

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Komunikasi Organisasi

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Istilah kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin *communis* yang berarti sama, *communico*, *communication* atau *communicare* yang berarti membantu sama (*To Make Common*). Menurut Richard West (2018:5), komunikasi adalah proses sosial dimana individu-individu menggunakan symbol-symbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Bernard Berelson dan Gary A. Steiner mereka mengatakan bahwa komunikasi merupakan transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya, dengan menggunakan symbol-symbol, kata-kata, gambar, figur, grafik, dan sebagaimana tindakan atau proses transmisi itulah yang disebut dengan komunikasi.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam

organisasi, misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Komunikasi organisasi diidentifikasi menjadi tiga fungsi, yaitu : fungsi perintah, fungsi relasional, dan fungsi manajemen ambigu.

a. Fungsi perintah

Berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.

b. Fungsi relasional

Berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara. Misalnya: kepuasan kerja, aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi

diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.

c. Fungsi manajemen ambigu

Berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misalnya motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri, tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas.

2. Dimensi komunikasi organisasi

Dimensi komunikasi organisasi adalah hal yang mutlak diperlukan dalam kehidupan berorganisasi, organisasi yang berhasil tidak akan pernah terlepas dari kualitas komunikasi yang baik pula. Menurut Khomsahrial Romli (2014:6) ada empat dimensi yang sangat mempengaruhi kualitas komunikasi dalam organisasi, yaitu:

a. Komunikasi Internal

Komunikasi Internal adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi itu sendiri. Misalnya, pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan, dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan sehingga pekerjaan berjalan dengan baik. Dapat disimpulkan pula bahwa komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan baik itu berupa pikiran, ide atau gagasan,

perintah, keputusan maupun kebijakan dari seorang pimpinan ke bawah atau sesama bawahan yang efektivitasnya dapat dilihat dari tercapainya tujuan, ada umpan balik serta kejelasan isi pesan tersebut sehingga pesan tersebut dapat diterima dengan baik dengan efektif dalam rangka pencapaian tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Melihat dari pengertian diatas bahwa komunikasi internal adalah arus dari komunikasi didalam suatu perusahaan atau instansi, maka komunikasi dapat dipahami dengan melihat sumber saluran komunikasi didalam perusahaan baik formal maupun informal. Komunikasi internal terbagi dalam tiga dimensi yaitu :

b. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai dengan rantai perintah. Dapat disimpulkan pula bahwa komunikasi vertikal terjadi dalam bentuk komunikasi dari atasan ke bawahan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk dan informasi kepada bawahannya. Baik dari atasan ke bawahan (*downward communication*) atau dari bawahan ke atasan (*upward communication*) dan yang menjadi komunikator atau komunikan bisa atasan atau bawahan tergantung dari kepentingan masing-masing.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit

kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Pesan yang mengalir diarahkan menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi. Komunikasi horizontal ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasinya tentang prestasinya dan praktek serta kebijakan organisasi.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat kordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi, sehingga komunikasi dirancang untuk mempermudah korrndinasi dan penanganan masalah. Selain untuk membantu koordinasi dan penanganan masalah, komunikasi ini juga untuk menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat. Tujuan komunikasi horizontal antara lain :

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai.
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas apa yang disampaikan pegawai.

d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hali ini sering terjadi sebagai hasil hubungan departemen dengan staf. Hubungan antara personalia dengan staf dapat berbeda-beda yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi ini cenderung menyimpang dari jalur birokrasi dan sifatnya tidak formal. Komunikasi yang terjadi biasanya mengenai keluhan yang disebabkan oleh kurang memuaskannya informasi yang diperoleh langsung dari atasan.

B. Kepemimpinan

1. Definisi Pemimpin

Menurut Robbins dan Coulter (2009:89), kepemimpinan ialah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Maju mundurnya perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan dalam rangka mengelola sumber daya manusia yang ada. Pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaanya sendiri saja, melainkan dengan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas kepada orang lain dalam hal ini bawahannya. Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus. Kepemimpinan tumbuh secara alami

