

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Universitas Islam Sultan Agung sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Kota Semarang sesuai dengan visi dan misinya untuk menjadi perguruan tinggi yang berkualitas sehingga dapat melahirkan generasi khaira ummah. Untuk mewujudkan visi dan misinya, UNISSULA telah menjalankan berbagai usaha pembaharuan bagi tujuan mempertingkatkan kualitas kerja organisasi dan kualitas layanan sektor jasa khususnya dalam kegiatan belajar mengajar. Adapun usaha yang dilakukan adalah dengan melaksanakan akreditasi institusi dan juga merumuskan standard proses kerja (ISO) yang didokumentasikan untuk pelaksanaan pekerjaan dan akhirnya menjurus kepada layanan yang berkualitas.

Berdasarkan hasil riset yang dilaksanakan oleh 4International Colleges & Universities (4ICU) pada tahun 2014, riset dilakukan pada 399 (empat ratus) Universitas diperoleh hasil bahwa Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang masuk pada 100 Universitas terbaik di Indonesia tepatnya pada peringkat 71. Sedangkan untuk Universitas di Jawa Tengah, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang termasuk salah satu universitas swasta yang diperhitungkan karena berdasarkan hasil riset tersebut untuk tingkat Jawa Tengah UNISSULA berada pada peringkat ke 7, sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 1.1

Peringkat Universitas di Jawa Tengah

Peringkat	Universitas
1	Universitas Diponegoro
2	Universitas Negeri Semarang
3	Universitas Jenderal Soedirman
4	Universitas Dian Nuswantoro
5	Universitas Kristen Satya Wacana
6	Universitas Katolik Soegijapranata
7	Universitas Islam Sultan Agung Semarang
8	Universitas Muhammadiyah Semarang
9	Universitas Stikubank
10	Universitas Muria Kudus

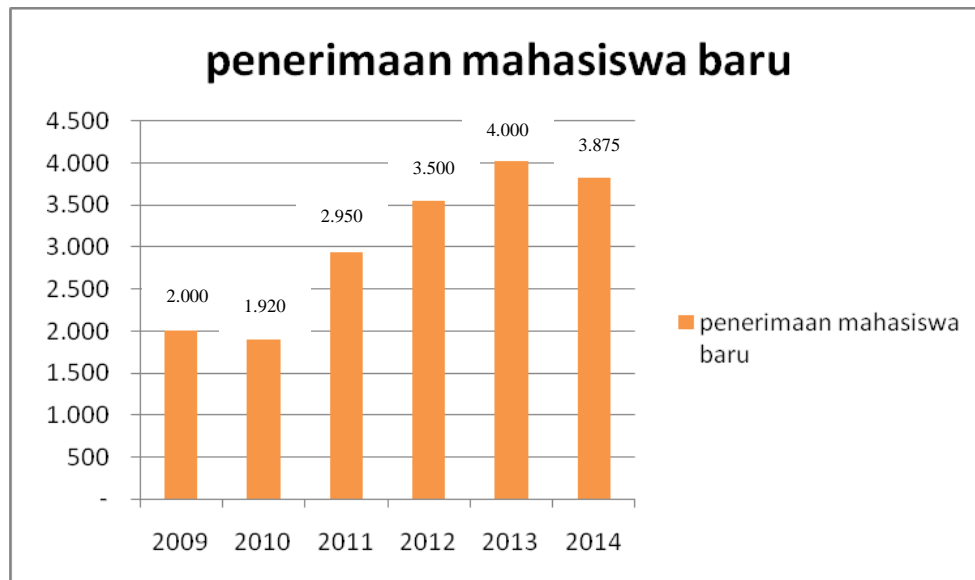
Sumber : riset 4 International Colleges and Universities 2014

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Universitas Islam Sultan Agung berada pada peringkat ke-7, sedangkan peringkat 1 sampai dengan ke-3 adalah Universitas Negeri baru kemudian pada peringkat 4 sampai dengan 10 adalah perguruan tinggi swasta. UNISSULA berada di bawah Universitas Dian Nuswantoro, Universitas Kristen Satya Wacana dan Universitas Katolik Soegijapranata. Melihat hal tersebut di atas menunjukkan bahwa masyarakat lebih memilih UDINUS, UKSW dan UNIKA dibandingkan UNISSULA. Padahal melihat usia UDINUS jauh lebih muda dibandingkan UNISSULA.

Untuk melihat tingkat kepercayaan masyarakat, dapat dilihat dari data perkembangan jumlah mahasiswa baru :

Tabel 1.2

Perkembangan Jumlah Mahasiswa Baru UNISSULA



Sumber : BAPA Unissula Tahun 2014

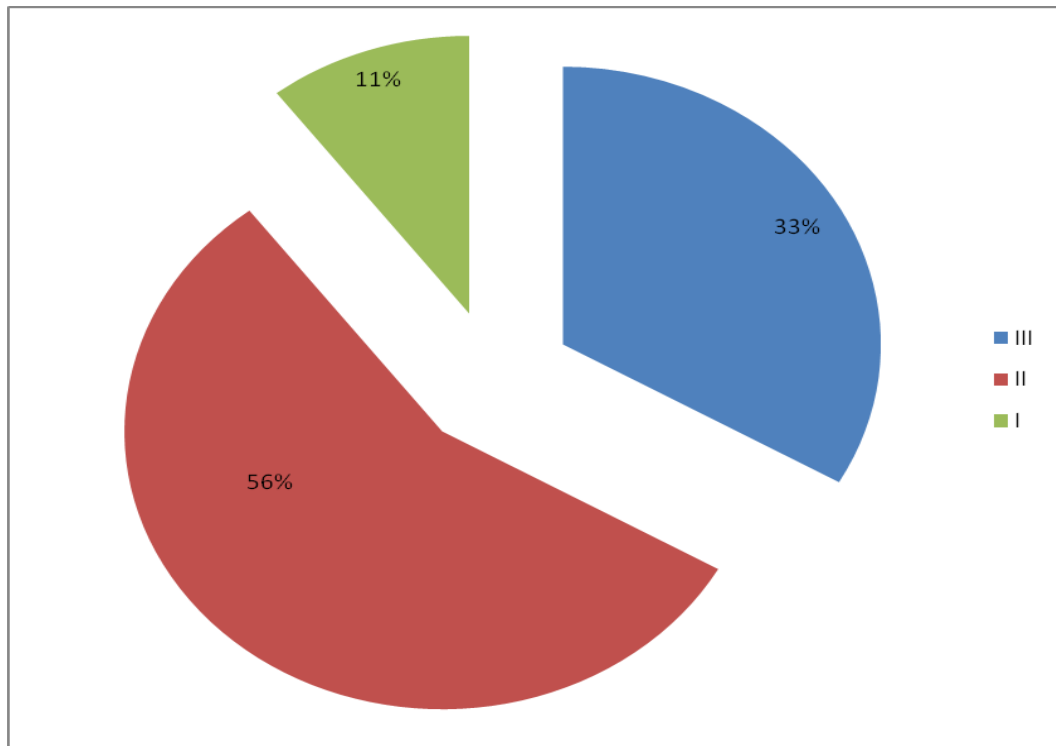
Dari tabel di atas menunjukkan bahwa penerimaan mahasiswa baru Universitas Islam Sultan Agung pada tahun 2014 mengalami penurunan, sedangkan penerimaan mahasiswa baru dalam kurun waktu 2011 sampai dengan 2013 selalu mengalami peningkatan. Penurunan jumlah mahasiswa baru mengindikasikan adanya penurunan kinerja karena animo masyarakat berkurang untuk masuk ke UNISSULA.

Sebagai salah satu universitas terkemuka di Jawa Tengah, UNISSULA memberikan pelayanan kepada mahasiswa melalui tenaga administrasinya. Mereka adalah ujung tombak yang berhadapan langsung dengan masyarakat baik mahasiswa, orang tua mahasiswa maupun instansi lain. Pelayanan yang baik akan membuat masyarakat memberikan penilaian positif terhadap UNISSULA. Pada

saat ini jumlah tenaga administrasi UNISSULA keseluruhan berjumlah 424 orang dengan sebaran berdasarkan golongan sebagai berikut :

Tabel 1.3

Jumlah Tenaga Administrasi Berdasarkan Golongan

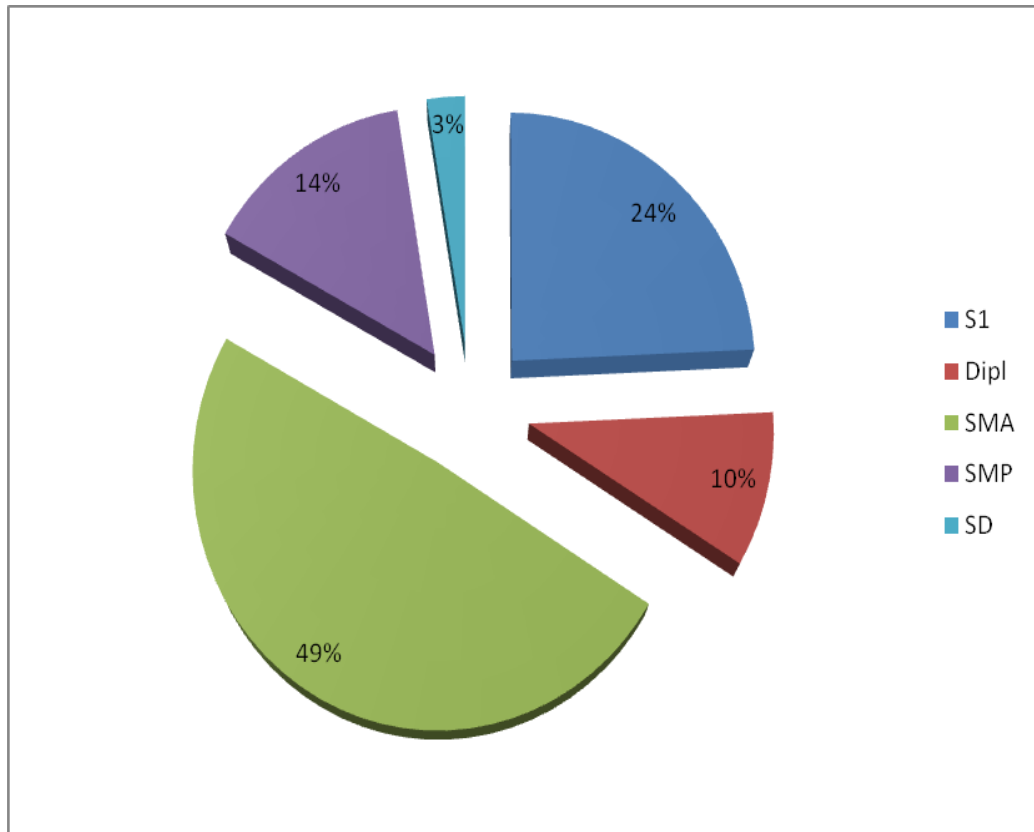


Sumber : Bagian SDI Unissula Tahun 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari keseluruhan tenaga administrasi sebanyak 424 orang, yang paling banyak adalah golongan II sebanyak 56% dan paling kecil adalah tenaga administrasi golongan I sebanyak 11%. Golongan I dan II merupakan staf atau bawahan, sedangkan golongan III terdiri dari pimpinan dan staff namun telah memiliki masa kerja yang cukup lama ataupun senior. Apabila dilihat dari tingkat pendidikan, tenaga administrasi UNISSULA memiliki sebaran sebagai berikut :

Tabel 1.4

Jumlah Tenaga Administrasi Berdasarkan Pendidikan

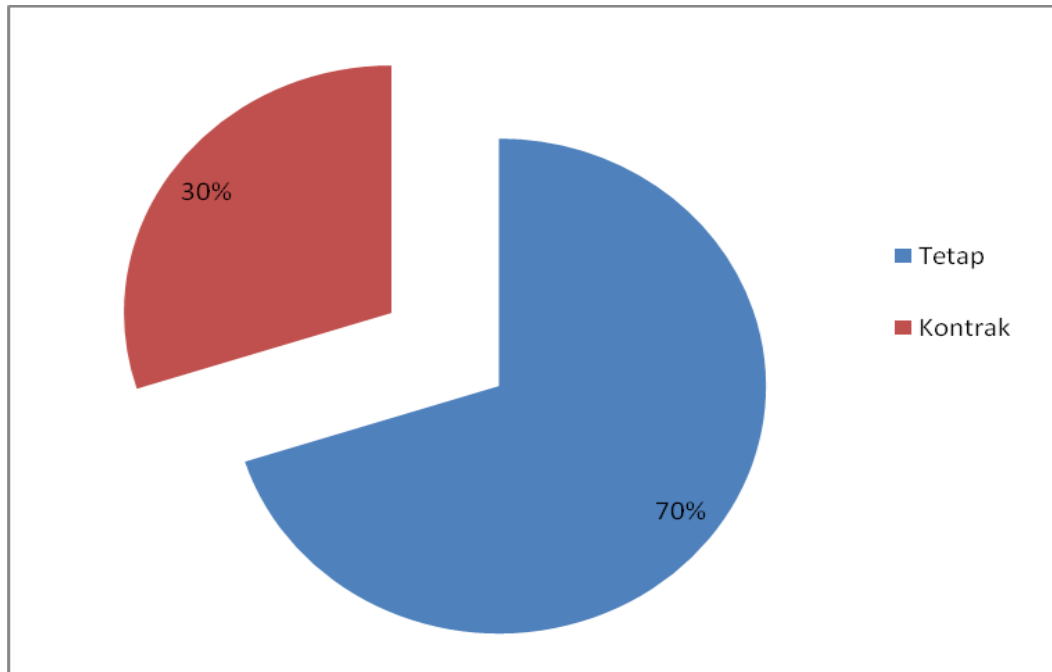


Sumber : Bagian SDI Unissula Tahun 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari keseluruhan tenaga administrasi sebanyak 424 orang, yang paling banyak adalah memiliki latar belakang pendidikan SMA sebanyak 49% diikuti berpendidikan S1 sebanyak 24%, kemudian SMP sebanyak 14% dan yang paling sedikit adalah tenaga administrasi dengan pendidikan SD sebanyak 3%. Apabila dilihat dari status kepegawaian yang dimiliki oleh tenaga Administrasi UNISSULA akan terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1.5

Jumlah Tenaga Administrasi Berdasarkan Status Kepegawaian



Sumber : Bagian SDI Unissula Tahun 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari keseluruhan tenaga administrasi sebanyak 424 orang, sebanyak 70% adalah tenaga administrasi tetap, dan sisanya adalah tenaga administrasi kontrak. Tenaga administrasi tetap mendapatkan fasilitas kesejahteraan yang berbeda dengan tenaga kontrak. Fasilitas yang didapatkan berupa sistem penggajian yang sama dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan mendapatkan tunjangan Lauk Pauk. Sedangkan untuk tenaga administrasi dengan status kontrak hanya mendapatkan gaji sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku di Semarang, tanpa memperoleh tunjangan lauk pauk.

Setelah mengetahui sebaran tenaga administrasi UNISSULA berdasarkan golongan, pendidikan dan juga status kepegawaian, berikut akan diketahui penurunan kinerjanya. Penurunan kinerja salah satu indikatornya adalah dilihat dari kedisiplinan. Tenaga administrasi UNISSULA akan mendapatkan surat peringatan yang diberikan berkaitan dengan absensi. Absensi karyawan yang berlaku di UNISSULA berdasarkan pada kedisiplinan pada waktu datang, waktu pulang dan tidak masuk kerja. Setiap kali tenaga administrasi datang terlambat ataupun tidak absen pagi tanpa keterangan maka secara otomatis akan mendapatkan Surat Peringatan Absensi pada akhir bulan. Demikian juga ketika pulang awal ataupun tidak absen sore tanpa keterangan. Apalagi jika tidak masuk kerja dengan tidak memberikan ijin atau dengan kata lain tanpa keterangan. Surat peringatan akan diberikan dengan disertai rekap tentang absensi yang patut mendapatkan peringatan.

Berikut data surat peringatan yang diberikan kepada Tenaga Administrasi yang tidak disiplin berdasarkan catatan absensi mereka dalam 2 tahun terakhir.

Tabel 1.6

Jumlah Surat Peringatan Berkaitan Dengan Absensi Tenaga Administrasi

Tahun 2013

BULAN	Tetap	SP	%	Kontrak	SP	%
Januari	281	0	0.00	103	0	0.00
Pebruari	281	0	0.00	103	0	0.00
Maret	281	0	0.00	103	0	0.00
April	281	0	0.00	103	0	0.00
Mei	283	20	7.07	103	0	0.00
Juni	285	12	4.21	103	5	4.85
Juli	283	0	0.00	103	0	0.00
Agustus	288	0	0.00	103	0	0.00
September	281	26	9.25	103	19	18.45
Oktober	287	42	14.63	110	26	23.64
Nopember	292	46	15.75	111	25	22.52
Desember	304	69	22.70	108	23	21.30

Sumber : Bagian SDI Unissula Tahun 2014

Pada awal tahun 2013 tidak terlihat adanya catatan Surat Peringatan bagi tenaga administrasi baik itu dengan status tenaga administrasi tetap maupun tenaga administrasi kontrak. Namun pada bulan Mei sampai dengan Desember 2013 ternyata menunjukkan kenaikan jumlah surat peringatan yang diberikan kepada tenaga administrasi baik tetap maupun kontrak bahwa sampai dengan prosentase di atas 20%.

Kenyataan di atas menunjukkan bahwa tenaga administrasi sudah mulai tidak disiplin dalam hal absensi. Ketidak disiplin ini tentu berimbas pula dengan kinerja. Hal ini terlihat pada turunnya penerimaan mahasiswa baru pada tahun berikutnya.

Untuk absensi tenaga administrasi pada tahun 2014 sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1.7

Jumlah Surat Peringatan Berkaitan Dengan Absensi Tenaga Administrasi

Tahun 2014

Bulan	Tetap	SP	%	Kontrak	SP	%
Januari	297	55	18.52	102	22	21.57
Pebruari	302	36	11.92	96	26	27.08
Maret	299	11	3.68	67	17	25.37
April	295	32	10.85	74	20	27.03
Mei	295	40	13.56	112	34	30.36
Juni	298	64	21.48	119	38	31.93
Juli	298	0	0.00	121	0	0.00
Agustus	298	38	12.75	121	20	16.53
September	298	70	23.49	125	31	24.80
Oktober	297	47	15.82	126	32	25.40
Nopember	299	29	9.70	127	29	22.83
Desember	297	29	9.76	127	29	22.83

Sumber : Bagian SDI Unissula Tahun 2014

Pada tahun 2014 setiap bulan terlihat adanya catatan Surat Peringatan bagi tenaga administrasi baik itu dengan status tenaga administrasi tetap maupun tenaga administrasi kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga administrasi sudah sejak awal tahun tidak disiplin dalam hal absensi. Ketidak disiplin ini tentu berimbas pula dengan kinerja. Semoga saja tidak akan berimbas pada turunnya penerimaan mahasiswa baru pada tahun berikutnya.

Ketika berhubungan dengan kinerja bahwa faktor yang berpengaruh. Untuk UNISSULA sebagai sebuah organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang mempunyai karakteristik, sikap, nilai, budaya, kemampuan, dan keahlian yang berbeda-beda, sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya mereka tidak bisa saling lepas karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial. Budaya merupakan kunci utama bagi sebuah organisasi untuk bisa menjadi produktif dan efektif. Tanpa budaya, perubahan dan perbaikan tidak akan bisa dilakukan dengan baik karena, sebagaimana diungkapkan Peterson (2007), budaya berpengaruh terhadap motivasi, dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas anggota organisasi. Sebuah organisasi tanpa budaya yang jelas dan baik, akan cenderung keropos dan tak akan mampu survive (Tjahyono, 2003: 64).

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrukhin , 2006).

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. (Edgar, 1994 : 3)

Selanjutnya Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan

Dalam budaya organisasi mereka saling tergantung satu sama lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya saling ketergantungan diantara mereka diwujudkan dalam bentuk kerjasama yang baik, dan ini dapat dilakukan salah satunya melalui pembentukan komunikasi yang baik pula dalam organisasi.

Komunikasi adalah alat untuk meningkatkan kerjasama, kepercayaan, tanggung jawab, dan antusiasme para karyawan (Manullang, 2000:231). Melalui komunikasi para anggota organisasi akan mengerti dan memahami apa yang diinginkan oleh organisasi dimana mereka bernaung, dan sebaliknya organisasi

juga akan mengerti dan memahami apa yang diharapkan para anggota organisasi sehingga mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:198) bahwa adanya komunikasi yang harmonis diantara para karyawan baik secara vertikal maupun horizontal ikut menciptakan kedisiplinan bagi organisasi. Komunikasi sangat penting dalam mengendalikan tindakan anggota organisasi yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi. Kemudian Simamora (2004:612) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah kurangnya komunikasi, untuk itu dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja dapat dilakukan melalui pembentukan komunikasi kerja secara vertikal dan horizontal.

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri, seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan (*upward communication*), komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) dan komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya atau dengan kata lain komunikasi horizontal. Salah satu konteks yang menarik untuk dikaji adalah komunikasi antara atasan dan bawahan (Muhammad, 2009). Komunikasi antara atasan dan bawahan disebut juga komunikasi vertikal.

Di bidang komunikasi vertikal, terdapat permasalahan pengarahan dari pimpinan mengenai mekanisme kerja yang masih kurang efektif sehingga karyawan cenderung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persepsinya sendiri, serta pembagian tugas dan pelimpahan wewenang masih belum dapat

dikomunikasikan dengan baik oleh pimpinan kepada bawahan. Selain itu, diketahui kurangnya keakraban atau ramah tamah antara karyawan dengan karyawan lainnya dalam bekerja. Komunikasi yang baik diperlukan agar program kerja yang telah ditetapkan dapat diselesaikan dengan lancar. Proses, pola, dan komunikasi organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan pekerjaan kepada tujuan dan sasaran. Menurut Ardana (2008) dan Handoko (2003) aspek komunikasi vertikal yang perlu diperhatikan dalam penilaian yaitu sikap konsisten dari atasan dan terjalannya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Namun pendapat Ardana dan Handoko tidak sesuai dengan pendapat Mangkuprawira (2003 :13), kadang sikap konsisten dari atasan dapat berubah karena lingkungan kegiatan dalam sebuah perusahaan begitu dinamis, kekuatan internal dan eksternal cenderung mendorong terjadinya perubahan pada aturan permainan yang telah ada, konsekuensinya perusahaan harus mengubah atau mengadopsi strategi baru agar tetap mampu bersaing. Pengubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi dari organisasi perusahaan, termasuk fungsi manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya Mangkuprawira lagi mengatakan kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dimasa datang merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia. Tidak ada sebuah perusahaan pun yang tidak melakukannya, walau sekecil apapun ukuran perusahaan tersebut, yang membedakannya adalah metode atau teknik perkiraan yang dipakai mulai dari yang sekedar tipe intuitif sampai ke teknik yang kompleks, teknik perkiraan jangka pendek dan jangka panjang. Yang

membedakan kedua pendekatan itu adalah sebagai berikut pendekatan jangka pendek dengan asumsi hampir semua sumber daya khususnya teknologi produksi tidak berubah sementara pendekatan jangka panjang dengan asumsi hampir semua sumber daya akan berubah. Jangka pendek disini biasanya hanya berkisar tidak lebih dari setahun sedangkan jangka panjang lebih dari itu bahkan bisa mencapai lima sampai sepuluh tahun. Namun, semuanya tergantung pada bentuk usaha, jenis usaha dan skala usaha.

Mangkuprawira (2003 :134) sekali lagi mengatakan ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya sumber daya manusia dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan sumber daya manusia mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar. Pelatihan merupakan salah satu pengembangan sumber daya manusia yang paling sering digunakan HRD (Newstrom, 1984, dan Baldwin serta Ford, 1988; Wexley dan Latham,1991) pelatihan dikatakan efektif jika keterampilan dan perilaku dipelajari dan dipraktekkan selama pelatihan dapat ditransfer ketempat kerja dan dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan. Hal ini juga harus dipelihara dari waktu ke waktu dan dapat digeneralisasi (Baldwin dan Ford, 1988, Holton dan Baldwin, 2003).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zeying Wan, Debora Compeau, dan Nicole Hanggerty (2012) mengatakan bahwa pelatihan karyawan telah menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Subedi (2006) melakukan penelitian di Nepal antara lain kesimpulannya,

disebutkan bahwa budaya organisasi dan kepercayaan yang dianut oleh manager, supervisor dan karyawan tentang pelatihan dan pengembangan yang mungkin mempengaruhi proses serta hasil dari pelatihan. Velada *et al.* (2007) mengeksplorasi hubungan antara tiga jenis prediktor pada transfer pelatihan-pelatihan karakteristik desain, individu dan kerja lingkungan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan transfer pelatihan, organisasi harus merancang pelatihan yang memberikan pelatihan kemampuan untuk mentransfer belajar, memperkuat keyakinan para peserta dalam kemampuan mereka untuk mentransfer, memastikan bahwa isi pelatihan dapat dipertahankan dari waktu ke waktu dan memberikan umpan balik yang sesuai tentang kerja karyawan dalam mengikuti kegiatan pelatihan.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan di atas, sebelumnya Fisher (1992) mengatakan tidak semua hasil penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Investasi yang dikeluarkan untuk program pelatihan akan sia-sia jika pelatihan gagal menghasilkan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Seringkali manajemen memutuskan untuk mengadakan pelatihan tanpa menganalisis terlebih dahulu kebutuhan organisasi, pekerjaan, dan sumber daya manusia. Penelitian yang juga dilakukan oleh Shank, P. dan Sitze (2004) telah menunjukkan bahwa lima puluh persen (50%) dari semua keterampilan karyawan menjadi usang dalam waktu tiga sampai lima tahun, artinya dengan perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan maka hal tersebut hanya mampu bertahan dalam waktu yang tidak cukup lama.

Kinerja karyawan menurut Yuling at.al. (2010) dapat dipengaruhi oleh faktor individual antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control* merupakan aspek kepribadian yang mengacu pada sistem psikologis individu dan sifat unik yang dapat memutuskan seseorang berpikir dan berperilaku.

Brownell (1981) menulis tentang pendapat Rotter dalam papernya yang mendefinisikan *locus of control* sebagai tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka.

Locus of control menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdiri dari dua konstruk yaitu internal dan eksternal, dimana apabila seseorang yang meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan selalu mengambil peran serta bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan termasuk dalam *internal locus of control*, sedangkan seseorang yang meyakini bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya termasuk dalam *external locus of control*. Spector (1988) dalam Falikhatun, (2003) menyatakan bahwa berdasarkan teori *locus of control*, seseorang yang merasa tidak nyaman dalam satu lingkungan budaya tertentu akan mengalami ketidak berdayaan dan kekhawatiran.

Falikhatun (2003) menyatakan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh tipe personalitas individu, yaitu individu dengan *internal locus of control* lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003), individu yang mempunyai *internal locus of control* menunjukkan motivasi yang lebih besar, menyukai hal-hal yang bersifat

kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya, sehingga mengarah pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi .

Hasil penelitian Khairul (2008) mengungkapkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Zaini at al. (2009) , Lee & Lee dalam Zaini (2009) mengatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada Bagian Sumber Daya Insani Universitas Islam Sultan Agung Semarang maka terdapat fenomena yang menarik yang terjadi di perusahaan tersebut dimana dulunya di UNISSULA sering melakukan yang namanya pelatihan dan pengembangan bahkan dalam satu tahun ada beberapa kali pelatihan dan bahkan pembawa materi dalam pelatihan dan pengembangan itu berasal dari luar negeri namun karena dengan alasan biaya atau dana yang dikeluarkan terlalu besar untuk keperluan pelatihan dan pengembangan saja maka pimpinan mengambil kebijakan untuk pengadaan pelatihan dan pengembangan hanya dilakukan setiap ada penerimaan karyawan baru dengan jumlah minimal 50 orang. Adapun jenis-jenis materi pelatihan yang dibawakan mengenai kepribadian ,pelayanan prima dan kearsipan.

Salah satu hal yang dapat dijadikan parameter tentang kualitas kerja sumber daya manusia adalah tingkat prestasi kerja yang ada pada sumber daya manusia tersebut. Secara logika dapat dikatakan bahwa semakin tinggi prestasi kerja seorang karyawan maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pula kualitas

karyawan tersebut. Prestasi kerja karyawan tidak akan timbul begitu saja, melainkan membutuhkan suatu pendekatan yang intensif untuk memahami faktor-faktor yang dapat menumbuhkan prestasi kerja karyawan. Tinggi rendahnya tingkat prestasi seorang karyawan sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang dimaksudkan antara lain adalah kemampuan karyawan untuk selalu mengikuti perubahan, setiap karyawan harus mempunyai dasar pengetahuan yang memadai untuk memecahkan permasalahan pekerjaan dalam waktu yang tidak terlalu lama. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja terutama disaat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini, peran pendidikan dan pelatihan sangat besar peranannya untuk membekali karyawan agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sementara secara umum tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program- program kerja yang telah ditetapkan.

Semakin baik program pelatihan yang dilakukan oleh pengelola organisasi maka semakin terampil karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didasarkan pada konsep dasar dari pelatihan yang memberikan bekal bagi karyawan untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan permasalahan pekerjaan yang dihadapinya. Bagi karyawan yang secara rutin memperoleh pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan output yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak melakukan pelatihan.

Permasalahan yang dihadapi oleh tenaga administrasi UNISSULA dalam

hubungannya dengan *locus of control*, berdasarkan wawancara dengan pimpinan mengenai program pelatihan yang sudah dilakukan terhadap karyawan belum menunjukkan adanya perubahan dalam kinerja, karyawan kurang mampu untuk mengatasi penurunan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan karyawan yang kurang aktif atau kurang memiliki dorongan dalam dirinya untuk bekerja secara maksimal, sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada produktivitas. Masih ada pimpinan yang beranggapan pelatihan merupakan pemborosan dan program pelatihan tidak dituangkan dalam rencana kerja. Dengan pelatihan yang terprogram dan berkesinambungan dan peserta pelatihan dengan *locus of control* internal yang tinggi lebih mungkin untuk mengejar strategi belajar yang sukses sehingga kinerja organisasi yang diharapkan dapat tercapai. Dalam hal komunikasi vertikal untuk komunikasi vertikal ke bawah telah dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini sangat jelas terlihat bagaimana pimpinan dapat memberikan perintah, arahan maupun teguran kepada bawahannya. Sedangkan untuk komunikasi vertikal dari bawah ke atas tidak dapat dilakukan dengan baik, karena tidak adanya saluran resmi untuk menyampaikan aspirasi mereka semacam Serikat Pekerja. Di UNISSULA tidak diperkenankan membentuk serikat pekerja sehingga setiap ada ketidaknyamanan yang dialami oleh bawahan hanya menjadi gosip diantara para bawahan tersebut. Kebijakan menampung aspirasi dari bawahan mulai ditunjukkan dengan adanya program Rapat Rutin (*monthly meeting*) pada tiap-tiap unit yang dilaksanakan setiap bulan. Laporan rapat ini dibahas dan ditindaklanjuti dalam rapat pimpinan.

Setelah mengetahui fenomena yang terjadi penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian yang mendalam di UNISSULA Semarang untuk mengetahui lebih lanjut apa sebenarnya yang menjadi problem organisasi tersebut sehingga kinerja sumber daya manusianya menurun, apakah dengan menurunnya kinerja sumber daya manusia UNISSULA Semarang itu adakah faktor komunikasi vertikal yang ada, ataukah dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan kurang sesuai, *locus of control* internal yang kurang bagus yang dianggap sebagai sumber penurunan kinerja sumber daya manusia di UNISSULA Semarang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari fenomena yang terjadi di UNISSULA Semarang bahwa terjadi penurunan kinerja dan selain itu juga berdasarkan hasil penelitian Messa Media Gusti (2012) mengatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin dengan kinerja sumber daya manusia.

Kinerja yang turun menyebabkan menurunnya jumlah Mahasiswa Baru UNISSULA dimana mulai tahun 2011 – 2013 mengalami peningkatan sedangkan tahun 2014 mengalami penurunan seperti pada tabel 1.2 . Tahun 2013, Mahasiswa Baru UNISSULA sebanyak 4.000 orang, sedangkan pada tahun 2014 Mahasiswa Baru UNISSULA sebanyak 3.875 orang. Di samping itu menurun pula peringkat UNISSULA, pada tahun 2014 peringkat UNISSULA adalah 71, sedangkan tahun 2013 adalah 63.

Dengan kondisi seperti ini UNISSULA mengadakan pelatihan terhadap pelayanan prima. Pelatihan pelayanan prima ini dilakukan untuk pelatihan kepada semua karyawan baik pimpinan maupun karyawan. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pelayanan di UNISSULA.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ketika diberikan pelatihan kinerja pimpinan dan bawahan (karyawan) akan meningkat?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari uraian rumusan masalah di atas, maka dapat dipaparkan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja karyawan UNISSULA Semarang.
- 2) Untuk menguji pengaruh pelatihan (*training*) terhadap kinerja karyawan UNISSULA Semarang.
- 3) Untuk menguji pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan UNISSULA Semarang.
- 4) Untuk menguji moderasi *locus of control* pada pengaruh komunikasi vertikal dan pelatihan dengan kinerja karyawan UNISSULA Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1) Manfaat teoritis

Menambah atau memperkaya bukti empiris pengaruh komunikasi vertikal, pelatihan dan *locus of control* dengan kinerja dan peran moderasi *locus of control* pada pengaruh komunikasi vertikal dan pelatihan dengan kinerja. Diharapkan memperkaya penelitian di peminatan komunikasi strategis.

2) Manfaat praktis

Memberikan masukan bagi manajemen untuk memelihara maupun meningkatkan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan karakteristik individu yaitu *locus of control*.

3) Manfaat Sosial

Menambah atau memperkaya pengetahuan bagi perusahaan tentang komunikasi vertikal, pelatihan, kinerja pegawai dan peran dari *locus of control*.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. State of The Art

Tabel 1.8.

State of The Art

Judul	Tujuan dan Metodologi	Kesimpulan
Pengaruh Komunikasi Vertikal Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Mandiri Tbk Card Collection & Recovery Regional III Bandung (Tri Fitri Riyanto, Universitas Pasundan, 2011)	Mengetahui pengaruh Komunikasi vertikal dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dan Metode Verifikatif.	Dari hasil penelitian ini diketahui persamaan regresi adalah $Y = 1.080 + 0.539 X_1 + 0.201 X_2$ Komunikasi Vertikal dan Motivasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Card Collection & Recovery Regional III Bandung memiliki hubungan yang positif dengan kinerja dari para pegawainya. Nilai F hitung adalah sebesar 70.655, nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima. Nilai koefisien Determinasi diketahui nilainya 0.713, nilai tersebut mengindikasikan bahwa Komunikasi Vertikal dan Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Card Collection & Recovery Regional III Bandung sebesar 71.3%.
Hubungan Komunikasi Vertikal Dengan Kinerja di Karyawan PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk (Neneng Hasanah Magdalena, Universitas Sahid, 2012)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana korelasi atau hubungannya antara komunikasi vertikal terhadap kinerja di kalangan karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Komunikasi vertikal di PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk memiliki hubungan terhadap kinerja namun hubungannya rendah, terlihat dari hasil analisis kontribusinya yaitu sebesar 5%. Dengan demikian ada faktor lain sebesar 95% yang dapat meningkatkan kinerja di kalangan karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Penelitian ini menggunakan metode korelasi yaitu suatu cara untuk	Hasil yang diperoleh dari penelitian yang menggunakan rumus Pearson correlation menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang rendah tetapi pasti yaitu sebesar (0.22) antara variabel X (komunikasi vertikal) dengan variabel Y (kinerja di kalangan Karyawan), serta hasil uji kontribusi variabel X terhadap variabel Y yaitu sebesar 5%. Untuk mengetahui faktor lain selain komunikasi vertikal, perlu kiranya ada penelitian lanjutan agar dapat diketahui faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja di

	<p>mengetahui sejauh mana hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Dalam hal ini variabel X yaitu komunikasi vertikal dengan variabel Y yaitu kinerja di kalangan karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk yaitu sebanyak 50 (lima puluh) orang karyawan, karena jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi oleh peneliti dijadikan sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner, dan wawancara kemudian data tersebut dituangkan dalam bentuk tabel tunggal yang diberi penjelasan dari hasil yang diperoleh, kemudian dianalisa hubungannya.</p>	<p>kalangan karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.</p>
<p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus Of Control Terhadap Hubungan Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial (Ngatemin, Universitas Sumatera Utara, 2009)</p>	<p>Kebijakan Bank Indonesia yang harus dilaksanakan oleh BPR mengenai dana pelatihan yang harus dianggarkan sebesar 5 persen dari biaya tenaga kerja setahun. Namun masih ada BPR yang belum memenuhi ketentuan Bank Indonesia dan beranggapan bahwa pelatihan yang dilakukan tidak berpengaruh pada kinerja. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh locus of control.</p> <p>Penelitian dilakukan di 4 BPR di Kabupaten Badung dengan mengambil sampel 120 orang karyawan yang sudah pernah mengikuti pelatihan dan dibagi menjadi 4 kelompok. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan varian univariat ANOVA dibantu dengan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek pelatihan terhadap kinerja, untuk menguji efek <i>locus of control</i> terhadap kinerja dan menguji efek moderasi <i>locus of control</i> pada hubungan pelatihan dengan kinerja.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat hipotesis yang diajukan semuanya menunjukkan perbedaan yang signifikan. efek utama pelatihan, terhadap kinerja signifikan artinya ada perbedaan rata-rata kinerja karyawan antara level pelatihan tinggi dengan level pelatihan rendah. Efek utama <i>locus of control</i> terhadap kinerja signifikan artinya ada perbedaan rata-rata kinerja karyawan antara level <i>locus of control internal</i> dengan level <i>locus of control external</i>. Efek interaksi antara level pelatihan dengan level <i>locus of control</i> signifikan artinya terdapat pengaruh bersama antara pelatihan dengan <i>locus of control</i> terhadap kinerja karyawan BPR di Kabupaten Badung.</p>
<p>Pengaruh Motivasi dan Locus Of Control</p>	<p>Secara empiris penelitian ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara motivasi</p>

<p>Terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial (Ranto Sihombing, Universitas Gajah Mada, 2006).</p>	<p>anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan kontijensi. Dua variabel kontijensi yang diteliti, yaitu motivasi kerja manajerial dan locus of control. Kuesioner dikirimkan pada 300 manajer pada perusahaan manufaktur. Tanggapan yang diperoleh dari 93 manajer (31%) dianalisa dengan menggunakan analisa regresi.</p>	<p>dan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Tetapi <i>locus of control</i> secara signifikan ditemukan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan tinggi apabila manajer memiliki <i>locus of control internal</i>, demikian sebaliknya.</p>
--	---	--

1.5.2. Paradigma

Paradigma dalam penelitian ini adalah Positivisme, yaitu suatu keyakinan dasar yang berakar dari paham ontologi realisme yang menyatakan bahwa realitas itu ada (*exist*) dalam kenyataan yang berjalan sesuai dengan hukum alam (*natural laws*). Dengan demikian penelitian berusaha untuk mengungkapkan kebenaran realitas yang ada, dan bagaimana realitas tersebut senyatanya berjalan (Salim, 2001:39).

Menurut Sarantakos (1993 dalam Poerwandari, 1998:17), Positivisme melihat penelitian sosial sebagai langkah instrumental, penelitian dianggap sebagai alat untuk mempelajari peristiwa dan hukum-hukum sosial yang pada akhirnya akan memungkinkan manusia meramalkan kemungkinan kejadian serta mengendalikan peristiwa.

Istilah paradigma pertama kali diperkenalkan oleh Thomas Kuhn (1962), dan kemudian dipopulerkan oleh Robert Friedrichs (1970). Menurut Kuhn, paradigma adalah cara mengetahui realitas sosial yang dikonstruksi oleh *mode of*

thought atau *mode of inquiry* tertentu, yang kemudian menghasilkan *mode of knowing* yang spesifik. Definisi tersebut dipertegas oleh Friedrichs, sebagai suatu pandangan yang mendasar dari suatu disiplin ilmu tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari. Pengertian lain dikemukakan oleh George Ritzer (1980), dengan menyatakan paradigma sebagai pandangan yang mendasar dari para ilmuwan tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari oleh salah satu cabang/disiplin ilmu pengetahuan.

Paradigma kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian yang menggunakan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis merupakan penelitian yang menggunakan paradigma kuantitatif. Paradigma ini disebut juga dengan paradigma tradisional (*traditional*), positivis (*positivist*), eksperimental (*experimental*), atau empiris (*empiricist*).

Secara garis besar Positivisme dalam penelitian kualitatif didasarkan pada asumsi Ontologis, epistemologis, dan Aksiologis. Asumsi ontologism dalam penelitian ini adalah Segala sesuatu adalah riil (*real*), nyata, sehingga di dalam fenomena/gejala sosial: apa-apa yang tidak nyata dianggap bukan fenomena sosial. Benda-benda yang ada disekitar adalah objek, dan yang ada di dalam pikiran bukan objek. Segala sesuatu memiliki pola yang bersifat Universal.

Dalam penelitian kuantitatif semua yang diteliti (objek penelitian) dijelaskan dalam angka dan jumlah bukan dari kata-kata dan bahasa sehingga apa

yang diteliti tersebut mendapatkan bukti yang otentik bahwa objek tersebut adalah nyata dan dapat diukur melalui angka. Bila tidak dapat diukur melalui angka, maka dalam penelitian kuantitatif objek tersebut dinyatakan tidak ada atau tidak real. Karena hasil penelitian kuantitatif berupa angka atau jumlah maka hasil tersebut dapat digeneralisasikan..

Asumsi epistemologis positisme adalah dalam pendekatan kuantitatif, individu adalah seseorang yang bebas nilai. Individu tidak dipengaruhi oleh nilai-nilai yang melekat pada individu lain. Karena individu bebas nilai, maka individu tersebut dapat melihat fenomena atau gejala secara objektif dengan menggunakan kriteria – kriteria universal. Ilmu pengetahuan adalah cara terbaik yang dimiliki manusia untuk memperoleh pengetahuan, dan karena konsep ilmu pengetahuan dilandasi oleh adanya fakta atas fenomena yang terjadi maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa ilmu pengetahuan dapat menggantikan akal sehat. Pendekatan kuantitatif menganggap bahwa segala sesuatu adalah nyata, bisa dipelajari, karena dalam penelitian kuantitatif objek yang akan diteliti harus bisa dikatakan dengan jumlah dan angka, maka untuk memperoleh objek yang dapat dihitung objek tersebut harus nyata (*real*). Selain itu pendekatan kuantitatif juga bersifat universal, sehingga pendekatan ini menggunakan pola universal yang ketat agar hasil penelitian dapat diakui secara universal. Pola pendekatan kuantitatif bersifat baku, linier, dan bertahap. Dalam hal ini penelitian kuantitatif memandang bahwa hasil penelitian yang telah dilakukan bersifat baku atau objektif bukan subjektif. Proses penelitian kuantitatif bersifat deduktif, yaitu berangkat dari sebuah konsep yang bersifat umum ke hal-hal yang khusus, dan

menerapkan prinsip nomotik yaitu hanya mengambil gejala inti saja, dengan mengabaikan gejala yang lainnya.

Asumsi aksiologis positivisme pendekatan kuantitatif mencari penjelasan mengapa sebuah fenomena atau gejala terjadi di dalam pola-pola yang sudah ada. Jadi pola dari kejadian yang sudah ada itu bisa dijelaskan, maka pola tersebut semakin meyakinkan dan tak terbantahkan. Dan jika pola yang sudah ada tidak dapat digunakan untuk menjelaskan gejala yang sudah ada, maka dicari pola baru yang lebih universal, sehingga bisa dipakai untuk menjelaskan gejala tersebut.

1.5.3. TEORI ATRIBUSI

Penelitian ini menggunakan teori atribusi karena akan menjelaskan perilaku. Dalam kelompok teori kognisi dan pemrosesan pesan (*cognition and information processing*) ini bisa dijumpai adanya teori atribusi (*attribution theory*) dan teori penilaian sosial, (*social-judgement theory*) (Litlejohn dan Foss, 2008 : 67-75).

Teori atribusi adalah sebuah teori yang menjelaskan bagaimana cara menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang. Pada dasarnya, ketika kita mengamati perilaku individu, kita dapat melihat apakah hal tersebut disebabkan oleh pengaruh eksternal ataupun internal (Robbins, 1996).

Persepsi seseorang untuk membuat penilaian mengenai orang lain sangat dipengaruhi oleh kondisi internal maupun eksternal orang tersebut (Agus, 2006). Oleh karena itu, teori atribusi sangat relevan untuk menerangkan maksud tersebut. Pada dasarnya, teori atribusi menyatakan bahwa bila individu-individu mengamati perilaku seseorang, mereka mencoba untuk menentukan apakah itu

ditimbulkan secara internal atau eksternal (Robbins, 1996). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri, sedangkan perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi (Agus, 2006).

Teori atribusi bermula dengan gagasan bahwa setiap individu mencoba untuk memahami perilaku mereka sendiri dan orang lain dengan mengamati bagaimana sesungguhnya setiap individu berperilaku. Sebagai pelaku komunikasi kita harus berpikir logis kenapa kita berperilaku demikian, dan kadang-kadang kita ingin agar kita dapat menjelaskan kenapa orang lain juga berperilaku seperti itu. Teori atribusi kemudian berhubungan dengan cara kita menyimpulkan hal yang menyebabkan perilaku tersebut – perilaku kita dan perilaku orang lain.

Teori atribusi dimulai pada disiplin ilmu psikologi sosial dengan teoritis yakni Fritz Heider (Heider, 1958), Harold Kelley (Kelley, 1967), dan Edward Jones (Jones, 1976). Teori ini mengambil pandangan “manusia-sebagai-ilmuwan” dan mengusulkan bahwa individu mencari alasan kausal yang dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku yang diamati. Teori Atribusi klasik melihat ini sebagai proses tujuan dan logis. Sebagai contoh, Manusov (1990) menyatakan bahwa dua asumsi dasar tentang pengolahan informasi dalam teori atribusi adalah bahwa “orang-orang penafsir aktif dari peristiwa yang terjadi di lingkungan sosial mereka” dan bahwa “atribusi menggunakan basis yang konsisten dan logis yang di atasnya untuk membuat klaim kausal mereka” Para ahli telah mundur dari sikap rasional dan logis ini sampai batas tertentu, mencatat bahwa kita tidak selalu sadar

perilaku kita (Langer, 1978) dan bahwa individu tidak selalu mengambil logika yang ketat dari penjelasan ilmiah menjadi masuk akal pemahaman kehidupan sosial (Jaspars et al, 1983). Namun, teori atribusi dan penelitian membuat jelas bahwa individu mencari pemahaman tentang kehidupan sosial (bahkan jika pemahaman yang mungkin tidak melibatkan penyebab dalam arti pengujian ketat di dunia) dan atribusi dikaitkan dengan perilaku sosial memiliki efek luas pada perasaan tentang peristiwa masa lalu dan harapan kita tentang yang akan datang, sikap kita terhadap orang lain dan reaksi kita terhadap perilaku mereka dan pemahaman kita tentang diri kita dan upaya kita untuk meningkatkan kekayaan kita” (Kelley & Michela, 1980, hal. 489).

Penemu teori atribusi, Fritz Heider, menyebutkan beberapa atribusi kausal yang biasa dibuat setiap orang. Semua ini mencakup penyebab situasional (dipengaruhi oleh lingkungan), pengaruh pribadi (memengaruhi secara pribadi), kemampuan (dapat melakukan sesuatu), usaha (mencoba melakukan sesuatu), hasrat (keinginan untuk melakukannya), perasaan (merasa menyukainya), keterlibatan (setuju dengan sesuatu), kewajiban (merasa harus), dan perizinan (telah diizinkan).

Atribusi lain yang menarik terjadi ketika kita berpikir bahwa kita “harus” melakukan sesuatu. Sebuah kewajiban dipandang bukan sebagai tuntutan objektif dan adil. Hal ini dapat memiliki pemahaman kebenaran yang luar biasa karena semua orang akan setuju. Karena orang ingin konsisten, mereka akan menyeimbangkan kewajiban dan nilai-nilai mereka, sehingga apa yang ingin dilakukan sesuai dengan apa yang mereka pikir seharusnya mereka lakukan.

Teori atribusi berusaha menjelaskan cara kita mempertimbangkan orang secara berbeda, tergantung pada arti atau makna yang kita hubungkan pada perilaku tertentu. Apabila kita mengamati perilaku individu, kita berusaha mempertimbangkan apakah disebabkan faktor internal atau faktor eksternal. Perilaku yang disebabkan faktor internal adalah faktor yang kita yakini di bawah kontrol pribadi individu. Sedangkan perilaku yang disebabkan faktor eksternal adalah apa yang kita bayangkan adalah situasi memaksa individu melakukannya.

Proses atribusi adalah proses persepsi dalam menentukan apakah perilaku atau kejadian yang diamati disebabkan untuk sebagian besar oleh faktor internal atau faktor eksternal. Sebagai faktor internal termasuk kemampuan atau motivasi orang, sedangkan faktor eksternal termasuk kekurangan sumber daya, orang lain, atau hanya keberuntungan. Sebagai contoh, apabila rekan kerja kita tidak tampak dalam rapat, kita dapat menduga sebagai atribusi internal, seperti rekan kerja kita lupa, kekurangan motivasi atau sebagai atribusi eksternal, seperti kemacetan, emergensi urusan keluarga, atau situasi menyebabkan ketidakhadiran.

Atribusi merupakan proses persepsi yang penting karena membentuk hubungan sebab akibat, dan pada gilirannya memengaruhi bagaimana kita merespon perilaku orang lain dan bagaimana kita bertindak di waktu yang akan datang.

Kebanyakan orang tidak sempurna dalam membuat atribusi. Bias yang terjadi dinamakan *Fundamental Attribution Error*, yang menunjukkan kecenderungan kita untuk melihat orang daripada situasi sebagai penyebab utama perilaku orang. Apabila pekerja terlambat bekerja, pengamat lebih suka

menyimpulkan bahwa orang tersebut malas daripada menyadari bahwa faktor eksternal mungkin yang menyebabkan perilaku tersebut. Kesalahan atribusi mendasar terjadi karena pengamat tidak dapat dengan mudah melihat faktor eksternal yang membatasi perilaku orang. Kita tidak melihat kemacetan lalu lintas yang menyebabkan orang tersebut terlambat.

Kesalahan atribusi lain adalah *self serving bias*, yang merupakan kecenderungan menghubungkan hasil kita yang menyenangkan pada faktor internal dan kegagalan kita pada faktor eksternal. Secara sederhana, kita mengambil contoh atas keberhasilan kita dan menyalahkan orang lain, atau situasi untuk kesalahan kita. Dalam laporan tahunan, misalnya, eksekutif terutama menunjukkan kualitas pribadi mereka sebagai alasan keberhasilan perusahaan dan pada faktor eksternal sebagai alasan untuk kegagalan perusahaan.

Folkman (2006:25) menegaskan bahwa kita cenderung merasa bahwa apabila mengalami adalah karena situasi. Tetapi apabila kita melihat kegagalan orang lain adalah karena kurangnya usaha, kemampuan atau karakternya. Kenyataan tersebut kemungkinan tidak selalu benar dan menunjukkan kemungkinan kesalahan atribusi.

1.5.4. Teori Peniti Penyambung Rensist Likert

Rensist Likert adalah salah seorang psikolog sosial dan ahli teori yang pertama-tama mengembangkan cara-cara untuk mengukur variabel manusia dalam organisasi. Ia merupakan tokoh di belakang riset skala besar mengenai gaya manajemen dan kepemimpinan dalam industri. Dengan para koleganya di Institut Riset Sosial (*Institute For Social Research*) pada Universitas Michigan,

Likert menyelenggarakan banyak studi empiris dan mengikhtisarkan penemuan-penemuannya dalam dua buku yang dibaca orang *New Patterns of Management* (Pola-pola Baru Manajemen) dan *The Human Organization* (Organisasi Kemanusiaan). Likert membahas dengan jelas masalah-masalah komunikasi dalam organisasi. Analisanya mengenai gaya manajemen para penyelia dan akibat dari sikap-sikap yang berlainan dari para penyelia itu pada produktivitas karyawan yang dibawahinya. Gaya kepemimpinan dan manajemen sangat bergantung pada aspek-aspek komunikasi dari perilaku organisasional (M.T. Myers, 1987:73).

Ia berjasa mengembangkan suatu teori (model) terkenal dengan sebutan teori atau model peniti penyambung (*the linking pin model*) yang menggambarkan struktur organisasi. Konsep peniti penyambung berkaitan dengan kelompok-kelompok yang tumpang tindih. Setiap penyelia merupakan anggota dari dua kelompok : sebagai pimpinan unit lebih rendah dan anggota unit yang lebih tinggi. Penyelia berfungsi sebagai peniti penyambung, mengikat kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya pada tingkat berikutnya. Struktur peniti penyambung menunjukkan hubungan antar kelompok alih-alih hubungan antar pribadi. Organisasi dengan struktur peniti penyambung menggalakkan orientasi ke atas daripada orientasi ke bawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diserahkan ke atas dalam organisasi. (R. Wayne Pace Don F. Faules, 1998:62). Dalam desain yang demikian, dimungkinkan adanya kepemimpinan dan pengambilan keputusan bersama, karena tidak ada perbedaan tajam antara peranan atasan dengan bawahan. (MT. Myers, 1987:74) .

Dalam kaitannya dengan model ini, ada banyak perusahaan yang menggalakkan penggunaan kaidah – kaidah manajemen ilmiah. Pekerjaan dibagi-bagi menjadi bagian-bagian komponen. Metode pelaksanaan tugas yang terbaik dikembangkan. Para karyawan mulai direkrut, dididik dan dilatih melaksanakan pekerjaan dan para penyelia ditunjuk untuk mengawasi apakah tugas-tugas dilaksanakan menurut cara yang khusus itu pada tingkat produktivitas yang dapat diterima.

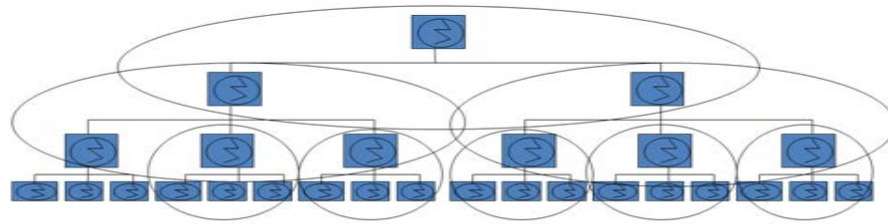
Sistem manajemen yang ideal bagi likert adalah sistem yang disebutnya suatu “sistem interaksi pengaruh”. Cara yang efektif untuk mengintegrasikan sasaran kelompok kerja dan sasaran organisasi dilaksanakan dengan sarasehan masalah antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu setiap penyelia dan manajer seharusnya menjadi milik kedua tingkatan; ia adalah kelompok kerja yang beranggotakan para bawahan, tetapi ia juga milik kelompok kerja lain yang beranggotakan para atasannya. Dengan demikian manajemen seharusnya membina kelompok-kelompok kerja, dengan menghubungkannya pada organisasi melalui orang-orang yang memiliki keanggotaan kelompok ganda. Kelompok-kelompok efektif dan partisipasi maksimum dari para anggota kelompok itu pemegang kunci utama bagi berfungsi efektifnya komunikasi organisasi.

Bagi likert manajemen pada hakekatnya adalah suatu proses relatif. Tidak ada hukum-hukum umum yang dapat diberlakukan pada setiap situasi. Seorang manajer harus menyesuaikan gayanya dengan kelompok yang dipimpinnya. Namun kesulitannya adalah bahwa seorang manajer acapkali tak tahu apakah ia berada di jalan yang benar, karena ia tidak mampu menilai aspek-aspek perilaku

manusia. Tetapi hal ini sesungguhnya tidak menjadi masalah yang sulit lagi karena sekarang tersedia sejumlah cara untuk mengadakan penilaian seperti itu, misalnya penilaian motivasi, batas-batas kesetiaan kelompok, efisiensi komunikasi. Informasi semacam itu memungkinkan manajemen mengikuti “hukum situasi”. (Barnes, 1988 : 59 – 61).

Luthans berpendapat bahwa konsep peniti penyambung cenderung menekankan dan memudahkan apa yang seharusnya terjadi dalam struktur klasik yang birokratik. Tetapi pola hierarkhis atasan – bawahan sering mendorong komunikasi ke bawah, namun menghambat komunikasi ke atas dan ke samping. Lambatnya tindakan kelompok, yang merupakan ciri organisasi berstruktur peniti penyambung, harus diimbangi dengan manfaat partisipasi yang positif – kontribusi kepada perencanaan, komunikasi yang lebih terbuka, dan komitmen anggota – yang tumbuh dari struktur peniti penyambung. (R. Wayne Pace Don F. Faules, 1998:62).

Selanjutnya, likert tertarik membedakan organisasi efektif dengan organisasi tak – efektif. Risetnya membawanya untuk percaya bahwa perbedaan ini dapat dijumpai dalam sejumlah dimensi struktural dan proses organisasional : (1) kepemimpinan (*leadership*), (2) motivasi (*motivation*), (3) komunikasi (*communication*), (4) interaksi (*interaction*), (5) pengambilan keputusan (*decision making*), (6) penetapan sasaran (*goal setting*), (7) pengawasan (*control*), dan (8) prestasi (*achievement*).



1.5.5. Variabel Bebas

Sering disebut sebagai variable stimulus, predictor, atau *antecedent*, atau variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang menjadi sebab perubahannya variabel terikat. (Undip : 2010). Terdapat 2 (dua) variabel bebas yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu :

- Komunikasi Vertikal
- Pelatihan

1.5.5.1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi adalah dasar dari setiap usaha antar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia ingin membagi apa yang dirasakan dan diketahuinya. Sejak adanya peradaban manusia sampai sekarang terus berkembang. Dengan berkomunikasi terjadi proses penyesuaian diri manusia dengan lingkungannya agar dapat menyesuaikan keadaan.

Sama halnya dengan organisasi mutlak dibutuhkan adanya komunikasi, karena suatu organisasi mencakup kepentingan dua orang atau lebih yang sama diantaranya memerlukan koordinasi untuk mendapatkan hal yang lebih baik.

Jelaslah bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam berorganisasi dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi khususnya sumber daya manusia yang tidak dapat dilepaskan dari kegiatan komunikasi.

Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat informal dan formal, berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Adapun makna organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama sehingga ditemukan cara-cara yang tepat untuk memperbaiki kualitas hidup kerja.

Salah satu dimensi dari komunikasi organisasi yang memegang peranan tetap penting dalam kelangsungan suatu organisasi adalah komunikasi vertikal karena terciptanya suatu hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.

Dalam kehidupan organisasi ada 2 dimensi komunikasi yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Menurut Lawrence D. Brenann definisi komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung. Organisasi sebagai kerangka kekerjaan menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Komunikasi internal sendiri dibagi atas 3 dimensi yaitu :

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan aliran informasi antara orang pada tingkat organisasi yang berbeda. Distorsi komunikasi lebih mungkin terjadi apabila informasi diteruskan melalui beberapa tingkat dari organisasi.

Komunikasi Vertikal dapat bersifat *Upward Communication* atau *Downward Communication*

Upward communication, komunikasi ke atas bersangkutan dengan pengiriman pesan kepada seseorang pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi. Pekerja biasanya mengkomunikasikan informasi ke atas tentang diri mereka, masalah dengan rekan sekerja, praktik organisasi, dan kebijaksanaan yang mereka tidak pahami atau tidak sukai, dan hasil yang telah maupun tidak tercapai.

Downward communication, komunikasi ke bawah terjadi ketika seseorang terjadi ketika seseorang pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi mengirimkan informasi atau pesan pada seseorang pada tingkat yang lebih rendah. Manajer pada umumnya memberikan lima tipe informasi melalui komunikasi ke bawah : strategi/tujuan, instruksi pekerjaan, rasionalitas pekerjaan, kebijaksanaan dan praktik organisasional, umpan balik kinerja.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal mengalir diantara rekan sekerja dan di antara unit kerja yang berbeda, dan untuk itu diperlukan koordinasi. Selama komunikasi ke samping, pekerja berbagi informasi dan praktik terbaik,

mengkoordinasi aktivitas pekerjaan dan schedule, menyelesaikan masalah, menawarkan nasihat dan *coaching* , dan menyelesaikan masalah.

3. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah aliran informasi dua arah antara pekerja dan berbagai *stakeholder* di luar organisasi. Eksternal *stakeholder* termasuk pelanggan, pemasok, pemegang saham / pemilik, serikat pekerja, pejabat pemerintah, masyarakat, dan seterusnya. Banyak organisasi membentuk departemen formal, seperti hubungan publik atau masyarakat untuk mengkoordinasikan komunikasi eksternal.

Hubungan kerja erat kaitannya dengan komunikasi dan di dalam suatu organisasi terdapat empat bentuk komunikasi (Siagian, 2001) yaitu :

- 1) Komunikasi vertikal ke bawah, merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai hal kepada para bawahannya seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasehat dan teguran.
- 2) Komunikasi vertikal ke atas, keinginan para anggota organisasi untuk menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, masalah yang dihadapi yang sifatnya kedinasan maupun yang sifatnya pribadi kepada atasannya.

Pace & Faules mengemukakan definisi komunikasi vertikal dalam bukunya “Komunikasi Organisasi” sebagai berikut : Komunikasi vertikal merupakan informasi yang berpindah secara formal dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan. (2001:183).

Dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada seseorang yang otoritasnya lebih rendah begitu pula sebaliknya, informasi berpindah dari seseorang yang otoritasnya lebih rendah kepada seseorang otoritasnya lebih tinggi.

Jefkins dalam bukunya “*Public Relations*”, memberikan definisi mengenai komunikasi vertikal sebagai berikut : Komunikasi vertikal merupakan komunikasi dari pihak manajemen / pimpinan kepada pegawai, juga komunikasi dari pihak pegawai kepada pihak manajemen . (1992:172).

Komunikasi vertikal ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.(Wayne, 2005:184) Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinannya kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. (Ami Muhammad, 1995 : 108).

Definisi selanjutnya diungkapkan *DeVito* dalam buku “Komunikasi antar Manusia”, sebagai berikut : Komunikasi Vertikal merupakan pesan yang dikirim secara timbal balik, dari hierarki lebih tinggi kepada hierarki lebih rendah-dari

hierarki lebih rendah kepada hierarki lebih tinggi dalam suatu organisasi.
(1997:346)

Definisi selengkapnya dikemukakan oleh Keith Davis & John W. Newstrom dalam bukunya *Prilaku dalam Organisasi* : Komunikasi vertikal adalah arus komunikasi yang mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah dan wewenang yang rendah ke wewenang yang lebih tinggi.(1995:176-180)

Komunikasi Vertikal memberikan umpan balik bagi organisasi dalam memantau perkembangan baik organisasi maupun perkembangan anggotanya. Komunikasi ini juga memungkinkan para pegawai untuk memiliki rasa dan merasa bagian dari organisasi karena terbukanya jalan komunikasi bagi mereka dengan pihak manajemen organisasi.

Ruslan (2002:90) dalam bukunya “Manajemen Humas & Komunikasi” mengemukakan definisi komunikasi vertikal sebagai berikut : “Komunikasi Vertikal yakni arus komunikasi dua arah timbal balik dari pimpinan kepada pegawai dan sebaliknya dari pegawai kepada pimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang memegang peranan cukup vital dalam organisasi”. Definisi tersebut memberikan gambaran akan pentingnya komunikasi dalam menunjang fungsi-fungsi manajemen. Sebuah organisasi yang sehat, yang memahami pentingnya komunikasi timbal balik ini tidak akan pernah mengabaikan berbagai aspek yang berkaitan dengan fungsi manajemen ini. Seorang pimpinan yang memahami betul peran pegawai dalam kemajuan organisasi akan sangat menghargai berbagai masukan dan kritikan yang

disampaikan oleh pegawainya, karena hal ini menandakan kedinamisan pola komunikasi dalam sebuah organisasi/perusahaan.

Komunikasi Vertikal merupakan bagian dari jaringan komunikasi formal. Bila informasi mengalir jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu telah mengalir melalui jaringan komunikasi formal. Seperti yang dikemukakan oleh Muhammad berikut ini dalam buku “Komunikasi Organisasi” tentang definisi komunikasi Vertikal, yaitu : Komunikasi vertikal yaitu pesan yang mengalir dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan dalam jaringan formal sebuah organisasi. (2001:107).

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa komunikasi vertikal adalah : Komunikasi yang terjadi dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan dalam jaringan formal sebuah organisasi.

Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dalam berbagai jabatan. Ketika orang-orang dalam jabatan tersebut mulai berkomunikasi satu dengan yang lainnya, maka berkembanglah keteraturan dalam kontak antar individu tersebut. Lokasi individu dalam pola dan jaringan yang terjadi member peranan dalam individu tersebut. Ruang lingkup komunikasi vertial yaitu komunikasi kebawah (*Down ward communications*) dan komunikasi keatas (*Up ward communications*). Muhammad mengemukakan definisi komunikasi kebawah dalam buku “Komunikasi Organisasi” sebagai berikut : Komunikasi kebawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para pimpinan kepada bawahannya. (2001:108) Kebanyakan dari komunikasi ke bawah digunakan untuk

menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pengawasan. Tugas tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijakan umum.

Masih dari Muhammad (*Lewis, 1987*) mengungkapkan : komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalah fahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Katz & Kahn (dalam Pace) “Komunikasi Organisasi” menyebutkan ada lima jenis komunikasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan :

1. Informasi mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
4. Informasi mengenai kinerja pegawai
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (2001:185)

Arus komunikasi secara vertikal dari atas ke bawah, pihak pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, penugasan dan hal lainnya kepada unit/kelompok dibawahnya. Kemudian arus komunikasi dari bawah ke atas yaitu bawahan memberikan laporan, pelaksanaan tugas, memberikan saran, hingga pengaduan permasalahan dalam organisasi.

Komunikasi antara atasan dengan bawahan dapat berjalan dengan baik jika dalam pelaksanaannya dapat memenuhi syarat-syarat komunikasi vertikal,

seperti yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom dalam bukunya “Prilaku dalam Organisasi” sebagai berikut :

1. Tetap memperoleh informasi
2. Mengembangkan sikap komunikasi positif
3. Rencana komunikasi
4. Membina kepercayaan

Pelaksanaan komunikasi, pimpinan harus melaksanakan syarat-syarat komunikasi, sehingga dapat mendorong sumber daya manusia yang ada searah lebih baik dalam melakukan tugasnya dengan hasil yang optimal. Dengan memiliki sumber daya manusia tersebut akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan kerja yang maksimal. Pimpinan sebagai pembuat kebijakan organisasi dituntut membuat keputusan yang sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan, sedangkan karyawan yang bertindak sebagai kebijakan dari organisasi harus senantiasa mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi. Untuk itu dibutuhkan suatu kerjasama antara pimpinan dan pegawai terlebih lagi dalam komunikasi yang dilakukan antara mereka, baik melalui media maupun secara langsung sehingga akan tercapai kewajiban serta tugasnya dalam mencapai suatu kinerja yang baik.

Semua pegawai dalam suatu organisasi, kecuali pegawai pada tingkat puncak, melakukan komunikasi keatas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan tanggapan akan kebijakan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini memiliki efek pada penyempurnaan moral dan sikap

pegawai, menciptakan kondisi komunikasi yang kondusif dalam menunjang kegiatan organisasi.

Diungkapkan oleh Muhammad dalam buku “Komunikasi Organisasi” mengenai definisi komunikasi keatas yaitu : Komunikasi keatas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan, atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. (2001:189)

Kelancaran arus informasi yang mengalir dari bawah keatas sangat penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi, karena organisasi adalah arus informasi itu sendiri. Jika komunikasi antar pegawai dan atasan terhambat atau mengalami distorsi maka akan berimbas pada kondisi organisasi yang tidak sehat, terjadi mis informasi dan ketidak nyamanan dalam pelaksanaan kewajiban baik di tingkat pegawai maupun di tingkat atasan itu sendiri.

Muhammad dalam buku “Komunikasi Organisasi” mengemukakan informasi yang seharusnya disampaikan kepada pihak pimpinan, yaitu :

1. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, pekerjaan, prestasi, kemajuan, serta rencanarencana dimasa datang.
2. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan pegawai, yang mungkin memerlukan berbagai macam bantuan
3. Memberikan saran atas perbaikan dalam unit-unit mereka, atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan
4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka, rekan kerja, serta organisasi (2001:190)

Dengan adanya sinergi komunikasi antara pimpinan dan bawahan, akan bermanfaat bagi produktivitas pegawai dan organisasi karena hal-hal yang dapat menghambat laju organisasi dapat diminimalisir dan diatasi.

Telah diungkapkan diatas bahwa komunikasi keatas itu penting untuk pembuatan keputusan, maka agar komunikasi ini berjalan lancar dan memberikan informasi seperti yang diharapkan diperlukan pemrograman secara khusus. Untuk menyusun program tersebut, terdapat beberapa pedoman atau prinsip yang harus difahami.

Prinsip komunikasi keatas yang efektif meliputi hal-hal seperti yang dikemukakan oleh *Planty & Machaver* (dalam *Pace & Faules*) “Komunikasi Organisasi” sebagai berikut :

1. Harus direncanakan.
2. Berlangsung secara berkesinambungan.
3. Menggunakan saluran rutin.
4. Menitik beratkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
5. Mencakup mendengarkan secara objektif.
6. Mencakup tindakan untuk menanggapi masalah.
7. Menggunakan berbagai media dan metoda untuk meningkatkan aliran informasi. (2001:193)

Secara keseluruhan, kekuatan yang mengarahkan komunikasi dalam sebuah organisasi adalah adanya motivasi. Pegawai cenderung berkomunikasi untuk mencapai beberapa tujuan, untuk memuaskan kebutuhan pribadi, atau untuk

mencoba lingkungan barunya. Idealnya, bawahan harus memberi dan meminta informasi dari tingkat yang lebih tinggi, terlepas dari bagaimana segala sesuatunya berjalan. Manajer harus mau menerima informasi dari bawahan dan memberi tanggapan atas apa yang mereka alami, terlepas dari apakah organisasi sedang berjalan lancar atau sedang mendapat gangguan.

Tanpa harus menghilangkan kesempatan bagi setiap pegawai untuk melakukan kontrak dengan manajer disetiap tingkat, informasi harus mengalir dari bawah keatas dalam organisasi melalui tahap-tahap yang biasa dan rutin. Masalah dan permintaan informasi harus terus berjalan ke atas sampai menemui pihak yang dapat memberikan tindakan, bila pihak tersebut telah memberikan solusi maka aliran komunikasi tidak perlu diteruskan lebih jauh lagi sampai ke puncak pimpinan, karena masalah telah terselesaikan. Ada banyak perbedaan dalam interpretasi pada setiap orang, tiap tingkatan dalam organisasi memiliki sudut pandang yang berbeda maka cara terbaik untuk menjembatannya adalah dengan mau mendengarkan secara seksama dan objektif.

Komunikasi dalam organisasi harus didasarkan pada iklim kepercayaan. Bila ada kepercayaan, pegawai mungkin lebih berani dalam mengemukakan gagasan dan perasaannya lebih bebas, dan pihak diatasnya dapat menafsirkan apa yang dimaksud oleh pegawai dengan lebih cermat. Pentingnya penciptaan dan pemeliharaan iklim kepercayaan membantu untuk menciptakan suatu jalur komunikasi yang terbuka dalam organisasi, dengan begitu, tumbuh pemahaman bersama yang menjadikan komunikasi ke atas menjadi pekerjaan yang mudah.

Tingkat efektifitas dalam melakukan vertikal sangat dipengaruhi oleh keadaan organisasi maupun keadaan organisasi maupun keadaan individu-individu didalamnya. Terdapat faktor-faktor yang cukup berpengaruh pada tingkat efektifitas komunikasi vertikal, diungkapkan oleh Muhammad dalam “Komunikasi Organisasi” bahwa faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Kurangnya keterbukaan diantara pimpinan dan pegawai.
2. Pimpinan lebih percaya pada efektifitas pesan tulisan, sementara bawahan lebih menghendaki adanya komunikasi langsung/tatap muka.
3. Pesan tertulis yang berlebihan dari pimpinan cenderung menjadikan pegawai menjadi lebih malas untuk menanggapi.
4. Ketepatan waktu dalam penyampaian pesan dari kedua belah pihak (pimpinan-bawahan) sangat menentukan efektifitas komunikasi vertikal.
5. Penyaringan pesan di kedua belah pihak karena kurangnya kepercayaan diantara pimpinan dan bawahan.(2001:110)

Uraian dari faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut: Hambatan-hambatan mungkin akan selalu hadir dalam proses komunikasi, mulai dari kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan, hal tersebut akan menyebabkan pemblokiran atau keengganan untuk menyampaikan pesan. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Begitu pula dengan pegawai, keengganan mengemukakan masalah maupun saran kepada pimpinan cukup menghambat terbukanya jalur komunikasi yang lancar dan kondusif. Penggunaan media yang

lebih sering digunakan oleh para pimpinan dalam menyampaikan pesan kepada bawahan tidak begitu efektif dibandingkan komunikasi secara langsung/personal.

Komunikasi personal, selain memudahkan dalam mencairkan kekakuan dan prasangka yang lebih sering muncul tanpa adanya interaksi langsung. Sharma (dalam *Pace & Faules*) “Komunikasi organisasi” mengemukakan beberapa faktor lainnya yang cukup berpengaruh pada efektifitas komunikasi vertikal yaitu :

1. Kecenderungan pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
2. Persepsi bahwa manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.
3. Komunikasi keatas yang kurang dihargai.
4. Persepsi bahwa manajer tidak tanggap akan masalah. (2001:191)

Pegawai sering kali merasa bahwa mereka akan mendapat kesulitan apabila mereka berbicara pada tingkat satu tahap diatas mereka, dengan berbagai pertimbangan seringkali pegawai menyetujui tindakan atau keputusan manajer yang sebenarnya mereka memiliki pilihan lain dalam hal tersebut.

Hal ini seringkali terjadi demi mencari ‘keamanan’ posisi. Adanya persepsi-persepsi negatif hadir dalam komunikasi vertikal ini cukup menghambat pola komunikasi yang sehat dalam suatu organisasi, ini menunjukkan adanya ketidakpercayaan dari kedua belah pihak, pegawai merasa pimpinan tidak menanggapi dan merasa tidak dipentingkan sementara pihak pimpinan merasa tanggapan dan pesan yang diberikan kepada pegawai telah cukup.

Dalam mengurangi faktor-faktor penghambat tersebut, Davis (dalam Muhammad) “Komunikasi Organisasi” mengemukakan cara-cara penyampaian

pesan yang efektif yang dapat digunakan oleh pimpinan maupun pegawai sebagai berikut :

1. Kemampuan memberikan informasi saat dibutuhkan.
2. Kemampuan berbagi informasi.
3. Mengembangkan perencanaan komunikasi.
4. Adanya sikap saling percaya. (2001:112)

Penyampaian pesan secara efektif pada prakteknya memang mengalami hambatan-hambatan, namun begitu dengan adanya optimalisasi dan kerjasama, diantara pimpinan dan bawahan melalui pengembangan rasa saling akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

Variasi dan perangkat bantu komunikasi sangatlah besar. Namun pada umumnya, setiap organisasi hanya menggunakan sebagian kecil dari sekian banyak metode yang ada. Tentu saja yang dipilih adalah yang paling sesuai.

Pemilihan metode sangatlah dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, jumlah dan strata personil, serta lokasi tempat kerja. *Jefkins* dalam buku "*Public Relations*" mengemukakan beberapa pilihan media dan teknik komunikasi vertikal yang lazim digunakan dalam organisasi sebagai berikut :

1. Jurnal Internet.
2. Papan Pengumuman.
3. Radio Internal.
4. Line Telepon.
5. Kotak saran.

6. Rangsangan berbicara.
7. Siaran umum.
8. Obrolan langsung.
9. Dewan pekerja.
10. Literatur pengenalan.
11. Pertemuan dinas.
12. Kunjungan staff.
13. Acara-acara kekeluargaan (1992 : 173)

Hambatan dalam komunikasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan gangguan komunikasi sehingga tujuan komunikasi tidak tercapai dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi, hambatan dalam berkomunikasi dapat terjadi dalam semua tahap. Adapun penerima-penerima pesan yang disampaikan dan berusaha untuk memahaminya, selalu saja terdapat hambatan-hambatan.

Diungkapkan Dharma dalam buku “Manajemen Supervisi” mengenai hambatan yang sering terjadi pada komunikasi vertikal, sebagai berikut : Pada dasarnya semua hambatan itu dapat terjadi karena distorsi, waktu, penerimaan pesan, dan hambatan fisik.(2004:72)

1. **Distorsi.** Distorsi terjadi jika pesan atau informasi yang disampaikan berubah maksudnya ketika bergerak melalui saluran informasi dari kepala penerima. Sebab terjadinya distorsi antara lain meliputi adanya perbedaan acuan, pengetahuan atau perbedaan kepentingan antara pengirim dan penerima. Adanya ketidak tepatan bahasa yang digunakan dalam proses penyampaian pesan, juga adanya kesalahan menafsirkan pesan, juga jarak

sosial yang cukup menjadi kendala dalam proses komunikasi. Jarak sosial atau status dapat menimbulkan distorsi karena minimnya balikan. Karyawan umumnya menerima saja arahan dari atasan karena sungkan, segan atau takut untuk mengajukan pertanyaan.

2. **Penghilangan sebagian isi informasi.** Hambatan ini terjadi jika hanya sebagian isi pesan yang disampaikan kepada penerima. Hambatan ini terjadi apakah karena pengirim pesan dengan sengaja atau tidak sengaja telah menyaring isi pesannya, atau karena pengirim pesan tidak dapat menangkap pesan dan hanya menyampaikan sebagian saja.
3. **Terlalu banyak informasi.** Terlalu banyak informasi akan menyulitkan dalam mengambil keputusan informasi mana saja yang harus diterima yang benar-benar penting. Dengan terlalu banyaknya informasi, maka akan memakan waktu dalam memilih pesan mana saja yang harus disampaikan kembali kepada tingkatan dibawahnya, hal ini akan menyebabkan keterlambatan dalam mengambil keputusan.
4. **Penentuan waktu.** Faktor penting dalam efektifitas komunikasi adalah ketepatan waktu. Karena pesan ditujukan untuk mendorong adanya tindakan, penting artinya menyampaikan pesan tepat pada waktunya agar memperoleh perhatian. Misalnya, memberikan instruksi pelaksanaan tugas secara rinci kepada pegawai sebulan sebelum pelaksanaan tugas itu dapat menimbulkan ketidak berhasilan pelaksanaannya karena lamanya waktu antara pemberian instruksi itu dan waktu pelaksanaannya. Demikian juga

jika pemberian instruksi terlalu dekat kepada waktu pelaksanaan dapat menimbulkan kesulitan.

5. **Penerimaan pesan.** Penerimaan pesan terkadang tergantung pada siapa yang menyampaikan pesan tersebut, rata-rata pegawai tidak begitu mempercayai pesan yang sampai tanpa jalur koordinasi yang jelas, misalnya pesan dari manajer disampaikan melalui orang yang tidak begitu dikenal pegawai akan menimbulkan keraguan akan kebenaran pesan yang disampaikan tersebut.
6. **Hambatan fisik.** Hambatan fisik adalah gangguan komunikasi yang terjadi di lingkungan tempat komunikasi berlangsung. Gangguan yang sering terjadi adalah suara ribut pada saat tertentu menyebabkan terganggunya kejelasan informasi yang diterima. Hambatan lainnya adalah jarak fisik antara pengirim dan penerima.

Manajemen komunikasi telah terjadi sesuatu yang amat penting saat ini, komunikasi tidak hanya sekedar proses penyampaian pesan, tetapi komunikasi merupakan unsur penting dalam lajunya suatu organisasi. Karena aliran informasi dalam organisasi adalah sesuatu yang dinamis karena dalam proses ini pesan-pesan diciptakan, dimunculkan dan di tafsirkan, dengan adanya aliran informasi melalui komunikasi maka batas-batas organisasi diperluas, dan jaringan komunikasi meliputi lingkungan yang lebih luas. Bila suatu organisasi difahami sebagai suatu jaringan yang saling bergantung, maka teknologi informasi dan komunikasi telah membantu menguatkan jaringan dalam organisasi dan telah memudahkan proses pertukaran informasi.

1.5.5.2. Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Adapun pengertian pelatihan menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Menurut Andrew E. Sikula (1981 : 277) bahwa *pelatihan* (training) adalah “*suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas*”. Dan mengemukakan metode pelatihan adalah “*On the job; vestibule; demonstration and examples; simulation; apprenticeship; classroom methods ; and other training methods*” (1981 : 243).

Pengertian Pelatihan menurut Barry Chusway (1997: 114), “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar”.

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin (1997 : 263) “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Mathis (2002 : 5) mengemukakan bahwa “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit dan luas “.

Menurut Oemar Humalik (2001:10) “Pelatihan merupakan suatu fungsi Manajemen yang perlu dilaksanakan secara terus-menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan tindakan (upaya) yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Tiap proses pelatihan harus terarah untuk mencapai tujuan tertentu terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi”.

Hal ini dipertegas oleh Veithzal Rivai (2004:227) “Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

Amstrong (2000 : 198) mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan “.

Pengertian pelatihan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah (2003: 175) bahwa “Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Menurut Mangkuprawira (2003 :135) pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar sumber daya manusia semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar

Gouzali (2006) mengatakan bahwa pelatihan memberikan manfaat yang amat besar karena suatu pelatihan tidak saja memberikan pengalaman baru dan memantapkan hasil belajar dan ketrampilan para peserta, tetapi juga berfungsi mengembangkan kemampuan berfikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar. Lebih spesifik, pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pribadi, profesional, dan sosial peserta pelatihan, bahkan dapat dilakukan sebagai wahana promosi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang berarti terhadap perusahaan dan demikian juga bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan. Hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan

dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai saran yang diperlukan. Sebaliknya, sasaran yang tidak spesifik atau terlalu umum akan menyulitkan penyiapan dan pelaksanaan pelatihan sehingga dapat menjawab kebutuhan pelatihan.

Tujuan atau sasaran dari pelatihan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut:

1. Keefektifan/validitas Pelatihan.

Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.

2. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan.

Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas.

3. Keefektifan/validitas intraorganisasional.

Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.

4. Keefektifan/validitas interorganisasional.

Dapatkah suatu program pelatihan yang diterapkan di suatu perusahaan berhasil di perusahaan lain.

Dengan demikian, kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah dapat berupa

bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku. Adapun manfaat pelatihan :

1. Manfaat untuk karyawan

- a) Membantu karyawan untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan di laksanakan.
- c) Membantu dan mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- g) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- h) Meningkatkan kepuasan kerja.

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 meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
 - e) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, Sumber Daya Manusia, dan administrasi.
 - f) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan.
 - g) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
 - h) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
 - i) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.
3. Manfaat dalam hubungan Sumber Daya Manusia, intra dan antar grup pelaksanaan kebijakan.
- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - d) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - e) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
 - f) Meningkatkan kualitas moral.
 - g) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
 - h) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi :

1. *Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang.* Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. *Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya.* Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Misalnya, seorang manajer keuangan sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
3. *Untuk memenuhi tuntutan perubahan.* Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya pengetahuan baru. Dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

Menurut Veithzal Rivai (2004 : 240)

1. *Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.* Setiap upaya Dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa faktor yang berperan yaitu identifikasi kebutuhan, instruktur (pelatih), peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis

gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan antara lain dengan cara:

- a. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
- b. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang dibawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- c. menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periodik, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
- d. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin,

dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.

- e. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan kedua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan Sumber Daya Manusia-nya, masalah yang menyangkut Sumber Daya Manusia sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi masalah utang – piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
- f. Merancang jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang Sumber Daya Manusia di dalam prosesnya. Jika dalam proses banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal.

2. *Pelatih (instruktur)* Pelatihan

Pelatih (trainer) atau instruktur adalah seorang atau tim memberikan latihan atau pendidikan kepada para karyawan. Dalam hal ini seorang pimpinan atau setiap kepala bagian harus dapat bertindak sebagai pelatih atau instruktur atau pemberi perintah. Seorang pimpinan tentunya harus mampu mengatasi masalah-masalah agar tugas-tugasnya yang diberikan kepada bawahan dapat benar-benar dikerjakan. Instruktur memulai dengan melakukan evaluasi deskripsi pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang menonjol bagi jenis pekerjaan tertentu yang diperlukan. Instruktur juga

mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Instruktur mengarahkan karyawan membantu mereka dalam memperoleh pengetahuan, kemampuan dan kebiasaan yang tepat.

3. *Peserta Pelatihan*

Peserta merupakan salah satu unsur yang penting, karena program pelatihan adalah suatu kegiatan yang diberikan kepada peserta (karyawan). Sebelum ditentukan peserta yang akan mengikuti pelatihan, terlebih dahulu perlu ditetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta, misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan.

4. *Materi program (bahan)Pelatihan*

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang masih diperlukan. Apapun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan.

5. *Metode Pelatihan*

Metode pelatihan yang dipilih hendaknya sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dikembangkan oleh perusahaan. Dalam pelatihan beberapa teknik akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif . Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa metode yang digunakan, antara lain metode on the job dan off the job training.

a. ***On The Job Training.***

On the job training (OT) atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja

atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari karyawan yang telah berpengalaman atau terlatih.

Tujuan on the job training:

- 1) Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
- 2) Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang dikerjakan (salah dan benar) kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan.
- 3) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat dan mengerjakan sendiri di bawah bimbingan supervisor.
- 4) Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan diri.
- 5) Meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil dan akhirnya menjadi mahir.

Dalam on the job training perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Adanya pembimbing yang bertanggung jawab atas keberhasilan calon karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

- 2) Tersedianya waktu yang cukup agar dapat mencapai tingkat terampil atau mahir.
- 3) Sikap, perilaku pegawai yang mendukung (antusias, rajin dan tekun).

Manfaat on the job training:

- 1) Karyawan dapat segera mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Karyawan dapat relatif lebih cepat beradaptasi dengan tugas dan pekerjaannya atau lingkungan tempat kerjanya.
- 3) Karyawan mampu menguasai keterampilan relatif lebih cepat (observasi, melihat, mengerjakan).
- 4) Mampu melaksanakan pekerjaan berulang-ulang (kesempatan yang ada).
- 5) Lebih cepat memperoleh tingkat terampil dan mahir.

Ada beberapa macam metode pelatihan on the job training :

- 1) Instruksi.

Pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

- 2) Rotasi.

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.

3) Magang.

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman. Ini menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

4) Pelatihan Jabatan

Calon karyawan dilibatkan secara langsung dibawah seorang pemimpin (yang bertugas sebagai pelatih), calon karyawan tersebut dijadikan sebagai pembantu pimpinan atau pelatih.

b. ***Off The Job Training***

Pelatihan di luar kerja (*Off the job training*) adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin atau biasa.

Tujuan *off the job training* :

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan .
- 2) Lebih memfokuskan pada pengalaman belajar .
- 3) Mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan unit kerjanya.
- 4) Mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ke tempat kerjanya.

- 5) Memperoleh wawasan yang lebih luas.

Manfaat off the job training:

- 1) Menghilangkan rasa jenuh, bosan dan stres yang disebabkan pekerjaan rutin.
- 2) Meningkatkan hubungan kemanusiaan (interrelation) dengan peserta yang datang dari berbagai departemen atau berbagai bangsa.
- 3) Terjadinya pertukaran budaya.
- 4) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Ada beberapa macam metode pelatihan off the job training :

- a) Ceramah Kelas dan Presentase Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Partisipasi dan umpan balik dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

- b) Pelatihan Vestibule.

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan vestibule. Wilayah atau *vestibule* terpisah di buat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

- c) Simulasi.

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. *Kedua*, simulasi komputer. Metode ini sering berupa *games* atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer.

d) Belajar Terprogram.

Bahan –bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, pembaca langsung mendapatkan umpan balik kalau benar, belajar lanjut kalau salah.

6. *Tujuan pelatihan.*

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal itu dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur.

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program, para manajer SDM meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola dan pelaksanaan pelatihan.

Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses kegiatan observasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksanaan suatu program latihan dengan maksud untuk mengetahui sejauhmana manfaat pelatihan untuk menilai keberhasilan pelatihan.

Menurut Hambalin yang dikutip oleh Barry Chusway (1997:137) evaluasi pelatihan dapat dilaksanakan di berbagai tingkatan, yaitu :

1. Tingkat reaksi, yaitu meninjau reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan sebagainya terhadap proses dan isi pelatihan.
2. Tingkat Belajar, yaitu perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap peserta pelatihan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu perubahan pada tingkah laku kerja para peserta setelah pelatihan.
4. Tingkat organisasi, yaitu efek pelatihan terhadap organisasi.
5. Nilai akhir, yaitu manfaat yang didapat dari pelatihan terutama untuk organisasi , tetapi juga individu.

Ada beberapa cara untuk menilai hasil akhir pelatihan yaitu :

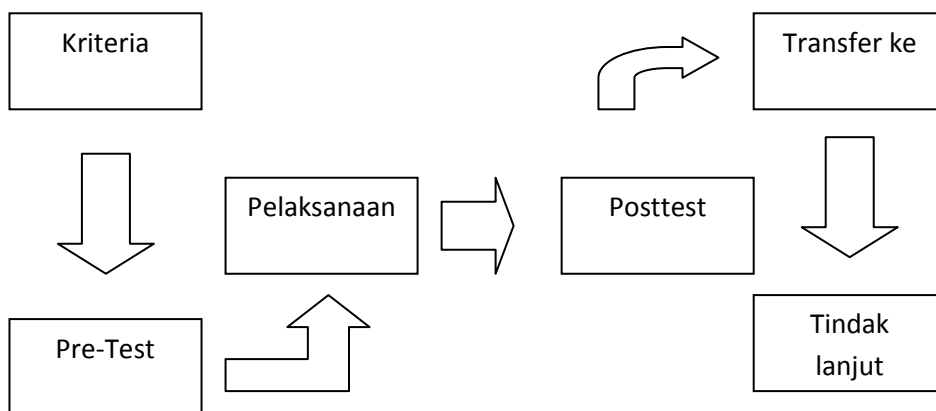
1. Kuesioner sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan,
2. Melakukan observasi terhadap peserta pelatihan pada saat mereka dalam memberikan reaksi terhadap pelatihan.
3. Menguji segala sesuatunya termasuk kemungkinan penggunaan pusat pengembangan .
4. Mewawancarai peserta pelatihan.

5. Mengukur perubahan dalam kinerja, terutama aplikasinya pada pekerjaannya dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

Kunci untuk efektifitas pelatihan adalah dengan menganut empat prinsip sebagai berikut :

1. **Participation.** Merupakan pelibatan secara aktif dalam proses pembelajaran, partisipasi lebih aktif akan mengarah pada pembelajaran yang lebih efektif.
2. **Repetition.** Proses melakukan tugas dilakukan secara berulang-ulang sehingga memungkinkan untuk dipelajari.
3. **Transfer of Training.** Merupakan tingkatan keadaan di mana keterampilan yang dipelajari selama sesi pelatihan dapat diterapkan pada kinerja seseorang.
4. **Feedback.** Merupakan pengetahuan tentang hasil dari perilaku seseorang.

Evaluasi terhadap program pelatihan harus melalui beberapa tahapan sebagaimana terlihat pada:



Gambar 1.1
Tahapan Evaluasi Program Pelatihan

1.5.6. Variabel Terikat (Kinerja)

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”.

Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu : Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mathis dan Jackson (2006), menyatakan kinerja atau produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Handoko (2001) Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan menurut Tika (2006) Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006).

Menurut Ruky (2001) menyebutkan bahwa “Kinerja adalah sejumlah faktor atau karakteristik yang diberlakukan secara umum untuk semua pekerjaan terdiri dari kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan, dan inisiatif serta kecerdasan.

As'ad, (2000) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dharma, (2001) menyatakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Bernardin dan Russel, (2000) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Rivai, (2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Menurut Dale (1992), bahwa “kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak”.

“Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Lingkungan kerja yang menyenangkan

mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak” (Dale, 1992).

Arti penting dari kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti 2007: 260)

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. (Robbins 2003;82).

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

Robbins (1996), menyatakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau “*ability*” (A), Motivasi atau “*Motivation*” (M) dan kesempatan atau “*opportunity*”(O), yaitu : **Kinerja = f (A, M, O)** Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja

ditentukan oleh faktor-faktor tersebut.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). (Mangkunegara 2007:67).

1. Faktor Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
2. Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara *psikofik*) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Dalam (Sjafri 2007:155) Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *tem leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- f. Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisas

1.5.7. Variabel Moderator (*Locus Of Control*)

Pengendalian sikap individu atau lokus kontrol secara umum merujuk kepada individu, yaitu suatu ekspektasi tentang di mana kontrol atas suatu peristiwa yang terjadi. Dengan kata lain, apa yang bertanggung jawab atas apa yang terjadi.

Menurut Weiner menyatakan bahwa "teori atribusi bahwa orang mencoba untuk menentukan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan, yakni,

atribut untuk menyebabkan perilaku. Ada tiga tahap proses yang melandasi sebuah atribusi. Langkah pertama adalah seseorang harus menanggapi atau mungkin mematuhi suatu perilaku. Langkah kedua adalah mencoba dan mengetahui perilaku ini dimaksudkan, dan langkah ketiga adalah untuk menentukan apakah orang tersebut dipaksa untuk melakukan suatu sikap atau perilaku. Fakta merupakan penjelasan untuk peristiwa yang telah terjadi. Harapan yang menyangkut masa depan merupakan aspek penting dari lokus of control. *Locus of control* dapat menjelaskan perilaku manusia yang ditentukan oleh persepsi kemungkinan hasil atau peristiwa yang terjadi atas perilaku dalam pertanyaan dan nilai yang dihasilkan. Secara khusus, harapan atau nilai teori menyatakan bahwa jika (a) seseorang nilai-nilai tertentu dan hasil (b) orang yang percaya bahwa mengambil tindakan tertentu yang akan menghasilkan hasil, kemudian (c) mereka lebih mungkin untuk mengambil tindakan yang khusus.

Rotter (dalam Kustini, 2005) ada empat konsep dasar Locus of control yaitu (1) potensi perilaku yaitu setiap kemungkinan yang secara relatif muncul pada situasi tertentu, berkaitan dengan hasil yang diinginkan dalam kehidupan seseorang. (2) harapan, merupakan suatu kemungkinan dari berbagai kejadian yang akan muncul dan dialami oleh seseorang. (3) nilai unsur penguat adalah pilihan terhadap berbagai kemungkinan penguatan atas hasil dari beberapa penguat hasil-hasil lainnya yang dapat muncul pada situasi serupa. (4) suasana psikologis, adalah bentuk rangsangan baik secara internal maupun eksternal yang diterima seseorang pada suatu saat tertentu, yang meningkatkan atau menurunkan harapan terhadap munculnya hasil yang sangat diharapkan.

Wiriani (2011) mendefinisikan *locus of control* sebagai keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya.

“Saya tidak memiliki kehidupan sosial”, keluh seorang lelaki lajang berusia 40-an tahun pada seorang mahasiswa yang menjadi terapis, Jerry Phares. Karena desakan Phares, pasien tersebut pergi ke pesta dansa dimana beberapa wanita berdansa dengannya. “Saya hanya beruntung” katanya selanjutnya. “Itu tidak akan terjadi lagi”. Saat Phares melaporkan pada mentornya, Julian Rotter, hal tersebut merealisasikan sebuah gagasan yang sudah dibuatnya. Dalam eksperimen Rotter ditempat praktek klinisnya, beberapa orang tampak terus menerus “merasa bahwa apa yang terjadi padanya ditentukan oleh kekuatan eksternal atau sejenisnya, sedangkan yang lainnya merasa bahwa apa yang terjadi ditentukan sebagian besar oleh keterampilan dan usahanya sendiri” (dikutip oleh Hunt, 1993, hlm. 334).

Apa yang anda pikirkan tentang kehidupan anda sendiri ? apakah anda sering kali merasa kali merasa berkuasa atas nasib anda sendiri atau korban dari suatu keadaan ? Rotter menyebut dimensi ini sebagai **pusat kendali** (*locus of control*). Bersama Phares , ia mengembangkan 29 pasangan pertanyaan untuk mengukur pusat kendali seseorang. Bayangkan Anda sedang mengerjakan tes ini. Pernyataan yang manakah yang lebih Anda yakini ?

- | | |
|---|---|
| a. Pada akhirnya orang akan mendapat kehormatan yang layak ia terima di dunia ini | b. Sayangnya, nilai seseorang berakhir dengan tidak dikenali bagaimanapun kerasnya dia berusaha |
| a. Apapun yang terjadi pada diri saya adalah karena apa yang saya kerjakan | b. Terkadang, saya merasa bahwa saya tidak punya cukup kendali atas arah hidup saya saat ini |
| a. Orang pada umumnya dapat memiliki pengaruh pada keputusan | b. Dunia ini dijalankan oleh beberapa orang yang berkuasa, dan tidak |

pemerintah

banyak yang dapat dilakukan oleh orang kecil pada hal tersebut.

Jika jawaban-jawaban anda (dari Rotter, 1973) sebagian besar “a” maka mungkin anda yakin bahwa diri anda mengendalikan nasib anda sendiri (pusat kendali *intenal*). Jika jawaban anda sebagian besar “b” mungkin anda merasa kebetulan atau kekuatan dari luar menentukan takdir anda (pusat kendali *eksternal*). Mereka yang melihat diri mereka sendiri dikendalikan secara *internal* cenderung berhasil di sekolah, berhenti merokok, mengenakan sabuk pengaman, menangani masalah perkawinan secara langsung, mendapat penghasilan yang besar, dan menunda kegembiraan instan untuk meraih tujuan jangka panjang (Findley & cooper, 1983; Lefcourt, 1982; Miller & dkk, 1986).

Seberapa banyak kendali yang kita rasakan berhubungan dengan bagaimana kita menjelaskan rintangan yang kita hadapi. Mungkin anda telah mengenal mahasiswa-mahasiswa yang melihat diri mereka sendiri sebagai korban, yang menyalahkan nilai yang buruk pada hal-hal di luar kendali mereka, seperti kebodohan yang dirasakannya, bacaan, atau tes. Jika mahasiswa seperti itu dilatih untuk mengambil sikap yang lebih membantu, yakin bahwa usaha, kebiasaan belajar yang baik, dan disiplin diri dapat membuat suatu perbedaan, prestasi akademik mereka cenderung akan meningkat (Noel & dkk, 1987; Peterson & Barret 1987).

Ketika berhadapan dengan rintangan, orang yang berhasil cenderung melihat rintangan sebagai keuntungan atau berpikir “saya membutuhkan pendekatan baru”

Locus Of Control (pusat pengendalian) menentukan tingkatan sampai di mana individu meyakini bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada diri mereka. Beberapa orang merasa yakin bahwa mereka mengatur dirinya sendiri secara sepenuhnya bahwa mereka merupakan penentu dari nasib mereka sendiri dan memiliki tanggung jawab pribadi untuk apa yang terjadi terhadap diri mereka. Ketika mereka berkinerja dengan baik, mereka yakin bahwa hal tersebut disebabkan oleh usaha atau keterampilan mereka. Mereka digolongkan sebagai *internal*. Yang lainnya memandang diri mereka secara tak berdaya diatur oleh nasib, dikendalikan oleh kekuatan dari luar dimana, walaupun ada, mereka hanya memiliki sangat sedikit pengaruh. Ketika mereka bekerja dengan baik, mereka yakin bahwa hal tersebut disebabkan oleh keberuntungan atau karena tugas tersebut merupakan tugas yang mudah. Mereka digolongkan sebagai *eksternal*. Beberapa penelitian menyatakan bahwa eksternal memperoleh hasil yang rendah dalam dimensi *extroversion* dan *emotional stability* dalam *Big Five*. Jika anda merasa yakin bahwa nilai yang anda peroleh di sekolah adalah karena pilihan kelas-kelas yang anda ambil, karakteristik dari profesor anda, atau jenis tes yang diberikan, anda mungkin adalah seorang eksternal. Di lain pihak, jika Anda berpikir bahwa nilai Anda mencerminkan jumlah waktu dan usaha yang anda dedikasikan pada suatu kelas tertentu dan pengetahuan Anda mengenai pelajaran tersebut, anda mungkin adalah seorang internal.

Dalam organisasi, internal biasanya tidak memerlukan pengawasan sebanyak eksternal, karena mereka lebih mungkin untuk meyakini bahwa perilaku kerja mereka akan mempengaruhi hasil seperti kinerja, promosi, dan gaji.

Dimensi Kepribadian *Big Five* : Ringkasan

Tabel 1.9

Dimensi Kepribadian *Big Five*

Dimensi	Dihubungkan dengan Perilaku Kerja Berikut	Implikasi Manajerial
<i>Extroversion Tinggi</i>	Kinerja pekerjaan dari manajer dan tenaga penjual ; keperluan akan pelatihan	Gunakan pengukuran kepribadian dalam mengidentifikasi individu yang memiliki tingkat <i>extroversion</i> tinggi untuk pekerjaan yang memerlukan banyak interaksi sosial
<i>Emotional Stability Tinggi</i>	Kepuasan Kerja secara umum ; motivasi	Manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan sampai titik tertentu saja; karyawan yang memiliki tingkat stabilitas emosional rendah akan lebih sulit untuk dipengaruhi
<i>Agreeableness Tinggi</i>	Penilaian kinerja oleh anggota tim; keterampilan interpersonal	Manajer seharusnya berusaha untuk memasukkan individu yang memiliki tingkat <i>agreeableness</i> tinggi ke dalam tim, karena mereka membantu tim tersebut berfungsi dengan lebih lancar dengan menggunakan keterampilan interpersonal mereka untuk mempertahankan saluran komunikasi tetap terbuka dan untuk menyelesaikan masalah intrakelompok
<i>Conscientiousness Tinggi</i>	Kinerja pekerjaan di sebagian besar pekerjaan; motivasi; kepuasan kerja; kehadiran; dan perilaku kontraproduktif yang lebih sedikit	Pengukuran kepribadian seharusnya digunakan untuk memilih individu dengan tingkat <i>constcientiousness</i> yang tinggi. Seleksi seharusnya mencakup pengambilan pegawai baru dan karyawan yang telah ada yang melamar untuk promosi internal
<i>Openness to</i>	Kemudahan Dilatih	Pengukuran kepribadian

<i>Experience</i>		seharusnya digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pelatihan
-------------------	--	---

Dengan menggunakan locus of control, perilaku kerja bisa dijelaskan melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal atau eksternal. Karyawan yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, atau usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil mereka di luar kontrol; mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal, seperti keberuntungan atau kesulitan tugas, mengontrol hasil mereka. Sebagai contoh studi klasik oleh psikolog sosial terkenal, Julian Rotter, menemukan bahwa keahlian versus kesempatan secara berbeda mempengaruhi perilaku. Selain itu, ada sejumlah studi yang dilakukan selama bertahun-tahun untuk menguji teori atribusi model *locus of control* pada pekerjaan. Suatu studi menemukan bahwa karyawan yang terkontrol secara internal lebih puas dengan pekerjaan mereka, akan lebih mungkin berada pada posisi manajerial, dan lebih puas dengan gaya manajemen partisipatori daripada karyawan yang merasakan kontrol eksternal. Studi lain menemukan bahwa manajer yang terkontrol secara internal menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih memperhatikan bawahan, cenderung tidak gagal, melakukan gaya tindakan eksekutif yang lebih strategis, mengembangkan sikap dalam waktu yang panjang setelah promosi, dan memberikan impresi yang paling positif dalam wawancara penerimaan karyawan. Selain itu, proses atribusi terlihat memainkan peranan dalam pembentukan koalisi dalam proses politik organisasi. Secara khusus, anggota koalisi membuat atribusi

internal yang lebih kuat, seperti kemampuan dan hasrat. Mereka yang bukan anggota organisasi membuat atribusi eksternal yang lebih kuat, seperti atribusi eksternal yang lebih kuat, seperti keberuntungan.

Implikasi dari studi tersebut dan studi lainnya adalah manajer yang terkontrol secara internal bagaimanapun juga lebih baik daripada manajer yang terkontrol secara eksternal. Akan tetapi, generalisasi tersebut tidak menjamin karena terdapat beberapa bukti yang berlawanan. Sebagai contoh, suatu studi menyimpulkan bahwa manajer ideal mungkin memiliki orientasi eksternal karena hasil penelitian / studi tersebut mengindikasikan bahwa manajer yang terkontrol secara eksternal dinilai memiliki lebih banyak struktur dan pertimbangan daripada manajer yang terkontrol secara internal. Selain implikasi pada perilaku dan kinerja manajerial, teori atribusi memiliki relevansi dalam menjelaskan perilaku penetapan tujuan, kinerja kelompok, perilaku kepemimpinan, dan kinerja karyawan yang buruk. Akan tetapi, seperti konstruk lainnya dalam perilaku organisasi, atribusi juga mengalami perbaikan dalam berbagai literatur penelitian. Sebagai contoh, studi terbaru menemukan bahwa (1) atribusi mengenai kinerja yang buruk diatasi dengan bagaimana tanggung jawab karyawan tersebut dinilai dan pada seberapa banyak simpati yang dirasakan oleh evaluator, dan (2) pemimpin yang memberikan umpan balik untuk karyawan yang memiliki kinerja buruk secara signifikan dipengaruhi oleh atribusi kinerja yang dibuat. Sebuah artikel menyimpulkan bahwa *locus of control* berhubungan dengan kinerja dan kepuasan anggota organisasi dan hubungan antara motivasi dan insentif.

Tabel 1.10

Lima Besar Dimensi Kepribadian

Dimensi Kepribadian	Karakteristik seseorang yang memperoleh skor positif pada dimensi tersebut
1 Ekstraversi	Senang bergaul, suka berbicara, mudah bersosialisasi, tegas .
2 Mudah akur atau mudah bersepakat	Mudah percaya, bersifat baik, kooperatif, berhati lembut.
3 Sifat berhati-hati	Dapat diandalkan, bertanggungjawab, berorientasi pada pencapaian, tekun.
4 Stabilitas emosi	Tenang, aman, tidak mudah khawatir
5 Terbuka terhadap hal-hal yang baru	Intelektual, imajinatif, penasaran, berpikiran luas.

Seseorang yang mendapatkan skor tinggi pada Lima Besar dimensi sifat berhati-hati adalah seorang pekerja yang baik. Thomas S. Bateman dan J. Michael Crant mengambil hubungan ini sebagai langkah tambahan dengan memformulasikan konsep kepribadian proaktif. Mereka menjelaskan dan menggolongkan **kepribadian proaktif** (*proactive personality*) dalam pengertian "seseorang yang relatif tidak terkekang oleh situasi dan yang memberikan pengaruh terhadap perubahan lingkungan. Orang-orang proaktif mengidentifikasi peluang dan menindaklanjuti, memperlihatkan inisiatif, mengambil tindakan, serta tekun hingga muncul perubahan yang berarti." Mereka memiliki apa yang disebut **lokus kontrol internal** (*internal locus of control*), keyakinan bahwa seseorang mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang mempengaruhi hidup seseorang. Misalnya, suatu "internal" cenderung mengacu pada hasil-hasil positif seperti lulus ujian berdasarkan kemampuan. Oleh karena itu, suatu "internal" cenderung menyalahkan peristiwa negatif, seperti gagal ujian karena defisiensi personal, bukan karena giat belajar. Sebaliknya, orang-orang yang memiliki **lokus kontrol**

eksternal (*external locus of control*) cenderung menyerahkan hasil-hasil yang penting dalam hidup mereka pada sebab-sebab yang berkaitan dengan lingkungan, seperti keberuntungan atau nasib. Dalam pengkajian studi yang terkait dengan hal tersebut, Crant menemukan bahwa kepribadian proaktif berkaitan secara positif dengan keberhasilan individu, tim, dan organisasi. Rustiarini (2013) menyatakan bahwa individu dengan *locus of control internal* memiliki kinerja lebih baik dari Pada individu dengan *locus of control eksternal*.

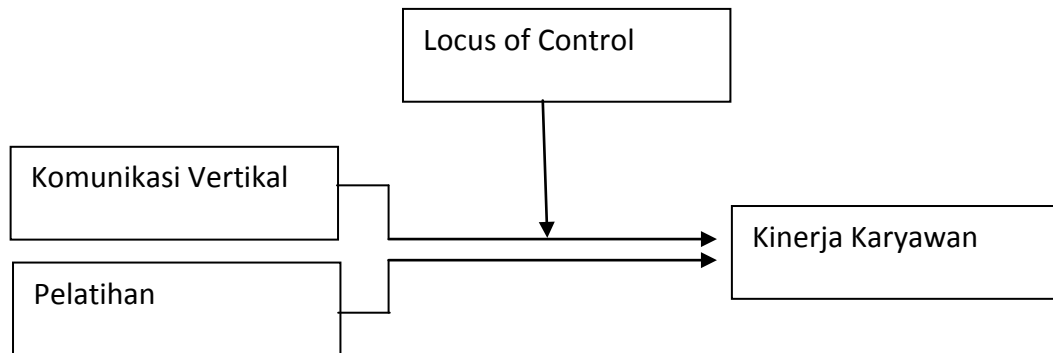
1.5.8. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir dan konsep penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini disusun berdasarkan pemikiran hubungan antara komunikasi vertikal, pelatihan dan kinerja. Menurut Diana (2007) menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat mengurangi kegagalan dan meningkatkan kinerja.

Wagonhurst (2002) dalam Diana (2007) menyatakan bahwa program pelatihan yang efektif akan meningkatkan kinerja peserta pelatihan dengan memasukkan kebutuhan peserta pelatihan yang lengkap, menerapkan metode pelatihan yang sesuai dan mengantisipasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi transfer kemampuan dari lingkungan pelatihan ke lingkungan pekerjaan.

Karyawan dengan *locus of control internal* yang tinggi, akan berusaha untuk membuat komunikasi vertikal dengan baik dan mencapai prestasi belajar yang tinggi sehingga mampu melaksanakan komunikasi tentang program kerja dan untuk menerapkan hasil pelatihan ke pekerjaan yang akan mempengaruhi kinerja (Kustini, 2005). Model konseptual yang digunakan dalam penelitian

disajikan pada gambar dibawah ini :



Gambar 1.2.

Kerangka Model Pemikiran Efek moderasi *Locus of Control* pada Hubungan antara Komunikasi Vertikal dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

UNISSULA Semarang

1.5.9. Hipotesis

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi vertikal dengan kinerja sumber daya manusia.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja sumber daya manusia.
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan *locus of control* sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. *Locus of control* sumber daya manusia memoderasi hubungan antara komunikasi vertikal, pelatihan dengan kinerja sumber daya manusia.

1.6. Metode Penelitian

1.6.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan nantinya merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dimana jenis penelitian ini akan membuktikan hubungan kausal antara variabel, serta penelitian korelasional yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Inriyantoro dan Supomo, 1990; dan Yasa 2006).

1.6.2. Sumber dan metode pengumpulan data

Jenis data yang diambil dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuantitatif dimana metode kuantitatif itu sendiri menurut Sumanto (1995) adalah metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial. Untuk dapat melakukan pengukuran setiap fenomena sosial dijabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator. Setiap variabel yang ditentukan diukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variabel tersebut. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui obyek penelitian dengan melakukan pengamatan, serta memberikan pertanyaan kepada responden melalui pedoman wawancara (*quesioner*) terhadap variabel

penelitian yang mencakup komunikasi vertikal, pelatihan dan *locus of control* serta kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari instansi terkait dengan lengkap serta telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur-literatur yang ada meliputi jumlah personil, struktur organisasi, dan deskripsi jabatan dan lain-lain.

Dalam penelitian, pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder yaitu meliputi data jumlah sumber daya manusia yang bekerja di UNISSULA Semarang, kebijakan perusahaan dan lain-lainnya yang ada di organisasi tersebut.
2. Penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Menurut (Sekaran, 1992; Cooper dan Emori, 1995) mengatakan metode dengan penyebaran kuesioner ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit untuk ditemui, dana yang dikeluarkan lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung.

1.6.3. Identifikasi variabel

Menurut Mudrajad (2003) variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Sugiyono (2000) menyatakan variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini pola hubungan korelasi variabel yang menjadi fokus penelitian dibatasi sebanyak 4 variabel, menurut Mudrajad (2003) sebagai berikut :

1. *Variabel dependen* atau variabel terikat (Y) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan, variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Sebagai variabel *dependen* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan persatuan periode waktu, berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.
2. *Variabel Independen* atau variabel bebas (X1 dan X2) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun yang negatif bagi variabel dependen nantinya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah komunikasi vertikal merupakan informasi yang berpindah secara formal dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan dan pelatihan yaitu informasi berupa data yang dikumpulkan

mengenai frekwensi pelatihan yang diikuti oleh karyawan.

3. *Moderating variabel* atau variabel moderasi yaitu variabel yang mempunyai dampak kontijensi (*contingent effect*) yang kuat pada hubungan variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini sebagai *moderating variabel* adalah *locus of control* yaitu diukur dari besarnya keyakinan karyawan pada kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai kesulitan dan tantangan dalam bekerja yang terdiri dari *locus of control* internal dan *locus of control* external.

1.6.4. Definisi Konseptual Variabel

1. Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai *proses komunikasi* yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses Komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan. (Bacal, 1999:4 dalam Wibowo, 2013 : 8)

2. Komunikasi Vertikal

Komunikasi Vertikal adalah informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang

otoritasnya lebih rendah – komunikasi ke bawah ; informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi – komunikasi ke atas. (R. Wayne Pace & Don. F. Faules, 2013 : 184).

3. Pelatihan

Pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) adalah merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan, melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan. (Wibowo, 2013 : 442)

4. *Locus Of Control*

Locus Of Control adalah Daerah pengendalian berkenaan dengan sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan mempengaruhi imbalan yang diterimanya. Ada dua daerah pengendalian kepribadian, yaitu internal dan eksternal. Kepribadian yang bersifat pengendalian internal adalah kepribadian seseorang yang percaya bahwa dialah yang mengendalikan segala sesuatu yang terjadi pada dirinya. Sebaliknya, kepribadian yang bersifat eksternal adalah keyakinan seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada dirinya ditentukan oleh lingkungan, seperti nasib dan keberuntungan. (Khaerul Umam, 2012 : 49).

1.6.5. Definisi operasional variabel

1) Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa hasil kerja secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Amstrong (2005) dan Mangkunegara (2006) Standar pekerjaan dapat dicapai melalui dua aspek, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja yaitu :

- (1) kualitas adalah mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
- (2) kuantitas adalah mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- (3) ketepatan waktu adalah menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Komunikasi Vertikal

Indikator yang digunakan dalam mengukur komunikasi vertikal yaitu :

- Komunikasi Keatas :
1. Penyampaian laporan pada atasan
 2. Penyampaian saran, ide dan gagasan pada atasan.
 3. Permohonan petunjuk
 4. Penyampaian keluhan
- Komunikasi kebawah :
1. Pemberian petunjuk, bimbingan dan pengarahan

dari atasan

2. Instruksi, perintah dari atasan
3. Pemberian informasi baru
4. Pemberian teguran
5. Pemberian pujian

3) Pelatihan

Variabel pelatihan adalah frekwensi pelatihan yang diikuti oleh karyawan selama 12 bulan terakhir yang dinyatakan dalam satuan pelatihan. Untuk mengukur variabel pelatihan dengan cara mengumpulkan informasi tentang :

1. Pengetahuan
2. Keahlian
3. Perilaku

4) *Locus of control*

Locus of control diukur dari besarnya keyakinan karyawan pada kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai kesulitan dan tantangan dalam bekerja. Variabel *locus of control* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dan direvisi dari studi Rotter (1996), dalam Reffiani (2009) yang terdiri dari dua bagian yaitu *Locus of control internal* dan *locus of control eksternal*. Adapun indikator masing-masing bagian sebagai berikut.

1) *Locus of control eksternal*

Persepsi atau pandangan individu terhadap sumber-sumber diluar dirinya yang mengontrol kejadian hidupnya, seperti nasib, keberuntungan,

kekuasaan atasan, dan lingkungan sekitar. Indikatornya dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden :

- Kegagalan yang saya alami akibat ketidak mujuran
- Membuat perencanaan terlalu jauh kedepan adalah pekerjaan sia-sia
- Apa yang terjadi dalam hidup saya sebagian besar ditentukan oleh orang lain yang memiliki kekuasaan.
- Kesuksesan yang saya capai semata-mata karena faktor nasib

2) *Locus of control internal*

Persepsi atau pandangan individual terhadap kemampuan menentukan nasib sendiri. Indikatornya adalah

- Segala yang dicapai individu dalam hidup adalah hasil dari usaha yang telah dilakukan sendiri.
- Menjadi pimpinan sangat tergantung kemampuan saya.
- Keberhasilan yang terjadi adalah hasil dari kerja keras saya sendiri
- Apa yang saya peroleh bukan karena keberuntungan.
- Saya mampu menentukan apa yang akan terjadi dalam hidup saya
- Hidup saya ditentukan oleh tindakan saya sendiri.
- Kegagalan yang saya alami akibat dari perbuatan saya sendiri.

1.7. Populasi dan sampel

Sugiyono (2007) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan

UNISSULA sebanyak 424 orang.

Adapun jumlah sampel (*size of samples*) ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi 10%.

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

dimana n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = presentasi tingkat kessalahan yang ditoleransi adalah 10%.

Dengan menggunakan rumus di atas maka akan diperoleh jumlah sampel sebanyak 79 orang dan dibulatkan menjadi 90 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Proporsional Sampling*, teknik ini menghendaki cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sup populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Cara ini memberi landasan generalisasi yang lebih dapat dipertanggung jawabkan dari pada apabila tanpa memperhitungkan besar kecilnya sub populasi dari tiap-tiap sub populasi (Narbuko dan Ahmadi dalam Zainuddin, 2012). Teknik *Proportional Sampling* merupakan *teknik non random sampling*, yang cara pengambilan sampelnya tidak semua anggota populasi diberi kesempatan untuk dipilih menjadi sampel.

1.8. Teknik Analisa Data

Metode analisis yang digunakan dalam mengelola data untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan :

1. Persamaan regresi

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

2. Koefisien determinasi

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

3. Kesalahan baku estimasi

$$Se = \sqrt{\frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{n - k}}$$

4. Kesalahan baku koefisien regresinya

$$Sb = \sqrt{\frac{Se^2}{Det[A]} (Kii)}$$

5. Nilai F hitung

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

6. Nilai t hitung

$$t_{hitung} = \frac{bj}{Sbj} \quad 96$$