

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Di bawah ini merupakan beberapa kajian teori yang dapat menunjang analisis pembahasan dalam penelitian ini.

1. Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya tidak ada definisi tunggal yang bersifat universal. Berapa pakar mendefinisikan dengan berbagai sudut pandang yang berbeda. Seperti yang dikemukakan Wahjono (2015: 4), bahwa beberapa pakar mendefinisikan MSDM berdasarkan pada aktivitas pengelolaan manusia mulai dari perekrutan sampai pensiun karyawan. Beberapa pakar juga mendefinisikan berdasarkan pada tujuan MSDM, yaitu meningkatkan produktivitas, mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kepuasan karyawan, dan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai suatu langkah dalam mengelola manusia agar lebih produktif berdasarkan perencanaan yang matang. Pendapat lain mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dikemukakan juga oleh Mangkunegara (2013: 2), bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan

pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013: 6) mengatakan Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Noe dkk dalam Wahjono (2015: 14) mengedepankan pengertian MSDM atas beberapa kebijakan, praktik, dan sistem yang mampu memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Noe lebih menekankan kepada pencapaian kinerja perusahaan dalam konteks strategis dengan beberapa kegiatan, yaitu :

1. Analisis dan desain pekerjaan.
2. Perencanaan SDM.
3. Rekrutmen.
4. Seleksi.
5. Pelatihan dan pengembangan.
6. Kompensasi.
7. Manajemen kinerja.
8. Hubungan karyawan.

2. Tinjauan Perilaku Organisasi

a. Definisi Organisasi

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Seperti kita ketahui bahwa manusia dalam memenuhi kebutuhannya tidak bisa berdiri sendiri. Agar kebutuhan itu dapat terpenuhi, manusia harus berorganisasi dalam hal ini merupakan suatu alat organisasi yang diperlukan dalam masyarakat, karena tujuan tertentu hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan kerjasama.

Ada beberapa pengertian dari beberapa ahli mengenai organisasi. Menurut Mc. Farland yang dikutip oleh Hasibuan (2011: 120) menyatakan definisi organisasi adalah sebagai berikut : "Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu".

Wahjono (2010: 5) mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah cara berpikir. Perilaku berada pada diri individu, kelompok dan tingkat organisasi. Pendekatan ini mengharuskan kepada kita untuk

menetapkan tingkat unit analisisnya saat mempelajari organisasi, apakah berada di tingkat individu, kelompok ataukah di tingkat organisasi.

Wahjono (2010: 9) juga menjelaskan bahwa Perilaku di dalam organisasi berasal dari dua sumber yaitu individu dan kelompok. Baik perilaku individual maupun kelompok menjadi bahasan penting dalam organisasi, apalagi keduanya saling beriteraksi yang suatu saat sudah tidak bisa dibedakan lagi asal-usul perilaku yang terdapat dalam suatu organisasi.

Berdasarkan teori-teori diatas maka pada dasarnya di dalam suatu organisasi terdapat pola-pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu menyumbangkan usahanya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi setiap individu dituntut untuk memiliki kemampuan sumber daya manusia karena faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia.

b. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang

di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Ilmu perilaku organisasi merupakan ilmu interdisipliner dengan menitikberatkan pada psikologi sosial (Ahdiyana, 2011: 1-8).

Dalam proses kerja sama dua orang atau lebih terdapat bermacam-macam perilaku individu di dalam organisasi. Perbedaan itu terjadi karena latar belakang pendidikan, pengalaman, status sosial ekonomi, budaya, usia yang berbeda. Tidak ada satupun manusia yang sama persis sekalipun mereka kembar, yang menyamakan ialah mereka tetap sama-sama manusia.

Perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi.

Untuk menjelaskan ruang lingkup komponen perilaku organisasi, maka berikut beberapa hal yang terkait dengan ruang lingkupnya:

- 1) Motivasi dan Kepemimpinan

Motivasi merupakan akar kata dari bahasa Latin *movore*, yang berarti gerak atau dorongan untuk bergerak. (Prawira, 2014: 319). Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan

tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi merupakan hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu memiliki semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Bagi sebuah organisasi, kepemimpinan jelas sekali mempunyai peran yang sangat penting. Sebab, adanya kepemimpinan berarti terjadinya proses membantu dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan.

2) Pembinaan Karir

Pembinaan karir adalah proses pelaksanaan (Implementasi) perencanaan karir. Pembinaan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan non diklat (Tasrifin, 2010: 1). Marwansyah (2012: 224) mengemukakan bahwa sarana pengembangankarier meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalamanserta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambahsehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya: penyuluhan karier, penyediaan informasitentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya.. Kesuksesan proses pembinaan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini,

beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir (Tasrifin, 2010: 2) adalah sebagai berikut :

- a) Hubungan pegawai an organisasi
- b) Personalitas pegawai
- c) Faktor-faktor eksternal
- d) Politicking alam organisasi
- e) Sistem penghargaan
- f) Jumlah pegawai
- g) Ukuran organisasi
- h) Kultur organisasi
- i) Tipe manajemen

Pembinaan karir sangat penting dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya untuk meningkatkan potensi dirinya agar bisa mengembangkan prestasi kerjanya, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Pembinaan karir bersifat bimbingan pada perubahan tugas yang diberikan karena penyegaran maupun prestasi yang telah dicapai. Pembinaan karir harus dilakukan evaluasi dan dimonitor agar penempatannya tepat sasaran.

3) Imbalan

Menurut Hasibuan (2017: 119) Imbalan atau Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang

efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Pemberian imbalan merupakan hal yang sulit dilakukan oleh manajemen terlebih harus diberikan memenuhi syarat adil dan layak. Faktor keadilan perlu ditekankan mengingat jerih payah baik fikiran maupun tenaga yang dikeluarkan oleh seorang pegawai seharusnya disesuaikan dengan apa yang dikerjakan, demikian juga faktor kelayakan tergantung kepada tingkat pekerjaannya, kondisi sosialnya dan pemenuhan kebutuhan seorang pegawai sehari-hari. Sementara itu, tujuan pemberian imbalan adalah: memenuhi kebutuhan ekonomis, mengaitkan penerimaan dan kontribusi serta produktifitas karyawan, mengaitkan penerimaan dengan sukses finansial sebuah lembaga dan menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah.

4) Hubungan Komunikasi

Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal. Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator, sementara orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan dan orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif. Orang yang komunikatif ialah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang

lain, baik langsung maupun tidak langsung (Akbar & Usman, 2009: 148).

5) Produktivitas atau Kinerja (*Performance*)

Usaha meningkatkan produktivitas adalah hal yang penting untuk dilakukan karenanya merupakan sumber pertumbuhan utama dalam merealisasikan pembangunan organisasi secara lebih lanjut. Melihat dinamika organisasi bahwa pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan yang berakibat terjaganya kesinambungan produktivitas jangka panjang. Sebenarnya antara pertumbuhan dan produktivitas adalah dua hal yang terpisah, namun keduanya saling berkaitan dan bergantung satu sama lain yang memiliki hubungan yang harmonis, dinamis dan kompleks.

c. Pendekatan dalam Perilaku Organisasi

Luthans (2012: 21-23) Perilaku organisasi merepresentasikan manajemen manusia, bukan keseluruhan manusia. Pendekatan yang dikenal dalam manajemen mencakup pendekatan proses, kuantitatif, sistem, pengetahuan, dan kontigensi. Dengan kata lain perilaku organisasi tidak bermaksud untuk menggambarkan keseluruhan manajemen.

Keputusan bahwa anggur tua (psikologi organisasi) hanya dituang kedalam botol baru (perilaku organisasi) telah terbukti menjadi isapan jempol belaka. Meskipun tentu saja benar bahwa semua ilmu perilaku (antropologi, sosiologi, dan terutama psikologi) memberikan kontribusi signifikan bagi dasar teoritis dan penelitian perilaku organisasi, namun

benar juga bahwa psikologi organisasi sebaiknya tidak disamakan dengan perilaku organisasi. Sebagai contoh struktur organisasi dan proses manajemen (pembuatan keputusan dan komunikasi) memainkan peranan langsung dan integral dalam perilaku organisasi, tetapi punya peran tidak langsung dalam psikologi organisasi (Wijaya, 2017: 13).

Adapun pendekatan sistem terutama diterapkan dalam sistem sosial, dimana di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar, sehingga memerlukan analisis biaya dan manfaat (*cost – benefit analysis*).