di antara orang-orang yang di himpun untuk mencapai suatu tujuan dalam satu kelompok. Pemimpin mengalihkan rencana-rencana menjadi kegiatan dan membuat rencana-rencana menjadi kenyataan. Pemimpin mengadakan komunikasi dengan rekan-rekan dan bawahannya untuk menyampaikan rencana tersebut menjelaskan tujuannya, memberitahukan tugas masing-masing, berusaha membangkitkan semangat kerja, berusaha mengatasi ketegangan antar anggota kelompok. Pemimpin juga melaksanakan fungsi yang sangat penting. Mereka berusaha untuk memahami masalah-masalah yang dihadapi bawahannya dan perasaan mereka terhadap masalah tersebut, pekerjaan mereka, rekan-rekan mereka, dan lingkungan kerjanya. Para pemimpin juga mengamati perilaku bawahannya, pengamatan seperti itu memberi masukan pimpinan tentang bawahannya dan dijadikan bahan untuk menyesuaikan diri agar hubungan mereka lebih harmonis. Pemimpin harus mendapat kepuasan dari keberhasilan pekerjaan dan memenuhi pula keinginan-keinginan dari kelompok kerjanya. Pemimpin juga perlu memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan yang perlu di ambil guna mencapai tujuan kelompoknya. Untuk itu diperlukan suatu pengertian mengenai tindakan-tindakan dari pemimpin tersebut agar berpengaruh kepada anggota-anggota kelompok pekerjaan yang bersangkutan.

2. Indikator kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut digunakan. Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana pemimpin memiliki kepribadian yang baik dan menunjang kemajuan organisasi. Pemimpin yang efektif menurut Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi (2009:89) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Tingkat energi dan toleransi terhadap stres

Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stres membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang serta permintaan yang tidak ada habisnya terhadap pekerjaan.

b. Rasa percaya diri

Rasa percaya diri berhubungan secara positif dengan efektivitas dan kemajuan diri sendiri. Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat maka seorang manajer lebih kecil kemungkinannya berhasil dalam usaha-usaha mempengaruhi.

c. Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Integritas dalam etika diartikan sebagai perilaku seseorang yang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya.

d. Motivasi Kekuasaan

Seseorang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi yaitu seseorang yang senang mempengaruhi orang untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar.

e. Orientasi pada keberhasilan

Orientasi terhadap keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab dan perhatian terhadap sasaran tugas.

f. Kebutuhan akan afiliasi yang rendah

Afiliasi merupakan perhubungan antara anggota satu dengan yang lainnya. Orang yang memiliki afiliasi tinggi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja dalam tim karena ingin disukai oleh orang lain. Akan tetapi hal tersebut kurang tepat untuk pimpinan karena, pimpinan dalam membuat keputusan akan terhambat disebabkan pimpinan lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain, dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Sehingga, afiliasi rendahlah yang tepat untuk seorang pemimpin.

g. Keterampilan teknis

Keterampilan ini adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar.

h. Orientasi pada keberhasilan

Orientasi terhadap keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab dan perhatian terhadap sasaran tugas.

i. Keterampilan antar pribadi Pengetahuan mengenai perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan hubungan antar manusia tersebut adalah penting bagi efektivitas serta kemajuan.

j. Keterampilan konseptual

Keterampilan ini adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikiran logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran yang deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk

menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi dapat diartikan sebagai sekelompok aktivitas yang diatur dan diharapkan dari seseorang pada jenis yang sama berdasarkan pelaksanaannya atau jabatannya khususnya pemimpin. Pemimpin memiliki fungsi yang tiap fungsinya membawa harapan bagaimana pimpinan berperilaku pada organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Veithzal Rivai (2012:53) berpendapat, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu:

- a. Fungsi instruksi Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultasi Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan

dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

- c. Fungsi partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- d. Fungsi delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- e. Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

C. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Notoatmodjo, Soekidjo (2010:85), pendidikan adalah “suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan adalah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang”.

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud dan pelaksanaannya, namun ruang lingkupnya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut. Pelatihan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap para ahli. Sedangkan pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Selain itu, pendidikan berhubungan dengan menjawab *How* (bagaimana) *Why* (mengapa), dan biasanya pendidikan itu lebih banyak berhubungan dengan teori pekerjaan. Pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berpikir dari seorang tenaga kerja. Sedangkan, pelatihan merupakan pendidikan dalam arti sempit terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin.

Menurut Wexley dan Yukl *dalam* Mangkunegara, Anwar Prabu (2012:33), “pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas, pelatihan berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi”.

Menurut Bangun, Wilson (2012:35) pelatihan adalah “proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif”.

Dessler *dalam* Saweduling, Paulus (2013:16) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah “proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Menurut Schermerhorn *dalam* Saweduling, Paulus (2013:20), “pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Menurut Gomes dan Balkin *dalam* Saweduling, Paulus (2013:31) “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya”. Handoko *dalam* Saweduling, Paulus (2013:32) mendefinisikan bahwa “pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”.

Hariandja *dalam* Saweduling, Paulus (2013:34) mengemukakan terdapat beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu :

- a. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja.
Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam

teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Handoko, T. Hani (2012:44), pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pada setiap aktifitas pasti memiliki arah yang dituju, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Arah yang dituju merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang dicapai.

Menurut Mangkunegara, Anwar Prabu (2012:51), tujuan pelatihan dibagi menjadi sembilan bidang, yaitu :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai

Sedangkan menurut Simamora *dalam* Turere, Verra Nitta (2013:72) manfaat pelatihan antara lain :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima
- c. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- d. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumberdaya manusia
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja

- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

3. Metode Pelatihan

Menurut Sagala, S. (2013:12) metode latihan atau metode training merupakan suatu cara mengajar yang baik untuk menanamkan kebiasaan-kebiasaan tertentu, selain itu sebagai sarana untuk memperoleh suatu ketangkasan, ketepatan, kesempatan dan keterampilan.

Menurut Handoko, T. Hani (2012:23) metode pelatihan dapat digolongkan sebagai berikut :

a. *On the Job Training*

Metode *On the Job Training* adalah pelatihan yang menggunakan situasi dalam pekerjaan. Disini karyawan dilatih tentang pekerjaan dengan supervisi langsung dari seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Di dalam *On the Job Training* dibagi ke dalam beberapa metode, yaitu :

b. *Job Instruction Training*

Merupakan proses belajar yang mencerminkan langkah demi langkah urutan pekerjaan, yaitu dengan memberikan petunjuk-petunjuk secara langsung mengenai pekerjaan dengan bantuan instruktur, terutama digunakan untuk melatih para karyawan sekarang ini.

c. *Job Relation*

Pada metode ini, karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan mengenai bagian-bagian organisasi yang berbeda-beda, serta praktek berbagai macam ketrampilan dengan cara berpindah dari suatu pekerjaan atau bagian ke pekerjaan atau bagian lain secara periodik. Dengan demikian, para karyawan dapat mengetahui dan melaksanakan pekerjaannya.

d. *Apprenticeships*

Dikenal dengan istilah magang yaitu proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

e. *Coaching*

Coaching adalah suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja pada bawahannya. Dalam metode ini pengawas diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan serta bagaimana cara mengerjakannya.

f. *Off the Job Training*

Metode *Off the Job Training* adalah metode yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dengan pendekatan ini para

peserta pelatihan menerima representasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

g. *Lecture and Video Persentation*

Merupakan metode pelatihan dengan memberikan kuliah atau termasuk ceramah dan juga penyajian dengan menggunakan alat peragaan film, slide, TV, Video dalam rangka penyampaian informasi-informasi yang dibutuhkan para peserta pelatihan.

h. *Vestibule Training*

Merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan, terutama yang bersifat tehnik. Pelatihan ini dilakukan dalam suatu ruang latihan khusus dari tempat kerja biasa, di ruang tersebut disediakan jenis peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

i. *Role Playing*

Tujuan permainan peran adalah menciptakan suatu situasi yang realistis dan kemudian peserta diminta untuk mempelajari perilaku yang sesuai untuk pekerjaan dan memainkan peran orang tertentu dalam situasi tersebut.

j. *Cases Study*

Merupakan metode pelatihan dimana para peserta pelatihan dihadapkan pada kasus tertulis dan harus memecahkan masalah-

masalah tersebut. Tujuannya agar para peserta dapat menetapkan pemecahan terbaik dari suatu masalah menurut pendapatnya sendiri.

k. *Simulation*

Simulasi merupakan suatu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya, tetapi merupakan gambaran saja dan para peserta harus memberikan respon atas setiap aktifitas tersebut.

l. *Self Study*

Merupakan teknik yang menggunakan modul-modul tertulis yang menggunakan kaset-kaset atau video, tape, rekaman, dan para peserta mempelajarinya sendiri.

m. *Programmed Learning*

Merupakan metode pelatihan dengan menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

n. *Laboratory Training*

Metode ini suatu bentuk kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan pribadi karyawan. Salah satu bentuk latihan yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta latihan menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

4. Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Simamora, Hendry (2012:36) ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan :

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, seperti kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

c. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktifitas kerja dalam bidangnya dan pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

e. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebass mungkin yang berdasarkan pada penilaian rasional.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2012:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil

terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan 16 kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam Mangkunegara, (2012:67) adalah :

- a. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2012: 67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

- a. Kemampuan Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality

merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

- b. Motivasi setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya.

3. Ukuran kinerja Ukuran kinerja

Dalam Wibowo (2012:235) terdapat 3 klasifikasi ukuran kinerja :

- a. Produktifitas Hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.
- b. Kualitas biasanya dari ukuran internal dan eksternal. Ukuran internal seperti, susut, ukuran jumlah ditolak dan cacat perunit.

- c. Ketepatan waktu Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pengiriman pesanan dikapalkans sesuai yang dijanjikan.
- d. *Cycle time* berapa lama waktu yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, misal berapa waktu yang diperlukan dari pelanggan memesan pesanan sampai pelanggan menerima pesanan.
- e. Pemanfaatan sumber daya Merupakan pengukuran sumber daya yang dimanfaatkan lawan sumber daya yang tersedia untuk digunakan.
- f. Biaya Ukuran biaya terutama berguna bila dilakukan kalkulasi dalam dasar perunit.

4. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kualitas kerja, diperlukan adanya indikator-indikator pendukung kinerja. Menurut Robbins (2012:235) Indikator untuk mengukur kinerja ada lima, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan

hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan.

E. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penulisan ini, maka penulis mengumpulkan referensi penulisan terdahulu yang sesuai dengan judul peneliti antara lain yaitu sebagai berikut :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

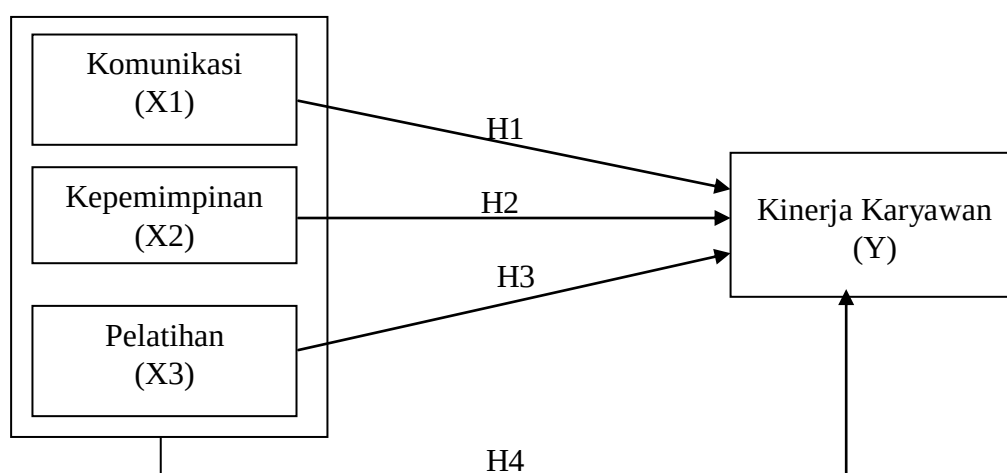
No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	I Dewa Gede Eka Candra Wiguna E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7, 2015 : 2085-2094 ISSN: 2302-8912	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil analisis menunjukan gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukan bahwa perusahaan hendaknya lebih memperhatikan hal-hal yang terkait dengan fasilitas pendidikan dan pelatihan, komunikasi karyawan, penyelesaian tugas dengan baik dan dari segi kepemimpinan

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
				mampu mendelegasikan wewenang dengan lebih baik.
2	Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 87 -93 ISSN 2303-1001	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan. Diharapkan pada penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan factor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu kompensasi, budaya kerja, pelatihan, kepribadian, perencanaan karier, dan pemberdayaan karyawan.
3	Yossy Kanta Marga e-Jurnal Manajemen Kinerja, Vol.2, Nomor 1 Januari 2016 E-ISSN : 2407- 7305	Pengaruh Pelatihan, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelayaran Tempuran Emas Surabaya	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian pelatihan (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4	Devi Novitasari Rony Ika Setiawan Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK) Vol. 2, No. 1 (2015) ISSN: 2407-2680	Pengaruh Komunikasi Internal, Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Tirto Agung Lodoyo	Analisis Regresi Linear Berganda	Untuk uji t komunikasi internal t hitung sebesar 7.724 dengan tingkat signifikan sebesar $0.000 < 0,005$ jadi H_0 ditolak H_a diterima hal ini menunjukkan diterima komunikasi internal terhadap kinerja karyawan CV.Tirto Agung Lodoyo Sedangkan koefisien korelasi terhadap hubungan komunikasi internal sebesar 0,886 tingkat signifikan $0,000 < 0,005$, pelatihan kerja sebesar 0,890 tingkat signifikan $0,000 < 0,005$.
5	Herlina Kumalasari dan Djoko Hanantijo	Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian : 1. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta VoL15 No.4 Oktober 2017 ISSN 2085-2215	Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Surakarta		Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Surakarta. 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Surakarta.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak empat variabel, yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang digunakan yaitu komunikasi internal (X_1), kepemimpinan (X_2), dan pelatihan (X_3). Sedangkan variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja karyawan (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1.
Kerangka Berpikir

G. Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini:

H₁ : Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₂ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₃ : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₄ : Komunikasi, Kepemimpinan dan Pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan