sesuai rencana kebutuhan, sementara efisiensi terkait dengan jumlah pengorbanan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tanggung jawab Tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

1. Disiplin kerja secara umum mencakup ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, sementara disiplin karyawan mengacu pada

ketaatan karyawan dalam menjunjung tinggi perjanjian kerja dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Inisiatif seseorang melibatkan kemampuan berpikir dan kreativitas dalam menghasilkan ide-ide yang mencerminkan relevansi dengan tujuan organisasi. Menurut (Mangkunegara, 2017) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

1. Faktor kemampuan secara psikologis baik tingkat IQ maupun tingkat keterampilan

Motivasi berasal dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Bertanggung jawab pribadi dengan tingkat yang tinggi.

1. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
2. Memiliki tujuan yang realistis.
3. Merencanakan pekerjaan secara menyeluruh dan berusaha merealisasikan tujuan tersebut.
4. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkret dalam semua kegiatan kerjanya.
5. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Selanjutnya indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu :

1. Kualitas kerja menggambarkan sejauh mana seorang pegawai menyelesaikan tugas yang seharusnya dilakukan. Ini melibatkan aspek-aspek seperti kerapihan hasil kerja, tingkat ketelitian, kesesuaian hasil kerja

dengan standar yang ditetapkan, tingkat kerja keras, dan tingkat kehati-hatian pegawai dalam menjalankan tugas. 2.

2. Kuantitas kerja melibatkan semua elemen yang dapat diukur terkait dengan hasil atau output kerja. Hal ini mencakup ketersesuaian jumlah output dengan target kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, keteraturan jam kerja, dan tingkat kesalahan yang terjadi selama bekerja. Penjalanan tugas memperhatikan beberapa elemen, mencakup pengalaman, kemampuan untuk bekerja sama, pemahaman terhadap tugas, efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya, serta keahlian dalam mengeksekusi tugas. Tanggung jawab melibatkan berbagai elemen, termasuk ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan untuk menjaga reputasi organisasi, ketaatan dalam menjalankan tugas, inisiatif, dan perhatian terhadap tugas. Menurut Kasmir (2016), parameter kinerja melibatkan:

1. Kualitas (mutu): Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dalam konteks ini, kualitas merujuk pada sejauh mana proses atau hasil penyelesaian suatu kegiatan mendekati tingkat kesempurnaan.
2. Kuantitas (jumlah): Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan memperhatikan kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh individu. Dengan kata lain, kuantitas mencakup produksi yang dapat diukur dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu): Dalam beberapa tipe pekerjaan, seringkali ada batas waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan tugas. Artinya, terdapat rentang waktu minimal dan maksimal yang harus diikuti, seperti dalam batas waktu 30 menit. Melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut dapat dianggap sebagai kinerja yang kurang baik, begitu pula sebaliknya.

4. Fokus pada pengendalian biaya: Setiap kegiatan perusahaan telah direncanakan secara anggaran sebelum dimulai, mencakup biaya yang dibutuhkan. Secara sederhana, anggaran biaya tersebut berfungsi sebagai pedoman untuk memastikan agar tidak melebihi dari yang telah direncanakan.

5. Supervisi: Hampir seluruh jenis pekerjaan memerlukan pengawasan terhadap jalannya pekerjaan. Pada prinsipnya, situasi dan kondisi selalu berubah, dapat menjadi lebih baik atau sebaliknya.

6. Hubungan interpersonal antar karyawan sering kali terkait dengan kerjasama atau kerukunan di antara mereka dan antara karyawan dengan pimpinan. Hubungan ini sering disebut sebagai hubungan antar individu.

2.1.2 Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pengaliran informasi, baik dari dalam maupun luar organisasi, yang melibatkan saling berinteraksi. Komunikasi yang efektif dianggap sebagai pilihan terbaik untuk memastikan penyampaian pesan, instruksi, dan umpan balik secara tepat dan efisien dari atasan ke bawahan. Komunikasi yang efektif juga melibatkan penerimaan pesan yang baik oleh

bawahan dan memastikan bahwa pesan tersebut dapat dimengerti dengan benar, serta memberikan umpan balik jika diperlukan. Seluruh proses instruksi sangat menguntungkan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Komunikasi yaitu sebuah proses pembetulan, penerimaan, penyampaian ataupun pengolahan informasi-informasi yang ada baik antar individu maupun kelompok yang bertujuan untuk menyampaikan maksud tertentu (Sinambela, 2016). Komunikasi yang efektif terwujud ketika terjadi saling arah, di mana makna yang dihasilkan serupa atau sama dengan yang dimaksudkan oleh komunikator atau pengirim pesan. Berelson dan Stariner, yang dikutip oleh Fisher dalam bukunya "Teori Komunikasi", mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyebaran informasi, ide, emosi, keterampilan, dan informasi lainnya melalui penggunaan simbol, kata, angka, grafik, dan alat lainnya. Komunikasi atau "communication" dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa Latin "communis," yang berarti "sama." Kata-kata seperti "communico," "communication," atau "communicare" dalam bahasa Latin memiliki arti "membuat sama" atau "to make common." Istilah pertama, yaitu "communis," sering digunakan sebagai asal usul kata "komunikasi" dan merupakan akar dari kata-kata Latin lain yang serupa. Komunikasi mengindikasikan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan diterima secara serupa (Mulyana, 2014).

Dari pendapat-pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa komunikasi ada proses pemindahan informasi dari pemberi informasi kepada penerima informasi melalui suatu media sebagai perantara.

(Busro, 2018) menyatakan bahwa esensi komunikasi adalah usaha untuk mengirimkan pesan kepada orang lain, sehingga terjadi perpindahan dan pertukaran informasi dari pihak yang berkomunikasi kepada penerima pesan.

Untuk memastikan kelancaran dan keefektifan suatu komunikasi, diperlukan saluran-saluran yang mendukungnya. Komunikasi bisa terjadi secara vertikal atau lateral. Secara lebih rinci, dimensi vertikal dapat dibedakan antara arus komunikasi ke bawah dan ke atas (Judge, 2015)

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi yang dilakukan oleh suatu tingkatan dalam suatu kelompok ataupun organisasi ke tingkatan yang berada dibawahnya disebut komunikasi kebawah. Komunikasi ini dilakukan oleh para manajer untuk memberikan perintah ataupun instuksi kepada bawahannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi yang dilakukan oleh suatu tingkatan dalam suatu kelompok ataupun organisasi ke tingkatan yang diatasnya disebut komunikasi ke atas. Komunikasi ini dilakukan oleh para karyawan kepada manajernya untuk memberikan laporan status atas suatu perintah ataupun instruksi yang diberikan oleh manajernya

3. Komunikasi horizontal

Komunikasi yang dilakukan oleh antara karyawan yang setara tingkatannya yang biasanya dilakukan untuk koordinasi antar individu ataupun antar manajer departemen

Komunikasi dalam suatu organisasi menjalankan empat fungsi komunikasi, sebagaimana disebutkan oleh Wahjono (2022). Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

1. Fungsi Kendali (Kontrol dan Pengawasan): Komunikasi memiliki peran dalam mengontrol perilaku anggota organisasi agar patuh terhadap hierarki dan aturan yang berlaku.
2. Fungsi Motivasi: Komunikasi dapat memberikan petunjuk kepada anggota mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan cara untuk bekerja dengan efektif.
3. Fungsi Pengungkapan Emosi: Komunikasi memungkinkan anggota untuk menyampaikan perasaan kekecewaan atau kepuasan yang mereka alami.

Fungsi Informasi: Komunikasi memastikan bahwa semua keputusan dapat dibuat berdasarkan informasi, dan semua anggota organisasi memiliki akses terhadapnya. Adapun faktor-faktor lain yang memengaruhi komunikasi ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Feriyanto (2015).

1. Latar belakang budaya,

Pola pikir dan kebiasaan seseorang membentuk cara mereka memahami atau menginterpretasikan pesan. Oleh karena itu, semakin sejalan latar belakang budaya antara komunikator dan penerima pesan, semakin efektif komunikasinya.

2. Hubungan atau keterikatan kelompok.

Cara suatu kelompok melihat pesan yang diterima sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang mereka anut. Pandangan suatu kelompok terhadap pesan dapat berbeda dengan pandangan kelompok lainnya.

3. Harapan

Harapan memiliki potensi untuk memengaruhi cara seseorang menerima pesan, memungkinkan mereka menerima pesan sesuai dengan harapan yang dimilikinya.

4. Pendidikan

Pandangan dan perspektif seseorang dapat menjadi lebih kompleks seiring dengan tingkat pendidikan yang mereka miliki.

5. Situasi

Tingkat efektivitas komunikasi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut menurut Sutardji (2016):

1. Pemahaman merujuk pada kemampuan untuk memahami pesan dengan cermat sesuai maksud komunikator. Efektivitas komunikator diukur dari keberhasilannya menyampaikan pesan dengan jelas, sementara efektivitas komunikan tercermin dari kemampuannya memahami pesan dengan tepat.
2. Kesenangan merujuk pada keberhasilan proses komunikasi dalam menyampaikan informasi dan menciptakan lingkungan yang menyenangkan bagi kedua belah pihak. Komunikasi tidak hanya tentang pertukaran pesan, tetapi juga tentang saling berinteraksi secara menyenangkan dan memperkuat hubungan antarindividu.
3. Pengaruh pada sikap dapat terjadi melalui komunikasi, di mana seorang penerima pesan mengubah sikapnya sesuai dengan makna pesan yang diterimanya. Memengaruhi sikap orang lain adalah aspek umum dalam

kehidupan sehari-hari di lingkungan kantor. Dalam berbagai situasi, kita berupaya mempengaruhi sikap orang lain dengan harapan mereka akan merespons secara positif sesuai dengan keinginan kita

4. Peningkatan hubungan interpersonal secara tidak disengaja sering kali terjadi dalam proses komunikasi yang efektif. Di lingkungan kantor, komunikasi sering dilakukan tidak hanya untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap, tetapi terkadang juga dengan tujuan tersirat untuk memperbaiki hubungan antarpersonal.
5. Kedua belah pihak yang terlibat dalam komunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang telah disampaikan.

Dari hasil penelitian (Rialmi, 2020) "***Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi***" menemukan pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian (Dewi, 2021), "***Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja*** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian ***Karyawan Pada PT. Indosurya Kencana Di Bekasi***", menyimpulkan bahwa komunikasi Didi Wandu, dkk, 2019, "***Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten***", menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten. Hal ini sejalan juga dengan hasil penelitian Juann Edbertkho, dkk, 2021, "***Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Persada Plasindo Medan Tahun 2021***" menemukan

bahwa komunikasi memiliki korelasi yang cukup positif terhadap kinerja karyawan di PT. Surya Persada Plasindo, Medan

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu langkah yang diambil oleh organisasi untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan kerja. Biasanya, pelatihan dilengkapi dengan program pendidikan yang disesuaikan dengan persyaratan posisi, disampaikan dalam periode waktu yang relatif singkat. Pelatihan menjadi suatu metode untuk mengalihkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman dengan cepat, membawa peserta ke tingkat kinerja terbaik mereka". Pelatihan merupakan salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM dalam dunia kerja. menurut (Riniwati, 2016) "Pelatihan adalah suatu gerakan atau latihan untuk mengerjakan kualitas, bakat, kapasitas, dan keahlian (dilakukan kemudian dan selama melibatkan posisi atau tugas dan kapasitas tertentu)". Menurut definisi Payaman Simanjuntak, latihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (investasi manusia) yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan keahlian pekerja, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja mereka. Umumnya, latihan ini disusun berdasarkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dalam waktu yang relatif singkat untuk mengembangkan keterampilan seseorang.

(Mangkunegara, 2017) menyampaikan komponen-komponen Pelatihan terdiri atas:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih harus ahli dan berkualitas (professional).

3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

Tujuan pelatihan SDM, yaitu :

- 1 Memperbaiki kualitas kerja/kinerja
- 2 Pemutakhiran keahlian para karyawan mengikuti perkembangan teknologi
- 3 Mengurangi waktu belajar pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan
- 4 Memecahkan permasalahan operasional
- 5 Promosi karyawan
- 6 Orientasi karyawan terhadap perusahaan
- 7 Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi karyawan

Lanjut (Mangkunegara, 2017) menjelaskan indikator pelatihan kerja yang terdiri dari :

1. Instruktur, Karena pelatihan umumnya berfokus pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk menyampaikan materi pelatihan harus memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, pribadi yang kompeten, dan memiliki pendidikan instruksional yang baik untuk menyelenggarakan pelatihan.
2. Peserta, Calon peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai. Selain itu, mereka juga perlu memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
3. Materi, Materi pelatihan Sumber Daya Manusia harus disusun sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu, materi pelatihan harus

diperbarui secara berkala agar peserta dapat memahami isu-isu terkini dalam kondisi saat ini.

4. Metode, Keberhasilan kegiatan pelatihan Sumber Daya Manusia dapat lebih terjamin jika metodenya sesuai dengan jenis materi dan karakteristik peserta pelatihan.
5. Tujuan, Tujuan pelatihan yang telah ditetapkan, terutama terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan target, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan, harus dijelaskan sebelumnya kepada para peserta. Oleh karena itu, manajemen pelatihan karyawan perlu dikelola dengan baik karena penyediaan pelatihan kerja oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, membantu perusahaan mencapai tujuan mereka

Menurut (Kasmir, 2016) indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Instruktur

Agar karyawan dapat meningkatkan keterampilan mereka, penting untuk memilih pelatih dalam program pelatihan yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidangnya, kompeten, dan memiliki pendidikan yang mendukung untuk memberikan pelatihan yang efektif..

2. Peserta

Seleksi peserta pelatihan harus didasarkan pada kualifikasi tertentu, dan mereka juga harus memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi Pelatihan

Materi yang digunakan dalam pelatihan harus relevan dengan tujuan perusahaan, dan materi tersebut harus diperbarui agar peserta dapat mengikuti perkembangan terbaru dan mengatasi masalah yang muncul dalam kondisi saat ini..

