

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1. Teori tentang Kompetensi

##### II.1.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter *dalam* Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary dalam* Sri Lastanti (2005) mendefinisikan kompetensi adalah ketrampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Menurut Byars dan Rue (1997) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri

seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup:

1. Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan karyawan.
3. Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi
4. Evaluasi kompetensi karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et.al* (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-Concept, Self Image, Trait* dan *Motive*.

*Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang *programmer* komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai dari), misalnya: pemimpin, *Self Image* adalah

pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. Motivasi adalah suatu dorongan seseorang secara konstitusi berperilaku, sebab perilaku seperti tersebut kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit *visible* dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan motivasi letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikotropi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Antonacopoulou dan Gerald (1996) menyebutkan kompetensi terdiri dari sifat-sifat unik setiap individu yang diekspresikan dalam proses interaksi dengan pihak lain dalam konteks sosial, jadi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan *skill* yang spesifik atau standar kinerja yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan. Jadi kompetensi mencakup sikap, persepsi dan emosi serta menekankan pada faktor interaksi personal dan sosial.

Penggunaan kompetensi sebagai dasar dari berbagai aspek sumber daya manusia kini semakin menjadi satu *trend* dalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di dalam organisasi. Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70% dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi untuk membantu mereka dalam strategis bisnis dan seterusnya memperbaiki kinerja perusahaan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

### **II.1.2. Aspek dan Standar Kompetensi**

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang

diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerja di mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory performance of individual* atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu.

Standar kompetensi adalah bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil *output*. Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan beberapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait.

Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dipunyai individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Becker *et.al*, (2001) menyampaikan suatu studi yang dilakukan oleh University of Michigan *School of Business* yang membuat kerangka acuan (*template*) kompetensi yang lebih lengkap mengatakan ada lima kompetensi yang dibutuhkan yaitu kredibilitas personal (*personal credibility*), kemampuan mengelola

perubahan (*ablitiy to manage changes*), kemampuan mengelola budaya (*ablity to manage culture*), mendeliver praktek sumber daya manusia (*delivery of human rosources practice*) dan pengetahuan tentang bisnis (*knowledge of the business*).

*Personal credibility* mencakup *track record* kesuksesan individu tersebut, seperti dapat dipercaya, mampu menanamkan kepercayaan pada orang lain, membaur dengan konstituen kunci, memperlihatkan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dapat menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting, mempunyai ide cemerlang dapat mengambil resiko yang tepat, memiliki observasi, memiliki alternatif permasalahan bisnis. *Personal credibility* dianggap kompetensi urutan pertama yang harus dimiliki sumber daya manusia pada suatu organisasi.

Kompetensi kedua menurut hasil penelitian itu adalah kemampuan mengelola perubahan antara lain meliputi mampu membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam berhubungan dengan pihak lain, mempunyai visi proaktif dalam perubahan, membangun hubungan suportif dengan pihak lain, mampu mendorong kreativitas pihak lain misalnya bawahannya, mampu menempatkan permasalahan spesifik dalam kontek sistem yang lebih luas, dan dapat mengidentifikasi pokok permasalahan ke dalam kesuksesan bisnis.

Kemampuan mengelola budaya merupakan kompetensi ketiga yang perlu dimiliki sumber daya manusia, dalam hal ini meliputi beberapa kemampuan seperti pertama kompetensi membagi pengetahuan lintas organisai dalam organisasi yang terbatas (*organizational boundaris*), lalu kedua kemampuan memperjuangkan proses transformasi budaya, kemudian ketiga kompetensi menterjemahkan budaya yang

diinginkan ke dalam perilaku yang spesifik, keempat kompetensi menantang status quo, kelima mampu mengenali budaya yang diinginkan untuk menemukan strategi bisnis perusahaan dan bingkai budaya dalam rangka menggairahkan karyawan, keenam harus mampu mendorong eksekutif berperilaku konsisten dengan budaya yang diinginkan, terakhir fokus pada budaya internal untuk menentukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan *customer* eksternal yang akan menentukan berhasilnya suatu perusahaan karena tanpa memuaskan *customer* eksternal usaha yang dilakukan akan sia-sia.

*Delivery of human resource practices* berada pada urutan keenam setelah beberapa kompetensi yang sebelumnya sudah dimiliki, kompetensi yang satu ini meliputi berbagai kemampuan antara lain kemampuan mengekspresikan komunikasi verbal yang efektif, dapat bekerja sama dengan manajer untuk mengirim pesan yang jelas dan konsisten kepada seluruh yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, mampu memfasilitasi proses restrukturisasi organisasi, merancang program pengembangan yang memfasilitasi perubahan, memfasilitasi rancangan proses komunikasi internal, kemampuan menarik karyawan yang tepat, mampu merancang sistem kompensasi, memfasilitasi penyebaran informasi *customer*.

Kompetensi terakhir adalah kemampuan memahami bisnis, di mana kompetensi ini dispesifikasi lebih lanjut menjadi pemahaman tentang praktek sumber daya manusia, struktur organisasi, menganalisa pesaing, manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, dan sistem informasi komputer.

## **II.2. Teori tentang Kompetensi Teknis**

### **II.2.1. Pengertian Kompetensi Teknis**

Menurut Walsh *et al* (2001) bahwa kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul.

### **II.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Teknis**

Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi apa yang relevan pada industri tertentu. Indikator dari kompetensi teknis adalah:

#### **1. Tingkat Pendidikan**

Pendidikan merupakan persyaratan tingkat pendidikan yang dibutuhkan dalam memegang jabatan dan biasanya berkaitan dengan tingkat intelektual, serta tingkat pengetahuan yang diperlukan. Pendidikan yang menjadi persyaratan minimal di dalam sebuah organisasi/perusahaan.

#### **2. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah lama seseorang dalam menangani suatu peran atau jabatan tertentu dan melaksanakannya dengan hasil yang baik.

#### **3. Kemampuan Menganalisis**

Kemampuan untuk memahami situasi dengan memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.



## **II.3. Teori tentang Kompetensi Non Teknis**

### **II.3.1. Pengertian Kompetensi Non Teknis**

Kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja (Nefina, 2005). Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang. Kompetensi ini tidak banyak melibatkan karyawan yang berhubungan dengan program-program maupun berkaitan dengan masalah teknis.

### **II.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Non Teknis**

Indikator dari kompetensi non teknis menurut Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) yaitu:

#### **1. Pengendalian Diri (*Self Control*)**

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

#### **2. Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)**

Tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan karyawan.

#### **3. Fleksibilitas (*Flexibility*)**

Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, orang atau kelompok.

#### **4. Membangun Hubungan (*Relationship Building*)**

Kemampuan bekerja untuk membangun atau memelihara keramahan, hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.

## II.4. Teori tentang Komunikasi

### II.4.1. Pengertian dan Jenis-jenis Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari perkataan “*communicare*” yang dalam bahasa latin mempunyai arti “berpartisipasi atau memberitahukan”, sedangkan perkataan “*Comunis*” berarti milik bersama ataupun “berlaku di mana-mana” atau juga berarti sama di sini maksudnya sama makna. Jadi kalau dua orang melakukan komunikasi misalnya dalam bentuk pembicaraan maka komunikasi akan berjalan atau berlangsung dengan baik selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dibicarakan.

Komunikasi pada prinsipnya mengadakan hubungan sesuai dengan perkataan di atas disebutkan pemindahan atau penyampaian atau pengoperan lambang-lambang (biasanya dalam bentuk kata-kata) untuk merubah tingkah laku orang lain. Untuk lebih jelasnya pengertian komunikasi berikut akan dikemukakan pendapat beberapa ahli.

Pengertian komunikasi menurut Hovland *dalam* Effendy (2004) adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Andrew F. Sikula *dalam* Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian dan pemahaman diri seseorang, satu tempat atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain. Sedangkan Handoko (2003) menyatakan komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Selanjutnya Sikula *dalam* Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa:

“Komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian dan pemahaman diri seseorang, satu tempat atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain”.

Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi yang mempunyai makna dan bahwa komunikasi dalam organisasi itu ditunjukkan untuk memahami informasi dan menukarkannya dengan berbagai pihak dalam organisasi tersebut. Tanpa komunikasi, maka tidak akan ada interaksi antar perseorangan, tidak ada kelompok, tidak ada pemerintah bahkan tidak ada masyarakat seperti yang kita kenal dewasa ini. Oleh karena itu komunikasi adalah suatu kegiatan atau usaha untuk untuk mengadakan kesamaan.

Menurut Handoko (2003) komunikasi berperan sebagai:

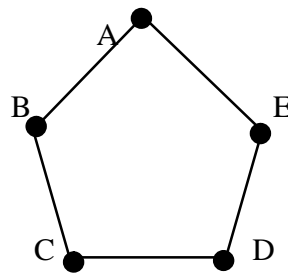
1. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
2. Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.
3. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Pada bagian lain dalam pembagian bentuk komunikasi seorang ahli manajemen, Stoner (2003) mengemukakan bahwa ada beberapa bentuk dan jenis komunikasi sebagai berikut:

1. Komunikasi berbentuk lingkaran

Bentuk komunikasi ini dalam proses komunikasi lebih menunjukkan lingkaran yang tidak berujung pangkal, hal tersebut melukiskan keadaan beberapa personil

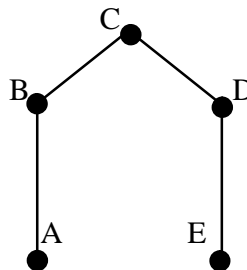
yang terlibat dalam proses komunikasi. Personil yang memprakarsai komunikasi akan berkomunikasi langsung kepada dua personil dan selanjutnya, melalui personil tadi diteruskan kepada personil lainnya, sehingga bentuk komunikasi ini akan terus melingkar dan tak berujung pangkal.



**Gambar II.1. Komunikasi Berbentuk Lingkaran**

## 2. Komunikasi berbentuk rantai

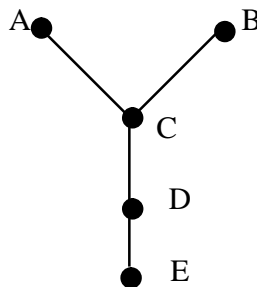
Bentuk ini berbeda dengan bentuk sebelumnya disebabkan bentuk ini merupakan gambaran instruksi pada bawahan. Pimpinan dianggap sebagai pusat instruksi atau pemberi informasi. Dalam proses komunikasi pimpinan berkomunikasi langsung kepada bawahannya secara langsung. Putusan yang diambil akan lebih cepat, karena tidak menunggu putusan dari seluruh personil. Cara ini memperlihatkan hubungan rantai terputus, serta adanya tendensi hubungan batin yang kurang harmonis.



**Gambar II.2. Komunikasi Berbentuk Rantai**

### 3. Komunikasi berbentuk “Y”

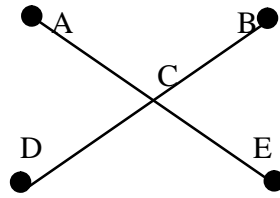
Bentuk ini memisalkan sandi huruf “Y”, yang menjadi pangkal tempat bertemunya ketiga garis yang membentuk huruf Y merupakan sentral komunikasi, sebab pangkal bertemunya garis tersebut dapat berkomunikasi langsung kepada semua personil lain yang terletak di ketiga garis/ujung garis tersebut. Hubungan komunikasi ini mempunyai hambatan, sebab tidak semua personil dapat berhubungan langsung, harus melalui sentral komunikasi.



**Gambar II.3. Komunikasi Berbentuk “Y”**

### 4. Komunikasi berbentuk bintang

Bentuk komunikasi ini lebih dikenal dengan bentuk komunikasi roda. Komunikasi ini hampir mirip dengan bentuk sebelumnya. Sentral komunikasi adalah titik tengah, yang dapat melakukan komunikasi langsung dengan personil lainnya. Sementara personil lain tidak dapat melakukan relevansi komunikasi secara langsung kepada sesama mereka, karena harus terlebih dahulu melalui titik tengah.



**Gambar II.4. Komunikasi Berbentuk Bintang**

Komunikasi ini memungkinkan pelaksanaan proses lebih cepat, disebabkan penyebaran komunikasi bersumber dari satu personil. Setiap personil yang terlibat dalam komunikasi diberi tanggung jawab oleh sentral komunikasi, untuk memberikan laporan sesuai dengan bidang masing-masing. Adakalanya pengambilan putusan dengan segera dianggap mengurangi nilai harmonis berkomunikasi karena tidak menunggu lebih dahulu opini personil lainnya, kecenderungan adanya situasi yang kurang mengenal watak sesama bagi personil.

#### **II.4.2. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi adalah proses pengoperan dan penerimaan dari lambang-lambang yang mengandung arti. Syarat utama bahwa komunikasi dipahami adalah bahwa lambang-lambang diberi arti yang sama oleh komunikator dan komunikan. Proses komunikasi menurut Siagian (2002) meliputi: 1) Subjek dan objek komunikasi, 2) Pesan yang hendak disampaikan, 3) Pemahaman metode oleh objek, 4) Penerimaan pesan dan 5) Umpan balik.

Sedangkan menurut Handoko (2003) proses komunikasi meliputi 1) Sumber (*Source*), 2) Pengubahan berita ke dalam sandi/kode (*Encoding*), 3) Pengiriman berita (*Transmitting the message*), 4) Penerimaan pesan, 5) Pengertian atau penterjemahan kembali berita (*Decoding*) dan 6) Umpan balik (*Feedback*).

Bertitik tolak dari kedua pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel/komponen komunikasi meliputi:

## 1. Sumber

Permulaan dari proses komunikasi adalah sumber pesan/berita. Sumber adalah dasar yang digunakan dalam penyampaian pesan yang digunakan sebagai bahan baku dalam melakukan komunikasi. Untuk melakukan komunikasi dibuat atau disusun sumber berita ke dalam lambang atau perkataan yang dapat dimengerti.

Sumber dapat berupa orang/*personal*, lembaga/*institution*, dan *non personal*/non lembaga. Bila diklasifikasikan, maka sumber dapat berbentuk:

- a. *Personal*/orang: misalnya, Keputusan Presiden, Rektor, Dekan, Saudara, Ali, Ibu Mira dan lain-lain.
- b. *Lembaga/Institute*: Misalnya, Universitas, LIPI, NASA dan lain-lain.
- c. *Non lembaga/non personal*: Misalnya, Kitab suci, Pekan olah raga.

## 2. Komunikator dan Komunikan

Komunikator adalah orang ataupun kelompok yang memilih, mengolah dan mengembangkan sumber pesan yang dapat disampaikan dan disalurkan melalui media tertentu hingga dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan. Di dalam komunikasi setiap orang ataupun kelompok dapat menyampaikan pesan-pesan itu sebagai suatu proses timbal balik sehingga komunikator dapat menjadi komunikan dan sebaliknya komunikan dapat menjadi komunikator.

Komunikan juga sering dikenal sebagai penerima berita ataupun informasi. Dengan kata lain komunikator dan komunikan dihubungkan satu sama lain oleh

informasi ataupun berita yang merupakan inti/perumusan tujuan dan maksud dari komunikator kepada komunikan.

### 3. Pesan

Pesan adalah keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator baik melalui bahasa, gerak, aba-aba, ataupun tanda-tanda yang dapat dimengerti dan mengarahkan serta mengubah sikap tingkah laku komunikan. Pesan dapat secara panjang lebar mengupas berbagai segi, namun inti pesan dari komunikasi harus selalu mengarah kepada tujuan akhir komunikasi.

#### a. Penyampaian pesan

- 1) Secara lisan, dilakukan dengan cara bertemu langsung antara komunikator dengan komunikan.
- 2) Secara tulisan, dilakukan melalui tulisan.
- 3) Melalui media/alat, dilakukan melalui saluran tertentu tanpa harus komunikator dan komunikan berhadapan langsung. Misalnya: pers, radio, telepon dan lain-lain.

#### b. Bentuk pesan

- 1) Informatif: Pesan yang disampaikan sifatnya memberikan keterangan-keterangan disertai dengan fakta-fakta yang ada sedangkan komunikan mengambil kesimpulan dan keputusan sendiri sesuai dengan informasi yang diterimanya, misalnya: buku pedoman/petunjuk.
- 2) Persuasi: Pesan yang disampaikan sifatnya mempengaruhi komunikan, membujuk untuk mengerti, menyetujui dan melaksanakan pesan atas



kehendak dan kesadaran sendiri dan bukan dipaksakan. Misalnya: *advertising*.

- 3) *Koersif*: Pesan yang disampaikan sifatnya memaksa/menekan komunikan untuk menyetujui dan melaksanakannya. Misalnya: perintah, instruksi.

#### 4. *Channel/Media*

*Channel/media* adalah saluran/alat yang digunakan dalam penyampaian pesan sehingga dapat diterima oleh komunikan (target akhir). Media komunikasi yang dipergunakan dalam organisasi dapat bermacam-macam mulai dari alat-alat yang tradisional sampai pada penggunaan alat-alat komunikasi modern yang sesuai dengan perkembangan teknologi.

#### 5. Efek/Hasil

Efek adalah hasil akhir dari suatu komunikasi yaitu pengaruh/akibat dari penerimaan pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan. Berhasilnya komunikasi dapat dilihat dari Efek/hasil kegiatan komunikasi yang dilakukan. Apabila sikap dan tingkah laku orang lain itu sesuai dengan yang diharapkan, maka itu berarti komunikasi berhasil. Efek/hasil dapat dilihat dari: *personal opinion*, *public opinion* dan *majority opinion*.

##### a. *Personal opinion*

Yaitu sikap dan pendapat seseorang terhadap sesuatu masalah tertentu yang merupakan akibat/hasil yang diperoleh dari komunikasi.

b. *Public opinion*

Yaitu penilaian sosial yang berlaku umum yang sering diartikan sebagai pendapat umum. Adakalanya pendapat pribadi tidak sesuai dengan *publik opinion*.

c. *Majority opinion*

Yaitu pendapat sebagian terbesar dari publik atau masyarakat yang melambangkan dominannya suatu keputusan.

### **II.4.3. Hambatan-hambatan Komunikasi Efektif**

Komunikasi adalah vital, tetapi komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya. Berikut ini akan diuraikan hambatan-hambatan komunikasi efektif tersebut menurut Handoko (2003) yaitu:

1. Hambatan-hambatan organisasional

Ada tiga (3) hambatan organisasional, yaitu:

a. Tingkatan hirarki

Bila suatu organisasi tumbuh, strukturnya berkembang, akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi. Karena berita harus melalui beberapa tingkatan (jenjang) tambahan, yang memerlukan waktu yang lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan cenderung menjadi berkurang ketepatannya. Berita yang mengalir ke atas atau ke bawah tingkatan-tingkatan organisasi akan melalui beberapa “filter”, dengan persepsi, motif, kebutuhan dan hubungannya sendiri. Setiap tingkatan dalam rantai komunikasi dapat menambah, mengurangi, merubah atau sama sekali berbeda dengan berita aslinya.

b. Wewenang Manajerial

Tanpa wewenang untuk membuat keputusan tidak mungkin manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif. Tetapi di lain pihak, pada kenyataannya bahwa seorang yang mengendalikan orang lain juga menimbulkan hambatan-hambatan terhadap komunikasi. Banyak atasan merasa bahwa mereka tidak dapat sepenuhnya berbagi masalah, kondisi atau hasil yang dapat membuat mereka tampak lemah.

c. Spesialisasi

Meskipun spesialisasi adalah prinsip dasar organisasi, tetapi juga menciptakan masalah-masalah komunikasi, di mana hal ini cenderung memisahkan orang-orang, bahkan bila mereka bekerja saling berdekatan. Perbedaan fungsi, kepentingan dan istilah-istilah pekerjaan dapat membuat orang-orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda. Akibatnya dapat menghalangi perasaan memasyarakat, membuat sulit memahami dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.

2. Hambatan-hambatan antar pribadi

Manajer masih akan menghadapi kemungkinan bahwa berita yang mereka kirimkan akan berubah atau menyimpang, bahkan bila hambatan-hambatan komunikasi organisasional tidak ada. Banyak kesalahan komunikasi disebabkan bukan oleh faktor-faktor organisasi, tetapi oleh masalah-masalah ketidaksempurnaan manusia dan bahasa. Manajer perlu memperhatikan hambatan-hambatan antar pribadi seperti:

- a. Persepsi selektif,
- b. Status atau kedudukan komunikator,
- c. Keadaan membela diri,
- d. Pendengaran lemah,
- e. Ketidaktepatan penggunaan bahasa.

Sedangkan menurut Keith Davis *dalam* Mangkunegara (2000) rintangan atau hambatan dalam berkomunikasi adalah:

1. Rintangan pribadi

Rintangan pribadi yang dimaksud adalah adanya hambatan pribadi yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu.

2. Rintangan fisik

Rintangan yang dimaksud adalah teralalu jauh jarak tempat berkomunikasi antara *sender* dan *receiver*. Dalam hal ini diperlukan media komunikasi seperti telepon, alat penguat suara, SSB (*Single Side Band*) dan alat komunikasi lainnya.

3. Rintangan bahasa

Rintangan bahasa yang dimaksud adalah kesalahan dalam menginterpretasikan istilah kata. Misalnya kata *otos*, *sender* orang Sunda dalam pesannya bermakna mengatakan *otos* itu berarti sudah, sedangkan *receiver* orang Jawa menerima pesan tersebut dengan pengertian *otos* itu keras.

## **II.5. Teori tentang Etnis**

### **II.5.1. Pengertian Etnis**

Pengertian etnis menurut Samovar dan Porter (1982) adalah: “Suatu golongan manusia yang anggota-anggotanya mengidentifikasikan dirinya dengan sesamanya, biasanya berdasarkan garis keturunan yang dianggap sama”.

### **II.5.2. Pendekatan terhadap Identitas Etnik**

Menurut Phadnis (1989) ada dua pendekatan terhadap identitas etnik: pendekatan objektif (struktural) dan pendekatan subjektif (fenomenologis). Perspektif objektif melihat sebuah kelompok etnik sebagai kelompok yang bisa dibedakan dari kelompok-kelompok lainnya berdasarkan ciri-ciri budayanya seperti bahasa, agama, atau asal-usul kebangsaan. Kontras dengan itu, perspektif subjektif merumuskan etnisitas sebagai suatu proses dalam mana orang-orang mengalami atau merasakan diri mereka sebagai bagian dari suatu kelompok etnik dan diidentifikasi demikian oleh orang-orang lain, dan memusatkan perhatiannya pada keterikatan dan rasa memiliki yang dipersepsi kelompok etnis yang diteliti.

## **II.6. Teori tentang Budaya**

### **II.6.1. Pengertian Budaya**

Pengertian budaya menurut Mulyana (2005) menyatakan bahwa budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat. Secara formal budaya budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta,

objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok.

Menurut Liliweri, 2007 menyatakan bahwa Budaya dan komunikasi tak dapat dipisahkan oleh karena budaya tidak hanya menentukan siapa bicara dengan siapa, tentang apa, dan bagaimana orang menyandi pesan, makna yang ia miliki untuk pesan, dan kondisi-kondisinya untuk mengirim, memperhatikan dan menafsirkan pesan. Sebenarnya seluruh perbendaharaan perilaku kita sangat bergantung pada budaya tempat kita dibesarkan. Konsekuensinya, budaya merupakan landasan komunikasi. Bila budaya beraneka ragam, maka beraneka ragam pula praktik-praktik komunikasi.

## **II.7. Teori tentang Efisiensi Kerja**

### **II.7.1. Pengertian Efisiensi Kerja**

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efisiensi apabila dengan pengorbanan tertentu dapat memberikan hasil yang maksimal di bidang mutu maupun jumlah satuan hasil. Jadi hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan tergantung pada kerja yang efisien, berkat usaha berkomunikasi efektif yang dilakukan pimpinan terhadap para karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Dalam pengertian sehari-hari efisiensi sering disebut dengan daya guna. Pengertian berdaya guna menurut Sastrohadiwiryo (2002) adalah: “Segala pekerjaan yang diberikan kepada tenaga kerja dapat diselesaikan dengan tepat, cepat, hemat dan selamat tanpa hambatan”. Sedangkan pengertian efisiensi menurut Herujito (2001)

adalah: “Kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar”. Sedangkan Manullang (2004) menyatakan bahwa: Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (*input*) yang direncanakan, dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Kalau masukan yang sebenarnya digunakan itu semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan dapat dihemat, maka semakin rendah tingkat efisiensi.

Dari pendapat di atas diketahui bahwa efisiensi lebih berorientasi pada masukan, yang mana masukan tersebut berupa biaya ataupun faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut. Sedangkan masalah keluaran (*output*) kurang menjadi perhatian utama. Jadi efisiensi mengutamakan angka-angka atau logika yang berupa penekanan biaya-biaya yang dikeluarkan pihak manajemen dapat menghitung biaya untuk memproduksi suatu barang yang dibutuhkan. Tetapi bagaimana kalau misalnya perusahaan tidak memproduksi barang tersebut akan tetapi membelinya dari perusahaan lain. Dari alternatif tersebut manajer harus dapat mengambil keputusan apakah lebih efisien membuat sendiri ataupun membeli dari perusahaan lain.

### **II.7.2. Asas-asas dan Kriteria Efisiensi Kerja**

Dalam setiap bidang kerja dan pelaksanaan rangkaian cara-caranya, biasanya dapat disimpulkan sesuatu asas yang menjadi petunjuk dalam melakukan tindakan-tindakan. Menurut Gie (2000) ada 5 asas efisiensi, yaitu:

### 1. Asas Perencanaan

Merencanakan berarti menggambarkan di muka mengenai tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai sesuatu tujuan. Perwujudan asas ini dapat berupa pedoman-pedoman:

- a. Pedoman tentang Maksud Warkat,
- b. Pedoman tentang Penetapan Standar,
- c. Pedoman tentang Pengadaan Mesin Tata Usaha,
- d. Pedoman tentang Perencanaan Formulir.

### 2. Asas Penyederhanaan

Menyederhanakan berarti membuat sesuatu sistem yang ruwet atau pekerjaan yang sukar menjadi lebih mudah atau ringan. Pelaksanaan asas ini adalah sebagai berikut:

- a. Pedoman tentang Tatacara,
- b. Pedoman tentang Perlengkapan Tatausaha,
- c. Pedoman tentang Pengorganisasian Tatausaha.

### 3. Asas Penghematan

Menghemat berarti mencegah pemakaian benda-benda secara berlebih-lebihan sehingga biaya pekerjaan yang bersangkutan menjadi mahal. Asas ini dapat dilaksanakan dalam pedoman-pedoman yang berikut:

- a. Pedoman tentang Perhitungan Biaya dan Kemanfaatan,
- b. Pedoman tentang Perhitungan Kebutuhan Warkat,
- c. Pedoman tentang Mekanisasi Tatausaha.



#### 4. Asas Penghapusan

Menghapuskan berarti meniadakan langkah-langkah atau kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang dianggap kurang perlu atau tidak berhubungan dengan hasil kerja yang ingin dicapai. Pelaksanaan tugas ini dapat diwujudkan dalam pedoman-pedoman berikut:

- a. Pedoman tentang Peniadaan Gerak-gerak dalam Pekerjaan,
- b. Pedoman tentang Penghapusan Tembusan-tembusan atau Warkat-warkat lainnya.

#### 5. Asas Penggabungan

Menggabungkan berarti mempersatukan pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai persamaan atau benda-benda yang mungkin dikerjakan sekaligus dalam satu langkah sehingga dapat menghemat waktu kerja. Pedoman-pedoman pelaksanaan asas ini adalah sebagai berikut:

- a. Pedoman tentang Kerja Sekali Jalan,
- b. Pedoman tentang Pemakaian Alat-alat Serbaguna.

Menurut Gie (2000) bahwa: “Efisiensi adalah suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya”. Perbandingan ini dapat dilihat dari dua segi:

1. Usaha; Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya.

2. Hasil; suatu kegiatan dapat dikatakan efisiensi kalau dengan suatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya, baik yang mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil itu.

Dilihat dari segi usaha, suatu cara kerja yang efisiensi adalah cara yang tanpa sedikitpun mengurangi hasil yang hendak dicapai, cara tersebut merupakan cara yang termudah, cara yang teringan dan cara yang terpendek jaraknya. Untuk mengukur efisiensi kerja apakah sudah tercapai dalam suatu pekerjaan, dapat dipakai dengan cara: memakai angka-angka indeks tertentu untuk mengetahui perbandingan yang terbaik yang mungkin dicapai dan perbandingan antara usaha-usaha dengan yang nyata dicapai dalam pekerjaan sehari-harinya. Cara ini lebih tepat dipergunakan pada perusahaan industri. Suatu cara bekerja yang efisien yang dipraktikkan pada suatu satuan usaha tertentu akan mengakibatkan tercapainya hasil yang dikehendaki. Jadi hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan tergantung pada cara bekerja yang efisien. Perbandingan ini dapat dilihat dari dua segi:

- a. Dari segi hasil

Suatu pekerjaan dapat disebut efisien kalau dengan usaha tersebut memberikan hasil yang maksimal, mengenai mutu atau jumlah satuan hasil.

- b. Segi usaha

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efisien kalau suatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang minimal. Usaha tersebut ada lima unsur yaitu: pikiran, tenaga, ruang dan benda (termasuk uang).

### II.7.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efisiensi Kerja

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan apakah efisiensi kerja karyawan berhasil dilakukan dengan baik atau tidak.

Menurut Gie (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja antara lain:

#### 1. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efisiensi kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

#### 2. Tugas

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka.

#### 3. Produktivitas

Seorang karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efisiensi kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

#### 4. Motivasi

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi pegawai untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

#### 5. Evaluasi kerja

Manajer memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahan, sebaliknya bawahan harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikannya untuk dievaluasi apakah tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

#### 6. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

#### 7. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja.

#### 8. Perlengkapan dan fasilitas

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran karyawan dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh perusahaan akan

mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa faktor waktu, tugas, produktivitas, motivasi, evaluasi kerja, pengawasan serta lingkungan kerja dan kelengkapan fasilitas sangat mempengaruhi peningkatan efisiensi kerja dari seorang karyawan. Apabila faktor-faktor tersebut di atas tidak ada maka perusahaan akan sulit untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawannya.