

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

2.1.1.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa “Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)”.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin

berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar (Notoadmodjo, 2009: 16).

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya (Ambar, 2009: 219).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang mengutamakan pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Latihan dan pendidikan adalah berbeda. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pendidikan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani diklat pegawai biasanya disebut PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan) atau Badan Pendidikan dan Pelatihan (Hani Handoko, 2011: 104).

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar mendapatkan:

- 1) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- 2) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- 3) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- 4) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- 5) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja (Abdurrahman Fatoni, 2006: 98).

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan Diklat adalah:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- 2) Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaruan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik (Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000).

Berdasarkan beberapa tujuan pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan di atas terdapat kaitan pengaruh antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Tujuan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan indikator dari kinerja yaitu:

- 1) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan insiatif dalam bekerja.
- 2) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
- 3) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada ogranisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- 4) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja.

Pendidikan dan pelatihan juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting, ada berbagai manfaat pendidikan dan pelatihan pegawai, yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kerja yang ditentukan.
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.

- 4) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka (Simamora, 2010: 29).

Tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai agar lebih profesional dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Sedangkan manfaat pendidikan dan pelatihan yaitu untuk meningkatkan stabilitas pegawai dan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri agar dalam melaksanakan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

2.1.1.3 Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan

Hampir seluruh organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Perubahan yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari diri sendiri, maupun perubahan yang datang dari luar seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain:

- 1) Sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh sebab itu pegawai baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- 2) Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 3) Di dalam masa pembangunan ini, organisasi atau instansi baik pemerintah atau swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan (Soekidjo, 2009: 18-23).

“Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai”. Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuanteknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya (Malayu S.P Hasibuan, 2010: 120).

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan

pelatihan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas pegawai akan meningkat.

2.1.1.4 Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan

Pembagian dalam berbagai jenis pendidikan dan pelatihan, bukanlah dimaksudkan untuk menambah kompleksitas diklat itu sendiri, tetapi merupakan usaha untuk memudahkan pemahaman berbagai pendidikan dan pelatihan yang ada. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu:

1) Diklat Pra Jabatan

Pendidikan dan pelatihan prajabatan dilaksanakan bagi calon pegawai negeri sipil guna memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika pegawai negeri sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintah negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan ini terdiri atas :

- a) Diklat Pra Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b) Diklat Pra Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c) Diklat Pra Jabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Peserta diklat prajabatan adalah semua calon pegawai negeri sipil dan selambat-lambatnya dua tahun setelah penangkatannya sebagai calon pegawai negeri sipil. Calon pegawai negeri sipil wajib mengikuti dan lulus diklat prajabatan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil. Bagi calon pegawai

negeri sipil yang belum lulus dari diklat prajabatan, diwajibkan mengulang kembali sampai 2 kali. Apabila masih gagal, tidak dapat diangkat sebagai pegawai negeri sipil (diberhentikan secara hormat sebagai calon pegawai).

2) Diklat dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan dan pelatihan ini terdiri dari Diklat kepemimpinan, Diklat fungsional dan Diklat teknis.

Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah diklat yang memberikan wawasan, pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur, sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu. Diklatpim dilaksanakan persyaratan kompetensi kepemimpinan Pegawai Pemerintah Jenjang Jabatan Struktural, tersusun atas:

- a) Diklatpim Tingkat IV, untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
- b) Diklatpim Tingkat III, untuk Jabatan Struktural Eselon III;
- c) Diklatpim Tingkat II, untuk Jabatan Struktural Eselon II;
- d) Diklatpim Tingkat I, untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau ketrampilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai keahlian dan ketrampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi yang sesuai dengan

jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Diklat Fungsional terdapat dua jenis, yaitu:

- a) Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- b) Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

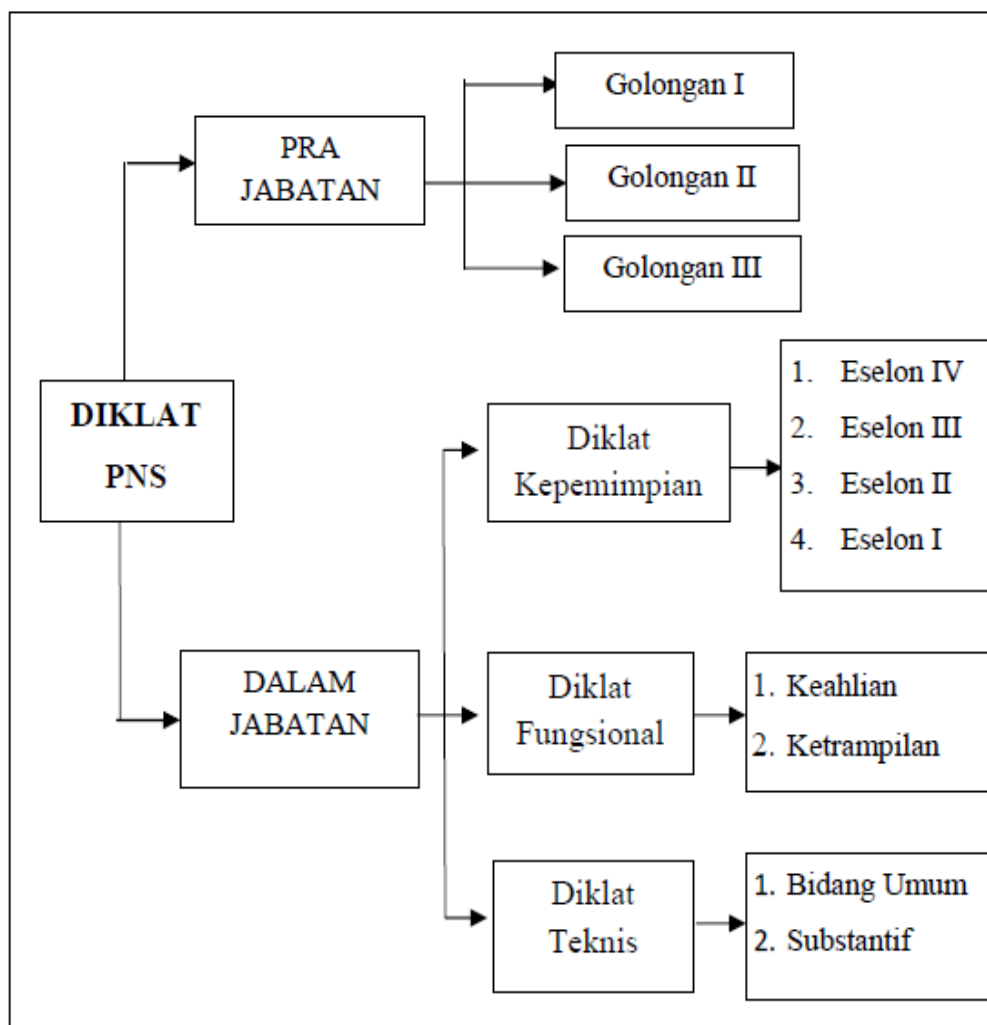
Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai prasyarat kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

Bagi PNS yang belum memenuhi prasyarat kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat Teknis yang berkaitan dengan prasyarat kompetensi jabatan masing-masing. Terdapat dua Jenis Diklat Teknis, yaitu:

- a) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang pelayanan teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
- b) Diklat teknis substantif yaitu diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara

langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan (Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 4).

Adapun gambaran tentang jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dilihat melalui gambar 2.1 di bawah:



Gambar 2.1.
Bagan Jenis dan Jenjang Diklat

2.1.1.5 Tahapan-tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- a) Penilaian kebutuhan pelatihan yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b) Pengembangan program pelatihan (*development*) bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c) Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ambar T Sulistiyani & Rosidah, 2009: 223).

Tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan, yaitu:

- a) Penentuan Kebutuhan

Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

- b) Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut tingkah laku atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan nyata mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.

- c) Penetapan Isi Program

Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.

d) Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi (keterlibatan), repetisi (pengulangan), relevansi (kecocokan), pengalihan, dan umpan balik.

e) Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan sangat situasional sifatnya, artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

f) Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi dapat dikatakan baik apabila terjadi dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan sikap perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin, dan etos kerja (Sondang P Siagian, 2003: 185-187).

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari analisis kebutuhan, penentuan sasaran yang sesuai dengan isi program, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, dan penilaian pelaksanaan program.

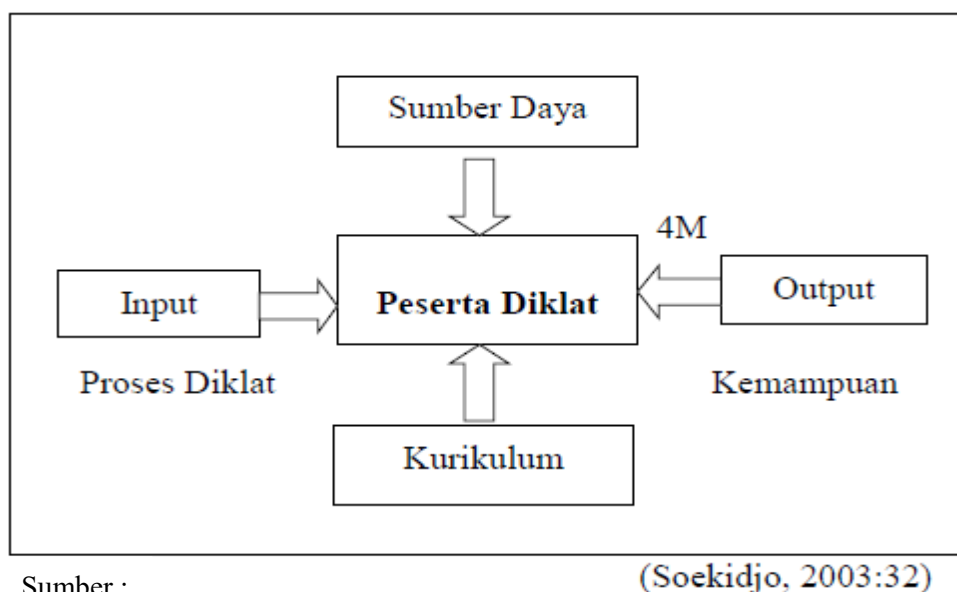
2.1.1.6 Proses Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat yang mencakup aspek

kognitif, afektif dan psikomotorik. Bila dilihat dari pendekatan sistem pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *Input* (sasaran diklat), *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran pendidikan dan pelatihan. Secara nyata perubahan perilaku berbentuk peningkatan mutu kemampuan dan keterampilan dari sasaran pendidikan dan pelatihan. Teori pendidikan dan pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*) (Soekidjo Notoatmodjo, 2009: 31).

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan dan pelatihan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4M (*man, maney, materil, dan methods*). Secara skema proses pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan di atas dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2.
Proses Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu siklus yang harus terjadi secara terus menerus.

2.1.1.7 Metode Pendidikan dan Pelatihan

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Terdapat 2 (dua) macam metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai (Soekidjo Notoatmodjo, 2003: 23), yaitu:

a) Metode *On The Job Site* (latihan di dalam pekerjaan)

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru pada pegawai yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti pegawai baru, meminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan pekerjaan yang baik kepada para pegawai baru.

“Metode *“on-the-job site”* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan”. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Metode latihan ini dirasa lebih ekonomis karena pegawai langsung dilibatkan

pada pekerjaan, bukan hanya simulasi sehingga tidak memerlukan waktu khusus (Hani Handoko, 2011: 112).

Metode-metode yang biasa digunakan dalam praktik adalah sebagai berikut:

1) Pembekalan (*Coaching*)

Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan cara memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai bagaimana melaksanakan pekerjaan rutin mereka. *Coaching* biasanya ditangani oleh supervisor atau manajer.

2) Rotasi Jabatan

Program ini direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan bagian yang berbeda untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Rotasi pekerjaan digunakan secara luas sebagai teknik pengembangan.

3) Magang (*Apprenticeship training*)

Pelatihan ini mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan. Peserta pelatihan magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan *skill* tinggi.

4) Penugasan Sementara

Kegiatan ini membuat pegawai ditugaskan pada suatu posisi untuk jangka waktu tertentu, misalnya 3 (tiga) bulan. Di sini, pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan untuk masalah yang mereka hadapi.

Penyelenggaraan *on the job site* mempunyai keuntungan dan kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi. Keuntungan metode *on the job site* adalah:

- 1) Biaya dapat ditekan serendah mungkin. Karena tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat dan peralatan yang digunakan.
- 2) Tidak diperlukan masa penyesuaian atau pengenalan terhadap pengajar, teman maupun lingkungan.
- 3) Telah terjalin komunikasi yang baik antar peserta dan pengajar sehingga dapat dijamin adanya kelancaran program pelatihan.

Kelemahan metode *on the job site* adalah :

- a) Tidak mudah memperoleh pengajar dari dalam karena adanya keterbatasan kemampuan atau waktu.
- b) Jumlah peserta harus memenuhi rasio yang menguntungkan.
- c) Sulitnya mengatur waktu belajar, artinya banyak hal-hal yang harus dipertimbangkan.

b) Metode *Off The Job Site* (latihan di luar pekerjaan)

Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan metode ini karena memberikan kesempatan kepada individu untuk lebih berkonsentrasi terhadap apa yang harus dipelajari. Selain itu, pertemuan dengan peserta yang lain membuat mereka mendapatkan wawasan baru. Metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu :

1) Teknik Presentasi Informasi

Teknik Presentasi Informasi adalah menyajikan informasi yang tujuannya memperkenalkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta pendidikan dan pelatihan di dalam pekerjaannya nanti. Teknik ini terdiri dari:

- a) Ceramah biasa, di mana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pendidikan dan pelatihan pasif mendengarkan.
- b) Teknik diskusi, di mana informasi yang akan disajikan disusun di dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- c) Diskusi kelompok adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang di dalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar-menukar informasi atau pemecahan suatu masalah/persoalan.
- d) Teknik pemodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam video tape.
- e) Teknik magang ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi yang lain yang dianggap lebih maju baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka mempelajari teori-teori dan langsung mempraktikkan di bawah pengawasan, hal-

hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan di dalam organisasi tersebut.

2) Teknik Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa sehingga, para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

Metode-metode simulasi ini mencakup:

- a) Simulator alat-alat, misalnya simulasi alat-alat kantor.
- b) Studi kasus (*case study*), di mana para peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan didiskusikan oleh peserta pendidikan dan pelatihan. Kasus atau masalah yang diberikan merupakan situasi yang membutuhkan keputusan dan tindakan yang sesuai. Oleh karena itu, studi kasus harus bisa membuat pikiran para peserta pendidikan dan pelatihan terpusat pada kondisi khusus yang sama dengan kondisi yang mungkin mereka alami.
- c) Permainan peranan (*role playing*). Cara ini mengajak peserta untuk memainkan peran, bagian-bagian dari karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Metode permainan peran (*role playing*) dapat

diartikan sebagai suatu metode pendidikan dan pelatihan dimana terlibat proses interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan yang diperankan secara spontan.

- d) Teknik di dalam keranjang (*in basket*). Metode ini dilakukan dengan memberikan bermacam-macam persoalan kepada para peserta. Dengan kata lain, peserta diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang diatasi. Kemudian peserta pendidikan dan pelatihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasinya.

Seperti halnya penyelenggaraan *on the job site*, penyelenggaraan *off the job site* juga ada kelebihan dan kelemahan. Kelebihan metode *off the job site* adalah:

- 1) Tidak perlu dalam jumlah yang banyak (memenuhi rasio) karena sifatnya penitipan.
- 2) Organisasi tidak disibukkan dengan pekerjaan tambahan dalam penyelenggaraan latihan tersebut.
- 3) Peserta dapat memusatkan perhatian karena dapat melepaskan diri dari pekerjaan rutin.
- 4) Peserta mempunyai pengetahuan yang relatif lebih luas, karena tidak terpaku pada lingkungan kerjanya sehari-hari dan dari segi lain dapat memperluas pergaulan yang sangat bermanfaat dalam hubungan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Adapun kelemahan metode *off the job site* adalah:

- a) Peserta adakalanya tidak dapat langsung menerapkan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari latihan.
- b) Biaya yang dikeluarkan relatif lebih besar dari biaya apabila latihan itu diselenggarakan sendiri oleh organisasi atau instansi.

2.1.1.8 Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan apapun bentuknya dan tingkatannya pada akhirnya untuk mencapai suatu perubahan perilaku baik individu maupun kelompok. Tujuan dari evaluasi pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil yaitu untuk mendapatkan dan menganalisis informasi untuk mengetahui tujuan jangka panjang dan jangka pendek, serta untuk mengetahui pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas instansi peserta diklat.

Terdapat 2 (dua) masalah dasar yang harus dikemukakan bila mengevaluasi sebuah program pendidikan dan pelatihan. Pertama adalah rancangan dari telaah evaluasi dan terutama apakah eksperimentasi terkendali yang akan digunakan. Kedua adalah efek latihan yang dapat diukur. Eksperimen terkendali adalah metode terbaik untuk digunakan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan untuk menguji efektivitas sebuah program pelatihan, yang lebih disukai adalah dengan tes sebelum dan sesudahnya (Dessler, 2006: 85).

Evaluasi dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui tingkat kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pendidikan dan pelatihan dalam suatu periode proses belajar mengajar tertentu;
- b) Untuk mengetahui posisi atau kedudukan peserta dalam kelompoknya;
- c) Untuk mengetahui tingkat usaha yang telah dilakukan para peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan;
- d) Untuk mengetahui efisiensi metode pendidikan dan pelatihan yang digunakan (Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003: 220-223).

Evaluasi diklat ini dilaksanakan pada waktu pra pendidikan dan pelatihan, selama pendidikan dan pelatihan, dan sesudah pendidikan dan pelatihan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a) Evaluasi Pra Pendidikan dan Pelatihan

Dilakukan pada saat sebelum peserta memasuki program diklat. Sebelum program diklat dimulai, dilaksanakan tes atau wawancara. Tujuan tes atau wawancara sebagai berikut: Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta diklat tentang materi yang akan diajarkan, mengetahui tentang tingkat pengetahuan dan kemampuan teknis peserta. Bentuk evaluasi dapat berupa evaluasi reaksi dan evaluasi tingkat pengetahuan dan keterampilan teknis.

b) Evaluasi Selama Diklat

Dilakukan pada saat berlangsungnya diklat. Tujuannya adalah untuk mengetahui reaksi peserta terhadap materi diklat selama diklat, mengetahui

hasil belajar selama mengikuti diklat, dan mengambil tindakan tertentu dalam upaya meningkatkan program yang akan datang.

c) Evaluasi Sesudah diklat

Dilakukan setelah 6 sampai dengan 12 bulan peserta diklat kembali ke instansi masing-masing. Tujuannya untuk mengetahui penerapan hasil pendidikan dan pelatihan oleh peserta diklat pada instansinya dan mengetahui permasalahan yang timbul (Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003: 224-230).

“Evaluasi harus mencakup setiap elemen yang ada dalam program pendidikan dan pelatihan”. Hal ini dapat dicapai semaksimal mungkin dengan cara mengevaluasi elemen-elemen dasar berikut:

- a) Program;
- b) Penyaji atau pengajar ;
- c) Peserta pelatihan;
- d) Hasil-hasil pekerjaan.

Elemen ini digunakan sebagai dasar pengukuran dalam penilaian pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan. Penilaian Pendidikan dan pelatihan ini berguna untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan program pendidikan dan pelatihan (Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003: 201).

2.1.2 Komunikasi Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005: 54). Strategi komunikasi diperlukan bagi setiap pimpinan dalam

memberikan tanggung jawab kepada stafnya. Adapun strategi komunikasi dalam organisasi (Marquis dan Huston, 2010) adalah:

- 1) Manajer harus memahami struktur organisasi dan mengenali staf yang akan menjalankan keputusan yang dibuatnya;
- 2) Manajer harus berkonsultasi dengan bagian karyawan apabila ada informasi/komunikasi yang baru;
- 3) Komunikasi harus jelas, sederhana, dan pasti. Manajer bertanggung jawab untuk memastikan pesan yang diberikan staf agar dapat dipahami;
- 4) Manajer mencari umpan balik tentang komunikasi yang diberikan kepada staf agar dapat diterima dengan benar. Salah satu cara untuk melakukannya adalah meminta penerima mengulang komunikasi lanjutan dalam upaya menentukan komunikasi yang telah dijalankan;
- 5) Metode komunikasi multipel sebaiknya digunakan apabila pesan yang akan disampaikan penting;
- 6) Manajer tidak membebani pegawai dengan informasi yang tidak perlu. Informasi dan komunikasi saling bergantung. Informasi bersifat formal, impersonal, serta tidak terpengaruh oleh emosi, nilai, ekspektasi, dan persepsi. Dilain hal, komunikasi melibatkan persepsi dan perasaan. Komunikasi tidak bergantung pada informasi dan dapat mewakili pengalaman bersama, pemimpin harus secara kontinu berkomunikasi dengan staf.

Terdapat 3 (tiga) macam aspek komunikasi dalam kelompok kerja, yaitu jaringan kerja (*networks*), keterbukaan dalam komunikasi (*open communication*), dan diskusi (*dialogue*) :

1) Jaringan Kerja

Berdasarkan pengalaman dari penelitian para ahli perilaku keorganisasian, terdapat dua karakteristik jaringan kerja dalam suatu organisasi, yaitu jaringan kerja terpusat (*centralized network*), dan kebebasan pegawai dalam jaringan kerja (*decentralized network*). Jaringan kerja terpusat (*centralized network*) merupakan karakteristik komunikasi, di mana setiap anggota kelompok kerja dalam mengatasi dan memecahkan permasalahan diharuskan berkomunikasi melalui satu orang untuk membuat keputusan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Pengertiannya, keputusan atas permasalahan dikendalikan oleh seseorang saja, biasanya atasan langsung dalam kelompok kerja. Kebebasan pegawai dalam jaringan kerja (*decentralized network*) adalah di mana setiap pegawai atau anggota kelompok kerja diberikan kebebasan berkomunikasi di antara sesama pegawai. Setiap pegawai dapat membuat keputusan setelah melakukan proses komunikasi sesuai kebutuhan bersama setelah semua pegawai yang lainnya setuju.

2) Komunikasi Terbuka

Komunikasi terbuka dilandasi oleh *data base* yang sama yang dipergunakan seluruh pegawai atau anggota organisasi. *Data base* disusun berdasarkan informasi dari seluruh pegawai dan dipergunakan untuk semua pegawai dalam organisasi, baik secara lintas fungsional maupun berdasarkan semua tingkat hierarki dalam organisasi. Misalnya, suatu organisasi bisnis memberi kebebasan bagi semua level hierarki pegawai untuk mengetahui rugi laba perusahaan, tujuannya agar semua pegawai memahami dan turut aktif

untuk mendukung pencapaian laba organisasi, dengan cara peningkatan disiplin kerja, melakukan pengawasan melekat, serta berpikir efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas sehingga pada akhirnya, target organisasi tersebut benar-benar dapat dicapai.

3) Dialog

Dialog merupakan proses komunikasi yang kreatif, yang didasari budaya dalam memecahkan permasalahan secara kolektif (*collaboration*), kelancaran (*fluidity*), saling percaya (*trust*), dan intensif berkomunikasi untuk mencapai tujuan bersama. Keadaan seperti demikian dapat dilakukan apabila didukung kapasitas sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi (*high education and experiences*). Umumnya, organisasi bisnis dengan profesionalisme tinggi selalu melakukan dialog agar ditemukan solusi secara kolektif pada setiap permasalahan di dalam kelompok kerja dan organisasi secara keseluruhan (Tampubolon, 2008: 233).

Berdasarkan pendapat diatas dapat diketahui bahwa untuk mencapai komunikasi organisasi yang efektif, manusia-manusia perlu mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi. Komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Dalam hal ini dibutuhkan rasa keterbukaan dari pihak perusahaan kepada karyawan, adanya rasa saling menghormati antar karyawan, adanya kesadaran akan pentingnya komunikasi dan ketersediannya media untuk berkomunikasi.

Komunikasi organisasi adalah arus dari penyampaian informasi atau pesan didalam organisasi, maka komunikasi dapat dipahami dengan melihat sumber saluran

komunikasi didalam organisasi baik formal maupun informal. Jenis arus komunikasi antara lain :

1) Komunikasi formal

Saluran komunikasi formal terdiri dari:

a) Komunikasi kebawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

b) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari ingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).

c) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekanrekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

d) Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral

yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif (Pace dan Faules, 2006: 200).

2) Komunikasi informal, pribadi atau selentingan

Selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak bisa diperoleh dari jalur biasa. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal.

Indikator komunikasi organisasi yang efektif antara lain:

- a) Adanya keterbukaan manajemen perusahaan terhadap para karyawan;
- b) Saling menghormati antara pimpinan dan bawahan demi tercapainya tujuan utama perusahaan;
- c) Adanya kesadaran dan pengakuan dari pihak perusahaan akan arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik dengan para karyawannya;
- d) Adanya media komunikasi yang baik dalam perusahaan (Ruslan, 2005: 20).

2.1.3 Disiplin Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Pegawai

Kedisiplinan adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin yang efektif terpusat pada

perilaku karyawan yang salah, tidak pada karyawan sebagai pribadi (Simamora, 2010: 610).

Disiplin kerja karyawan memerlukan komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Kesadaran adalah sikap seorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya (Rivai dan Sagala, 2011: 309).

Terdapat 4 (empat) perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja karyawan, yaitu :

- 1) Disiplin Retributif

Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

- 3) Perspektif Hak-Hak Individu

Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

- 4) Perspektif Utilitarian

Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya (Rivai dan Sagala, 2011: 444).

Terdapat 3 (tiga) jenis tipe pembinaan disiplin :

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti beberapa standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan disiplin kerja ini pihak perusahaan akan mengantisipasi tindakan-tindakan yang mungkin akan terjadi yang dapat dikatakan disini bahwa disiplin lebih dititikberatkan pada awal-awal kegiatan sebagai tindakan pencegahan sebelum kesalahan terjadi.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Maksud dari pendisiplinan ini adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang dan bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Kegiatan disiplin korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.

c) Disiplin Progresif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan (Handoko, 2003: 208).

Ukuran disiplin kerja bagi karyawan dapat ditentukan melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a) Kehadiran karyawan pada hari-hari kerja;
- b) Ketepatan jadwal masuk dan pulang kerja;
- c) Ketaatan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang telah ditentukan;
- d) Menaati prosedur kerja yang telah ditentukan;
- e) Melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang sudah ditentukan (Rivai dan Sagala, 2011: 825).

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005: 14).

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan

tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. (Rivai dan Basri, 2005: 15)

Ada 3 (tiga) alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja pegawai:

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian.
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kerja pegawai. Setiap orang memiliki dorongan ilmiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok seseorang dengan organisasi tempat orang tersebut bekerja. Seorang pegawai mungkin tidak suka dinilai, tetapi dorongan untuk mengetahui hasil penilaian ternyata sangat kuat.
3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila pegawai telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi;
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi;

3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design* (Mangkunegara, 2005: 14).

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang (Mangkunegara, 2005:15).

Faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan

dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai (Mangkunegara, 2005: 16-17).

2.1.4.3 Penilai Kinerja

Untuk mendapatkan informasi atas kinerja pegawai, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja pegawai/pegawai. Ada 5 (lima) pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja pegawai, yaitu:

1. Atasan langsung

Sekira 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung pegawai itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja pegawainya.

2. Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama*, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada pegawai pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang pegawai dalam pekerjaan. *Kedua*, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para pegawai mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pegawai dan atasan pegawai.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja pegawai oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh: 360 – derajat

Penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim (Menurut Robbins, 2001: 260).

Berdasarkan uraian mengenai siapa yang biasanya menilai kinerja pegawai dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja pegawai/pegawai dilakukan oleh atasan pegawai (*supervisory appraisal*).

2.1.4.4 Dimensi Kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai dan Basri, 2005: 77).

Dimensi yang dipergunakan di dalam melakukan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas pegawai;
2. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas;
3. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan;
4. Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan;
5. Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja;
6. *Judgement*, kebijakan naluriyah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai;
7. Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain;
8. Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim;
9. Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide;
10. Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik antar pegawai;
11. Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas;

12. Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus (Mangkunegara, 2005: 75).

2.1.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah penulis pelajari sebagai pembandingan baik dari sisi pendefinisian operasional maupun cara dan sistem pengolahan datanya, serta untuk mengetahui hasil penelitian dari masing masing penelitian terdahulu seperti dimuat pada Tabel 2.1 terlampir.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1	Purwanto : Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Komunikasi Organisasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia) (2013) Jurnal Magister Manajemen, Universitas Brawijaya Malang, Vol. II No.1, Maret 2013	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi organisasi, Kinerja Karyawan	- Objek Penelitian - Variabel Disiplin dan Diklat tidak diikutsertakan dalam penelitian	Menyimpulkan bahwa variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja dengan nilai koefisien beta standard 0,023 (positif)
2	Ervingka Rahma Yunisyyah Subrata : Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (PERSERO) Area Sidoarjo) (2017) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 52, No. 1, Nov 2017	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Disiplin dan Diklat tidak diikutsertakan dalam penelitian	Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel <i>knowledge sharing</i> , dengan koefisien beta sebesar 0,727 dan signifikansi 0,000. Pengaruh

				tidak langsung dari komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>knowledge sharing</i> , pengaruhnya sebesar 0,268 atau 26,8%.
3	Resa R. Jacob : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kab. Kepulauan Siau Tagulandang Biaro (2015) Jurnal Univeristasi Sam Ratulangi, Vol.3, No. 3, 2015	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa disiplin kerja dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Kezia Alfarilka Mangiri : Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Astra Credit Companies Cabang Samarinda (2015) Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 3, No. 2, 2015	Variabel Penelitian yang diambil : Disiplin, Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat tidak diikutsertakan dalam penelitian	Hasil penelitian dari dua penelitian tersebut bersama-sama menunjukkan bahwa, kinerja ditentukan oleh disiplin kerja dan komunikasi organisasi yang bersama-sama berpengaruh positif, namun disiplin kerja berpengaruh hanya dalam skala kecil atau tidak berpengaruh signifikan, sedangkan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel yang

				berpengaruh dominan terhadap kinerja adalah komunikasi organisasi.
5	Syamsu Alam : Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (2014) e-Jurnal Katalogis, Volume 2 Nomor 1, Januari 2014 hlm 135-145	Variabel Penelitian yang diambil : Disiplin dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi dan Diklat Pegawai tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Prananda Genta Reza : Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas Lampung (2016) Tesis Magister Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung, 2016.	Variabel Penelitian yang diambil : Disiplin dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Komunikasi Organisasi tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
7	Lili Wahyuni : Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (2009) Tesis Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang, 2009.	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.
8	M. Khotib Arifai : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Desa Tegal Kunir Lor Kecamatan Mauk –	Variabel Penelitian yang diambil : Disiplin dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Komunikasi Organisasi tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa variabel motivasi, disiplin dan lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai

Tangerang (2017)				
PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis, Vol. 1 No. iv Oktober 2017				
9	Novyanti : pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah (2015)	Variabel Penelitian yang diambil : Disiplin dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Komunikasi Organisasi tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 hlm 105-115				
10	Cut Laiyan Sofia : Pengaruh Diklat dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai serta implikasinya pada kinerja lembaga keistimewaan aceh (2015)	Variabel Penelitian yang diambil : Diklat dan Kinerja	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Diklat, Motivasi terdapat pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja pegawai
Jurnal Magister Manajemen, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Vol. 4 No.1, 2015				
11	Muhammad Firosudin : Analisis Pengaruh Diklat dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Istech Resources Asia (2012)	Variabel Penelitian yang diambil : Diklat dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Diklat, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Jurnal Magister Manajemen, <i>Binus University</i> , Vol.3 No.3, 2012				
12	Vera Parlinda : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta (2013)	Variabel Penelitian yang diambil : Diklat dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Kepemimpinan, Motivasi, Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Jurnal Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah				

Surakarta, Vol. 4 No. 3, 2013				
13	Shinta Vesmagita : Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT. Mah Sing Indonesia (2015)	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 1, Nomor 1, Maret 2015				
14	Desy Ernika : Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Tractors Samarinda (2016)	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Jurnal Ilmu Komunikasi, Universitas Mulawarman, Vol. 4 No. 2, 2016				
15	Agnes Triana : Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (2016)	Variabel Penelitian yang diambil : Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Universitas Brawijaya Malang, Vol. 35 No. 2, 2016				
16	Shonubi, Akuntaro : The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance (2016)	Variabel Penelitian yang diambil : Komuniasi Organisasi dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Diklat dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
The International Journal Of Social And Humanities Invention, Vol. 3 Issue 3 2016 page no. 1904-1914.				
17	Hariman Syaleh : Pengaruh Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset	Variabel Penelitian yang diambil : Diklat, Disiplin dan Kinerja	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi tidak diikutsertakan	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Diklat dan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

	Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota (2017)	Pegawai	dalam penelitian	Pegawai
	Jurnal Benefita 2(3) Oktober 2017 (208-219)			
18	Dewi Y.A. Mahale : Pengaruh Disiplin Kerja, Penempatan, Serta Diklat terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Tondan di Manado (2017)	Variabel Peneltian yang diambil : Disiplin, Diklat dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Disiplin dan Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
	Jurnal EMBA, Vol. 4 No. 2, Juni 2017, Hal 706-713			
19	I Nyoman Jaka Alit W : Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung (2013)	Variabel Peneltian yang diambil : Diklat, Disiplin dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi dan Disiplin tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Diklat dan Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
	Jurnal Magister Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2, 2013			
20	Laudia Cripza A. P. : Hubungan Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan (2014)	Variabel Peneltian yang diambil : Disiplin dan Kinerja Pegawai	- Objek Penelitian - Variabel Komunikasi Organisasi dan Diklat tidak diikutsertakan dalam penelitian	Dalam jurnalnya mendapatkan bukti bahwa Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jember, 2014			

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian menjelaskan filososfi dari gagasan (ide) riset yang di ajukan, sehingga memerlukan suatu modal penelitian, yang ditampilkan dalam suatu diagram untuk memperlihatkan aliran–aliran atau kaitan–kaitan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya.

2.2.1. Pengaruh Diklat, Komunikasi Organisasi, dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

a. Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan dalam organisasi memberikan manfaaat yang besar bagi peserta diklat. Salah satu manfaat yang didapatkan dari diklat adalah dapat mengembangkan kemampuan, peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan dapat bekerja secara efisien. Melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan kinerja pegawai akan meningkat atau menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelum diadakan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Soekidjo, 2009: 27).

Menurut Widodo (2015:79), pelatihan dan pendidikan adalah semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan atau pembelajaran. Sedangkan menurut Hasibuan (2016:70), pelatihan dan pendidikan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Berdasarkan teori di atas dapat dilihat bahwa faktor pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang paling memengaruhi tingkat kinerja individu karyawan. Hal ini sejalan dengan Penelitian yang telah dilakukan oleh Vera Parlinda (2013) dalam tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, menunjukkan adanya pengaruh diklat terhadap kinerja. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa bahwa Kepemimpinan, Motivasi, Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

b. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Handoko (2003: 272) bahwa komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Lembaga harus mengelola dan mengontrol komunikasi dengan baik. Tidak hanya komunikasi formal, komunikasi informal juga harus dikelola dengan baik. Gangguan komunikasi dapat menghambat laju kinerja. Laju kinerja yang terhambat mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan lembaga. Ketika pegawai merasa tidak nyaman ataupun ada hal yang mengganggu proses kinerja, hendaknya disampaikan dengan terbuka kepada pimpinan untuk dimusyawarahkan solusi terbaiknya, demikian sebaliknya. Tidak hanya hal negatif, hal yang positif seperti kabar baik juga harus dikomunikasikan agar menemukan solusi terbaik yang disepakati bersama. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan kinerja yang optimal, harus ada komunikasi organisasi yang baik, yaitu saling menghormati, adanya timbal balik, dan tersedia media komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik dicirikan dengan timbal balik, dengan adanya timbal balik komunikasi bisa berjalan dengan baik dan mampu menunjang pencapaian kinerja yang optimal.

Komunikasi Organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Wursanto (2005:153) “komunikasi berarti menyebarkan atau memberitahukan informasi kepada pihak lain guna mendapatkan pengertian yang sama. Untuk mendapatkan pengertian yang sama maka dalam mengkomunikasikan suatu informasi harus ditetapkan terlebih dahulu suatu dasar titik temu yang sama”. Fahmi (2010:02) “menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Berdasarkan pengertian komunikasi organisasi dan pengertian kinerja tersebut, maka komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja apabila komunikasi organisasi yang terjalin tinggi, akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pula, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi berupa kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Shinta Vesmagita (2015) dalam Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis yang berjudul Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT. Mah Sing Indonesia, dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.

c. Pengaruh Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2004:20), faktor disiplin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin biasanya berbanding lurus terhadap produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan, bila tingkat disiplin karyawan suatu perusahaan baik, maka tingkat produktivitas perusahaan itu juga akan baik. Penegakkan disiplin yang terlalu tinggi bisa memicu stres kerja karyawan atau bisa juga memicu motivasi karyawan karena beberapa karyawan cenderung malas bekerja bila tidak ada

penegakkan disiplin yang tegas. Fenomena ini sering terjadi dan secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku karyawan.

Mangkunegara (2005:32) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Menurut Sedarmayanti (2001: 65) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Sikap Mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja). Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mencerminkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka disiplin pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Nyoman Jaka Alit W (2013) dalam tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan,

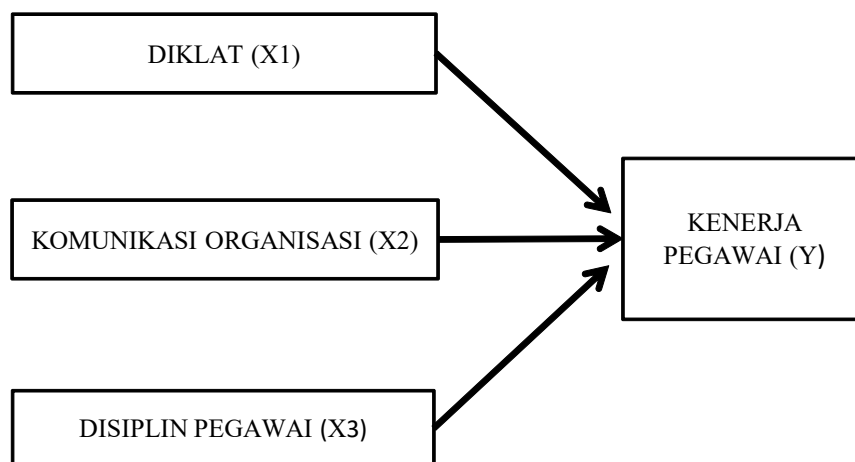
Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai.

Dari butir A, B dan C tentang pengaruh individu dari diklat, komunikasi organisasi dan disiplin pegawai yang ternyata secara teori menunjukkan bahwa memiliki keterkaitan masing-masing terhadap kinerja, oleh karena itu diduga secara bersama-sama ketiga variabel independent tersebut juga memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja. Dan juga berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan oleh Hariman Syaleh (2017) dalam Jurnal Benefita yang berjudul Pengaruh Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota, Laudia Cripza A. P. (2014) dalam Jurnal yang berjudul Hubungan Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan, dan Mulyantomo (2012) dalam tesis yang berjudul Pengaruh Komunikasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kresnatel Indonesia Semarang.

2.3 Hipotesis

Untuk memiliki suatu arah pandangan terhadap penelitian yang penulis lakukan serta adanya tuntutan agar penelitian dijalankan dengan baik dan memperoleh hasil yang maksimal maka perlu dirumuskan hipotesis yang merupakan kebenaran sementara tentang hasil penelitian yang dilakukan untuk lebih lanjut diselidiki, diuji dan dibuktikan kebenarannya.

Bertitik tolak dari konsep-konsep dan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, selanjutnya disusunlah kerangka pemikiran yang disajikan pada Gambar 2.3. digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.3.
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas, maka penulis pada penelitian ini mencoba merumuskan hipotesa yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas yaitu sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama :

Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel Diklat, Komunikasi Organisasi dan Disiplin Pegawai terhadap variabel Kinerja Pegawai, baik secara parsial maupun bersama-sama.

2. Hipotesis Kedua :

Terdapat pengaruh signifikan dan positif, serta salah satu variabel bebas yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.