

## **BAB II**

# **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas mengenai pustaka yang berkesinambungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai pelatihan kerja komunikasi internal, dan kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti menggunakan beberapa buku referensi, jurnal serta dari internet yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

#### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen adalah hal yang sangat penting adanya disuatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Manajemen sendiri mempunyai tujuan untuk mengatur dan mengelola Sumber Daya Manusia yang ada didalam perusahaan itu sendiri. Maka dari itu supaya pengertian manajemen ini bisa lebih jelas ada beberapa penjelasan menurut pendapat beberapa ahli mengenai definisi manajemen diantara adalah George R. Terry (2018:5) menyatakan "*Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*" atau bisa diartikan Manajemen adalah perencanaan,

pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Sama halnya dengan M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati menyatakan bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”. Berbeda dengan Gukati, Mayo, & Nohrian (2017:8) yang menyatakan bahwa “*Management is the act of working with and through a group of people to accomplish a desired goal or objective in an efficient and effective manne.*” Artinya Manajemen adalah tindakan bekerja dengan dan melalui sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan dengan cara yang efisien dan efektif.

Berdasarkan definisi beberapa menurut para ahli mengenai manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu yang mempelajari mengenai proses perencanaan, pengorganisasia, penempatan, pengendalian, dan pemecahan masalah yang ada disuatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Penjelasan terkait fungsi-fungsi manajemen menurut Edison (2017:7) menyatakan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diarah.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin (*leading*)

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

### **2.1.1.2 Unsur- Unsur Manajemen**

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Unsur manajemen ini berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, money, materials, machines, method, dan markets. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Aminullah (2016) yang menyatakan bahwa terdapat 6M dalam unsur manajemen yaitu :

1. Manusia (Man)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah

ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (Money)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.

3. Bahan-Bahan (Material)

Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.

4. Mesin (Machines)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (Methods)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (Markets)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Berbeda halnya dengan pernyataan menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:20) memberikan definisi atas unsur manajemen sebagai “penggunaan sekelompok orang, material serta uang untuk mencapai tujuan bersama”. Dari definisi tersebut menyatakan bahwa terdapat lima unsur dasar manajemen, yaitu :

1. Manusia (Man)

Merupakan tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja oprasional atau pelaksana.

2. Uang (Money)

Merupakan hal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Metode (Methods)

Merupakan cara-cara yang dipergunakan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan.

4. Bahan-bahan (Materials)

Yaitu bahan-bahan yang di pergunakan dalam perusahaan dan digunakan dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Mesin (Machines)

Merupakan suatu alat yang dipergunakan atau diperlukan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikatakan oleh para ahli yang dikemukakan di atas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan suatu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan manajemen di perusahaan ataupun organisasi, unsur manajemen ini pada dasarnya merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam perusahaan dan unsur- unsur

manajemen ini dapat menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Salah satu alat yang terdapat dalam unsur tersebut lebih sering dikatakan 6M (men, money, materials, machines, method, dan markets).

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia pada saat ini dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan salah satu bidang yang mempelajari mengenai hubungan dan peranan dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan karyawan pada perusahaan. Kuatnya posisi manusia atau sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, sehingga mendorong para ahli memberikan teorinya mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2017:2) “Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawas terhadap, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegritasan, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Sama halnya dengan Handoko, (2018:10) yang menyatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk

mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Sedangkan menurut Sutrisno, (2017) “pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas, maka dapat dikatakan sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh organisasi perusahaan serta suatu ilmu dan seni dalam mengatur, mengembangkan potensi yang ada didalam organisasi tersebut. Sebagai upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih efisien dan efektif apabila menggunakan fungsi manajemen.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2018) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. **Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. **Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegritasan

Pengintegritasan adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang dari suatu perusahaan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dan menentukan seberapa tercapainya atau terwujudnya tujuan suatu perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui fungsi-fungsi diatas, manajemen sumber daya manusia berusaha untuk menangani masalah masalah yang ada di dalam perusahaan supaya setiap karyawan bisa memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk memajukan setiap perusahaan supaya bisa berhasil mencapai tujuan yang akan dicapai melalui karyawan atau sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia bermaksud memperbaiki kontribusi produktifitas orang-orang terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Sedangkan tujuan secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan mampu mencapai keberhasilan melalui kerja sama dan kontribusi dari sumber daya manusia tersebut. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Organisasi

Ditujukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukkan untuk membantu para pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

### **2.1.3 Pengertian Pelatihan Kerja**

Setiap perusahaan akan mampu bersaing dengan para pesaingnya apabila mampu memastikan dan dapat memelihara karyawannya dengan benar. Perusahaan yang menyadari akan hal tersebut maka perusahaan akan memberikan suatu pelatihan terhadap para karyawannya supaya mereka dapat mempertahankan

kualitas kinerja dari setiap karyawannya. Pelatihan ini dirasa sangat penting adanya karena banyak manfaatnya, karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan perkembangan persaingan yang semakin ketat antar perusahaan yang berada dibidang yang sama.

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2018:44) mengemukakan bahwa “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.”

Menurut Andayani dan Makian (2017:42) “pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.” Adapun pendapat dari Sulaefi (2017:9) “pelatihan adalah proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.” Menurut Sari (2018:150) “pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi.”

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah salah satu upaya terorganisir yang dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, skill, keterampilan, dan sikap dengan tujuan bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.3.1 Prinsip-prinsip Pelatihan**

Menurut Rozalena dan dewi (2019:141) prinsip pelatihan sebagai berikut :

1. Partisipasi, pelatihan dapat memotivasi peserta dapat mengikuti pelatihan secara fokus dan serius. Partisipasi aktif juga berlaku bagi peserta ataupun pemateri sehingga terbangun kerja sama tim.
2. Reptisi, peserta dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran, dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian, mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan untuk pengembangan keterampilan.
3. Relevan, semua komponen program pelatihan harus senantiasa konsisten dengan materi pelatihan.
4. Umpan balik, pelatihan dapat memberikan umpan balik yang positif bagi peserta dan pengelola.
5. Transparan, program didesain dengan biaya seefektif mungkin dan transparan tanpa kehilangan esensi dari pelatihan itu sendiri.

Berdasarkan prinsip pelatihan yang dijelaskan oleh Rozalena dan Dewi, penulis menyimpulkan bahwa prinsip pelatihan ini harus bisa memberikan motivasi yang dapat membuat peserta dapat berpartisipasi secara aktif, sehingga para peserta atau penyelenggara dapat saling memberikan hasil yang positif bagi keduanya. Semua komponen dan materi yang telah ditentukan harus dibuat seefektif mungkin agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan kerja sama yang baik dan efektif.

### **2.1.3.2 Tujuan Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2017:45) tujuan dari pelatihan itu sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology.

2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Meningkatkan keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Khurotin dan Afrianty (2018:197) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Utama

Untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas setiap karyawan.

2. Tujuan Umum

Untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk ditugaskan baik dari sisi kompetensi, amanjerial, maupun berperilaku sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kebutuhan organisasi ataupun perusahaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan.

Menurut Yani (2019:88) tujuan pelatihan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kualitas output.

2. Untuk meningkatkan kuantitas output.
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa diadakannya pelatihan ini tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dari kinerja setiap karyawannya bisa dapat meningkat dan perusahaan maupun karyawan tidak mengalami kerugian.

### **2.1.3.3 Manfaat Pelatihan**

Menurut Simamora dalam Triasmoko, dkk (2018:3) ada beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya adalah :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Menurut Rivai dalam Jayanti dan Cahyana (2017:4) manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variable pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu dan mendorong mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi dan sikap.
- f. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.

## 2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- d. Membantu untuk menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- e. Membantu mengembangkan perusahaan.
- f. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- g. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- h. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.

- i. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2019:69) manfaat pelatihan sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Meningkatkan mutu kerja.
3. Meningkatkan ketetapan dalam perencanaan SDM.
4. Meningkatkan moral kerja.
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan.
6. Menunjang pertumbuhan pribadi.

Berdasarkan menurut beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pelatihan yaitu untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan moral, meningkatkan kemampuan diri pada karyawan, memberikan pengetahuan guna menguarngi kecelakaan kerja yang diakibatkan ketidaktahuan karyawan.

#### **2.1.3.4 Dimensi Pelatihan**

Mangkunegara (2020:44) menyebutkan dimensi pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan sasaran
2. Para pelatih (*trainers*)
3. Materi
4. Metode
5. Peserta (*trainee*)

#### **2.1.4 Pengertian Komunikasi Internal**

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting ketika menjalankan pekerjaan. Alur komunikasi yang benar akan membuat perusahaan lebih memiliki sistem kerja yang baik. Kesalahan komunikasi diantara karyawan akan berakibat pada proses pekerjaan.

Menurut Iman dan Siswandi (2019:154) “komunikasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen di dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi.” Menurut Cangara dalam Komala (2020:73) “Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.”

Balakrishnan dan Mashtan dalam Yulianti, dkk (2018:10) mengemukakan bahwa “komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi baik secara formal dan informal antara pihak manajemen dengan karyawan didalam sebuah organisasi.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi secara formal ataupun informal di dalam perusahaan guna menjaga hubungan antara staff satu dengan staff lainnya atau dari staff dengan atasan maupun sebaliknya.

##### **2.1.4.1 Jenis Komunikasi Internal**

Menurut Rasto (2017:172) jenis komunikasi internal sebagai berikut :

1. Komunikasi Formal

Saluran komunikasi formal adalah jalur komunikasi yang resmi, direncanakan, dan diatur oleh organisasi mengikuti struktur organisasi.

2. Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi melalui saluran yang telah secara eksplisit didefinisikan dalam struktur organisasi.

Menurut Effendy (2019:125) komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni :

1. Komunikasi Personal (*personal communication*)
2. Komunikasi Kelompok (*group communication*)

#### **2.1.4.2 Dimensi Komunikasi Internal**

Menurut Udayanto, dkk (2017:4) dimensi komunikasi internal adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi vertical,
2. Komunikasi horizontal.

Menurut Effendy (2019:122) dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertical dan komunikasi horizontal.

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertical, yakni komunikasi dari atas kebawah (*downward communication*) dari bawah keatas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*).

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staff dengan anggota staff, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya.

#### **2.1.4.3 Fungsi Komunikasi**

Komunikasi dalam pengertiannya tidak hanya diartikan dengan pertukaran berita dan pesan. Menurut Widjaja (2018:9) “apabila komunikasi dipandang dari arti yang lebih luas, komunikasi diartikan sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar data, fakta dan ide.”

Menurut Ruben dalam Soyomukti (2020:180) fungsi penting komunikasi organisasi antara lain :

1. Mengkoordinasikan aktivitas individu, kelompok, atau unit-unit lain dalam organisasi.
2. Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan.
3. Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi.
4. Menjamin adanya arus timbal balik (*two-way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (luar) organisasi.

Berdasarkan menurut para ahli diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa komunikasi tidak sebatas mengenai petukaran informasi saja, melainkan bisa juga memiliki fungsi lainnya yaitu untuk sosialisasi, motivasi, hiburan, dll. Selain itu juga, komunikasi berfungsi untuk mengkoordinasi dan mengarahkan agar bisa memfasilitasi pertukaran informasi dan juga sebagai bentuk hubungan timbal balik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok lainnya.

#### **2.1.4.5 Tujuan Komunikasi Internal**

Menurut Widjaja (2018:10-11) komunikasi dapat mempunyai beberapa tujuan antara lain :

1. Supaya yang kita sampaikan itu dapat dimengerti.
2. Memahami orang lain.
3. Supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain.
4. Mengerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Menurut Stanto dalam Liliweri (2017:128) mengatakan bahwa ada lima tujuan komunikasi :

1. Mempengaruhi orang lain.
2. Membangun atau mengelola relasi antarpersonal.
3. Menemukan perbedaan jenis pengetahuan.
4. Membantu orang lain.
5. Bermain atau bergurau.

Komunikasi internal mempunyai tujuan supaya informasi yang disampaikan dapat dipahami dan dimahmi orang lain. Komunikasi dilakukan dengan harapan bisa membangun relasi dari setiap karyawan yang ada pada perusahaan tersebut. Selanjutnya dari komunikasi yang dilakukan dapat membuat orang lain untuk melakukan yang terbaik.

#### **2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Moehariono (2019:60) mengatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kemudian Titsari (2020:74) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:105) “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Berdasarkan menurut beberapa para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diraih oleh karyawan dalam melaksanakan sebuah tugas yang diberikan kepadanya untuk menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan dari setiap perusahaan.

#### **2.1.5.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut T.V Rao dalam Sinambela (2017:61) tujuan penilaian diri atau penilaian kinerja individu adalah :

1. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengiktisarkan :
  - a. Berbagai tindakan yang telah diambilnya dalam kaitan dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya.
  - b. Keberhasilan dan kegagalannya sehubungan dengan fungsi-fungsi itu.
  - c. Kemampuan-kemampuan yang ia perlihatkan dan kemampuan-kemampuan yang ia rasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan itu dan

berbagai dimensi managerial serta perilaku yang telah diperlihatkan olehnya selama setahun.

Mengenali akan kebutuhan perkembangan sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangan didalam organisasi dengan cara mengidentifikasi dukungan yang ia perlukan dari atasan yang harus dilaporinya dan orang-orang lain di dalam organisasi.

1. Menyampaikan kepada atasan yang harus dilaporinya, sumbangannya, apa yang sudah dicapai dan refleksinya supaya ia mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih objektif.
2. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifn managerial.
3. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2018:66) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Siagian (2017:168) berbagai kegunaan yang dapat dipetik dari penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja para karyawan.
2. Sebagai instrument dalam melakukan penyesuaian imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya.
3. Membantu sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutase karyawan.
4. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan dan penyelenggaraan kegiatan pelatihan.
5. Sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karier.
6. Sebagai alat untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya.
7. Mempelajari, apakah terdapat ketidaktepatan dalam system informasi sumber daya manusia.
8. Mempersiapkan organisasi dan seluruh komponennya menghadapi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi dimaa depan.
9. Untuk meliha, apakah terdapat kesalahan dalam rancangan bangun pekerjaan.
10. Sebagai bahan umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia bagi para atasan langsung, dan bagi karaywan sendiri.

### **2.1.5.2 Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini mengdaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2018:61) yang dibagi kedalam dimensi yaitu :

1. Kuantitas
2. Kualitas kerja
3. Kerja Sama
4. Inisiatif

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sutermeister dalam Bintoro dan Daryanto (2017:111) kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu :

1. Motivasi
2. Kemampuan
3. Pengetahuan
4. Keahlian
5. Pendidikan
6. Pengalaman
7. Pelatihan
8. Minat
9. Sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis
10. Kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistic

### 2.1.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dapat membantu penelitian karena menjadi salah satu acuan peneliti untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variable independen dengan variable dependen. Penulis mengangkat beberapa penelitian tersebut sebagai referensi. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis sebagai berikut

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Komunikasi Internal, Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tempira Media Grafika Jawa Pos Group Semarang  (Agata, 2018) Sumber : Diponegoro <i>Journal of Management</i> , Vol. 4, No. 3, 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hubungan komunikasi internal, kepemimpinan, dan pelatihan dapat menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 28,6%.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
2	Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PT Semangat Pagi Indonesia di Bali  (Azzahra, Bagia, and Kirya, 2018) Sumber : Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 3, No. 1, 2018	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) komunikasi internal terhadap disiplin kerja, (3) komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

		Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja.		
3	<p>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (persero) Area Pekanbaru Rayon Kota Timur</p> <p>(Burbano, 2018) Sumber : JOM FISIP, Vol. 4, No. 2, 2018</p>	<p>Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Rayon City Timur. Variabel pelatihan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Pekanbaru Kota Rayon Timur.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
4	<p>Pengaruh Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dewan Pimpinan Pusat Partai XX</p> <p>(Darmawan, Ruliana, and Irwansyah, 2020) Sumber : ISKI, Vol. 3, No. 3, 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kuat iklim komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja DPP Partai XX</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
5	<p>Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai BNNP Bengkulu Menurut Perspektif Islam</p> <p>(Dewi, 2019) Sumber : Al-Intaj, Vol. 5, No. 2, 2019</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh signifikan secara signifikan terhadap kinerja Badan Narkotika Nasional Provinsi Bengkulu. Pada Badan Narkotika Provinsi Bengkulu, komunikasi sebagai media penyampaian informasi sangat penting untuk mendukung tugas Badan Narkotika Nasional sebagai vocal point dengan mengindahkan</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

		<p>kaidah Islami untuk melakukan upaya pencegahan, pemberantasan penggunaan dan peredaran gelap narkoba. Selain itu, pelatihan yang diberikan oleh Badan Narkotika Nasional Provinsi Bengkulu dengan menjunjung tinggi etika dan norma guna mendukung peningkatan kinerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal. Selanjutnya, motivasi Islami yang diberikan oleh atasan kepada pegawai Badan Narkotika Provinsi Bengkulu juga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.</p>		
6	<p>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>(D. E. Safitri, 2019) Sumber : Dimensi, Vol. 8, No. 2, 2019</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap karyawan PT. Batam</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
7	<p>Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>(E. Elizar, 2018) Sumber : MANEGGIO, Vol. 1, No. 1, 2018</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel pelatihan mempengaruhi kinerja . Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang; (2) secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.; (3) secara parsial variabel lingkungan kerja</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

		mempengaruhi kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.; (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan, kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.		
8	<p>Pengaruh Pelatihan dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Medan</p> <p>(Hutagaol, Gulo, and Siahaan, 2019) Sumber : Jurnal Ilmiah Socio Secretum, Vol. 9, No. 1, 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinan sebesar 0,812 atau 81,2% sedangkan sisanya sebesar 18,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara simultan dan parsial pelatihan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtanadi Medan.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
9	<p>Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan</p> <p>(Ibrahim Dincer Pouria Ahmadi, 2019) Sumber : Jurnal Agrica, Vol. 8, No. 2, 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa bengkel dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja di PTPN III.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

10	<p>Effect of Training on Employee Performance : A Case Study of Bonjours and Khatib &amp; Alami Companies</p> <p>(Lobato, Moya, and Trujillo, 2019)</p> <p>Sumber : International Humanities Studies, Vol. 5, No. 2, 2019</p>	<p>Consequently, training programs benefited employees as well as the two companies.</p> <p>Employees cited that they were able to develop inner satisfaction, received positive evaluation feedback, understood how to achieve a quality output, and developed career beyond classwork.</p> <p>Nevertheless, management noted that they experienced challenges of implementing training programs because of fear to spend more resources, communication, bureaucracy, less support from top-level managers, and failure to have structures. The implications of the findings for practice were highlighted.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
11	<p>The Effect of Trainning on Employee Performance</p> <p>(Mahardika and Luturlean, 2020)</p> <p>Sumber : ALMANA, Vol. 4, No. 3, 2020</p>	<p>Based on the results of simple linear regression analysis, training improves employee performance by 0.441. training affects the performance of technician employees by 65.1% and 34.9% is influenced by other factors. The advice given by the writer for the company is to hold a workshop or motivational seminar and further increase the type of training material provided.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

12	<p>Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>(Munthe and Tiorida, 2017) Sumber : Jurnal Riset Bisnis dan Investasi, Vol. 3, No. 1, 2017</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, manajemen harus lebih banyak menyediakan waktu khusus bagi para pegawainya agar mereka bisa mengeluarkan pendapatnya dalam suatu forum formal maupun non-formal sehingga terjalin keakraban diantara para pegawai dan manajemen.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
13	<p>Pengaruh Komunikasi Internal, Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Tirto Agung Lodoyo</p> <p>(Novitasari and Setiawan, 2018) Sumber : RITMIK, Vol. 2, No. 1, 2018</p>	<p>Penelitian ini secara simultan (bersama-sama) komunikasi internal, pelatihan kerja dan kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
14	<p>Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai dengan Partisipasi sebagai Variabel <i>Intervening</i></p> <p>(Nurrachmah, 2021) Sumber : Jurnal PLB, Vol. 3, No. 2, 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap partisipasi, komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dampak penelitian ini diharapkan manajer dapat mengelola komunikasi internal untuk meningkatkan kinerja pegawai.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
15	<p>Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

	(Pangendaheng, 2018) Sumber : Agora, Vol. 6, No. 1, 2018	organisasional dan kinerja karyawan.		
16	Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Coca-Cola  (Rahmad Restu, 2017) Sumber : Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 3, No. 1, 2017	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) komunikasi internal terhadap disiplin kerja, (3) komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
17	Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Humas Kementrian Perindustrian  (R. A. Safitri, Risaldi, and Oktaviani, 2019) Sumber : Jurkom, Vol. 2, No. 2, 2019	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Persamaan yang didapat adalah $Y = 0,509 + 0,922 X$ Variable X mengacu pada komunikasi internal dan variable Y mengacu pada motivasi kerja. Setelah diolah, dihasilkan nilai (r) sebesar 0,748 menunjukan adanya hubungan positif yang kuat. Kontribusi pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 56% sisanya 44% dipengaruhi oleh variable yang tidak diteliti.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

18	<p>Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Al-Alamain Putra Nusantara (Tour and Travel)</p> <p>(Septia Rahman and Irma, 2019) Sumber : Prosising Seminar Nasional Prodi Manajemen, Universitas Pamulang, Vol. 1, No. 1, 2019</p>	<p>terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan pada PT. Al-alamain Putra Nusantara (Tours and Travel).</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
19	<p>The Effect of Training on Employee Performance</p> <p>(Sharma and Taneja, 2018) Sumber : European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4, 2018</p>	<p>The study in hand faces the limitations as there are no adequate indications to correlate directly the relationship between training and employee performance. Hence, there is a need for conducting an empirical research in future to test the proposition discussed in the study. The study in hand provides brief overview of the literature about training effectiveness and how it contributes in enhancing the employee performance and ultimately concludes along with recommendation to give directions for future research by applying different level of analysis on exploring the impact of training practices on employee performance.</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
20	<p>Pengaruh Pelatihan dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi PT. PLN (PERSERO) Area Pekanbaru</p> <p>(Siska Widia, 2019)</p>	<p>Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

	Sumber : JOM FISIP, Vol. 6, Edisi 2, 2019	dibagian perkantoran PT. PLN (persero) area Pekanbaru. Dan komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Area Pekanbaru. Variable pelatihan dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Area Pekanbaru.		
21	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan  (Subroto, 2018) Sumber : OPTMAL, Vol. 12, No. 1, 2018	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai; tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dan ada pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
22	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Padma Ardyta Aktuaria Jakarta  (Sugiarti, Hartati, and Amir, 2017) Sumber : Epigram, Vol. 13, No. 1, 2017	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 25,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
23	Pengaruh Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan  (Tuela, Trang, and Uhing, 2019) Sumber : EMMBA, Vol. 7, No. 4, 2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, kemampuan kerja dan komunikasi internal secara simultan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Go KCP Ranotana.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian
24	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

	(Wayan, Kumara, and Utama, 2019) Sumber :E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 3, 2019	kinerja karyawan. (2) Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. (3) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan.		
25	Pengaruh Teamwork dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Penta Valent Denpasar  (Yasa, Sugianingrat, and Gede, 2021) Sumber : Widya Amrita, Vol. 1, No. 3, 2021	Dari hasil penelitian diketahui bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan kerjasama tim dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.	Variabel Penelitian	Lokasi dan Waktu Penelitian

## 2.1. Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang

disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini model hubungan variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan. Kemudian sebagai variabel *independent* adalah pelatihan dan komunikasi internal.

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan semakin ketatnya persaingan yang ada, maka pelatihan karyawan menjadi penting adanya. Setiap pegawai dituntut dapat bekerja dengan optimal sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Menurut Sutrisno (2017:68) berpendapat bahwa pelatihan merupakan sarana mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian cepat”. Berdasarkan pendapat tersebut dengan perkembangan yang terus menerus terjadi, maka pelatihan harus dilakukan agar daya saing perusahaan dapat terjaga dengan kinerja karyawan yang optimal.

Pengaruh antara pelatihan dengan kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Debby Endayani (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Sutya Edy Kumara (2017) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya jurnal penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh Citra Gitar Mahardika (2020) yang menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan**

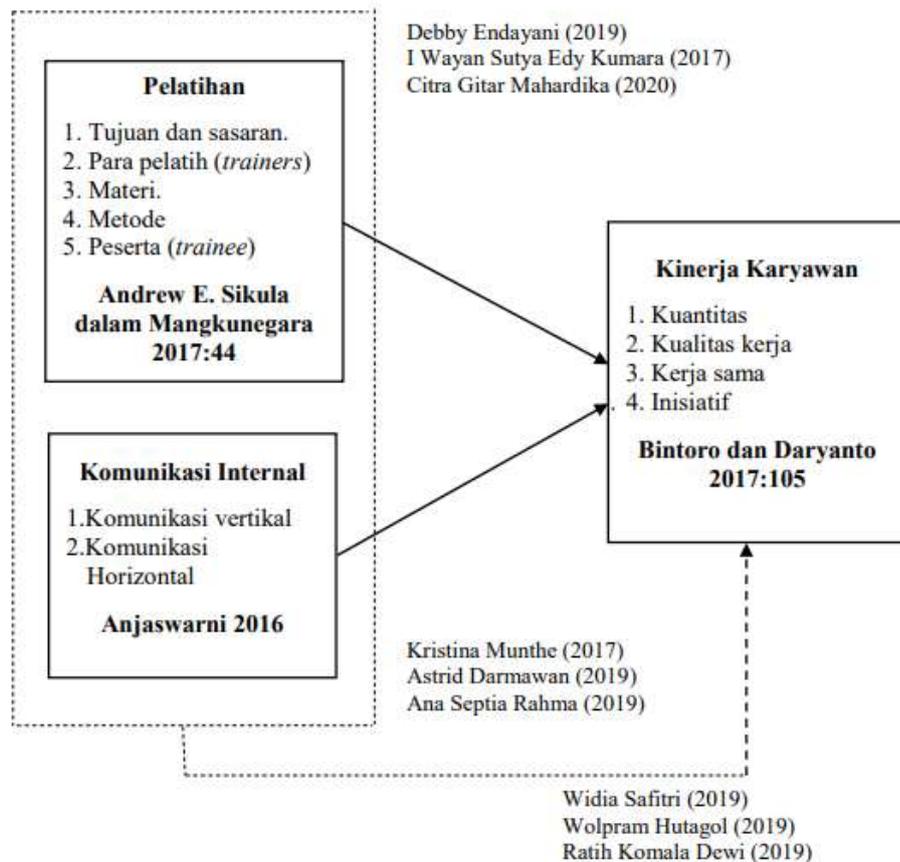
Komunikasi internal yang baik akan menciptakan karyawan yang merasa lebih dihargai melalui pendapat yang didengarkan, maupun merasa terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan. Komunikasi internal yang tidak baik dapat menyebabkan berbagai masalah muncul salah satunya berpengaruh ke kinerja karyawan. Selanjutnya Sari, dkk. (2017:10) berpendapat bahwa penyebab positif dan signifikan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai diakibatkan karena pegawai dalam setiap bekerja terjadi komunikasi internal dalam melaksanakan tugas baik pimpinan yang memberikan tugas dengan menggunakan komunikasi dalam memberikan perintah maupun arahan kepada staf atau bawahan dalam melakukan semua tugas yang diberikan untuk diselesaikan dengan cepat dan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

Pengaruh antara komunikasi internal dengan kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Kristina Munthe (2017) menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, perusahaan harus lebih menyediakan waktu khusus bagi para karyawan untuk mengeluarkan pendapat dalam forum formal maupun forum non formal sehingga perusahaan dapat menjalin hubungan dengan baik. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Astrid Darmawan (2019) menunjukkan terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan Ana Septia Rahma (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan**

Satriowati, dkk. (2017:7) berpendapat bahwa pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Kemudian Novitasari dan Setiawan (2018:51) menjelaskan bahwa dengan melakukan pelatihan kerja yang efektif maka kinerja karyawan akan meningkat sebab karyawan akan dapat bekerja sama dengan baik antara individu-individu lainnya secara maksimal. Komunikasi internal timbul pada pekerjaan didalam organisasi atau didalam perusahaan dikarenakan dampak positif pada lingkungan kerja untuk mempengaruhi perilaku karyawan yang akan melaksanakan pekerjaannya. Sehingga pekerjaan lebih cepat selesai, kerusakan berkurang, perpindahan pegawai dapat diperkecil dan sebagainya.

Pengaruh antara pelatihan dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Siska Widia Safitri (2019) menunjukkan pelatihan dan komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Wolpram Hutagol (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan komunikasi internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya jurnal penelitian terdahulu oleh Ratih Komala Dewi (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan komunikasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.



Sumber: Diolah Peneliti, 2022

### Gambar 2. 1 Paradigma

#### 2.3 Hipotesis Penelitian

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran diatas dan didukung oleh teori-teori maka dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai suatu kesimpulan sementara yaitu:

1. Hipotesis penelitian secara simultan  
Pelatihan dan komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis penelitian parsial
  - a. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
  - b. Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.