

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pelatihan

Hal terpenting yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan adalah mensosialisasikan karyawan kedalam budaya perusahaan sehingga karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang produktif dan efektif setelah diterima di suatu perusahaan. Salah satu cara untuk menjadikan anggota organisasi atau karyawan agar menjadi karyawan yang produktif dan efektif adalah dengan melakukan pelatihan.

Menurut Kasmir (2019:126) pelatihan adalah proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sedangkan menurut Hamali (2018:63) pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Adapun definisi pelatihan menurut Dessler (2010:280) bahwa pelatihan mengacu kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia, baik karyawan baru maupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya.

a. Teori Pelatihan

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg, menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan dalam Andriani dan Widiawati (2017) mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1) Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*)

Maintenance factor adalah faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya.

2) Faktor Motivasi (Motivation Factors)

Motivation factors adalah menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, Keputusan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

b. Pentingnya Pelatihan dalam Perusahaan

Pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan menurut Notoadmodjo (dalam Rifki, dkk:2015) antara lain sebagai berikut:

- 1) Sumber daya manusia yang memiliki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu memiliki keahlian yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini disebabkan karena seringkali seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena keahliannya, melainkan disebabkan oleh tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.

- 2) Dengan semakin berkembangnya ilmu dan teknologi, jelas akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang mulai diperlukan. Kemampuan karyawan yang akan menempati jabatan tersebut seringkali tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- 3) Promosi dalam suatu perusahaan adalah suatu keharusan, apabila perusahaan itu mau maju. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.
- 4) Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

c. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Kasmir (2019:130) menyatakan bahwa kondisi karyawan yang beragam dalam suatu perusahaan harus disesuaikan dengan tujuan mengikuti pelatihan itu sendiri. Pelatihan yang diberikan untuk menyeragamkan semaksimal mungkin kemampuan dan pola pikir

karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perlu diberikan dengan materi, metode pelatihan dan instruktur yang benar-benar dapat mengakomodasi tujuan dari pelatihan itu sendiri.

Berikut ini beberapa tujuan pelatihan menurut Kasmir (2019:131) yaitu sebagai berikut:

1) Menambah pengetahuan baru

Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2) Mengasah kemampuan karyawan

Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.

3) Meningkatkan keterampilan

Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Di samping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.

4) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan.

5) Meningkatkan ketaatan

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan juga diberitahukan tentang sanksi-sanksi yang diberikan apabila melanggar. Demikian pula ada reward (balas jasa) yang akan diterima jika mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan.

6) Meningkatkan rasa percaya diri

Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja.

7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau tumbuhnya rasa memiliki kepada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik.

8) Memberikan motivasi kerja

Dengan mengikuti pelatihan maka motivasi kerja karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan.

9) Menambah loyalitas

Artinya dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Lebih dari itu dengan loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat menjaga rahasia perusahaan, karena sayang adanya rasa memiliki perusahaan.

10) Memahami lingkungan kerja

Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih berbagai hal termasuk kerja sama dengan karyawan lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman sekerjanya.

11) Memahami budaya perusahaan

Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Atau dengan kata lain karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di dalam suatu perusahaan.

12) Membentuk *team work*

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan (satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama

lainnya. Dengan demikian, karyawan akan mampu menghindari diri dari sikap kepentingan individu, tetapi lebih menekankan kepada kepentingan bersama.

Adapun manfaat dari pelatihan menurut Kasmir (2019:133) yaitu sebagai berikut:

1) Perencanaan karier

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2) Kompensasi

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat.

3) Alat negosiasi

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu.

4) Memiliki kepuasan tersendiri

Artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan tersendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja.

5) Refresing

Artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini.

d. Pendekatan Pelatihan

Hamali (2018:65) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di perusahaan akan berjalan dengan efektif apabila mengacu kepada tiga pendekatan, yaitu pendekatan internal, eksternal dan kemitraan. Dalam hal ini PT Daiwabo Garment Indonesia menggunakan pendekatan internal. Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi pelatihan satu per satu (*one on one training*), pelatihan di tempat kerja berbasis komputer (*on the job computer based training*), instruksi kelompok formal (*formal group instruction*), dan instruksi berbasis media (*media based instruction*).

One on one training dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpengalaman di bawah bimbingan karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada karyawan yang baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan penggantian karyawan karena pensiun atau keluar. *Computer based training* terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif. Penerapannya sangat cocok dalam

memberikan pengetahuan umum. Metode ini bersifat *self-faced*, *individualized*, dan dapat menyajikan umpan balik yang cepat dan terus-menerus. *Formal group instruction*, karyawan yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode ini meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multimedia, sesi tanya jawab, permainan peran, dan simulasi. *Media based instruction* digunakan secara luas dalam pendekatan internal, yang dilakukan dengan bantuan satu set *audiotapes*.

e. Metode Pelatihan

Menurut Andrew E Sikula dalam Mangkunegara (2017:52) metode pelatihan yaitu sebagai berikut:

1) *On the job*

Hampir 90 persen dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode *on the job training*. Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Karyawan mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Karyawan senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan training baru memperhatikannya. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar karyawan baru dapat memahaminya dengan jelas.

Fungsi dari metode *on the job training* antara lain supervisor mampu menarik simpati karyawan peserta pelatihan, maka dari itu supervisor harus terlatih secara memadai. Metode *on the job training* sangat tepat, cocok untuk mengajarkan pengetahuan, skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Hanya saja peserta pelatihan dalam metode *on the job training* harus dilakukan pada waktu yang sama dan untuk *job* yang sama pula. *On the job training* sangat tepat pula digunakan untuk pelatihan yang semi skill, seperti pekerja klerk, sales atau pramuniaga. Manfaat dari metode *on the job training* adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

2) *Vestibule* atau Balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu *job*. Metode *vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (karyawan baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan depan pengawasan instruktur. Misalnya, pelatihan pekerjaan pengetikan, klerk dan operasi mesin.

3) Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu ini dikerjakan. Metode

demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah untuk manajer mengajarkan karyawan baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “bagaimana dan apa sebab” karyawan mengerjakan apa yang ia kerjakan. Metode demonstrasi merupakan metode training yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan.

Metode demonstrasi biasanya dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi. Metode demonstrasi dapat juga digunakan untuk tujuan pengembangan manajerial. Sedangkan metode pelatihan contoh dapat digunakan untuk pengajaran operasi mekanik dan hubungan interpersonal. Metode contoh juga sangat cocok untuk mengajarkan hubungan interpersonal, tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab, standar kelompok informal, dan harapan pengawasan. Pelatihan dengan contoh dan manajemen dengan contoh merupakan dua konsep pengajaran yang relevan dan sangat berharga saat sekarang ini.

4) Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada

pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*). Adapun bentuk-bentuk simulasi lainnya *wor and lutt*, membuat cangkir kertas, *adobocko woraburra*, bujur sangkar terpotong, *rumor clinic*, truk mini, permainan angka, *berkshire dominoes*, bujur sangkar berlubang, legoman, kartu bernomor. Metode simulasi ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

5) *Apprenticeship*

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara mengerjakannya. Metode *apprenticeship* tidak mempunyai standar format. Karyawan peserta mendapatkan bimbingan umum dan mereka langsung dapat mengerjakan pekerjaannya.

6) Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas dari pada *on the job*. Teristimewa, jika hal tersebut merupakan falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah, harus dipelajari. Metode ruang

kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed in-attruction*).

f. Indikator Pelatihan

Menurut Bernadin, Russel, dan Flippo (dalam Munir, 2019) menyatakan bahwa dimensi ukuran dalam pelatihan adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan pelatihan

Meliputi rendahnya kinerja karyawan, pengetahuan karyawan yang tidak memadai, efektifitas lembaga, dan efisiensi lembaga.

2) Proses pelatihan

Meliputi kesesuaian materi pelatihan, sistem belajar mengajar, dan penguasaan materi.

2. Komunikasi

Menurut Hamali (2018:224) komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:145) komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Adapun definisi komunikasi menurut Soetopo (2016:189) komunikasi adalah proses menghasilkan, menyalurkan, dan menerima pesan-pesan dalam keseluruhan proses organisasi. Dalam komunikasi, kemampuan

komunikator, keakuratan pesan, proses penyandian, ketepatan saluran dan penerima pesan merupakan komponen yang sangat penting.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi oleh dua orang atau lebih sehingga dapat memahami pesan yang disampaikan sesuai dengan yang dimaksudkan oleh pengirim.

a. Teori Komunikasi

Menurut EM-Griffin (2003) menguraikan tujuh tradisi dalam teori komunikasi berdasarkan bidang kajian (seven tradition in the field of communication theory) yaitu: sosio-psikologis, sibernetik, retorik, semiotik, sosio-kultural, kritikal, dan fenomenologi.

1) Sosio-psikologi

Pemikiran yang berada dibawah naungan sosiopsikologi memandang individu sebagai makhluk sosial. Teori-teori yang berada dibawah tradisi sosiopsikologi memberikan perhatiannya antara lain pada perilaku, pengaruh, kepribadian dan sifat individu atau bagaimana individu melakukan persepsi. Sosiopsikologi digunakan dalam topik-topik tentang diri individu, pesan, percakapan, hubungan interpersonal, kelompok, organisasi, media, budaya dan masyarakat.

2) Sibernetik

Sibernetik memandang komunikasi sebagai suatu sistem dimana berbagai elemen yang terdapat di dalamnya saling berinteraksi dan saling memengaruhi. Komunikasi dipahami sebagai

sistem yang terdiri dari bagian-bagian atau variabel-variabel yang saling memengaruhi satu sama lain. Sibernetik digunakan dalam topik-topik tentang diri individu, percakapan, hubungan interpersonal, kelompok, organisasi, media, budaya dan masyarakat.

3) Retorik

Retorik didefinisikan sebagai seni membangun argumentasi dan seni berbicara. Dalam perkembangannya retorik juga mencakup proses untuk menyesuaikan ide dengan orang dan menyesuaikan orang dengan ide melalui berbagai macam pesan.

4) Semiotik

Semiotik memandang komunikasi sebagai proses pemberian makna melalui tanda yaitu bagaimana tanda mewakili objek, ide, situasi, dan sebagainya yang berada diluar diri individu. Semiotik digunakan dalam topik-topik tentang pesan, media, budaya dan masyarakat.

5) Sosio-kultural

Cara pandang sosio-kultural menekankan gagasan bahwa realitas dibangun melalui suatu proses interaksi yang terjadi dalam kelompok, masyarakat dan budaya. Sosio-kultural lebih tertarik untuk mempelajari pada cara bagaimana masyarakat secara bersama-sama menciptakan realitas dari kelompok sosial, organisasi dan budaya mereka. Sosio-kultural digunakan dalam topik-topik tentang pesan, media, organisasi, budaya dan masyarakat.

6) Kritis

Pertanyaan-pertanyaan mengenai kekuasaan (*power*) dan keistimewaan (*privilege*) yang diterima kelompok tertentu di masyarakat menjadi topik yang sangat penting dalam teori kritis. Kritis memandang komunikasi sebagai bentuk pemikiran yang menentang ketidakadilan. Tradisi kritis digunakan dalam topik-topik tentang diri individu, pesan, percakapan, hubungan interpersonal, kelompok, organisasi, media, budaya dan masyarakat.

7) Fenomenologi

Fenomenologi memandang komunikasi sebagai pengalaman melalui diri sendiri atau diri orang lain melalui dialog. Tradisi memandang manusia secara aktif menginterpretasikan pengalaman mereka sehingga mereka dapat memahami lingkungannya melalui pengalaman personal dan langsung dengan lingkungan. Tradisi fenomenologi memberikan penekanan sangat kuat pada persepsi dan interpretasi dari pengalaman subjektif manusia. Pendukung teori ini berpandangan bahwa cerita atau pengalaman individu adalah lebih penting dan memiliki otoritas lebih besar dari pada hipotesa penelitian sekalipun. Fenomenologi digunakan dalam teori-teori tentang pesan, hubungan interpersonal, budaya dan masyarakat.

b. Pentingnya Komunikasi dalam Perusahaan

Kelancaran komunikasi mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing. Menurut Marwansyah (2010:321) bahwa komunikasi dapat menjalankan beberapa fungsi berikut ini:

- 1) Fungsi informasi. Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, atau pedoman yang diperlukan orang-orang di dalam sebuah organisasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka.
- 2) Fungsi perintah dan instruksi. Fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan, menerima instruksi sehingga ia dapat bekerja dengan baik.
- 3) Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi. Komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, melalui komunikasi perilaku karyawan bisa dipengaruhi atau diubah.
- 4) Fungsi integrasi. Komunikasi memungkinkan terciptanya kerja sama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antar-bawahan.
- 5) Fungsi pengungkapan emosi. Bagi karyawan pada umumnya, kelompok kerja merupakan sumber interaksi sosial yang utama. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok adalah sebuah mekanisme pokok yang digunakan oleh anggota untuk menunjukkan sikap frustrasi dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi

menyediakan saluran bagi pengungkapan emosi dan bagi pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komunikasi

Menurut Hamali (2018:230) ada dua tinjauan faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi yaitu:

- 1) Faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, terdiri dari:
 - a) Keterampilan *sender*. *Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
 - b) Sikap *sender*. Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Sikap *sender* yang ragu-ragu juga dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. *Sender* harus mampu bersikap meyakinkan terhadap pesan yang diberikan kepadanya.
 - c) Pengetahuan *sender*. *Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada *receiver* se jelas mungkin, sehingga *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.
 - d) Media saluran yang digunakan oleh *sender*. Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi

atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2) Faktor dari pihak *receiver*, yaitu:

a) Keterampilan *receiver*. Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

b) Sikap *receiver*. Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Contohnya, sikap *receiver* yang apriori, meremehkan, buruk sangka terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*.

c) Pengetahuan *receiver*. Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

d) Media saluran komunikasi. Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan

yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

d. Hambatan-hambatan dalam Komunikasi

Menurut Hamali (2018:231) hambatan-hambatan dalam komunikasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Gangguan. Gangguan dapat berbentuk mekanik dan semantik. Gangguan mekanik disebabkan oleh saluran komunikasi kegaduhan yang bersifat fisik, sedangkan gangguan semantik adalah gangguan yang berkenaan dengan pesan komunikasi sehingga pengertiannya menjadi berubah dari yang dimaksudkan semula.
- 2) Kepentingan. Seseorang hanya akan memerhatikan pesan yang ada hubungan dengan kepentingannya. Kepentingan tidak hanya memengaruhi perhatian saja, tetapi juga menentukan daya tangkap, perasaan, dan tingkah laku.
- 3) Motivasi. Suatu komunikasi dapat berlangsung baik jika pesan yang disampaikan sesuai dengan motivasi dari penerima.
- 4) Prasangka. Seseorang yang memiliki prasangka terhadap pengirim pesan dapat menyebabkan proses komunikasi berlangsung tidak efektif karena dalam prasangka, emosi memaksa seseorang menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran rasional.

e. Indikator Komunikasi

Menurut Afandi (2018:64) indikator dalam komunikasi adalah sebagai berikut:

- 1) Dimensi penyampaian tugas

Indikator:

a) Bijaksana

Dalam menentukan sikap kita harus memiliki sikap bijaksana dalam memutuskan keputusan. Agar terlaksananya visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu pengorganisasian.

b) Kesopanan

Dalam berorganisasi kita harus mempunyai kesopanan dalam berkomunikasi, karena dengan adanya kesopanan dalam berkomunikasi maka akan terjalin kerja sama yang baik dalam berorganisasi ataupun dalam bekerja.

c) Kata yang tepat

Dalam berkomunikasi kita harus menggunakan bahasa yang tepat agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi kepada sesama karyawan maupun terhadap bawahan dan atasan.

d) Bahasa yang sopan dan halus

Dalam berkomunikasi kita harus tau tata cara yang baik dalam berkomunikasi kepada sesama karyawan, tidak menggunakan bahasa yang kasar dalam bekerja agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman.

2) Dimensi umpan balik

Indikator:

a) Penerimaan tanggapan dari pesan yang disampaikan

b) Penerimaan tanggapan dari informasi berkaitan dengan tugas

c) Penerimaan kepastian tugas

3. K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Menurut Mangkunegara (2017:161) keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Risiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Semua itu dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan atau lingkungan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan serta latihan. Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Risiko kesehatan merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan, lingkungan yang dapat membuat stres emosi atau gangguan fisik.

Menurut I Komang Ardana (dalam Tannady, 2018:243) keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah upaya perlindungan yang ditujukan agar tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja atau selalu dalam keadaan selamat dan sehat sehingga setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien. Adapun definisi K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) menurut Kasmir (2019:266) adalah aktivitas perlindungan karyawan secara menyeluruh. Artinya perusahaan berusaha untuk menjaga jangan sampai karyawan mendapat suatu kecelakaan pada saat

menjalankan aktivitasnya. Sedangkan kesehatan kerja adalah upaya untuk menjaga agar karyawan tetap sehat selama bekerja. Artinya jangan sampai kondisi lingkungan kerja akan membuat karyawan tidak sehat atau sakit.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dari bahaya sakit, kecelakaan dan kerugian akibat melakukan pekerjaan, sehingga para pekerja dapat bekerja dengan selamat.

a. Teori K3 (keselamatan dan kesehatan kerja)

Teori kecelakaan kerja Heinrich/Teori Domino. Teori ini digunakan secara meluas sebagai salah satu prinsip pencegahan kecelakaan dan pengendalian kerugian. Heinrich mengadopsi domino untuk menjelaskan terjadinya kecelakaan kerja. Berikut ilustrasinya:

Keturunan/herediter. Keturunan atau herediter dalam hal ini adalah karakteristik atau kondisi yang dimiliki oleh seseorang yang berisiko celaka. Misalnya keras kepala, ceroboh, lalai.

Perilaku tidak aman. Perilaku tidak aman adalah kebiasaan yang berisiko terjadi kecelakaan. Misalnya tidak memakai alat pelindung anti radiasi ketika bekerja di instalasi radiologi, bekerja melebihi jam kerja, atau kerja lembur pada malam hari tanpa istirahat yang cukup.

Kondisi tidak aman. Kondisi tidak aman adalah keadaan yang berisiko menimbulkan kecelakaan. Misalnya mesin dibiarkan tanpa penutup, ruang kerja tanpa ventilasi cukup, pencahayaan yang tidak memenuhi standar.

Menurut Heinrich, kecelakaan bisa dicegah dengan “mengambil” salah satu domino, misalnya domino nomor 3, yaitu kondisi tidak aman. Kondisi tidak aman ini diperbaiki, dipelihara sehingga aman. Misalnya pencahayaan yang kurang terang atau terlalu silau diganti dengan yang lebih baik.

b. Pentingnya Keselamatan dan Kesehatan kerja (K3) dalam Perusahaan

Keselamatan dan kesehatan kerja menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan. Baik pekerja yang berada di lapangan maupun di *office*. Meskipun orang yang bekerja di lapangan biasanya memiliki risiko yang lebih tinggi dibanding orang yang bekerja di bagian *office*. Terlepas dari lokasi pekerjaan, keduanya adalah aset perusahaan yang harus dijaga dengan baik. Bukan hanya kesehatan kerja saja, namun juga keselamatan karyawan. Karena apabila terjadi sesuatu yang buruk kepada karyawan, perusahaan sendirilah yang akan mengalami kerugian yang lebih besar.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Menurut Kasmir (2019:274) faktor-faktor yang memengaruhi keselamatan kerja karyawan yaitu:

1) Kelengkapan peralatan kerja

Maksudnya adalah bahwa peralatan keselamatan kerja yang lengkap sangat diperlukan. Artinya makin lengkap peralatan keselamatan kerja yang dimiliki, maka keselamatan kerja makin baik.

2) Kualitas peralatan kerja

Artinya di samping lengkap peralatan kerja yang dimiliki juga harus diperhatikan kualitas dari perlengkapan keselamatan kerja.

3) Kedisiplinan karyawan

Maksudnya hal berkaitan dengan perilaku karyawannya dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Karyawan yang kurang disiplin dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja, maka keselamatan kerjanya makin tak terjamin.

4) Ketegasan pimpinan

Maksudnya dalam hal ini ketegasan pimpinan dalam menerapkan aturan penggunaan peralatan keselamatan kerja. Makin tidak disiplinnya pimpinan untuk mengawasi dan menindak anak buahnya yang melanggar ketentuan digunakannya perlengkapan kerja maka akan berpengaruh terhadap keselamatan kerja karyawan.

5) Semangat kerja

Artinya dengan peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna maka akan memberikan semangat kerja yang tinggi.

6) Motivasi kerja

Maksudnya sama dengan semangat kerja, motivasi karyawan untuk bekerja juga akan kuat jika peralatan keselamatan kerja yang lengkap, baik dan sempurna.

7) Pengawasan

Artinya setiap karyawan harus diawasi dalam menggunakan peralatan keselamatan kerja. Jika tidak diawasi banyak karyawan

yang melanggar. Hal ini tentu akan memengaruhi keselamatan kerjanya.

8) Umur alat kerja

Maksudnya umur dari peralatan kerja juga akan memengaruhi keselamatan kerja karyawan. Peralatan kerja yang sudah melewati umur ekonomisnya maka akan membahayakan keselamatan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kesehatan kerja menurut Kasmir (2019:277) yaitu:

1) Udara

Maksudnya adalah kondisi udara di ruangan tempat bekerja harus membuat karyawan tenang dan nyaman. Misalnya di dalam ruangan tertutup tentu perlu diberikan pendingin ruangan yang cukup.

2) Cahaya

Kualitas cahaya di ruangan juga akan sangat memengaruhi kesehatan karyawan. Pada ruangan yang terlalu gelap atau cahayanya kurang tentu akan merusak kesehatan karyawan, terutama kesehatan mata.

3) Kebisingan

Artinya suara yang ada di dalam suatu ruangan atau lokasi bekerja. Ruangan yang terlalu berisik atau bising tentu akan memengaruhi kualitas pendengaran.

4) Aroma berbau

Maksudnya untuk ruangan yang memiliki aroma yang kurang sedap maka kesehatan akan sangat terganggu. Aroma yang dikeluarkan dari zat-zat tertentu yang membahayakan, misalnya zat kimia, akan memengaruhi kesehatan karyawan. Oleh karena itu, perlu dipersiapkan masker agar terhindar dari bau yang kurang sedap atau membahayakan tersebut.

5) *Layout* ruangan

Tata letak ruangan sangat memengaruhi kesehatan karyawan, misalnya tata letak kursi, meja serta peralatan lainnya. Oleh karena itu, agar karyawan tetap sehat faktor *layout* ruangan perlu diperhatikan.

d. Tujuan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja)

Menurut Mangkunegara (2017:162) tujuan keselamatan dan kesehatan kerja diantaranya sebagai berikut:

- 1) Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial, dan psikologis.
- 2) Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin.
- 3) Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
- 4) Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
- 5) Agar meningkat kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja.

6) Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.

7) Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

e. Usaha-usaha dalam Meningkatkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:162) usaha-usaha yang diperlukan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Mencegah dan mengurangi kecelakaan kebakaran dan peledakan.
- 2) Memberikan peralatan perlindungan diri untuk pegawai yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan peralatan yang berbahaya.
- 3) Mengatur suhu, kelembaban, kebersihan udara, penggunaan warna ruangan kerja, penerangan yang cukup terang dan menyejukkan, dan mencegah kebisingan.
- 4) Mencegah dan memberikan perawatan terhadap timbulnya penyakit.
- 5) Memelihara kebersihan dan ketertiban, serta keserasian lingkungan kerja.
- 6) Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan semangat kerja pegawai.

f. Indikator K3 (keselamatan dan kesehatan kerja)

Menurut Moenir (dalam Afrizal, 2017) indikator keselamatan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja secara fisik

- a) Penempatan benda atau barang dilakukan dengan diberi tanda-tanda, batas-batas, dan peringatan yang cukup.
- b) Penyediaan perlengkapan yang mampu untuk digunakan sebagai alat pencegahan, pertolongan dan perlindungan. Perlengkapan pencegahan misalnya: alat pencegahan kebakaran, pintu darurat, kursi pelontar bagi penerbangan pesawat tempur. Pertolongan apabila terjadi kecelakaan seperti: alat P3K, tabung oksigen, perahu penolong di setiap perahu besar.

2) Lingkungan sosial psikologis

Jaminan keselamatan kerja secara psikologis dapat dilihat pada aturan perusahaan mengenai berbagai jaminan pekerja yang meliputi:

- a) Aturan mengenai ketertiban organisasi dan atau pekerjaan hendaknya diperlakukan secara merata kepada semua pegawai tanpa kecuali. Masalah-masalah seperti itulah yang sering menjadi sebab utama kegagalan pegawai termasuk para eksekutif dalam pekerjaan.
- b) Perawatan dan pemeliharaan asuransi terhadap para pegawai yang melakukan pekerjaan berbahaya dan risiko, yang kemungkinan terjadi kecelakaan kerja yang sangat besar. Asuransi meliputi jenis dan tingkat penderitaan yang dialami pada kecelakaan. Adanya asuransi jelas menimbulkan ketenangan pegawai dalam

bekerja dan meimbulkkan ketenangan akan dapat ditingkatkan karenanya.

Menurut Manullang (dalam Afrizal, 2017) indikator kesehatan kerja adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan kerja secara medis

Dalam hal ini lingkungan kerja secara medis dapat dilihat dari sikap perusahaan dalam menangani hal-hal sebagai berikut:

- a) Kebersihan lingkungan kerja
- b) Suhu udara dan ventilasi di tempat kerja
- c) Sistem pembuangan sampah

2) Sarana kesehatan tenaga kerja, yaitu upaya-upaya perusahaan untuk meningkatkan kesehatan dari tenaga kerjanya. Hal ini dapat dilihat dari penyediaan air bersih dan sarana kamar mandi.

3) Pemeliharaan kesehatan tenaga kerja, yaitu pelayanan kesehatan tenaga kerja.

4. Kinerja

Menurut Supriyono (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:108) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu. Sedangkan menurut Fahmi (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:108) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan

selama satu periode waktu. Adapun definisi menurut Hamali (2018:98) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

a. Teori Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja baik (Mitchell dalam Busro, 2018). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan karyawan sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara matematis, untuk menentukan kinerja karyawan dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambel dalam Busro, 2018):

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Gambar 2.1
Rumus Kinerja Karyawan

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) ada beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut adalah uraiannya:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah (2010:232) penilaian kinerja adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer. Penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama berikut ini:

- 1) Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
- 2) Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik. *If you don't know where you are going, any road will take you there" (Lewis Carroll in Alice's Adventure in Wonderland, 1865).*
- 3) Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi. Semakin lama, setiap pekerjaan dalam organisasi menjadi semakin menantang dengan persyaratan-persyaratan baru. Seorang karyawan yang efektif kinerjanya saat ini belum terjamin akan efektif pula kinerjanya di masa depan. Ia perlu diberi peluang berkembang dalam pekerjaannya dan dalam organisasi.

d. Pendekatan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (dalam Hamali, 2018:121) pendekatan-pendekatan sistem penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu:

1) Pendekatan sifat pribadi

Evaluasi kinerja klasik menggunakan pendekatan sifat pribadi atau trait approach. Penilaian murni yang mula-mula dilakukan adalah karakteristik yang melekat pada pribadi karyawan dan tidak ada atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan karyawan. Perkembangan prinsip-prinsip manajemen ilmiah mengubah pola pikir pemilik perusahaan dan para manajer. Sifat pribadi yang dinilai hanya sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

2) Pendekatan hasil kerja

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan mempunyai tujuan dan objektif yang harus dicapainya. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan seberapa besar seorang karyawan dapat mencapai tujuan tersebut. Sistem penilaian kinerja dengan pendekatan hasil kerja digunakan dalam sistem penilaian kinerja model MBO (*management by objective*).

3) Pendekatan perilaku kerja

Dalam pendekatan ini seorang karyawan harus menggunakan perilaku dan prosedur tertentu dan berpegang teguh pada kode etik profesi yang mengatur perilaku dalam bekerja. Contoh: tentara, polisi, hakim, dan jaksa.

4) Pendekatan campuran

Pendekatan sistem penilaian kinerja campuran merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai. Pendekatan ini menggabungkan ketiga dimensi kinerja dalam indikator kinerja

karyawan. Indikator kinerja yang digunakan adalah campuran ketiga dimensi tersebut dalam bentuk persentase.

e. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:107) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

- 6) Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pelatihan, komunikasi, dan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Rahma Sari Dewi dan Eny (2016)	Variabel Bebas: 1. Pelatihan 2. Kompetensi 3. Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Freddrick Tiagita Putra (2018)	Variabel Bebas: 1. Pelatihan 2. Kepemimpinan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Marini Zakiyatul Umi dan Ida N (2018)	Variabel Bebas: Pelatihan Variabel Terikat Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Fikri Fairuzzahron dan Alini Gilang (2019)	Variabel Bebas: Pelatihan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Nevin Utama	Variabel Bebas:	Pelatihan Kerja

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	(2015)	1. Pelatihan Kerja 2. Kepemimpinan 3. Lingkungan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Okky, Endang dan Hamidah (2018)	Variabel Bebas: Pelatihan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Fahmi Susanti (2018)	Variabel Bebas: 1. Pelatihan 2. Komunikasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Yeri Yuliyanti, Istiatin dan Ida Aryati (2017)	Variabel Bebas: 1. Insentif 2. Disiplin Kerja 3. Komunikasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Nurmaidah Br Ginting (2018)	Variabel Bebas: 1. Disiplin Kerja 2. Komunikasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Anggia Sari Lubis (2016)	Variabel Bebas 1. Komunikasi 2. Manajemen Hubungan karyawan Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil
11.	N. Lilis Suryani (2019)	Variabel Bebas: 1. Lingkungan Non Fisik 2. Komunikasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Retno J (2019)	Variabel Bebas: 1. Komunikasi 2. Disiplin Kerja Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Rifmanesi, Elfianto dan Budi (2019)	Variabel Bebas: 1. Komunikasi 2. Tanggung Jawab Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Julius Simbolon dan Nuridin (2017)	Variabel Bebas: 1. K3 2. Lingkungan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Derita Qurbani dan Selviyana (2018)	Variabel Bebas: Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Pupung Purnamasari dan Abdillah (2017)	Variabel Bebas: Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Kesehatan dan keselamatan (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Dewi, Isharijadi dan Juli (2017)	Variabel Bebas: 1. K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) 2. Lingkungan Kerja	K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	karyawan.
18.	Pudjo dan Gregorius (2019)	Variabel Bebas: 1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja 2. Lingkungan Kerja	Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	
19.	Sudarijati dan Muhammad (2019)	Variabel Bebas: 1. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) 2. Kondisi Lingkungan Kerja Fisik	Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	
20.	Manda Kusri (2018)	Variabel Bebas: 1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) 2. Lingkungan Kerja	Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	
21.	Trilok Kumar Jain dan Aditi Sharma (2019)	Variabel Bebas: 1. Training 2. Development	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Variabel Terikat: Employee Performance	
22.	Onyango dan Wanyoike (2014)	Variabel Bebas: Training	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
		Variabel Terikat: Employee Performance	

C. Kerangka Pemikiran

1. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019:126) pelatihan adalah proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya. Jika hasil penilaian pelatihan yang didapatkan selama masa pelatihan bagus, maka perusahaan akan terkena dampak baiknya, seperti meningkatnya kinerja karyawan dan akan tercapainya visi dan misi perusahaan. Begitu juga dengan sebaliknya.

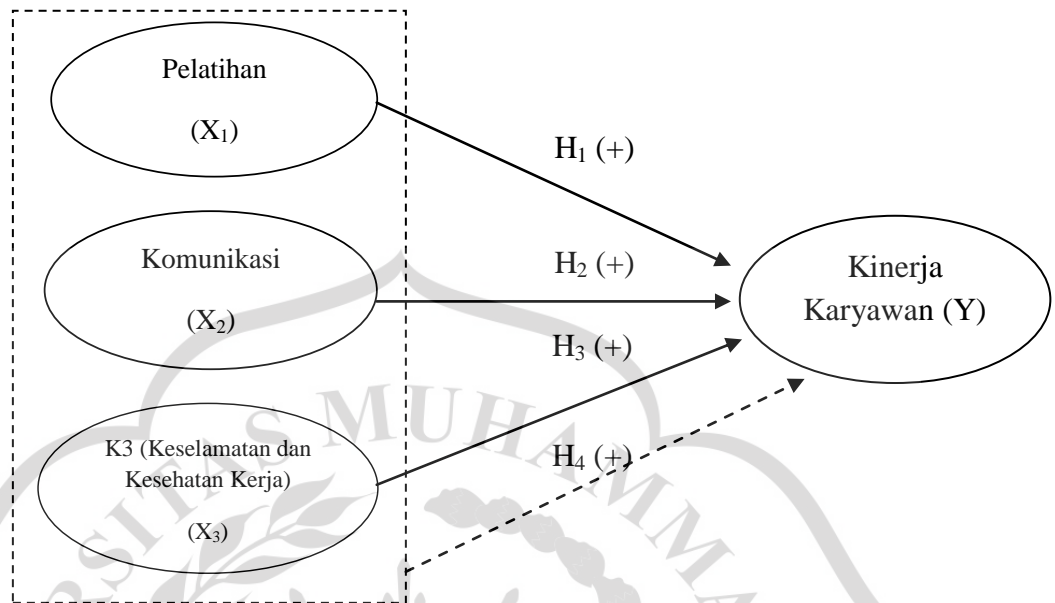
2. Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Hamali (2018:224) mengungkapkan komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan. Terciptanya hubungan antar karyawan yang baik dapat meningkatkan semangat kerja para karyawan, karena komunikasi antar karyawan berjalan dengan semestinya dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Pendekatan manajemen sumber daya manusia berusaha memperluas keterlibatan para karyawan dan mengambil

pendekatan yang lebih partisipatif terhadap manajemen lewat peningkatan komunikasi, fleksibilitas dan agenda yang ada (Anggia, 2015).

3. Hubungan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:161) mengungkapkan keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Risiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Berdasarkan yang telah diungkapkan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) berkontribusi terhadap kinerja karyawan, karena lingkungan kerja fisik yang menjadi perhatian utama dari K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) dapat berpengaruh terhadap hasil kerja manusia. Dengan adanya jaminan atau program K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) yang diberikan oleh perusahaan maka diharapkan kinerja dari karyawan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.



Gambar 2.2
Kerangka Penelitian

Keterangan:

————— : Hubungan secara parsial

----- : Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

H₂: Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

H₃: K3 (Keselamatan dan kesehatan kerja) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

H₄: Pelatihan, komunikasi, dan K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