4. Lokasi Pelatihan

Tempat pelaksanaan pelatihan dapat berupa lokasi di dalam atau di luar perusahaan. Ketika pelatihan diadakan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan yang sudah lama bekerja, hal ini dapat menimbulkan kejenuhan. Sementara bagi karyawan baru, pelatihan di dalam perusahaan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan baru dan membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja. Di sisi lain, pelatihan di luar perusahaan seringkali memberikan kesegaran kepada peserta, terutama bagi karyawan yang sudah lama bekerja. Mereka dapat terlepas dari rutinitas harian yang biasanya membebani mereka. Pelatihan di dalam perusahaan bisa membuat karyawan kurang fokus dan hasilnya mungkin tidak optimal, sehingga dianggap tidak memberikan manfaat yang signifikan.

5. Lingkungan

Pengaruh lingkungan, termasuk kenyamanan tempat pelatihan dan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, dapat berdampak positif terhadap hasil pelatihan. Sebaliknya, jika lingkungan pelatihan kurang memadai, peserta pelatihan mungkin merasa tidak nyaman, yang dapat mengakibatkan hasil pelatihan menjadi kurang maksimal..

6. Waktu Pelatihan

Pengertian Waktu Pelatihan merujuk pada periode dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Sebagai contoh, pelatihan yang berlangsung selama satu hari penuh, dengan durasi 8 jam atau lebih, mungkin membuat peserta merasa kelelahan.

Pelatihan berperan besar dalam penentuan efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Manfaat nyata yang diberikan oleh program pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Kinerja bertujuan untuk meningkatkan baik jumlah maupun kualitas hasil kerja karyawan..
2. Optimasi Periode Pembelajaran Karyawan bertujuan untuk mengurangi waktu yang diperlukan bagi karyawan mencapai standar kinerja tertentu.
3. Pemenuhan Kebutuhan Perencanaan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk menyediakan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengurangan Frekuensi dan Pengeluaran Kecelakaan Kerja bertujuan untuk mengurangi jumlah kecelakaan kerja dan biaya terkait, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan efisien..
5. Peningkatan dan Pengembangan Pribadi Karyawan: Memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan aspek-aspek pribadi mereka, termasuk keterampilan interpersonal dan kemampuan kepribadian.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) mencakup berbagai jenis (Sabrina, 2021):

- 1 Pelatihan dan Pengembangan Keahlian: Fokus pada peningkatan dan pengembangan keahlian teknis atau keterampilan khusus yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu.
- 2 Pelatihan dan Pengembangan Kembali, Pelatihan kembali (retraining) merupakan komponen dari program pengembangan keterampilan. Melalui pelatihan kembali, upaya dilakukan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat mengatasi tuntutan pekerjaan yang berubah. Sebagai contoh, pelatihan kembali dapat melibatkan pengajaran penggunaan komputer dan internet untuk beralih dari sistem kerja manual ke basis teknologi.
- 3 Pelatihan dan Pengembangan Lintas Fungsional
- 4 Pelatihan dan Pengembangan Tim
- 5 Pelatihan dan Pengembangan Kreatifitas
- 6 Pelatihan Teknologi yang Berhubungan dengan Perusahaan
- 7 Pelatihan bahasa

Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan harus diperhatikan. Program tersebut dianggap berhasil jika dapat mencapai target yang diinginkan, yaitu meningkatkan kualitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka

Pelatih atau instruktur yang memberikan pelatihan dan pengembangan diharapkan memenuhi persyaratan tertentu agar dapat optimal dalam mengembangkan keterampilan karyawan, di antaranya

- 1 *Teaching Skills*, Pelatih diharapkan memiliki keahlian dalam mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, dan mentransfer pengetahuan kepada peserta
- 2 *Communications skills*, Pelatih perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan efektif, sehingga dapat menyampaikan informasi secara lisan maupun tertulis dengan jelas, baik, dan menggunakan kata-kata yang mudah dipahami
- 3 *Otoritas Kepribadian*: Menyertakan seseorang yang memiliki kewibawaan di hadapan peserta pengembangan, dengan perilaku, kepribadian, dan sifat yang positif dan disenangi. Penting bahwa orang ini juga mendapatkan pengakuan atas kemampuan dan kecakapannya dari peserta, memperkuat otoritas kepribadian mereka dalam konteks pelatihan dan pengembangan.
- 4 Menekankan pentingnya pelatih memiliki kemampuan berinteraksi secara sosial untuk mendapatkan kepercayaan dan kesetiaan peserta. Pelatih diharapkan memiliki sifat suka menolong, bersikap obyektif, merasa bahagia dengan kemajuan anak didiknya, dan mampu menghargai pendapat orang lain.
- 5 Kompetensi Teknis: Membutuhkan pelatih yang memiliki kecakapan baik dalam aspek teori dan teknis, serta kecepatan dalam mengambil keputusan yang relevan dengan bidang pelatihan tersebut.
- 6 Stabilitas Emosional: Penting bagi pelatih untuk tidak memiliki prasangka buruk terhadap anak didik dan mampu menahan emosi, termasuk kemampuan untuk tidak tergesa-gesa marah atau kehilangan keseimbangan emosional.

Dari hasil penelitian Indra Marjaya, Fajar Pasaribu, 2019, Penelitian ***"Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja***

Pegawai" menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Hasil ini menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan, disertai dengan kepemimpinan yang efektif dan motivasi yang baik, dapat meningkatkan kinerja pegawai di organisasi tersebut. Temuan ini memberikan indikasi penting bagi perusahaan untuk terus memperhatikan aspek-aspek tersebut guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.

Dari hasil penelitian Hendra, 2020, Hasil penelitian "*Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan*" menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan memiliki dampak positif yang nyata pada kinerja mereka. Temuan ini dapat memberikan dasar bagi universitas untuk terus mengutamakan program pelatihan sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

2.1.4 Komitmen

pentingnya sumber daya manusia sebagai aset berharga bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan dan pertumbuhan organisasi. Komitmen karyawan menjadi kunci dalam menjaga dan memelihara aset ini. Dengan memiliki komitmen yang tinggi, karyawan cenderung lebih terlibat, produktif, dan loyal terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi pertumbuhan

dan keberlanjutan perusahaan. Komitmen memang mencerminkan sejauh mana seseorang terikat dan mengenal organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih terlibat, loyal, dan mampu memberikan kontribusi secara maksimal. Pengertian komitmen karyawan mencakup rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh individu terhadap organisasinya. Memahami dan merawat komitmen karyawan dapat menjadi kunci untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif. Komitmen karyawan memang mencerminkan kondisi di mana pegawai menunjukkan ketertarikan yang tinggi terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Karyawan yang komitmen cenderung lebih berdedikasi, bersemangat, dan bersedia berkontribusi secara maksimal untuk mencapai kesuksesan bersama. Pemahaman dan peningkatan komitmen karyawan dapat menjadi fokus strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Komitmen tersebut memang melibatkan lebih dari sekadar keanggotaan formal. Ini mencakup sikap positif dan kesediaan individu untuk berusaha keras guna mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi tidak hanya melihat tugas mereka sebagai kewajiban formal, tetapi mereka juga menunjukkan rasa suka terhadap organisasi dan bersedia memberikan kontribusi ekstra. Mereka terlibat secara lebih dalam, memiliki keterikatan emosional dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta bersedia melakukan usaha tambahan untuk mencapai kesuksesan bersama. Tingginya tingkat komitmen semacam ini dapat membentuk budaya kerja yang positif dan berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Pemahaman mendalam mengenai komitmen karyawan, seperti sikap positif, rasa kesukaan terhadap organisasi, dan keterlibatan ekstra dalam mencapai tujuan bersama, adalah kunci untuk membina lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkannya, memperkuat budaya kerja yang positif, dan memberikan dampak positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban formal, tetapi juga sebagai peluang untuk berkontribusi dan terlibat secara aktif dalam kemajuan organisasi. Sikap ini menciptakan budaya kerja yang kooperatif, inovatif, dan berfokus pada tujuan bersama. Tingkat keterlibatan yang tinggi seperti ini dapat dianggap sebagai aset berharga bagi organisasi, karena mendorong produktivitas dan memperkuat hubungan di antara anggota tim, yang pada gilirannya mendukung pencapaian kesuksesan bersama. Komitmen semacam ini menciptakan budaya kerja yang positif, di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, dan ini dapat berdampak positif pada produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan perusahaan. Memahami secara mendalam tingkat komitmen karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhinya memang kunci penting dalam membina lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat, termasuk implementasi kebijakan, program pelatihan, dan upaya lainnya yang mendukung peningkatan komitmen karyawan. Budaya kerja yang memotivasi, mendukung inovasi, dan mendorong kontribusi

maksimal dari karyawan dapat menjadi landasan kuat untuk pencapaian tujuan bersama dan keberlanjutan jangka panjang organisasi. Memahami bahwa komitmen melibatkan perasaan, sikap, dan perilaku individu yang merasa sebagai bagian integral dari organisasi memberikan gambaran yang holistik tentang konsep ini. Individu yang komitmen akan lebih terlibat secara aktif dalam kegiatan operasional dan menunjukkan loyalitas yang kuat terhadap organisasi, menciptakan fondasi yang kokoh untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini mencakup berbagai aspek dan memberikan pemahaman yang baik tentang peran komitmen dalam hubungan antara individu dan organisasi. (Wibowo, 2016)

Memandang komitmen sebagai lebih dari sekadar kesetiaan pasif, tetapi sebagai hubungan aktif antara pegawai dan perusahaan, menekankan pentingnya keterlibatan dan dedikasi aktif pegawai. Komitmen tidak hanya berhenti pada kewajiban formal, melainkan mencakup kontribusi proaktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami dan mendorong komitmen ini, perusahaan dapat membentuk budaya kerja yang dinamis, di mana pegawai berperan aktif dalam kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang Perusahaan, Pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi memang cenderung lebih bersedia untuk memberikan lebih banyak tenaga dan tanggung jawab. Mereka tidak hanya terpaku pada tugas formal mereka, melainkan aktif terlibat dalam mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi. Tingginya tingkat komitmen ini dapat menjadi pendorong produktivitas yang lebih tinggi, inovasi, dan kontribusi positif lainnya, yang pada gilirannya membawa manfaat jangka panjang bagi pertumbuhan dan stabilitas perusahaan. Mempertahankan dan memotivasi tingkat komitmen ini dapat menjadi kunci utama

untuk membentuk tim yang efektif dan mencapai tujuan organisasional dengan sukses.

Empat faktor utama yang sering diidentifikasi dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah:

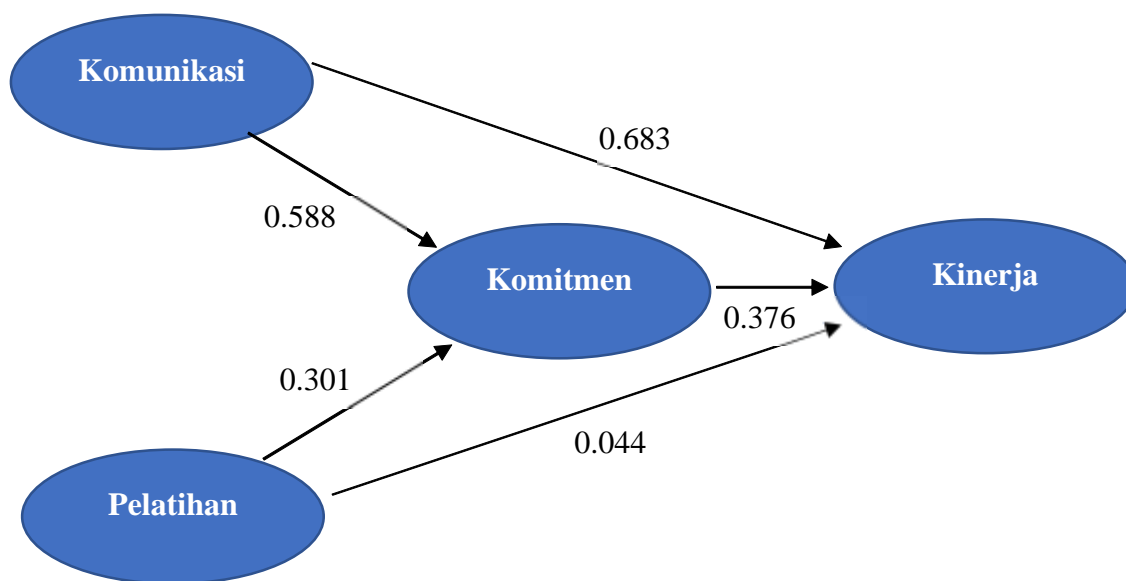
1. Faktor personal yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan, dan itu sangat relevan. Faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian memang dapat berperan dalam membentuk tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi. Contohnya, karyawan yang lebih berpengalaman atau memiliki tingkat pendidikan yang tinggi mungkin memiliki perspektif dan harapan yang berbeda terkait karier mereka. Begitu pula, kepribadian individu dapat memainkan peran dalam sejauh mana seseorang merasa terhubung dengan nilai dan budaya organisasi. Memahami variasi dalam faktor personal ini dapat membantu organisasi dalam mengelola dan memotivasi karyawan dengan cara yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka.
2. Karakteristik pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, dan tingkat kesulitan, memiliki dampak yang signifikan pada kepuasan dan komitmen karyawan. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang pekerjaan yang tidak hanya memotivasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung pertumbuhan karyawan. Pendekatan yang terencana dan berfokus pada karakteristik pekerjaan dapat membantu menciptakan kondisi yang mendukung

karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dan meraih kesuksesan bersama dengan organisasi.

3. Karakteristik struktur organisasi, seperti ukuran, bentuk, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian, memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman karyawan dan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Memahami faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan kebijakan dan praktiknya agar sesuai dengan dinamika strukturalnya, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan menjaga keseimbangan antara kontrol dan kebebasan. Pendekatan yang berfokus pada karakteristik struktur organisasi membantu organisasi mengoptimalkan hubungan kerja dan memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan terikat dalam mencapai tujuan bersama. pengalaman kerja terhadap tingkat komitmen karyawan, dan itu sangat relevan.
4. Pengalaman kerja seorang karyawan dapat mencakup berbagai aspek yang memengaruhi persepsi dan keterlibatan mereka dalam organisasi, seperti:
Tingkat Pengembangan Karier: Karyawan yang memiliki peluang untuk pengembangan karier dan kemajuan profesional mungkin cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi.
 - 1) Kemauan Karyawan adalah sejauh mana seseorang mampu terlibat dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan.
 - 2) Kesetiaan karyawan adalah rasa setia atau loyalitas karyawan terhadap organisasi.
 - 3) Rasa Bangga yaitu rasa bangga terhadap organisasi.

2.2. Kerangka Berpikir / Konseptual

Kerangka konseptual memiliki tujuan untuk menggambarkan alur pemikiran yang menghubungkan satu konsep dengan konsep lainnya, dengan maksud memberikan ilustrasi atau keterkaitan variabel-variabel yang akan menjadi objek penelitian. Adapun kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

Dari kerangka konseptual dapat dilihat hubungan antara variabel yang meliputi

2.2.1 Pengaruh komunikasi terhadap kinerja

Komunikasi dianggap berhasil ketika terjadi saling interaksi, di mana makna yang disampaikan oleh komunikator atau pengirim pesan sejalan atau serupa dengan yang dimaksud. Jika suatu pesan tidak disampaikan dengan jelas antara individu atau kelompok, hal ini dapat mengakibatkan kesalahan dalam pemahaman, tanggapan, atau pelaksanaan pesan. Akibatnya, target pekerjaan mungkin tidak tercapai sesuai dengan yang direncanakan. Dari hasil penelitian Zackharia Rialmi, Morsen, 2020 "*Penelitian mengenai "Dampak Komunikasi terhadap Kinerja*

Karyawan PT Utama Metal Abadi" menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Vemmi Kesume, 2021, " *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indosurya Kencana di Bekasi.*, menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Didi Wandu, dkk, 2019, " *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten* menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten.. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Juann Edbertkho, dkk, 2021., " *Dampak Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Persada Plasindo Medan Tahun 2021*" menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komunikasi dan kinerja karyawan di PT. Surya Persada Plasindo, Medan. Temuan ini menyoroti signifikansi peran komunikasi dalam memengaruhi kinerja karyawan dan memberikan dasar untuk meningkatkan strategi komunikasi di perusahaan tersebut

2.2.2 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Menurut (Widodo, 2015) Pelatihan adalah aktivitas personal yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, sehingga individu dapat mencapai kinerja profesional di dalam bidangnya.. Semakin banyak dan berkualitas pelatihan yang diikuti oleh karyawan maka seharusnya semakin mumpuni pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dari hasil penelitian Indra Marjaya, Fajar Pasaribu, 2019, *“Dampak Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai”* menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki efek positif dan bermakna terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian

2.2.3 Pengaruh komunikasi terhadap komitmen

Jika seorang karyawan mampu berkomunikasi secara efektif, dan indikator-indikator komunikasi seperti pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, dan perbaikan hubungan terpenuhi, kemungkinan besar karyawan tersebut akan merasa lebih terikat untuk melaksanakan tugas atau perintah yang disampaikan melalui komunikasi tersebut. Komunikasi yang baik tidak hanya memfasilitasi pemahaman, tetapi juga menciptakan ikatan emosional dan motivasi untuk berpartisipasi aktif dalam melaksanakan tindakan atau tanggung jawab yang diemban. Oleh karena itu, komunikasi efektif dapat menjadi kunci dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan dan tugas yang diemban.

Jika seorang karyawan mampu berkomunikasi secara efektif, dan indikator-indikator komunikasi seperti pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, dan perbaikan hubungan terpenuhi, kemungkinan besar karyawan tersebut akan merasa lebih terikat untuk melaksanakan tugas atau perintah yang disampaikan melalui komunikasi tersebut. Komunikasi yang baik tidak hanya memfasilitasi pemahaman, tetapi juga menciptakan ikatan emosional dan motivasi untuk berpartisipasi aktif dalam melaksanakan tindakan atau tanggung jawab yang diemban. Oleh karena itu, komunikasi efektif dapat menjadi kunci dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan dan tugas yang diemban. Pada

penelitian Pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Karyawan pada Hypermart Kota Samarinda menyatakan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara komunikasi dan komitmen karyawan, dampaknya tidak signifikan secara statistik. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa, walaupun komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan, hal tersebut tidak berdampak secara signifikan pada tingkat keseluruhan komitmen. Oleh karena itu, perlu mempertimbangkan faktor-faktor tambahan yang mungkin memengaruhi hubungan antara komunikasi dan komitmen karyawan dalam konteks tersebut.

2.2.4 Pengaruh pelatihan terhadap komitmen

Begitu juga halnya dengan pelaksanaan pelatihan dimana jika pelatihan yang dilakukan memenuhi indikator seperti instruktur yang profesional dan mumpuni, peserta pelatihan yang bersungguh-sungguh, materi yang berkualitas, metode yang menarik dan efektif serta tujuan yang jelas dan sesuai yang diharapkan karyawan maka seharusnya karyawan akan berkomitmen dalam melaksanakan pelatihan dan ataupun dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari hasil penelitian Denni Nugroho, 2019, "*Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Kerja Karyawan di PT Harmoni Mitra*" menegaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan tingkat komitmen kerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja

Komitmen karyawan sangat dibutuhkan untuk semua kegiatan dalam organisasi, meskipun dalam suatu organisasi sudah terdapat peraturan, standart operasional procedure yang lengkap, target yang jelas tapi jika tidak ada komitmen yang baik untuk melaksakannya dengan baik maka tentunya organisasi tersebut

akan menghadapi permasalahan-permasalahan yang menghambat produktifitas dan kinerja baik secara individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.2.6 Pengaruh komunikasi terhadap kinerja, dengan perantaraan komitmen

Komitmen terhadap organisasi bukan hanya sebatas keanggotaan formal, melainkan mencakup sikap positif terhadap organisasi dan kesiapan untuk berusaha keras demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Komitmen ini mencerminkan kemauan seseorang untuk terlibat secara aktif dan memberikan bukti nyata loyalitas terhadap organisasi, karena merasa terlibat dalam kegiatan organisasi tersebut (Widodo, 2015). Jika tanda-tanda komitmen terpenuhi, seperti keinginan karyawan untuk bertindak sesuai dengan informasi yang diterima dan adanya loyalitas yang mendalam terhadap pekerjaannya, maka peranan komitmen karyawan seharusnya menjadi faktor kunci dalam memediasi hubungan antara komunikasi dan kinerja.

2.2.7 Pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dengan perantaraan komitmen

Begitu juga halnya dengan komitmen karyawan untuk melakukan pelatihan dengan sungguh-sungguh sehingga indikator pelatihan terpenuhi maka karyawan tersebut seharusnya mampu meningkatkan kemampuan dan pengetahuan sehingga memiliki hasil kinerja yang profesional di bidangnya. Dari penjabaran kerangka pemikiran ini maka dapat dibuat beberap hipotesis berikut ini.

2.3 Hipotesis

Dari landasan konseptual, terdapat beberapa hipotesis sebagai berikut:

H1: Hubungan antara komunikasi dan kinerja menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan.

Hubungan antara pelatihan dan kinerja menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan.

H3 Hubungan antara komunikasi dan komitmen karyawan menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan.

H4: Hubungan antara pelatihan dan komitmen karyawan menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan.

H5 Hubungan antara komitmen dan kinerja menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan.

H6: Komitmen memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam memediasi keterkaitan antara komunikasi dan kinerja.

H7: Komitmen memiliki dampak positif yang signifikan dalam memediasi keterkaitan antara pelatihan dan kinerja.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dalam menjalankan penelitian, peneliti mengintegrasikan teori-teori dengan data lapangan, menghasilkan pendekatan penyelesaian masalah. Berikut adalah urutan langkah-langkah dalam penelitian:

2. Penyusunan Proposal Penelitian dan studi literatur.
3. Observasi terhadap kasus penelitian yang akan diteliti.
4. Pengumpulan data penelitian.
5. Klasifikasi data dan pengujian statistik.
6. Melakukan pengolahan data penelitian.
7. Menganalisa hasil penelitian.
8. Pembuatan kesimpulan berdasarkan temuan penelitian.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan selama 10 Minggu di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) yang beralamat di Jl. SM Raja, Km 9.5 Medan

Tabel 3.1 Tabel waktu penelitian

KEGIATAN	2023																2024															
	Juli				Agustus				September				Oktober				Nopember				Desember				Januari				Pebruari			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pra Riset	■	■	■	■																												
Pengajuan Judul					■	■	■	■																								
Pembuatan Proposal									■	■	■	■																				
Bimbingan Proposal													■	■	■	■																
Seminar Proposal																	■	■	■	■												
Pengumpulan Data																					■	■	■	■	■	■	■	■				
Pengolahan Data																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bimbingan Tesis																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seminar Hasil																																
Sidang Meja Hijau																																

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan seluruh obyek karyawan tetap di *manufacturing* (produksi) yang dijadikan pengamatan untuk dilakukan penarikan sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap *manufacturing* di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) yang berjumlah 61 orang

3.3.2 Sample

Sampel adalah suatu prosedur dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dalam suatu populasi. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah semua karyawan produksi PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) sejumlah 54 orang (tidak termasuk para manajer dan peneliti sendiri)

3.4. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian pengaruh komunikasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan digunakan variabel komunikasi, pelatihan dan komitmen. Menurut (Sugiyono, 2015). Definisi operasional variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Tabel Variabel

No	Variabel Penelitian	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja Produksi (Y)	Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2017)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab (Mangkunegara, 2017)	Likert
2	Komunikasi (X1)	komunikasi merupakan trasnmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan symbol-simbol, kata-kata, gambar, figur,	1. Pemahaman 2. Kesenangan 3. Pengaruh pada sikap	Likert

No	Variabel Penelitian	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
		grafik, dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang biasa disebut komunikasi (Mulyana, 2014)	4. Hubungan yang makin baik 5. Tindakan (Sutardji, 2016)	
	Pelatihan (X2)	Pelatihan adalah suatu gerakan atau latihan untuk mengerjakan kualitas, bakat, kapasitas, dan keahlian (dilakukan kemudian dan selama melibatkan posisi atau tugas dan kapasitas tertentu) (Riniwati, 2016)	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi Pelatihan 4. Lokasi Pelatihan 5. Lingkungan 6. Waktu Pelatihan (Kasmir, 2016)	Likert
	Komitmen (Z)	Komitmen adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan operasional dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. (Wibowo, 2016)	1. Kemauan karyawan 2. Kesetiaan karyawan 3. Kebanggaan karyawan (Kadarisman, 2017)	Likert

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui metode survei, yang melibatkan pengisian kuesioner menggunakan Google Form serta kuesioner hardcopy yang disampaikan langsung kepada responden. Kuesioner merupakan alat untuk mengumpulkan data, berisi sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden. Daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5 untuk memperoleh data interval, dengan memberikan skor atau nilai sesuai dengan:

1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

2 : Tidak Setuju (TS)

3 : Kurang Setuju (KS)

4 : Setuju (S)

5 : Sangat Setuju (SS)

3.6 Teknik Analisis Data

Adapun metode Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows dimana PLS ini digunakan untuk memprediksi variable dependen dengan melibatkan beberapa variable independen dengan tahapan

3.6.1. Analisis model pengukuran outer model.

Untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). pengukuran / measurement model analisis *outer model* menggunakan dua pengujian yaitu;

1. *Convergent Validity* Indikator ini dinilai berdasarkan korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk, yang terlihat dari faktor loading standar yang mencerminkan seberapa kuat korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran reflektif individual dianggap tinggi jika korelasinya $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan nilai outer loading antara 0,5-0,6 dianggap memadai.

2. *Discriminant Validity*

Ini adalah model pengukuran di mana indikator reflektif dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi antara konstruk dan item pengukuran lebih tinggi daripada dengan konstruk lainnya, ini menunjukkan bahwa ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sementara itu, dalam model lain, discriminant validity dapat dinilai dengan membandingkan nilai akar kuadrat rata-rata varians yang diekstraksi (AVE).

3. *Composite reliability*

Composite reliability, yang dapat dilihat pada koefisien variabel laten, adalah indikator untuk mengukur suatu konstruk. Evaluasi terhadap reliabilitas konstruk dapat dilakukan dengan dua alat ukur, yaitu konsistensi internal dan alpha Cronbach. Jika nilai yang dicapai melebihi 0,70, dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi..

4. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas yang dilakukan mencerminkan hasil dari reliabilitas gabungan. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai alpha Cronbach-nya lebih besar dari 0,7.

3.6.2. Analisis model struktural (inner model)

Analisis ini menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory, terdiri dari

- a. *R-Square* Ini adalah metrik yang mengukur proporsi variasi nilai variabel yang terpengaruh (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (*eksogen*). Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk)
- b. *F-Square* atau *effect size* Ini adalah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran ini, juga dikenal sebagai *F-Square*, mencerminkan efek perubahan. Kriteria *F-Square*, menurut Juliandi (2018) digunakan sebagai parameter evaluasi adalah sebagai berikut:
 - Jika nilai = 0.02 → Efek kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
 - Jika nilai = 0.15 → Efek sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
 - Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) meliputi :

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung) bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai dampak langsung dari suatu variabel yang berperan sebagai pengaruh (eksogen) pada variabel yang dipengaruhi. (*endogen*) (Juliandi, 2018). Adapun kriteria antara lain sebagai berikut :

- a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) positif, artinya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya searah. Jika nilai suatu variabel meningkat, nilai variabel lainnya juga akan meningkat. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur negatif, pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya bersifat berlawanan arah. Jika nilai suatu variabel meningkat, nilai variabel lainnya akan menurun.
- b) Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Value $< 0,05$, itu dianggap signifikan; dan (2) Jika nilai P-Value $> 0,05$, itu dianggap tidak signifikan.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis ini bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) melalui suatu variabel mediator. Kriteria untuk menetapkan pengaruh tidak langsung (efek tidak langsung) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/komitmen), memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1/komunikasi) dan (X2/ pelatihan) terhadap variabel *endogen* (Y/

kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/komitmen) tidak memediasi pengaruh suatu variabel *eksogen* (X1/ komunikasi) dan (X2/pelatihan) terhadap variabel *endogen* (Y/kinerja pegawai). Sehingga, pengaruhnya adalah langsung. Juliandi (2018)

3. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect Merupakan jumlah dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Identitas Responden

Berikut adalah data responden yang berjumlah 54 orang pegawai berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

NO	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
1	Laki-laki	45	83.3%
2	Perempuan	9	16.7%

Sumber : Data diolah 2023

Dari tabel 4.1 dapat kita lihat bahwa jumlah responden laki-laki jauh lebih dominan yaitu 83.3%, sedangkan Perempuan hanya sejumlah 16.7% dari total responden.

Berikut adalah data responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 4.2 Distribusi responden berdasarkan Tingkat pendidikan

NO	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1	S2	3	5.6%
2	S1	29	53.7%
3	D3	13	24.1%
4	SMA/SMK	9	16.7%

Sumber : Data diolah 2023

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa Pendidikan S1 lebih dominan yaitu 53.7%, kemudian 24.1% responden dengan Pendidikan D3, selanjutnya 16.7% dengan Pendidikan SMA/SMK serta yang paling sedikit Pendidikan S2 yaitu 5.6%

Sedangkan untuk lama bekerja responden dapat kita lihat pada tabel 4.3 berikut;

Tabel 4.3 Distribusi responden berdasarkan lama bekerja

NO	Lama bekerja	Jumlah (orang)	Persentase
1	1-5 Tahun	7	13.0%
2	5-10 Tahun	19	35.2%
3	10-15 Tahun	18	33.3%
4	15-20 Tahun	7	13.0%
5	>20 Tahun	3	5.6%

Sumber : Data diolah 2023

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa lama bekerja responden dominan diantara 5-10 tahun yaitu 35.2%, 10-15 tahun sebanyak 33.3%, 1-5 dan 15-20 tahun masing-masing 13% dan >20 tahun hanya 5.6 % dari total responden.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Adapun variable yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Komunikasi sebagai X1, Pelatihan sebagai X2, Kinerja sebagai Y dan Komitmen sebagai Z (variable mediator)

4.1.2.1 Deskripsi variable Kinerja

Pada variable kinerja teradapat 7 pernyataan yang diberikan kepada 54 responden, adapun hasil angket yang didapatkan dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 4.4 Hasil angket variable Kinerja

P	SS		S		KS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	68.5%	15	27.8%	2	3.7%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
2	41	75.9%	10	18.5%	3	5.6%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
3	29	53.7%	21	38.9%	4	7.4%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
4	29	53.7%	22	40.7%	3	5.6%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
5	37	68.5%	15	27.8%	2	3.7%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
6	26	48.1%	24	44.4%	2	3.7%	2	3.7%	0	0%	54	100.0%
7	37	68.5%	17	31.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
Rata-rata	34	62.4%	18	32.8%	2.3	4.2%	0.3	0.5%	0	0.0%		

Sumber : Data diolah 2023

a. Kualitas kerja

Adapun tanggapan responden untuk pernyataan “Saya mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti” didapatkan bahwa 68.5% responden sangat setuju, 27.8% setuju, 3.7% kurang setuju. Dari tanggapan dapat disimpulkan bahwa dominan responden melakukan pekerjaan dengan cermat dan teliti.

Pernyataan “Saya selalu bekerja sesuai dengan standart mutu yang telah ditetapkan oleh Perusahaan” didapatkan hasil responden 75.9% sangat setuju, 18.5% setuju dan 5.6% kurang setuju, dominan responden melakukan kerja sesuai standar yang ditetapkan oleh Perusahaan.

Ketelitian dan kesesuaian hasil sesuai standart dalam melakukan proses produksi sangat dibutuhkan di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia karena jika terjadi kesalahan satu langkah saja dalam proses produksinya maka akan berakibat langsung kepada kualitas produk yang sedang dibuat tidak memenuhi standard quality yang telah ditetapkan dan kemudian mengakibatkan adanya proses *re-work* atau bahkan *product disposal* dengan biaya yang bisa mencapai ratusan juta atau bahkan milyaran rupiah yang tentunya hal ini sangat tidak diharapkan.

b. Kuantitas

Untuk pernyataan “Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan Perusahaan” didapatkan 53.7% responden sangat setuju, 38.9% setuju dan 7.4% kurang setuju, dominan responden sudah merasa volume pekerjaan sudah sesuai yang diberikan oleh Perusahaan.

Selanjutnya untuk pernyataan “Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh Perusahaan” terdapat 53.7% responden sangat setuju, 40.7% setuju dan 5.6% kurang setuju, dominan responden sudah merasa kuantitas pekerjaan yang dikerjakan sudah sesuai dengan standar kerja.

Capaian kerja setiap karyawan PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia harus memenuhi target yang telah ditentukan karena jumlah atau volume kerja pastinya akan mempengaruhi penilaian performance karyawan tersebut yang pada akhirnya mempengaruhi besaran kenaikan gaji atau bonus yang diterima karyawan tersebut.

c. Pelaksanaan tugas

Untuk pernyataan “Saya mampu memahami tugas dengan jelas dan dapat melaksanakan tugas tersebut baik sendiri maupun dengan kelompok” sebanyak 68.5% responden sangat setuju, 27.8% setuju dan 3.7% kurang setuju, dominan responden merasa memahami tugas dengan jelas dan dapat melaksankannya.

Sedangkan pernyataan “Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya” terdapat 48.1% responden sangat setuju, 44.4% setuju dan 3.7% kurang setuju. Dominan respoenden menyatakan mampu mengatur waktu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh Perusahaan.

Senada dengan capaian kerja, pelaksanaan tugas setiap karyawan PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia harus memenuhi target yang telah ditentukan karena pelaksanaan kerja pastinya akan mempengaruhi penilaian performance karyawan tersebut yang pada akhirnya mempengaruhi besaran kenaikan gaji atau bonus yang diterima karyawan tersebut.

d. Tanggung jawab

Pernyataan “Saya mematuhi semua peraturan dan standart kerja yang diberlakukan oleh Perusahaan” terdapat 68.5% responden sangat setuju dan 31.5% setuju dimana ini menunjukkan bahwa semua responden memiliki kepatuhan terhadap peraturan dan standart kerja yang berlaku diperusahaan karena setiap karyawan PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai ketentuan yang ditetapkan.

Pada tabel 4.4 secara keseluruhan dapat dilihat hasil angket variabel kinerja dapat terlihat bahwa dominan jawaban responden sangat setuju untuk semua pernyataan yaitu 62.4%, disusul kemudian dengan jawaban setuju 32.8%, kurang setuju 4.2% dan 0.5% tidak setuju yang artinya pengukuran kinerja baik dari segi kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dominan responden sangat setuju dan setuju.

4.1.2.2 Deskripsi variable Komunikasi

Pada variable komunikasi teradapat 6 pernyataan yang diberikan kepada 54 responden, Adapun hasil angket yang didapatkan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut;

Tabel 4.5 Hasil angket variable Komunikasi

	SS		S		KS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	55.6%	22	40.7%	2	3.7%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
2	20	37.0%	30	55.6%	3	5.6%	1	1.9%	0	0%	54	100.0%
3	31	57.4%	22	40.7%	1	1.9%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%

	SS		S		KS		TS		STS		Total	
4	27	50.0%	20	37.0%	7	13.0%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
5	22	40.7%	29	53.7%	3	5.6%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
6	20	37.0%	30	55.6%	3	5.6%	1	1.9%	0	0%	54	100.0%
Rata-rata	25	46.3%	26	47.2%	3.2	5.9%	0.3	0.6%	0	0.0%		

Sumber : Data diolah 2023

a. Pemahaman

Untuk pernyataan “Saya memahami dengan jelas informasi yang diberikan oleh atasan ataupun rekan kerja” terdapat 55.6% responden sangat setuju, 40.7% merasa setuju dan 3.7% kurang setuju, artinya dominan responden memahami dengan jelas informasi yang diberikan kepadanya. Dengan adanya pemahaman yang baik maka perintah ataupun instruksi yang diberikan dapat dilaksanakan juga sesuai yang diharapkan oleh pemberi perintah ataupun instruksi, dengan demikian tugas dapat dilaksanakan sesuai rencana baik dari sisi kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditentukan.

b. Kesenangan

Pada pernyataan “Saya selalu melakukan interaksi dengan semua orang yang berhubungan dengan pekerjaan saya baik rekan kerja dalam perusahaan maupun pihak luar perusahaan” terdapat 37.0% responden sangat setuju, 55.6% setuju, 5.6% kurang setuju dan terdapat 1.9% tidak setuju. Dominan responden setuju dengan pernyataan ini yang artinya bahwa karyawan melakukan komunikasi dengan baik sehingga mereka merasa senang untuk melakukan komunikasi

c. Pengaruh pada sikap

Pada pernyataan “Saya berusaha untuk memberikan masukan-masukan maupun solusi-solusi dalam pekerjaan” terdapat 57.4% responden sangat setuju dan 40.7% setuju dan 1.9% kurang setuju, dominan responden berusaha memberikan Solusi yang terbaik yang artinya bahwa dalam melakukan komunikasi mempunyai pengaruh pada sikap karyawan baik, proaktif dalam memberikan pendapat dan masukannya.

d. Hubungan yang baik

Untuk pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dalam bekerja baik antar sesama karyawan dan ataupun dengan atasan” terdapat 50% responden sangat setuju dan 37% setuju seta 13% kurang setuju. Ini mengindikasikan terdapat 13% responden yang merasa hubungan sesama karyawan ataupun dengan atas kurang harmonis. Konflik dalam organisasi timbul karena terjadi ketidak sepemahaman antara dua pihak atau lebih yang diakibatkan oleh komunikasi yang gagal yang menyebabkan perbedaan dalam penafsiran ide, ketimpangan atau perbedaan dalam penerimaan gaji atau bonus. Strategi yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik antara lain dengan melakukan negosiasi oleh pihak yang terlibat konflik dan bisa ditengahi juga oleh pihak ketiga sebagai mediator untuk mendapatkan solusi yang paling baik dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

e. Tindakan

Pernyataan “Saya dapat menerima informasi, instruksi atau perintah kerja dari atasan ataupun rekan kerja dan menindaklanjutinya” terdapat 40.7% responden sangat setuju dan 53.7% setuju dan terdapat 5.6% kurang setuju, dominan responden merasa bahwa mereka mendapat informasi dan instruksi dan menindaklanjuti instruksi tersebut.

Sedangkan untuk pernyataan “ Saya berusaha semaksimal mungkin untuk mematuhi segala aturan-aturan ataupun perintah yang diberikan atasan ataupun rekan kerja” terdapat 37% responden sangat setuju dan 55.6% merasa setuju, 5.6% kurang setuju dan terdapat 1.9% tidak setuju. Dominan responden setuju bahwa mereka berusaha maksimal untuk mematuhi perintah yang diberikan.

Pada tabel 4.5 hasil angket variabel Komunikasi secara keseluruhan dapat terlihat bahwa dominan jawaban responden sangat setuju untuk semua pernyataan variabel komunikasi yaitu sebesar 46.3%, disusul kemudian dengan jawaban setuju 47.2%, kurang setuju 5.9% dan tidak setuju sebesar 0.6% yang artinya pengukuran komunikasi baik dari pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang baik dan Tindakan sudah cenderung baik.

4.1.2.3 Deskripsi variabel Pelatihan

Pada variabel pelatihan terdapat 8 pernyataan yang diberikan kepada 54 responden, Adapun hasil angket yang didapatkan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut;

Tabel 4.6 Hasil angket variable Pelatihan

	SS		S		KS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	35.2%	33	61.1%	1	1.9%	1	1.9%	0	0%	54	100.0%
2	21	39.6%	32	60.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%	53	100.0%
3	27	50.0%	26	48.1%	1	1.9%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
4	21	38.9%	29	53.7%	3	5.6%	1	1.9%	0	0%	54	100.0%
5	16	29.6%	29	53.7%	9	16.7%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
6	16	29.6%	32	59.3%	6	11.1%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
7	18	33.3%	30	55.6%	3	5.6%	3	5.6%	0	0%	54	100.0%
8	16	29.6%	28	51.9%	6	11.1%	4	7.4%	0	0%	54	100.0%
Rata-rata	19	35.7%	30	55.5%	4	6.7%	1	2.1%	-	0.0%		

Sumber : Data diolah 2023

a. Instruktur

Pada pernyataan “Saya menyukai cara instruktur nya memberikan pelatihan – pelatihan” terdapat 35.2% responden sangat setuju, 61.1% setuju, 1.9% kurang setuju dan 1.9% tidak setuju, dominan responden setuju dengan cara instruktur dalam memberikan pelatihan.

Untuk pernyataan “Terdapat evaluasi ataupun *feedback* pelaksanaan training sebagai acuan dimasa akan datang” sebanyak 39.6% responden sangat setuju, 60.4% setuju, dominan responden setuju dengan cara instruktur dalam memberikan pelatihan.

b. Peserta

Untuk pernyataan “Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan.” pelatihan terdapat 50% responden sangat setuju, 48.1% setuju dan 1.9% kurang

setuju, dominan responden setuju bahwa mereka merasa berpartisipasi aktif dalam dalam pelaksanaan pelatihan.

Selanjutnya untuk pernyataan “Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru setelah dilakukan pelatihan” terdapat 38.9% responden sangat setuju, 53.7% setuju, 5.6% kurang setuju dan 1.9% tidak setuju, dominan responden setuju bahwa mereka merasa pengetahuan mereka bertambah setelah mengikuti pelatihan.

c. Materi pelatihan

Pada pernyataan “Materi, kurikulum dan pengajar dari training yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya” terdapat 29.6% responden sangat setuju, 53.7% setuju, 16.7% kurang setuju. Untuk respon yang kurang setuju terbilang cukup besar 16.7% yang mengindikasikan terdapat beberapa materi yang kurang sesuai dengan kebutuhan penunjang jabatan responden, hal ini bisa menjadi masukan untuk manajemen agar materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawannya. Semakin banyak materi pelatihan yang tidak menunjang jabatan karyawan yang diberikan justru dikhawatirkan dapat meurunkan kinerja karyawan karena waktu dan pikiran tersita untuk segera menyelesaikan target pelatihan sesuai yang ditentukan dimana jika target waktu penyelesaian pelatihan tidak tercapai maka akan mempengaruhi hasil penilaian performance karyawan tersebut yang bisa mempengaruhi besaran kenaikan gaji ataupun bonus yang diterima karyawan tersebut.

Sebagai saran untuk manajemen PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia agar meninjau ulang kembali materi training yang diberikan kepada karyawan agar hanya materi pelatihan yang berhubungan dengan jabatan karyawan saja yang diberikan dengan harapan kedepan hasil survey dari responden menjadi setuju atau sangat setuju.

d. Lokasi pelatihan

untuk pernyataan “Lokasi pelatihan yang dipilih oleh perusahaan sudah sesuai kebutuhan baik online training, *class room* dalam perusahaan ataupun diluar Perusahaan” terdapat 29.6% responden sangat setuju, 59.3% setuju, 11.1% kurang setuju. Untuk respon yang kurang setuju terbilang cukup besar juga yakni 11.1% yang mengindikasikan responden menilai lokasi pelatihan kurang sesuai, ini juga bisa menjadi masukan untuk manajemen untuk menyesuaikan tempat pelatihan yang sesuai dengan jenis training yang dilaksanakan.

e. Lingkungan pelatihan

Pada pernyataan “Sarana dan prasarana pelatihan sudah memadai baik online training, *class room* dalam perusahaan ataupun diluar Perusahaan” terdapat 33.3% responden sangat setuju, 55.6% setuju, 5.6% kurang setuju dan 5.6% tidak setuju, dominan responden setuju bahwa mereka merasa sarana pelatihan sudah cukup memadai

f. Waktu pelatihan

Pada pernyataan “Saya memiliki waktu yang cukup luang untuk menyelesaikan pelatihan baik online training, *class room* dalam perusahaan ataupun diluar

Perusahaan” terdapat 29.6% responden sangat setuju, 51.9% setuju, 11.1% kurang setuju dan 7.4% tidak setuju, dominan responden setuju bahwa mereka merasa waktu yang diberikan cukup luang untuk melakukan pelatihan. Namun yang menjadi catatan bahwa terdapat 11.1 % kurang setuju dan 7.4% tidak setuju Dimana jumlah ini cukup besar sehingga bisa menjadi masukan kepada manajemen untuk meninjau kembali Solusi untuk masalah beberapa karyawan merasa tidak memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pelatihan yang diberikan kepada para karyawan tersebut.

Pada tabel 4.6 hasil angket variabel Pelatihan dapat terlihat bahwa dominan jawaban responden setuju untuk semua pernyataan variable pelatihan yaitu sebesar 35.7%, disusul kemudian dengan jawaban sangat setuju 55.5%, kurang setuju 6.7% dan tidak setuju sebesar 2.1%. meskipun dominan responden setuju dengan pernyataan ini tapi akan menjadi catatan bahwa terdapat 6.7% kurang setuju dan 2.1% tidak setuju yang bisa menjadi masukan kepada manajemen untuk meninjau Kembali terkait waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan pelatihan yang diberikan kepada para karyawan.

4.1.2.4 Deskripsi variable Komitmen

Pada variable komitmen terdapat 6 pernyataan yang diberikan kepada 54 responden, Adapun hasil angket yang didapatkan dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 4.7 Hasil angket variable komitmen

	SS		S		KS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	53.7%	24	44.4%	1	1.9%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
2	26	48.1%	27	50.0%	1	1.9%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
3	18	33.3%	31	57.4%	5	9.3%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
4	26	48.1%	22	40.7%	6	11.1%	0	0.0%	0	0%	54	100.0%
5	19	35.2%	29	53.7%	5	9.3%	1	1.9%	0	0%	54	100.0%
Rata-rata	23.6	43.7%	26.6	49.3%	3.6	6.7%	0.2	0.4%	0	0.0%		

Sumber : Data diolah 2023

a. Kemauan karyawan

Pada pernyataan “Saya berusaha keras dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang telah diberikan oleh Perusahaan” terdapat 53.7% responden sangat setuju, 44.4% setuju dan 1.9% kurang setuju, dominan responden merasa setuju bahwa mereka berusaha dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas pokok yang ditugaskan kepadanya.

Untuk pernyataan “Saya bisa menyelesaikan tugas baik dengan bekerja dalam tim/ bekerja secara bersama-sama dengan rekan kerja ataupun secara mandiri untuk tercapainya tujuan organisasi” terdapat 48.1% responden sangat setuju, 50% setuju dan 1.9% kurang setuju, dominan responden merasa setuju bahwa mereka bisa menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

b. Kesetiaan karyawan

Untuk pernyataan “Saya merasa senang menghabiskan karier saya dalam perusahaan ini” terdapat 33.3% responden sangat setuju, 57.4% setuju dan 9.3%

kurang setuju, dominan responden merasa setuju bahwa mereka merasa senang berkarir pada Perusahaan.

c. Rasa bangga karyawan

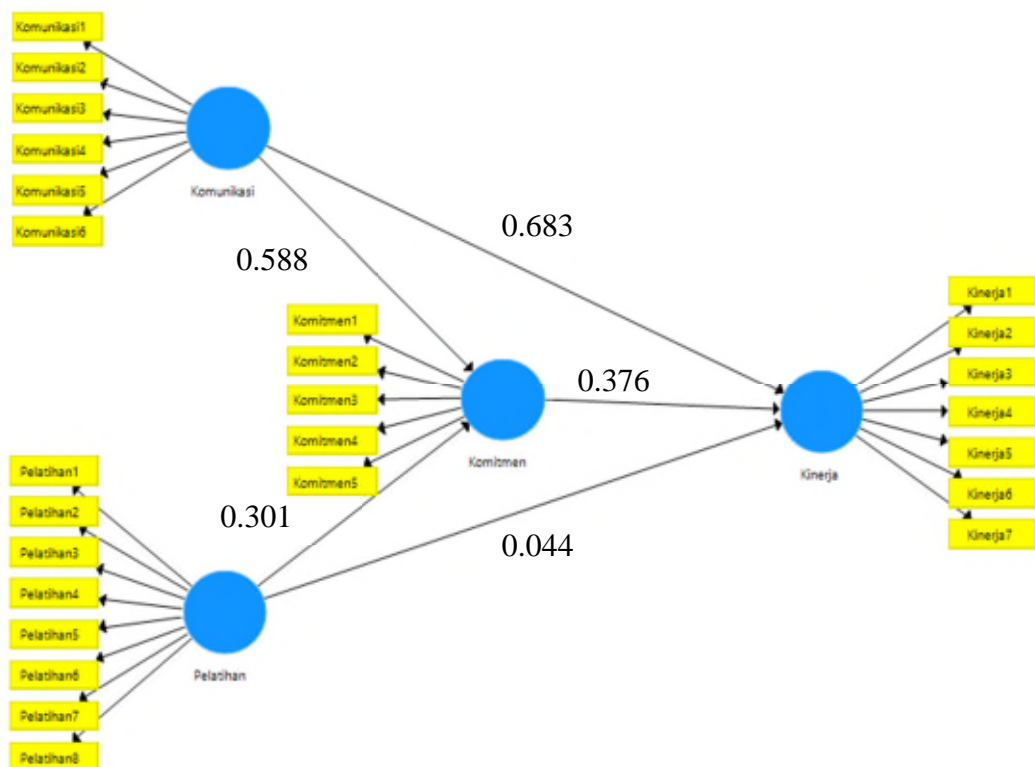
Pada pernyataan “Saya bangga menceritakan kepada orang lain, bahwa perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan yang bagus.” terdapat 48.1% responden sangat setuju, 40.7% setuju dan 11.1% kurang setuju, dominan responden merasa setuju bahwa mereka bangga dengan Perusahaan tempat mereka bekerja. Ini mengindikasikan bahwa masih terdapat gap dalam Perusahaan yang perlu di benahi sehingga responden memberikan jawaban kurang setuju dengan pernyataan rasa bangga bekerja di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia seperti meningkatkan benefit atau kompensasi serta tentunya peran para pemimpin dalam menjalankan gaya kepemimpinan yang terbaik sesuai kondisi iklim perusahaan yang penuh tantangan seperti saat ini.

Untuk pernyataan “Menurut saya, inilah perusahaan yang baik untuk tempat bekerja” terdapat 35.2% responden sangat setuju, 53.7% setuju, 9.3% kurang setuju dan 1.9% tidak setuju, dominan responden merasa setuju bahwa mereka merasa Perusahaan tempat mereka bekerja adalah Perusahaan yang baik untuk bekerja.

Pada tabel 4.7 hasil angket variabel komitmen dapat terlihat bahwa dominan jawaban responden sangat setuju untuk semua pernyataan variable komitmen yaitu sebesar 43.7%, disusul kemudian dengan jawaban setuju 49.3%, kurang setuju 6.7% dan tidak setuju sebesar 0.2%

4.2 Hasil Analisis Data

Adapun metode Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows dimana PLS ini digunakan untuk memprediksi variable dependen dengan melibatkan beberapa variable independent.



Gambar 4.1 Jalur PLS Algoritma

4.2.1 Analisis model pengukuran (outer model)

Analisis model pengukuran outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel).

4.2.1.1 Analisis validitas Konvergen

Hasil analisis validitas konvergen yang ditampilkan pada tabel 4.7 sudah memenuhi kriteria yaitu nilai outer loading lebih besar dari 0.7

Tabel 4.8 Validitas Konvergen

Variabel	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja1	0.739			
Kinerja2	0.814			
Kinerja3	0.793			
Kinerja4	0.707			
Kinerja5	0.877			
Kinerja6	0.784			
Kinerja7	0.734			
Komitmen1		0.815		
Komitmen2		0.784		
Komitmen3		0.867		
Komitmen4		0.802		
Komitmen5		0.807		
Komunikasi1			0.890	
Komunikasi2			0.870	
Komunikasi3			0.842	
Komunikasi4			0.740	
Komunikasi5			0.765	
Komunikasi6			0.909	
Pelatihan1				0.868
Pelatihan2				0.811
Pelatihan3				0.859
Pelatihan4				0.841
Pelatihan5				0.792
Pelatihan6				0.755
Pelatihan7				0.799
Pelatihan8				0.812

Sumber : Data diolah 2023

Dari tabel hasil analisis konvergen terlihat bahwa :

1. Nilai outer loading variable kinerja adalah lebih besar dari 0.7 yang artinya sudah memenuhi kriteria valid
2. Nilai outer loading variable komitmen adalah lebih besar dari 0.7 yang artinya sudah memenuhi kriteria valid
3. Nilai outer loading variable komunikasi adalah lebih besar dari 0.7 yang artinya sudah memenuhi kriteria valid
4. Nilai outer loading variable pelatihan adalah lebih besar dari 0.7 yang artinya sudah memenuhi kriteria valid

4.2.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk menilai validitas indicator variable dengan melihat jika nilai HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) lebih kecil dari 0,90 maka nilai tersebut dianggap valid.

Tabel 4.9 Validitas diskriminan - HTMT

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja				
Komitmen	0.772			
Komunikasi	0.761	0.895		
Pelatihan	0.597	0.802	0.804	

Sumber : Data diolah 2023

Pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa :

1. Nilai korelasi HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) variable komitmen terhadap kinerja adalah 0.772 dimana lebih kecil dari 0.9 maka dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) variable komunikasi terhadap kinerja adalah 0.761 dimana lebih kecil dari 0.9 maka dinyatakan valid. Nilai korelasi HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) variable komunikasi terhadap komitmen adalah 0.895 dimana lebih kecil dari 0.9 maka dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) variable pelatihan terhadap kinerja adalah 0.597 dimana lebih kecil dari 0.9 maka dinyatakan valid. Nilai korelasi HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) variable pelatihan terhadap komitmen adalah 0.802 dimana lebih kecil dari 0.9 maka dinyatakan valid. Nilai korelasi HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*) variable pelatihan terhadap komunikasi adalah 0.804 dimana lebih kecil dari 0.9 maka dinyatakan valid.

Dengan demikian validitas diskriminan variabel komunikasi, pelatihan dan komitmen lebih besar dari 0.9 dan dinyatakan valid.

4.2.1.3 Analisa Construct Reliability and Validity

Pada tahapan ini kita dapat menganalisa nilai composite reliability seperti pada table berikut

Tabel 4.10 Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0.892	0.898	0.915	0.608
Komitmen	0.874	0.879	0.908	0.665
Komunikasi	0.914	0.924	0.934	0.703
Pelatihan	0.930	0.939	0.942	0.669

Sumber : Data diolah 2023

Pada table 4.10 dapat dilihat bahwa :

1. Variabel kinerja mempunyai nilai reliabilitas komposit sebesar 0.915 dimana nilai ini lebih besar 0.7 yang artinya variabel komunikasi adalah reliabel.
2. Variabel komitmen mempunyai nilai reliabilitas komposit sebesar 0.908 dimana nilai ini lebih besar 0.7 yang artinya variabel komunikasi adalah reliabel.
3. Variabel komunikasi mempunyai nilai reliabilitas komposit sebesar 0.934 dimana nilai ini lebih besar 0.7 yang artinya variabel komunikasi adalah reliabel.
4. Variabel pelatihan mempunyai nilai reliabilitas komposit sebesar 0.942 dimana nilai ini lebih besar 0.7 yang artinya variabel komunikasi adalah reliabel.

4.2.2 Analisa inner model

Analisa inner model dilakukan untuk menguji hipotesis hubungan antara variabel, pengujian kolineritas dan koefisien determinasi (*R Square*)

4.2.2.1 Pengujian Collinearity Statistics (VIF)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji tingkat kekuatan korelasi antar variabel dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor/VIF*. Jika nilai lebih kecil dari 5 maka dinyatakan valid.

Tabel 4.11 Variance Inflation Factor/VIF Values

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja				
Komitmen	3.351			
Komunikasi	3.424	2.265		
Pelatihan	2.570	2.265		

Sumber : Data diolah 2023

Dari table Variance Inflation Factor/VIF Values didapatkan bahwa :

1. Variance Inflation Factor/VIF Values untuk korelasi komitmen terhadap kinerja adalah 3.351 dimana lebih kecil dari 5, dengan demikian kolinearitas dinyatakan valid
2. Variance Inflation Factor/VIF Values untuk korelasi komunikasi terhadap kinerja adalah 3.424 dimana lebih kecil dari 5, dengan demikian kolinearitas dinyatakan valid, Variance Inflation Factor/VIF Values untuk korelasi komunikasi terhadap komitmen adalah 2.265 dimana lebih kecil dari 5, dengan demikian kolinearitas dinyatakan valid
3. Variance Inflation Factor/VIF Values untuk korelasi pelatihan terhadap kinerja adalah 2.57 dimana lebih kecil dari 5, dengan demikian kolinearitas dinyatakan valid, Variance Inflation Factor/VIF Values untuk korelasi

pelatihan terhadap komitmen adalah 2.265 dimana lebih kecil dari 5, dengan demikian kolinearitas dinyatakan valid

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil Analisa Variance Inflation Factor/VIF Values model structural hasilnya valid dan tidak ada masalah kolinearitas.

4.2.2.2 Analisis koefisien determinasi R-Square

Analisis ini dilakukan untuk memprediksi suatu model apakah bernilai sesuai kriteria atau tidak, Adapun kriteria R-square adalah jika nilai R-square lebih besar 0.75 dinyatakan kuat, jika nilai R-square adalah lebih besar 0.5 maka dinyatakan modelnya moderat dan jika nilai R-square lebih besar 0.25 maka dinyatakan modelnya lemah.

Adapun hasil analisis R-square pada model dapat dilihat pada tabel 4.11 analisis R-square berikut ini :

Tabel 4.12 Analisis R-square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.556	0.529
Komitmen	0.702	0.690

Sumber : Data diolah 2023

Marujuk pada tabel 4.12 Analisis R-square didapatkan hasil R-Square adjusted dengan nilai 0.529 yang berarti kemampuan variabel komunikasi, pelatihan dan komitmen dalam menjelaskan variabel kinerja adalah sebesar 52.9%, dengan demikian model ini tergolong moderat. Nilai R-Square untuk model selanjutnya

didapatkan R-Square adjusted dengan nilai 0.690 yang berarti kemampuan variabel komitmen dalam menjelaskan variabel komunikasi dan pelatihan adalah sebesar 69%, dengan demikian model ini tergolong moderat.

4.2.2.3 Pengujian pengaruh langsung antar variabel

Pada pengujian ini dapat dianalisis hipotesis pengaruh antara variabel secara langsung, jika nilai koefisien jalur menunjukkan nilai positif maka artinya kenaikan variabel diikuti oleh variabel lainnya, namun sebaliknya jika nilai koefisien jalur menunjukkan negative maka artinya kenaikan variabel diikuti penurunan nilai variabel lainnya.

Selanjutnya nilai P-value (nilai probabilitas) lebih kecil 0.05 maka dinyatakan hubungan variabel tersebut adalah signifikan, sedangkan jika lebih besar dari 0.05 maka hubungan variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan.

Adapun hasil pengaruh langsung antara variabel dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.13 Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Kinerja	0.462	0.487	0.154	3.001	0.004
Pelatihan -> Kinerja	-0.069	-0.072	0.143	0.486	0.629
Komunikasi -> Komitmen	0.588	0.589	0.124	4.742	0.000
Pelatihan -> Komitmen	0.301	0.296	0.116	2.604	0.012
Komitmen -> Kinerja	0.376	0.353	0.124	3.030	0.004

Sumber : Data diolah 2023

Pada table Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel diatas dapat terlihat bahwa:

1. Pengaruh langsung variabel komunikasi terhadap variabel kinerja memiliki nilai koefisien jalur P- values yaitu 0.004 dimana lebih kecil dari 0.05 hingga bisa dinyatakan bahwa secara langsung variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap variabel kinerja memiliki nilai koefisien jalur P- values yaitu 0.629 dimana lebih besar dari 0.05 hingga bisa dinyatakan bahwa secara langsung variabel pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.
3. Pengaruh langsung variabel komunikasi terhadap variabel komitmen memiliki nilai koefisien jalur P- values yaitu 0.000 dimana lebih kecil dari 0.05 hingga bisa dinyatakan bahwa secara langsung variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen.
4. Pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap variabel komitmen memiliki nilai koefisien jalur P- values yaitu 0.012 dimana lebih kecil dari 0.05 hingga bisa dinyatakan bahwa secara langsung variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen.
5. Pengaruh langsung variabel komitmen terhadap variabel kinerja memiliki nilai koefisien jalur P- values yaitu 0.004 dimana lebih kecil dari 0.05 hingga bisa dinyatakan bahwa secara langsung variabel komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.2.2.4 Pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel

Pengujian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung antar variabel (indeirect effects) yang diperantarai atau dimediasi oleh variabel mediator. Jika nilai P-values lebih kecil dari 0.05 maka pengaruh antar variabel tersebut dinyatakan signifikan yang artinya variabel mediator dapat memediasi hubungan antara variabel eksogen dengan endogen. Jika nilai P-values lebih besar dari 0.05 maka pengaruh antar variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak signifikan memediasi hubungan antara variabel eksogen dengan endogen.

Adapun hasil analisis pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Komitmen -> Kinerja	0.221	0.214	0.101	2.179	0.034
Pelatihan -> Komitmen -> Kinerja	0.113	0.100	0.045	2.532	0.014

Sumber : Data diolah 2023

Pada table Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dilihat bahwa

1. Pengaruh tidak langsung antara variable komunikasi terhadap kinerja melalui mediasi komitmen didapatkan nilai P-values sebesar 0.034 dimana nilai P-values ini lebih kecil 0.05, yang artinya komitmen dapat memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh tidak langsung antara variable pelatihan terhadap kinerja melalui mediasi komitmen didapatkan nilai P-values sebesar 0.014 dimana nilai P-values ini lebih kecil 0.05, yang artinya komitmen dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan

4.2.2.5 Analisis pengaruh total

Pada Analisa ini didapatkan jumlah dari pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect). Adapun hasil analisis pengaruh total adalah seperti pada table berikut:

Tabel 4.15 Hasil pengujian pengaruh total

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Kinerja	0.683	0.701	0.137	4.999	0.000
Pelatihan -> Kinerja	0.044	0.028	0.158	0.278	0.782
Komunikasi -> Komitmen	0.588	0.589	0.124	4.742	0.000
Pelatihan -> Komitmen	0.301	0.296	0.116	2.604	0.012
Komitmen -> Kinerja	0.376	0.353	0.124	3.030	0.004

Sumber : Data diolah 2023

Pada tabel hasil pengujian pengaruh total antar variabel diatas dapat kita lihat bahwa:

1. Pengaruh total variabel komunikasi terhadap variable kinerja didapatkan nilai P-values sebesar 0.000 dimana nilai yang didapatkan ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya variabel komunikasi dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja

2. Pengaruh total variabel pelatihan terhadap variable kinerja didapatkan nilai P-values sebesar 0.782 dimana nilai yang didapatkan ini lebih besar dari 0.05 yang artinya variabel komunikasi dinyatakan berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja
3. Pengaruh total variabel komunikasi terhadap variable komitmen didapatkan nilai P-values sebesar 0.000 dimana nilai yang didapatkan ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya variabel komunikasi dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen
4. Pengaruh total variabel pelatihan terhadap variable komitmen didapatkan nilai P-values sebesar 0.012 dimana nilai yang didapatkan ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya variabel pelatihan dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen
5. Pengaruh total variabel komitmen terhadap variable kinerja didapatkan nilai P-values sebesar 0.004 dimana nilai yang didapatkan ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya variabel komitmen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja

4.3 Pembahasan hasil analisis

4.3.1. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung antara komunikasi dengan kinerja didapatkan koefisien jalur 0.462 (positif), dengan demikian peningkatan nilai variabel komunikasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan tingkat pengaruh komunikasi terhadap kinerja (P-Values) sebesar 0.004 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ini dapat diartikan bahwa jika komunikasi yang baik dibangun baik antara individu karyawan ataupun antar departemen dilingkungan PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya komunikasi yang baik maka strategi yang dibangun oleh manajemen akan tersampaikan kepada semua tim dan mereka paham dengan strategi tersebut sehingga pelaksanaan dilapangan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manajemen, dengan demikian baik kinerja individu ataupun departemen akan tercapai sebagaimana yang ditargetkan oleh perusahaan .

Sejalan dengan hasil angket variable komunikasi pada pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dalam bekerja baik antar sesama karyawan dan ataupun dengan atasan” terdapat 13% responden yang kurang setuju dan merasa hubungan sesama karyawan ataupun dengan atas kurang harmonis. Konflik dalam organisasi timbul karena terjadi ketidak sepemahaman antara dua pihak atau lebih yang diakibatkan oleh komunikasi yang gagal yang menyebabkan perbedaan

dalam penafsiran ide serta hal lain seperti ketimpangan atau perbedaan dalam penerimaan gaji atau bonus. Strategi yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik antara lain dengan melakukan negosiasi oleh pihak yang terlibat konflik dan bisa ditengahi juga oleh pihak ketiga seperti manjer sebagai mediator untuk mendapatkan solusi yang paling baik dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

Pengaruh komunikasi yang baik terhadap kinerja karyawan diharapkan karyawan tersebut akan bersungguh-sungguh dengan sepenuh hati menggunakan segala kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Jika seandainya seorang atasan menggunakan cara berkomunikasi yang kurang baik seperti berkata kasar, berbicara tidak jelas ataupun memberikan perintah sembari mencaci atau merendahkan bawahannya maka informasi strategi yang dibangun oleh perusahaan tidak tersampaikan dengan jelas kepada tim ataupun departemen sehingga pelaksanaan dilapangan tidak sejalan dengan apa yang diharapkan oleh manajemen, terjadinya simpang siur informasi sehingga pekerjaan yang dilakukan tentunya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dan tidak tertutup kemungkinan akan mempengaruhi atau bahkan menciderai perasaan bawahannya. Meskipun perintah tersebut tetap akan dilaksanakan oleh bawahannya akan tetapi tentunya akan mengurangi komitmen karyawan itu untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan sungguh-sungguh, dia hanya akan mengerjakan seadanya saja hingga tidak ada perkembangan ataupun peningkatan. Seandainya karyawan tersebut mempunyai ide yang bisa menyelesaikan suatu

persolan ataupun ide yang bisa menyelesaikan pekerjaan lebih efisien maka kemungkinan besar karyawan tersebut tidak akan menyampaikan kepada atasan dan tentunya mempengaruhi hasil kerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Hal ini sejalan juga dengan hasil penelitian Juann Edbertkho, dkk, 2021, **“Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Persada Plasindo Medan Tahun 2021”** menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Surya Persada Plasindo, Medan

4.3.2. Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja

Untuk pengujian Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja didapatkan koefisien jalur -0.069 (negatif), dengan demikian peningkatan nilai variabel pelatihan akan diikuti oleh penurunan nilai kinerja karyawan. Sedangkan tingkat pengaruh pelatihan terhadap kinerja (P-Values) sebesar 0.629 dimana nilai ini lebih besar dari 0.05 yang artinya pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini dipengaruhi oleh banyaknya materi training yang tidak sesuai dengan jabatan karyawan tersebut sehingga meskipun terdapat banyak training tapi tidak memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan tersebut.

Pelatihan harus dirancang untuk memberikan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga pengetahuan tersebut dapat dipergunakan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah. Proses untuk mencapai pengetahuan ataupun keahlian ini tentunya tidaklah mudah, dibutuhkan sinergi antara karyawan dan manajemen. tidak bisa jika hanya pihak karyawan saja yang mempunyai keinginan untuk menyelesaikan pelatihan tanpa didukung

dan difasilitasi oleh manajemen, tentunya pelatihan tidak akan berjalan dengan sebagaimana mestinya.

Begitupun jika kemauan hanya dari pihak manajemen saja maka pelatihan tidak bisa berjalan juga karena meskipun sarana dan fasilitas sudah dilengkapi oleh perusahaan tapi karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pelatihan tentunya hasilnya juga tidak akan maksimal dan bahkan bisa dibiling perusahaan akan rugi karena mengeluarkan dana untuk pelaksanaan pelatihan tapi tidak ada hasil yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun hal lain yang perlu diperhatikan adalah materi yang disampaikan haruslah sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan. Jika materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai maka pengetahuan yang didapatkan dari pelatihan tersebut tidak akan diterapkan oleh karyawan tersebut untuk menyelesaikan tugasnya sehingga tidak mempengaruhi peningkatan kinerjanya meskipun setelah menyelesaikan pelatihan dengan baik.

Dari hasil angket pada pernyataan “Materi, kurikulum dan pengajar dari training yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya” respon yang kurang setuju terbilang cukup besar 16.7% yang mengindikasikan terdapat beberapa materi yang kurang sesuai dengan kebutuhan penunjang jabatan responden, hal ini bisa menjadi masukan untuk manajemen agar materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawannya. Semakin banyak materi pelatihan yang tidak menunjang jabatan karyawan yang diberikan justru dikhawatirkan

dapat meurunkan kinerja karyawan karena waktu dan pikiran tersita untuk segera menyelesaikan target pelatihan sesuai yang ditentukan dimana jika target waktu penyelesaian pelatihan tidak tercapai maka akan mempengaruhi hasil penilaian performance karyawan tersebut yang bisa mempengaruhi besaran kenaikan gaji ataupun bonus yang diterima karyawan tersebut

4.3.3. Pengaruh komunikasi terhadap komitmen

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung antara komunikasi dengan komitmen didapatkan koefisien jalur 0.588 (positif), dengan demikian peningkatan nilai variabel komunikasi akan diikuti oleh peningkatan komitmen karyawan. Sedangkan tingkat pengaruh komunikasi terhadap komitmen (P-Values) sebesar 0.000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Ini dapat diartikan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) Dimana jika komunikasi yang baik dibangun baik antara individu karyawan ataupun antar departemen dilingkungan PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI) maka akan meningkatkan komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya jika komunikasi tidak dilakukan dengan baik seperti informasi yang tidak jelas, cara berkomunikasi yang membentak maka akan menurunkan komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Pengaruh komunikasi yang baik akan menumbuhkan komitmen karyawan yang baik merupakan harapan dari setiap organisasi sehingga dengan tumbuhnya komitmen karyawan yang baik maka karyawan tersebut akan bersungguh-sungguh dengan sepenuh hati menggunakan segala kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Jika seandainya seorang atasan menggunakan cara berkomunikasi yang kurang baik seperti berkata kasar, berbicara tidak jelas ataupun memberikan perintah sembari mencaci atau merendahkan bawahannya sudah hampir bisa dipastikan akan mempengaruhi atau bahkan menciderai perasaan bawahannya. Meskipun perintah tersebut tetap akan dilaksanakan oleh bawahannya akan tetapi tentunya akan mengurangi komitmen karyawan itu untuk menyelesaikan pekerjaan itu dengan sungguh-sungguh, dia hanya akan mengerjakan seadanya saja. Seandainya karyawan tersebut mempunyai ide yang bisa menyelesaikan suatu persoalan ataupun ide yang bisa menyelesaikan pekerjaan lebih efisien maka kemungkinan besar karyawan tersebut tidak akan menyampaikan kepada atasan, hal ini tentunya sangat tidak diharapkan dalam satu organisasi karena akan menghambat ide-ide yang dapat mendorong untuk "*continues improvement*" dalam satu organisasi.

Dari hasil angket variable komunikasi pada pernyataan "Saya memiliki hubungan yang harmonis dalam bekerja baik antar sesama karyawan dan ataupun dengan atasan" terdapat 13% responden yang kurang setuju dan merasa hubungan sesama karyawan ataupun dengan atas kurang harmonis yang mana akan mempengaruhi komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan

kepadanya, diharapkan dengan adanya pelatihan komunikasi secara berkala dapat meningkatkan hubungan yang baik antar sesama karyawan ataupun dengan atasan.. Konflik dalam organisasi timbul karena terjadi ketidak sepemahaman antara dua pihak atau lebih yang diakibatkan oleh komunikasi yang gagal yang menyebabkan perbedaan dalam penafsiran ide serta hal lain seperti ketimpangan atau perbedaan dalam penerimaan gaji atau bonus. Strategi yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik antara lain dengan melakukan negosiasi oleh pihak yang terlibat konflik dan bisa ditengahi juga oleh pihak ketiga seperti manajer sebagai mediator untuk mendapatkan solusi yang paling baik dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

. Dari hasil penelitian Siti Komar, 2019, "*Pengaruh Komunikasi terhadap Komitment Karyawan pada Hypermart Kota Samarinda*" Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan pada komunikasi terhadap komitment karyawan

4.3.4. Pengaruh Pelatihan terhadap komitmen

Pada pengujian Pengaruh Pelatihan terhadap komitmen didapatkan koefisien jalur 0.301 (positif), dengan demikian peningkatan nilai variabel pelatihan akan diikuti oleh peningkatan komitmen karyawan. Sedangkan tingkat pengaruh pelatihan terhadap komitmen (P-Values) sebesar 0.012 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Ini dapat diartikan jika pelatihan yang mendukung pekerjaan karyawan diberikan sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga komitmen karyawan tersebut akan lebih meningkat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Pelatihan yang dilakukan akan dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan, memutakhirkan keahlian sesuai teknologi yang berkembang, memberikan solusi operasional jika semua karyawan mempunyai kemampuan yang sama, memudahkan untuk karyawan tersebut mendapatkan promosi. Jika semua itu terpenuhi maka akan mempengaruhi cara pandang karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya, karyawan tersebut akan mempunyai komitmen yang baik karena karyawan tersebut mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang cukup sehingga pelaksanaannya dapat diselesaikannya dengan relatif mudah tanpa ada kendala yang signifikan.

Sebaliknya jika tidak ada pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka karyawan tersebut akan kebingungan bagaimana dia akan menyelesaikan tugasnya sehingga akan menurunkan komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Dengan pelaksanaan pelatihan dimana jika pelatihan yang dilakukan memenuhi indikator seperti instruktur yang profesional dan mumpuni, peserta pelatihan yang bersungguh-sungguh, materi yang berkualitas, metode yang menarik dan efektif serta tujuan yang jelas dan sesuai yang diharapkan karyawan maka seharusnya karyawan akan berkomitmen dalam melaksanakan pelatihan dan ataupun dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari hasil angket pada pernyataan “Materi, kurikulum dan pengajar dari training yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya” respon yang kurang setuju terbilang cukup besar 16.7% yang mengindikasikan terdapat beberapa materi yang kurang sesuai dengan kebutuhan penunjang jabatan responden, hal ini bisa menjadi masukan untuk manajemen agar materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawannya. Semakin banyak materi pelatihan yang tidak menunjang jabatan karyawan yang diberikan justru dikhawatirkan menurunkan komitmen karyawan untuk menyelesaikan pelatihannya.

Dari hasil penelitian Denni Nugroho, 2019, “Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Kerja Karyawan di PT Harmoni Mitra ” disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap komitmen kerja karyawan

4.3.5. Pengaruh komitmen terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh komitmen terhadap kinerja didapatkan koefisien jalur 0.376 (positif), dengan demikian peningkatan nilai variabel komitmen akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan tingkat pengaruh komitmen terhadap kinerja (P-Values) sebesar 0.004 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ini dapat diartikan jika karyawan mempunyai komitmen yang baik untuk melaksanakan tugas yang diberikan sesuai ketetapan perusahaan dengan baik sudah pasti hasil pekerjaannya juga akan baik pula, baik dengan cara karyawan tersebut mempunyai komitmen untuk melakukan komunikasi yang baik antara individu ataupun tim juga komit untuk melakukan pelatihan yang mendukung

jabatannya. Dengan demikian jika arahan atau instruksi yang diberikan kepada karyawan jelas dan karyawan tersebut mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas tersebut tentunya akan mudah bagi karyawan tersebut untuk menyelesaikannya sehingga kinerjanya baik sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Dari hasil angket dengan pernyataan “Saya bangga menceritakan kepada orang lain, bahwa perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan yang bagus.” terdapat 11.1% kurang setuju, ini mengindikasikan bahwa masih terdapat *gap* dalam Perusahaan yang perlu di benahi sehingga responden memberikan jawaban kurang setuju dengan pernyataan rasa bangga bekerja di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia seperti meningkatkan benefit atau kompensasi serta tentunya peran para pemimpin dalam menjalankan gaya kepemimpinan yang terbaik sesuai kondisi iklim perusahaan yang penuh tantangan pasca pandemi COVID19 seperti saat ini

Untuk mewujudkan karyawan yang mempunyai komitmen yang baik tentunya tidaklah mudah dikarenakan komitmen erat hubungan dengan perasaan, keterlibatan dan loyalitas seorang pegawai sehingga kondisi pegawai tersebut tertarik sehingga karyawan itu menyelesaikan pekerjaan itu sepenuh hati dan bersungguh-sungguh. Disamping itu ditambah lagi beberapa faktor seperti usia, tingkat pendidikan dan kepribadian karyawan yang masing-masing berbeda menjadikan tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk memastikan bahwa komponen komitmen dapat tercapai agar tumbuh kemauan karyawan dengan sepenuh hati untuk mampu terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan,

meningkatkan kesetiaan dan loyalitas karyawan tersebut kepada perusahaan yang pada akhirnya karyawan tersebut pun memiliki rasa bangga dengan tempat dia bekerja

4.3.6. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui komitmen

Dari hasil pengujian pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui komitmen didapatkan (P-Values) sebesar 0.034 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya dapat dinyatakan bahwa komitmen dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI). Komitmen menjadi mediator karena komitmen adalah suatu keharusan yang harus hadir dalam melakukan pekerjaan khususnya dalam hal berkomunikasi, tanpa adanya komitmen terhadap apa yang dikomunikasikan tentu akan mempengaruhi hasil yang buruk dan tidak sesuai yang direncanakan dan diharapkan

Melalui komitmen karyawan yang baik untuk melakukan komunikasi dengan baik pula tentunya akan mempengaruhi hasil kerja yang lebih baik juga. Jika karyawan tidak komit untuk melakukan komunikasi yang baik seperti menyampaikan informasi atau perintah dengan membentak atau menghina, menyampaikan informasi atau instruksi yang tidak jelas, menyampaikan informasi dengan sarana yang kurang tepat contohnya hanya menggunakan email saja padahal tujuan informasi tersebut adalah untuk orang lapangan yang cenderung mempunyai waktu akses email yang sedikit sehingga informasi atau instruksi yang diberikan tidak tersampaikan yang mengakibatkan pelaksanaan dilapangan tidak sejalan dengan apa yang diharapkan oleh manajemen, terjadinya

simpang siur informasi sehingga pekerjaan yang dilakukan tentunya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan

4.3.7. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui komitmen

Pada hasil pengujian pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui komitmen didapatkan (P-Values) sebesar 0.014 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya dapat dinyatakan bahwa komitmen dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI). Komitmen menjadi mediator karena komitmen adalah suatu keharusan yang harus hadir dalam melakukan pekerjaan khususnya dalam hal menyelesaikan pelatihan, tanpa adanya komitmen terhadap target pelatihan yang telah ditetapkan maka target pelatihan tidak akan tercapai dan mempengaruhi penilaian performance karyawan tersebut.

Melalui komitmen karyawan yang baik untuk melakukan pelatihan yang sesuai dengan jabatannya tentunya karyawan tersebut akan mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkannya untuk menyelesaikan tugasnya hingga kinerjanya bagus sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, sebaliknya jika karyawan tidak komit untuk melakukan pelatihan tentunya akan terdapat beberapa kendala ketika melakukan pekerjaan dikarenakan karyawan tersebut tidak mempunyai pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan bahwa

1. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai (P-Values) sebesar 0.004 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh karyawan maka kinerja individu ataupun tim akan semakin baik juga sehingga target capaian dapat diwujudkan, sebaliknya jika komunikasi dilakukan dengan tidak baik maka kinerja individu ataupun tim akan semakin buruk.
2. Pelatihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja dengan nilai (P-Values) sebesar 0.629 dimana nilai ini lebih besar dari 0.05 yang berarti bahwa semakin banyak jumlah pelatihan yang tidak berhubungan dengan jabatan yang diberikan kepada karyawan justru cenderung dapat menurunkan kinerja karyawan secara tidak signifikan.
3. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dengan nilai (P-Values) sebesar 0.000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa komunikasi yang semakin baik dilakukan oleh karyawan maka komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas juga semakin baik

4. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dengan nilai (P-Values) sebesar 0.012 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa semakin banyak pelatihan yang dibutuhkan jabatan karyawan maka semakin baik komitmen karyawan
5. Komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai (P-Values) sebesar 0.004 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya semakin baik komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya maka semakin baik pula kinerjanya
6. Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan nilai (P-Values) sebesar 0.034 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang artinya bahwa komitmen karyawan yang baik akan menjadikan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja
7. Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan nilai (P-Values) sebesar 0.014 dimana nilai ini lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa komitmen karyawan yang baik akan menjadikan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja

5.2 Saran

1. Karena komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maka perlu dijaga dan dipertahankan komunikasi yang baik dan benar dalam bekerja dalam tim serta disarankan untuk diadakan pelatihan komunikasi yang baik secara berkala di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia (CAMI). Dari hasil angket terdapat 13%

responden merasa hubungan sesama karyawan ataupun dengan atas kurang harmonis, diharapkan dengan adanya pelatihan komunikasi secara berkala dapat meningkatkan hubungan yang baik antar sesama karyawan ataupun dengan atasan.

2. Karena pelatihan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja disarankan untuk meninjau kembali materi training yang diberikan kepada karyawan sesuai kebutuhan jabatannya dengan harapan agar pengaruhnya menjadi positif signifikan. Dari hasil angket terdapat 16,7% karyawan merasa materi pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatannya, sebagai masukan agar manajemen meninjau Kembali materi pelatihan yang diberikan kepada karyawan agar sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.
3. Karena komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan maka perlu dijaga dan dipertahankan komunikasi yang baik dan benar dalam bekerja dalam tim. Dari hasil angket ada 13% responden merasa hubungan sesama karyawan ataupun dengan atas kurang harmonis yang mana akan mempengaruhi komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, diharapkan dengan adanya pelatihan komunikasi secara berkala dapat meningkatkan hubungan yang baik antar sesama karyawan ataupun dengan atasan.
4. Karena pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan maka pelatihan yang sesuai kebutuhan jabatan karyawan perlu dijaga dan dipertahankan. Dari hasil anget terdapat 16.7% yang merasa bahwa terdapat

beberapa materi yang kurang sesuai dengan kebutuhan penunjang jabatan responden, hal ini bisa menjadi masukan untuk manajemen agar materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawannya. Semakin banyak materi pelatihan yang tidak menunjang jabatan karyawan yang diberikan justru dikhawatirkan menurunkan komitmen karyawan untuk menyelesaikan pelatihannya

5. Karena komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maka semua karyawan perlu menjaga dan mempertahankan komitmennya agar kinerja tetap terjaga. Terdapat 11.1% kurang setuju bahwa karyawan bangga menceritakan tempatnya bekerja adalah perusahaan yang bagus, disarankan agar meningkatkan benefit atau kompensasi serta tentunya peran para pemimpin dalam menjalankan gaya kepemimpinan yang terbaik sesuai kondisi iklim perusahaan yang penuh tantangan pasca pandemi COVID19
6. Karena komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan maka semua karyawan perlu menjaga dan mempertahankan komitmennya untuk melakukan komunikasi dengan sebaik-baiknya agar dihasilkan kinerja yang baik juga
7. Karena komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan maka semua karyawan perlu menjaga dan

mempertahankan komitmennya untuk melakukan pelatihan yang sesuai dengan jabatannya dengan sebaik-baiknya

8. Untuk penelitian lanjut dapat menambahkan variabel lain seperti kompensasi dan gaya kepemimpinan. Penggunaan software lain seperti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) ataupun Amos (*Analysis of Moment Structure*) juga bisa dilakukan untuk sebagai analisis perbandingan

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. *Jiaganis*, 1-17.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dewi, V. K. (2021). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosurya Kencana Di Bekasi*. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia) , 164.
- Edbertkho. (2021). Dampak Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Persada Plasindo Medan Tahun 2021. Medan
- Feriyanto, A. (2015). *Komunikasi Bisnis : Strategi Komunikasi Dalam Mengelola Bisnis*. Kebumen: MEDIATERA.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan*, Medan
- Judge, R. d. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat .
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS):Menggunakan SmartPLS. Pelatihan SEM-PLS Program Pasca sarjana Universitas Batam on December, 16-172018*. Batam:Universitas Batam.DOI:10.5281/zenodo.2532119
- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Rosada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2014). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Denni. (2019). *Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Kerja Karyawan di PT Harmoni Mitra*. Samarinda.
- Rialmi, Z. (2020). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi*.

- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan Sumber Daya Manusia)*. Malang: Penerbit UB Press.
- Rivai, V. Z. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sabrina. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: umsupress.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutardji. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Dee Publish.
- Wahjono, S. I. (2022). *Bahan Ajar PO Komunikasi 11*. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Wandi. (2019). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten, Banten*
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Depok: Rajawali Pers.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Bpk/Ibu Yang Terhormat :

Mohon kiranya kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner berikut yang bertujuan untuk digunakan sebagai data penelitian Tesis saya dengan judul **“Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Produksi Di PT Corteva Agriscience Manufacturing Indonesia Yang Dimediasi Oleh Komitmen”** pada program Magister Management Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Kesediaan bapak/ibu dalam mengisi kuesioner ini merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini, atas bantuan bapak/ibu saya ucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Berikanlah tanda centang (√) pada salah satu kotak pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pertanyaan bagian titik-titik (.....) untuk pertanyaan yang membutuhkan jawaban tertulis.

2. Dalam menjawab semua pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu dipersilahkan memilih satu jawaban yang telah tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling di anggap sesuai dengan opsi jawaban sebagai berikut :

5 : SS : Sangat Setuju

4 : S : Setuju

3 : KS : Kurang Setuju

2 : TS : Tidak Setuju

1 : STS: Sangat Tidak Setuju

B. Identitas Responden

2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

3. Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2 S3

4. Lama Bekerja : 1-5 tahun 5-10 tahun 10-15 tahun

15-20 tahun >20 tahun

KINERJA

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
KUALITAS						
1	Saya mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti					
2	Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
KUANTITAS						
3	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan					
4	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan					
PELAKSANAAN TUGAS						
5	Saya mampu memahami tugas dengan jelas dan dapat melaksanakan tugas tersebut baik sendiri maupun dengan kelompok					
6	Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
TANGGUNG JAWAB						
7	Saya mematuhi semua peraturan dan standart kerja yang diberlakukan oleh perusahaan					

KOMUNIKASI

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
Pemahaman						
1	Saya memahami dengan jelas informasi yang diberikan oleh atasan ataupun rekan kerja					
Kesenangan						
2	Saya selalu melakukan interaksi dengan semua orang yang berhubungan dengan pekerjaan saya baik rekan kerja dalam perusahaan maupun pihak luar perusahaan					
Pengaruh Pada Sikap						
3	Saya berusaha untuk memberikan masukan-masukan maupun solusi-solusi dalam pekerjaan					
Hubungan Yang Baik						
4	Saya memiliki hubungan yang harmonis dalam bekerja baik antar sesama karyawan dan ataupun dengan atasan					
Tindakan						
5	Saya dapat menerima informasi, instruksi atau perintah kerja dari atasan ataupun rekan kerja dan menindaklanjutinya					
6	Saya berusaha semaksimal mungkin untuk mematuhi segala aturan-aturan ataupun perintah yang diberikan atasan ataupun rekan kerja					

PELATIHAN

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
Instruktur						
1	Saya menyukai cara instrukturnya memberikan pelatihan - pelatihan					
2	Terdapat evaluasi ataupun <i>feedback</i> pelaksanaan training sebagai acuan dimasa akan datang					
Peserta						
3	Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan.					
4	Saya mendapat pengetahuan dan keterampilan baru setelah dilakukan pelatihan					
Materi pelatihan						
5	Materi, kurikulum dan pengajar dari training yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan saya					
Lokasi pelatihan						
6	Lokasi pelatihan yang dipilih oleh perusahaan sudah sesuai kebutuhan baik online training, class room dalam perusahaan ataupun diluar perusahaan					
Lingkungan pelatihan						
7	Sarana dan prasarana pelatihan sudah memadai baik online training, class room dalam perusahaan ataupun diluar perusahaan					
Waktu Pelatihan						
8	Saya memiliki waktu yang cukup luang untuk menyelesaikan pelatihan baik online training, class room dalam perusahaan ataupun diluar perusahaan					

KOMITMEN

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kemauan Karyawan						
1	Saya berusaha keras dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang telah diberikan oleh perusahaan					
2	Saya bisa menyelesaikan tugas baik dengan bekerja dalam tim/ bekerja secara bersama-sama dengan rekan kerja ataupun secara mandiri untuk tercapainya tujuan organisasi					
Kesetiaan karyawan						
3	Saya merasa senang menghabiskan karier saya dalam perusahaan ini					
Rasa Bangga karyawan						
4	Saya bangga menceritakan kepada orang lain, bahwa perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan yang bagus.					
5	Menurut saya, inilah perusahaan yang baik untuk tempat bekerja					

Lampiran Tabulasi Hasil Kuesioner Penelitian

1. Variabel X1-Komunikasi

Responden	Komunikasi					
	1	2	3	4	5	6
1	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5
3	5	4	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5
5	3	3	4	3	3	3
6	5	4	5	5	5	4
7	5	5	5	4	3	5
8	4	3	4	4	4	3
9	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4
11	4	5	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	5	4
14	5	4	5	5	5	4
15	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4
17	4	5	4	5	4	5
18	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	5	4	4
21	4	3	4	3	4	3
22	4	4	5	5	4	4
23	5	5	5	5	5	5
24	5	4	5	3	4	4
25	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4
27	5	4	5	5	5	4
28	5	4	4	5	4	4
29	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	4	5
31	5	5	5	5	5	5
32	3	2	3	3	3	2
33	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	4	5
36	5	4	5	3	5	4

3. Variabel Y-Kinerja

Responden	Kinerja						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	3	5
6	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	4	5	3	4
8	4	4	4	4	4	4	5
9	4	5	4	4	4	4	5
10	5	4	4	5	4	4	4
11	5	5	4	4	4	4	4
12	5	5	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	4	5	5	4	5
15	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	4	4	4	4	5
18	5	5	5	4	5	4	5
19	5	5	5	4	5	4	5
20	4	5	4	4	5	4	5
21	4	4	4	4	5	4	4
22	4	4	4	4	4	4	5
23	5	5	3	3	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4
27	4	5	4	4	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	5	4	5	5	5
30	4	4	4	5	4	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5
32	3	4	3	3	3	2	4
33	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	4	4	5	4	5

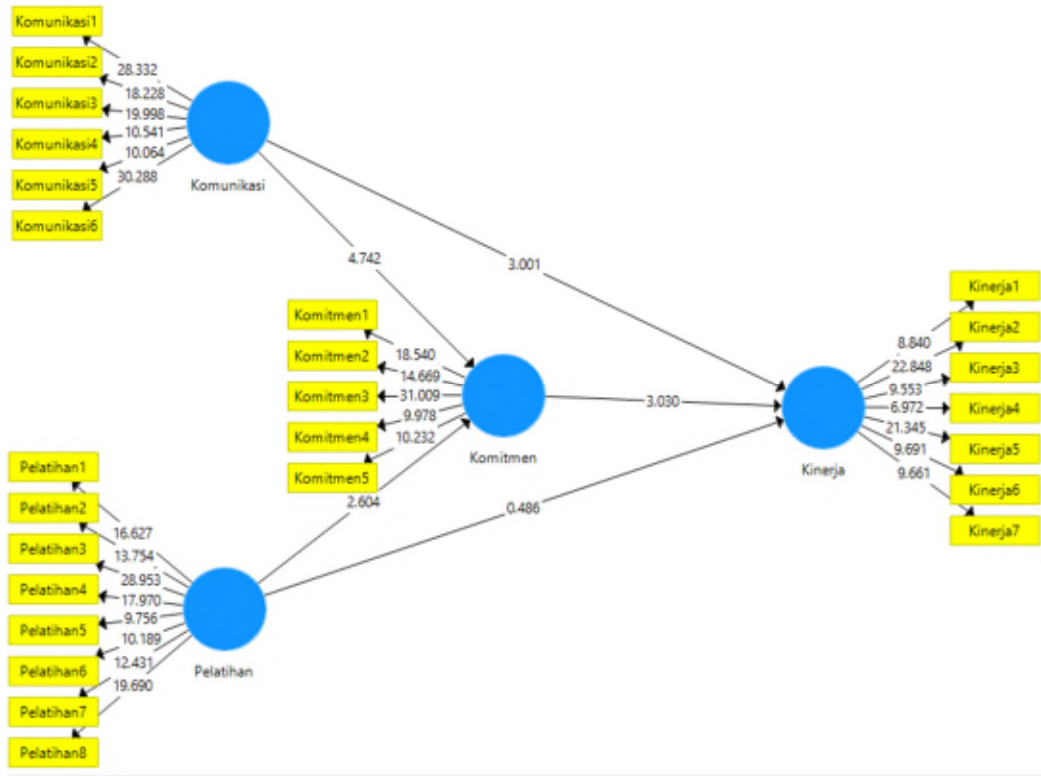
Responden	Kinerja						
	1	2	3	4	5	6	7
39	5	5	3	3	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5
41	5	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	4	4	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5
45	4	5	5	4	5	5	5
46	4	4	4	5	4	5	4
47	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	4	4	5	4	5

4. Variabel Z-Komitmen

Responden	Komitmen				
	1	2	3	4	5
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5
6	5	5	4	4	4
7	4	4	5	5	5
8	4	4	3	5	4
9	5	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4
12	5	4	4	3	3
13	4	5	4	5	5
14	5	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	4

Responden	Komitmen				
	1	2	3	4	5
19	4	4	4	4	4
20	4	4	4	5	4
21	4	5	3	4	4
22	4	4	4	4	4
23	5	4	5	5	5
24	5	5	4	3	3
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4
27	4	4	4	5	5
28	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4
30	5	5	4	5	4
31	5	5	5	5	5
32	3	3	3	3	2
33	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5
35	5	5	4	4	4
36	5	5	5	5	4
37	4	4	3	3	3
38	4	4	4	4	4
39	5	4	5	5	5
40	5	5	4	3	3
41	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4
43	4	4	4	5	5
44	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4
46	5	5	4	5	4
47	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5
51	5	5	4	4	4
52	5	5	5	5	4
53	4	4	3	3	3
54	4	4	4	4	4

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS



a. Outer Loadings

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja1	0.739			
Kinerja2	0.814			
Kinerja3	0.793			
Kinerja4	0.707			
Kinerja5	0.877			
Kinerja6	0.784			
Kinerja7	0.734			
Komitmen1		0.815		
Komitmen2		0.784		
Komitmen3		0.867		
Komitmen4		0.802		
Komitmen5		0.807		
Komunikasi1			0.890	
Komunikasi2			0.870	
Komunikasi3			0.842	
Komunikasi4			0.740	
Komunikasi5			0.765	

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Komunikasi6			0.909	
Pelatihan1				0.868
Pelatihan2				0.811
Pelatihan3				0.859
Pelatihan4				0.841
Pelatihan5				0.792
Pelatihan6				0.755
Pelatihan7				0.799
Pelatihan8				0.812

b. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0.892	0.898	0.915	0.608
Komitmen	0.874	0.879	0.908	0.665
Komunikasi	0.914	0.924	0.934	0.703
Pelatihan	0.930	0.939	0.942	0.669

c. Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja	0.780			
Komitmen	0.700	0.816		
Komunikasi	0.716	0.813	0.838	
Pelatihan	0.554	0.741	0.747	0.818

d. Cross Loadings

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja1	0.739			
Kinerja2	0.814			
Kinerja3	0.793			
Kinerja4	0.707			
Kinerja5	0.877			
Kinerja6	0.784			
Kinerja7	0.734			
Komitmen1		0.815		
Komitmen2		0.784		
Komitmen3		0.867		

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Komitmen4		0.802		
Komitmen5		0.807		
Komunikasi1			0.890	
Komunikasi2			0.870	
Komunikasi3			0.842	
Komunikasi4			0.740	
Komunikasi5			0.765	
Komunikasi6			0.909	
Pelatihan1				0.868
Pelatihan2				0.811
Pelatihan3				0.859
Pelatihan4				0.841
Pelatihan5				0.792
Pelatihan6				0.755
Pelatihan7				0.799
Pelatihan8				0.812

e. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)\

	Kinerja	Komitmen	Komunikasi	Pelatihan
Kinerja				
Komitmen	0.772			
Komunikasi	0.761	0.895		
Pelatihan	0.597	0.802	0.804	

f. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0.556	0.529
Komitmen	0.702	0.690

g. Path Coefficients - Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen -> Kinerja	0.376	0.353	0.124	3.030	0.004
Komunikasi -> Kinerja	0.462	0.487	0.154	3.001	0.004
Komunikasi -> Komitmen	0.588	0.589	0.124	4.742	0.000
Pelatihan -> Kinerja	-0.069	-0.072	0.143	0.486	0.629
Pelatihan -> Komitmen	0.301	0.296	0.116	2.604	0.012

h. Total Indirect Effects - Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen -> Kinerja					
Komunikasi -> Kinerja	0.221	0.214	0.101	2.179	0.034
Komunikasi -> Komitmen					
Pelatihan -> Kinerja	0.113	0.100	0.045	2.532	0.014
Pelatihan -> Komitmen					

i. Specific Indirect Effects - Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Komitmen -> Kinerja	0.221	0.214	0.101	2.179	0.034
Pelatihan -> Komitmen -> Kinerja	0.113	0.100	0.045	2.532	0.014

j. Total Effects - Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen -> Kinerja	0.376	0.353	0.124	3.030	0.004
Komunikasi -> Kinerja	0.683	0.701	0.137	4.999	0.000
Komunikasi -> Komitmen	0.588	0.589	0.124	4.742	0.000
Pelatihan -> Kinerja	0.044	0.028	0.158	0.278	0.782
Pelatihan -> Komitmen	0.301	0.296	0.116	2.604	0.012