Antara pendekatan sumber daya manusia dengan pendekatan produktivitas diatas, memiliki kaitan yang sangat erat, dimana adanya dorongan pimpinan terhadap karyawan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin, secara langsung akan mendorong tingkat produktivitas organisasi. Untuk dapat mendorong karyawannya kearah tujuan yang diharapkan, seorang pimpinan harus dapat mengetahui kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi dan internal. Atau dengan kata lain, disini terjadi hubungan antara kebutuhan dengan prestasi kerja.

3. Tinjauan Komunikasi

a. Konsep Komunikasi

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *cum*, kata depan yang artinya dengan atau bersama dengan, dan kata *units*, kata

bilangannya yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk melakukan *communion*, diperlukan usaha dan kerja. Kata *communio* dibuat kata kerja *communicate*, yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. (Nurjaman dan Umam, 2012: 35).

Menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (Mulyana, 2013: 68), Komunikasi: transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan symbol-simbol, kata-kata, gambar, figur, grafik, dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang biasa disebut komunikasi. Menurut Gerald R. Miller (Mulyana, 2013: 68), Komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.

Wahjono (2010: 218) memberikan pengertian konsep komunikasi sebagai penggerak organisasi, karena tujuan organisasi mustahil atau sulit dicapai tanpa adanya komunikasi. Dalam perusahaan, obyek komunikasi adalah seluruh fungsi manajemen yang meliputi POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*), sedangkan subjek komunikasi adalah seluruh komponen yang ada dalam perusahaan, mulai dari top

manajemen sampai dengan karyawan. Terdapat beragam media komunikasi dalam perusahaan, mulai dari struktur organisasi, *job-description*, instruksi-instruksi kerja, peraturan-peraturan kerja, pengumuman, surat edaran, apel pagi dan sore, rapat-rapat dan notulanya, serta pertemuan-pertemuan informal.

Begitu banyak pengertian komunikasi yang diberikan oleh para pakar komunikasi. Dari pengertian komunikasi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antara sumber dan penerima lalu menghasilkan suatu pemahaman yang dapat mempengaruhi satu sama lain. Terkait dengan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi setiap proses komunikasi yang berlangsung antar individu akan menghasilkan pengaruh yang menunjang kinerja para karyawan.

b. Fungsi Komunikasi

Berdasarkan pengamatan yang para pakar komunikasi lakukan, komunikasi mengemukakan fungsi-fungsi yang berbeda, meskipun adakalanya terdapat kesamaan dan tumpang tindih diantara berbagai pendapat tersebut. Menurut William I Gordon komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu (Mulyana, 2013: 5-38) :

1) Fungsi Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep-konsep diri kita, aktualisasi-diri, untuk kelangsungan hidup,

untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

2) Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak langsung bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan non verbal. Perasaan sayang peuli, rindu, simpati, gembira, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku nonverbal.

3) Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual bertujuan untuk komitmen mereka kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideology, atau agama mereka. Komunikasi ritual sering juga bersifat ekspresif, menyatakan perasaan terdalam seseorang.

4) Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang berfungsi memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan

persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya memercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikan akurat dan layak diketahui.

Menurut Wahjono (2010: 218), Komunikasi menjalankan 4 (empat) fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Fungsi Kendali (kontrol/pengawasan)

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi agar mereka mematuhi semua aturan dan hierarki wewenang dalam organisasi.

2) Fungsi Motivasi

Komunikasi dapat menjelaskan pada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja dengan baik.

3) Fungsi Pengungkapan Emosi

Komunikasi dengan para anggota dapat mengungkapkan kekecewaan, atau rasa puas yang mereka rasakan.

4) Fungsi Informasi

Komunikasi semua keputusan dapat diambil dan dapat diteruskan pada semua anggota organisasi.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi menjadi titik yang penting. Hal ini karena segala proses perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat dijalankan dengan baik tanpa komunikasi yang baik. Pada hakikatnya, komunikasi adalah proses penyampaian pesan dengan maksud memperoleh pengertian (persepsi) yang sama.

c. Komunikasi Verbal dan Non Verbal

Wahjono (2010: 222) membagi komunikasi ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu :

- 1) Komunikasi verbal (bahasa), yaitu dengan ucapan kalimat, pesan lisan maupun tulisan dan gambar.
- 2) Komunikasi non verbal (non bahasa) yaitu komunikasi yang disampaikan dengan gerakan tubuh, air muka, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan dengan istilah lain disebut kinesika.

d. Komunikasi yang Efektif

Salah satu hal yang menyebabkan banyak orang berselisih paham adalah karena kurangnya komunikasi. Komunikasi terkadang menjadi hal yang disepelekan, padahal kesalahan dalam komunikasi dapat menimbulkan sebuah permasalahan yang runyam dalam relasi dua atau lebih orang. Pengertian konsep komunikasi yang paling sederhana adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan. Proses ini dapat menghasilkan *feedback* dari komunikan sehingga komunikasi dapat berlangsung secara dua arah antara komunikator dan komunikan.

Semua orang dapat berkomunikasi dengan caranya masing-masing, tetapi tidak semuanya mampu berkomunikasi secara efektif. Komunikasi yang efektif dapat dipahami sebagai komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang lain. Perubahan sikap ini biasanya terlihat pada proses maupun masa pasca komunikasi.

Komunikasi yang efektif biasanya memiliki tujuan untuk memudahkan orang lain dalam memahami pesan yang disampaikan oleh seorang pemberi pesan (komunikator). Selain itu, komunikasi yang efektif juga bertujuan supaya informasi yang disampaikan dapat menimbulkan *feedback* dari si penerima pesan (komunikan). Karena alasan-alasan tersebut, maka proses komunikasi yang efektif haruslah dilakukan dengan menggunakan bahasa yang jelas dan dapat dipahami oleh orang lain.

Menurut Wahjono (2010: 223), terdapat 3 (tiga) penghalang komunikasi efektif, yaitu sebagai berikut :

- 1) Penyaringan (*filtering*), yaitu jika informasi itu dianggap kurang menguntungkan bagi pihak tertentu akan terjadi manipulasi dan sintesis informasi, sehingga mungkin saja pada tatanan penerima informasi akhir tidak sesuai dengan pengirim informasi.
- 2) Persepsi selektif, yaitu para penerima pesan memiliki harapan dan minat pada informasi yang diinginkan sehingga yang terjadi bukan realitas tapi penafsiran-penafsiran berdasarkan kebutuhan, motivasi, latar belakang dan pengalaman pribadi penerima.
- 3) Emosi, terkadang dominsi perasaan mempengaruhi penerima pesan, sehingga ketika penerima pesan sedang dalam kondisi marah atau bingung tentu akan menafsirkan secara berbeda ketika penerima sedang dalam kondisi bahagia atau netral.

Berikut di bawah ini merupakan panduan komunikasi efektif menurut Wahjono (2010: 223).

- 1) Dirut (CEO/*Chief Executive Officer*) harus menyadari pentingnya komunikasi, karena komunikasi adalah syarat mutlak untuk mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Para Manajer Memadankan Antara Tindakan dan Ucapan, karena hal tersebut merupakan kunci kredibilitas seorang pemimpin. Sebagai seorang pemimpin juga sebagai contoh dari para anggota atau karyawan sehingga antara tindakan dan ucapan harus padu padan.
- 3) Komitmen pada Komunikasi Dua Arah, karena dengan komunikasi dua arah akan terjadi interaksi antara atasan dan bawahan, sehingga apa yang menjadi kemauan pimpinan dapat dipahami karyawan dan apa yang diinginkan karyawan dapat diakomodir oleh pimpinan.
- 4) Penekanan pada Komunikasi Tatap Muka, sebagaimana dibahas dalam saluran komunikasi maka saluran komunikasi tatap muka yang lain kaya dan efektif.
- 5) Tanggung jawab bersama untuk Komunikasi Karyawan, bahwa semua pihak memiliki tanggung jawab bersama dalam penyampaian informasi sampai ke level bawah tanpa ada yang memanipulasi hanya untuk kepentingan pribadi semata.
- 6) Menangani Berita Buruk, dalam sebuah organisasi atau perusahaan kabar buruk bukanlah sesuatu yang mustahil, karenanya kabar buruk itu tidak perlu ditakutkan namun justru menjadi evaluasi dan dicarikan solusi pemecahannya.

- 7) Pesan Dibentuk untuk Audiens yang Dimaksudkan. Bahwa seseorang dan orang lain memiliki perbedaan kebutuhan informasi karena masing-masing memiliki kepentingan yang berbeda, sehingga informasi perlu dirancang yang tepat agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing pihak.
- 8) Perlakukan Komunikasi sebagai suatu Proses Berkelanjutan. Bahwa sebuah komunikasi efektif akan dilakukan secara terus menerus karena komunikasi pada karyawan merupakan proses manajemen yang kritis.
- 9) Manajer menyampaikan dasar pemikiran yang melandasi keputusan.
- 10) Ketepatan waktu itu vital.
- 11) Berkomunikasi secara terus menerus.
- 12) Tautkan gambar besar (*big goal*) pada gambar rinci (tugas pokok dan fungsi).
- 13) Jangan mendikte cara orang merasakan informasi itu.

Ketiga belas hal yang terdapat dalam panduan komunikasi efektif tersebut di atas dapat diaplikasikan dalam sebuah perusahaan, sehingga dapat mendukung produktivitas karyawan dalam bekerja. Hal tersebut juga sangat besar manfaatnya bagi perusahaan itu sendiri.

4. Tinjauan Tim Kerja

a. Pengertian Tim Kerja

Tim Kerja adalah kelompok orang yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.

Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi. Pengertian kerja tim atau tim kerja adalah sekumpulan orang yang *sportif, sensitive*, dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim dengan sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut ketrampilan ganda (Sutiyono, 2013: 3).

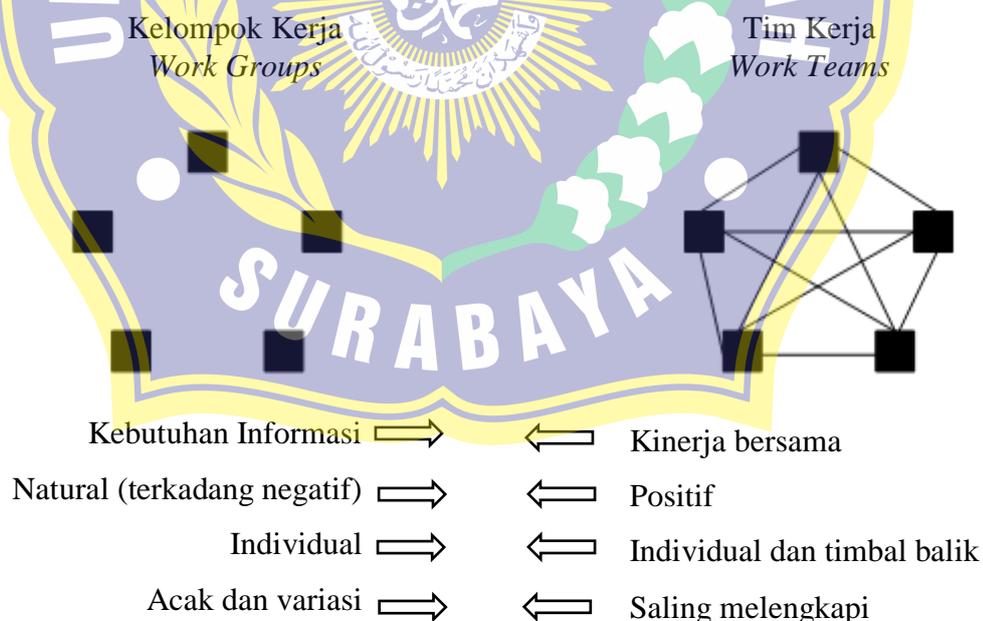
Wahjono (2010: 253) menjelaskan bahwa Tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi.

b. Perbedaan Tim Kerja dengan Kelompok Kerja

Wahjono membandingkan pengertian Tim Kerja dengan Kelompok Kerja. Menurut Wahjono (2010: 252), Kelompok kerja adalah kelompok atau dua individu atau lebih yang berinteraksi dalam berbagi informasi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran. Kelompok kerja mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggung jawabnya.

Kelompok kerja tidak perlu atau berkesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menurut upaya gabungan. Jadi, kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap kelompok. Tidak ada sinergi positif yang menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan (Wahjono, 2010: 252-253).

Menurut Wahjono (2010: 253), upaya-upaya individu mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individualnya. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa Tim Kerja tidak sama dengan Kelompok Kerja. Mengenai perbedaan tersebut, Wahjono menggambarkan perbedaan tim kerja dan kelompok kerja melalui tujuan, sinergi, yang dihasilkan, pertanggungjawaban, dan ketrampilan, sebagai berikut :



- Catatan :
- Suatu kelompok sebagai suatu Tim tidak secara otomatis dapat meningkatkan kinerjanya
 - Tim yang berhasil atau berkinerja tinggi mempunyai karakteristik tertentu.
 - Manajemen menggunakan Tim dengan harapan memperoleh peningkatan kerja.

Sumber : Wahjono, 2010: 253.

Gambar 2.1 Perbedaan Tim Kerja dan Kelompok kerja

Berdasarkan Gambar 2.1 tersebut di atas, Wahjono (2010: 254-255) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antar anggota dalam tim kerja, tetapi sebaliknya tidak terdapat hubungan kerja antar anggota dalam kelompok kerja. Hal ini berimplikasi pada tujuan, sinergi, akuntabilitas, dan keahlian. Dari segi tujuan, tim kerja menekankan pada kinerja bersama, sedangkan pada kelompok kerja penekanan tujuan adalah pada kebutuhan informasi. Dalam hal sinergi, tim kerja menghasilkan sinergi positif sementara itu pada kelompok kerja, sinergi yang dihasilkan bersifat netral dan terkadang negatif. Sementara itu dari akuntabilitas, tim kerja mampu menghasilkan akuntabilitas yang bersifat individual dan timbal balik sekaligus, sementara kelompok kerja hanya mampu menghasilkan akuntabilitas individual. Dalam hal keahlian, dalam tim kerja bersifat melengkap, namun dalam kelompok kerja bersifat acak dan variatif.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan Wahjono tersebut di atas, dapat penulis simpulkan bahwa Tim Kerja lebih unggul daripada Kelompok Kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel Tim Kerja dengan mempertimbangkan hal-hal positif berdasarkan tujuan, sinergi, yang dihasilkan, pertanggungjawaban, dan keterampilannya.

5. Tinjauan Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas akan meningkat.

Menurut Sukaria (2012), produktivitas merupakan serangkaian kegiatan yang membentuk siklus yang terdiri dari empat fase kegiatan, yaitu fase pengukuran, fase evaluasi, fase perencanaan, dan fase perbaikan. Pengukuran produktivitas (measurement) terdiri dari kegiatan pengumpulan dan pengolahan data dan informasi tentang variabel-variabel yang diklasifikasikan sebagai input dan output yang dihasilkan dari input tersebut. Berdasarkan data dan informasi input dan Output yang telah dikumpulkan lalu dihitung tingkat atau ukuran produktivitas yang dicapai oleh perusahaan dalam periode berjalan. Tingkat kinerja ini lalu dievaluasi dengan cara membandingkan tingkat produktivitas yang dicapai terhadap target atau tingkat produktivitas yang direncanakan (fase kedua). Fase evaluasi penting untuk mengidentifikasi masalah yang menyebabkan target tidak tercapai.

Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut (Sutrisno, 2011: 104-105):

1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Hal ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5) Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan

dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Sutrisno (2015: 103) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan. Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan. Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi sebab keadaan fisik dan mental mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap karyawan, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kondisi utama karyawan yang semakin penting dan menentukan tingkat produktivitas karyawan yaitu pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin, ketrampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, penguasaan peralatan. Dengan harapan agar karyawan semakin gairah dan mempunyai semangat dalam

bekerja dan akhirnya dapat mempertinggi mutu pekerjaan, meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.

6. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan antara Komunikasi dan Tim Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Komunikasi dan Tim kerja mempunyai pengaruh terhadap hasil kinerja karyawan atau Produktivitas Karyawan. Komunikasi di dalam sebuah organisasi menjadi hal yang penting untuk keberlangsungan berhasilnya organisasi. Di dalam sebuah perusahaan karyawan harus menjaga komunikasi yang baik antar pimpinan atau sesama rekannya. Sedangkan Tim Kerja juga menjadi faktor utama untuk berhasilnya suatu tujuan di dalam sebuah perusahaan. Perusahaan akan menghasilkan produktivitas yang baik apabila tim kerja bisa berjalan secara efektif.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang kajian teori yang ada dalam penelitian ini, maka peneliti merujuk beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Pada dasarnya penelitian terdahulu dibidang sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tentunya mempunyai pengaruh

terhadap faktor yang di teliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan dibidang sumber daya manusia dalam perusahaan.

Berikut di bawah ini merupakan penelitian terdahulu yang dapat menjadi acuan bahwa penelitian yang dilakukan penulis bukan merupakan karya plagiat.

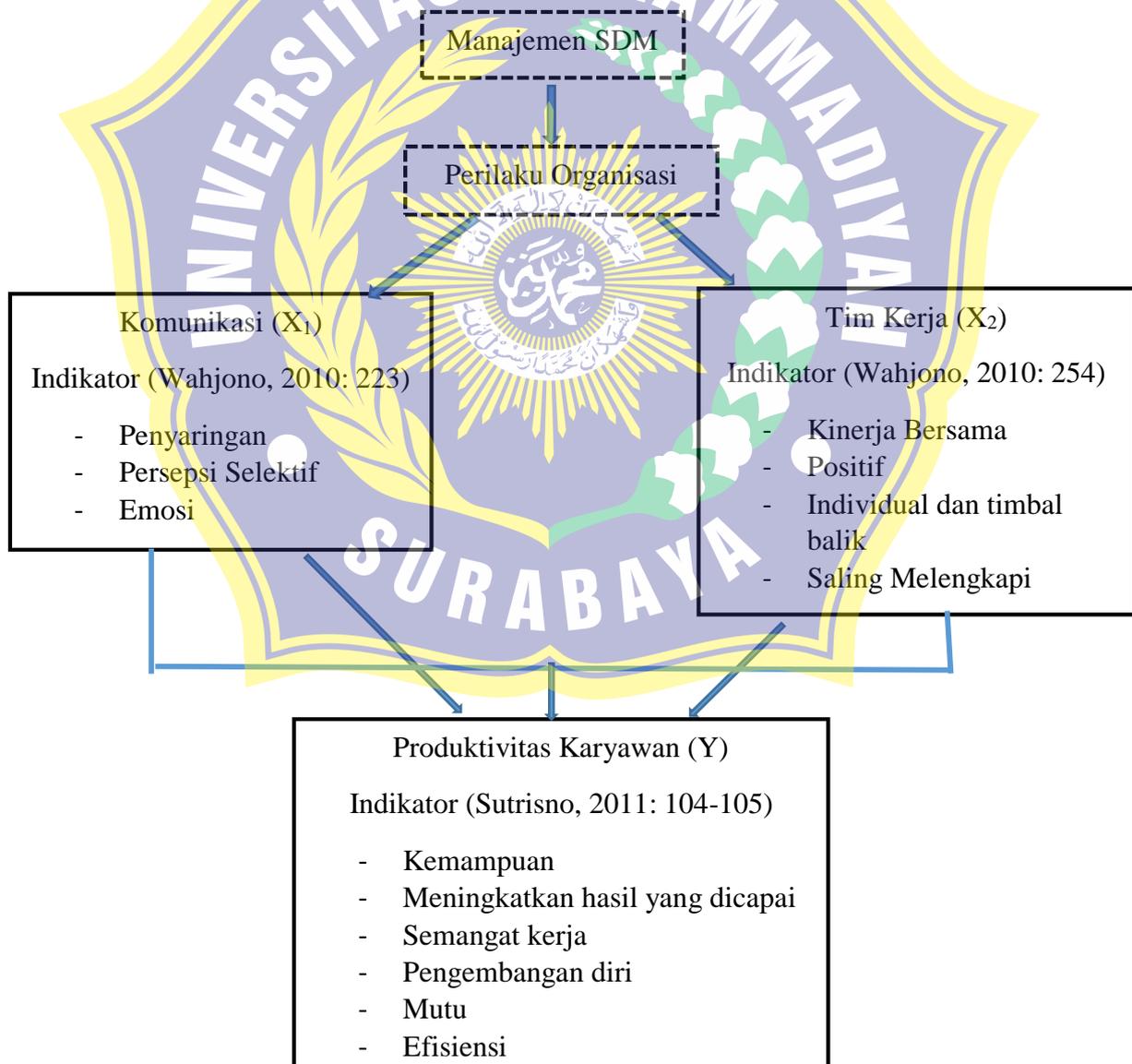
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Hubungan antara <i>Teamwork</i> dengan Produktivitas Kerja Karyawan Koperasi Telekomunikasi Selular Kisel	analisis Korelasi <i>Pearson Product Moment</i> untuk mengetahui hubungan antara <i>teamwork</i> dengan produktivitas kerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara <i>teamwork</i> dengan produktivitas kerja karyawan Koperasi Telekomunikasi Selular (KISEL). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat <i>Teamwork</i> Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) tergolong tinggi, begitu juga dengan tingkat produktivitas kerja karyawan yang tergolong tinggi. Sumbangan efektif <i>teamwork</i> dengan produktivitas kerja sebesar 49,8% dan masih terdapat 50,2% dipengaruhi oleh faktor lain selain <i>teamwork</i> yang mempengaruhi produktivitas kerja.
2	Pengaruh Komunikasi dan Tim Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pemerintah	Analisis statistik regresi linier berganda dan menggunakan uji t, uji f untuk menganalisis	Penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi pada Kantor Kecamatan Maiwa berpengaruh

No.	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Kecamatan Maiwa Kabupaten Enrekang	keeratan hubungan variabel secara individual.	signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada kantor Kecamatan Maiwa dengan indikator sebagai pengawasan/koordinasi, motivasi, sebagai penyebar atau pembagi informasi, dan menampilkan perasaan dan emosi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Tim Kerja pada kantor Kecamatan Maiwa tidak berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja, dan komunikasi lebih dominan berpengaruh terhadap efektivitas pegawai pada kantor Kecamatan Maiwa.
3	Pengaruh <i>Teamwork</i> , Kepuasan Kerja, dan Loyalitas terhadap Produktivitas pada Perusahaan Jasa	Menggunakan Structure Equation Model (SEM), sedang alat analisisnya menggunakan AMOS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) <i>Teamwork</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Produktivitas. Dengan indikasi bahwa Bahwa kebijakan perusahaan tentang standar kerja <i>teamwork</i> diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan; Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel produktivitas. Dengan diterimanya hipotesis 2 dapat diartikan bahwa

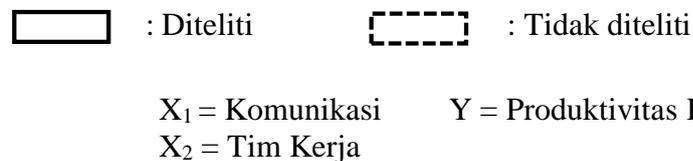
No.	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			manajemen selama ini telah melakukan kebijakan yang dapat diterima oleh karyawan; Adanya pengaruh signifikan dan positif antara variabel loyalitas terhadap variabel produktivitas.

C. Kerangka Konseptual



Sumber : Penulis, 2019.

Gambar 2.2 Kerangka Konsep



Dari kerangka konsep diatas, dapat di gambarkan bahwa Manajemen SDM di PT. Garam (Persero) bagian Produksi dan Pergudangan mengalami beberapa masalah yang tentunya berhubungan dengan perilaku organisasi di perusahaan tersebut. Peneliti menduga bahwa perilaku organisasi yang di maksud berkaitan dengan pengaruh komunikasi terhadap produktivitas karyawan dan pengaruh tim kerja terhadap produktivitas karyawan.

Komunikasi yang kurang baik antara bagian Produksi dengan bagian Pergudangan, karyawan dengan karyawan, ataupun karyawan dengan pimpinan sering mengakibatkan *miscommunication* yang dapat menimbulkan masalah sehingga mempengaruhi produktivitas karyawan PT. Garam (Persero) bagian Produksi dan Pergudangan.

Perilaku Organisasi juga berhubungan dengan Tim Kerja . Sama halnya dengan komunikasi yang kurang baik berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Tim kerja yang tidak efektif juga akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Sering kali kekompakan sulit terjadi di dalam sebuah tim karena kurangnya sikap toleransi dalam mendengarkan pendapat orang lain untuk mencapai tujuan dari tim tersebut.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat dituliskan kerangka konseptual sebagai berikut :

1. Variabel X_1 (Komunikasi) mempengaruhi variabel Y (Produktivitas Kerja), dan variabel X_2 (Tim Kerja) mempengaruhi variabel Y (Produktivitas Kerja).
2. Secara bersama-sama, variabel X_1 (Komunikasi), X_2 (Tim Kerja), mempengaruhi variabel Y (Produktivitas Kerja).

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2009: 93). Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini di duga bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Garam (Persero) bagian produksi dan pergudangan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara tim kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Garam (Persero) bagian produksi dan pergudangan.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dan tim kerja terhadap produktivitas karyawan secara simultan pada PT. Garam (Persero) bagian produksi dan pergudangan.