

BAB II LANDASAN TEORI

A. Teori Keadilan

Teori yang membahas mengenai hubungan keadilan distributif dengan kinerja karyawan adalah teori keadilan. Teori keadilan menurut Aristoteles¹ merupakan Keadilan yang lengkap bukan hanya mencapai kebahagiaan untuk diri sendiri, tetapi juga kebahagiaan orang lain. Keadilan yang dimaknai sebagai tindakan pemenuhan kebahagiaan diri sendiri dan orang lain, adalah keadilan sebagai sebuah nilai-nilai. Keadilan dan tata nilai dalam hal ini adalah sama tetapi memiliki esensi yang berbeda. Sebagai hubungan seseorang dengan orang lain adalah keadilan, namun sebagai suatu sikap khusus tanpa kualifikasi adalah nilai. Ketidakadilan dalam hubungan sosial terkait erat dengan keserakahan sebagai ciri utama tindakan yang tidak fair.²

Menurut Moorhead dan Griffin, Teori keadilan (*Equity Theory*) adalah teori motivasi yang didasarkan pada pemikiran yang relatif sederhana bahwa orang-orang dalam organisasi ingin diperlakukan dengan adil.³ Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai keyakinan bahwa karyawan diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain dan ketidakadilan (*inequity*) sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan orang lain. Teori keadilan hanyalah salah satu dari beberapa formulasi teoritis yang diperoleh dari proses perbandingan sosial. Perbandingan sosial melibatkan evaluasi atas situasi kita sendiri dalam hal situasi orang lain.

Teori keadilan mendeskripsikan proses perbandingan keadilan dalam hal rasio masukan terhadap

¹ Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, translated by W.D. Ross, <http://bocc.ubi.pt/pag/Aristotelesnicomachaen.html>.

² Muchamad Ali Safa'at, "Pemikiran Keadilan (Plato, Aristoteles, dan John Rawls)", *Jurnal Universitas Terbuka* 2, no. 1 (2016): 5.

³ Moorhead dan Griffin, *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 98.

hasil. Masukan merupakan kontribusi individual kepada organisasi, faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman, usaha dan kesetiaan. Hasil adalah apa yang diterima seseorang sebagai imbalan bayaran, pengakuan, hubungan social, penghargaan intrisik dan hal-hal serupa. Kemudian pada prkateknya, bagian dari proses keadilan ini pada intinya adalah penilaian personal terhadap kontrak psikologis seseorang.⁴

B. Komunikasi dalam Organisasi

1. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi

Berbicara mengenai komunikasi, maka terlintas bahwa manusia adalah makhluk sosial, tentunya memiliki komunikasi antar manusia yang lain. Di era perkembangan jaman sekarang, komunikasi merupakan salah satu hal yang paling penting seiring dengan adanya kemajuan teknologi yang ada. Saling adanya interaksi untuk tujuan tertentu dengan konsep pemahaman yang sama, maka didirikanlah sebuah organisasi. Setiap orang anggota maupun kelompok dalam organisasi tersebut saling berkomunikasi untuk tujuan yang sama. Gagasan maupun ide yang muncul dikomunikasikan secara baik, meskipun terkadang terjadi kesalahpahaman di dalam perbedaan berpendapat, namun itu merupakan suatu proses dari komunikasi yang ada.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari satu pihak ke pihak yang lain dengan tujuan tercapainya persepsi atau pengertian yang sama. Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena dengan adanya komunikasi maka seseorang bisa berhubungan dengan orang lain dan saling bertukar pikiran yang bisa menambah wawasan seseorang dalam bekerja atau menjalani kehidupannya sehari-hari. Maka untuk membina hubungan kerja antara pegawai maupun antar atasan bawahan perlulah membicarakan komunikasi

⁴ Moorhead dan Griffin, *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 99.

secara lebih terperinci. Dalam menyalurkan solusi dan ide melalui komunikasi harus ada si pengirim berita (*sender*) maupun si penerima berita (*receiver*). Solusi-solusi yang diberikan pun tidak diambil seenaknya saja, tetapi ada penyaringan dan seleksi, manakah solusi yang terbaik yang akan diambil, dan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut agar mencapai tujuan serta visi misi suatu organisasi.⁵

- a. Komponen komunikasi
 - 1) Komunikator
 - 2) Pesan
 - 3) Komunikan
 - 4) Efek
- b. Tujuan komunikasi
 - 1) Perubahan sikap
 - 2) Perubahan pendapat
 - 3) Perubahan perilaku
 - 4) Perubahan sosial
- c. Fungsi komunikasi
 - 1) Menyampaikan informasi
 - 2) Mendidik
 - 3) Menghibur
 - 4) Mempengaruhi⁶

2. Proses Komunikasi

Proses komunikasi menurut pendapat di antara para pakar pada umumnya kurang lebih sama. Perbedaan sering terjadi dalam cara menggambarkan prosesnya. Secara umum, tahapan dalam proses komunikasi dapat disampaikan sebagai berikut :

- a. *Sender*, adalah individu, kelompok atau organisasi yang menginginkan menyampaikan pesan kepada individu kelompok atau organisasi lain, yaitu *receiver*.
- b. *Encoding*, adalah menerjemahkan pemikiran tentang

⁵Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 6-7.

⁶Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 8-9.

apa yang ingin disampaikan ke dalam kode atau bahasa yang dapat dimengerti orang lain. Ini membentuk dasar dari *message* atau pesan.

- c. *Message*, adalah pesan yang merupakan informasi yang ingin disampaikan *sender* kepada *receiver*.
- d. *Channel* atau *medium*, adalah saluran yang akan dipakai untuk menyampaikan informasi.
- e. *Decoding*, memecahkan sandi, merupakan proses menginterpretasikan dan membuat masuk akal suatu pesan yang diterima *receiver*.
- f. *Receiver*, adalah orang, kelompok, atau organisasi kepada siapa pesan yang dimaksudkan untuk diterima. Kemudian *receiver* menciptakan arti dari pesan yang diterimanya.
- g. *Noise*, sesuatu yang mengganggu penyampaian dan pemahaman terhadap pesen. Hal tersebut dapat mengganggu pr oses komunikasi.
- h. *Feedback*, merupakan pengetahuan tentang dampak pesan pada *receiver* dan menimbulkan reaksi *receiver* disampaikan kepada *sender*.⁷

3. Pembagian Ilmu Komunikasi

Pembagian ilmu komunikasi sebagai berikut:

- a. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*)
- b. Komunikasi massa (*mass communication*)
- c. Komunikasi antarbudaya (*intercultural communication*)
- d. Komunikasi organisasi (*organizational communication*)
- e. Komunikasi tekhnologi (*information technology*)⁸

Dalam melakukan suatu komunikasi pastinya akan ada hambatan yang akan dialami, adapun hambatan berkomunikasi sebagai berikut :

⁷Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 167-168.

⁸Ilham Prisgunanto, *Komunikasi Pemasaran* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2016), 4.

- a. Mendengar apa yang ingin kita dengar
 Kita cenderung mendengar apa yang ingin kita dengar, bukan apa yang sesungguhnya disampaikan orang lain kepada kita. Kita memiliki prakonsepsi mengenai apa yang akan dikatakan oleh orang lain, dan apabila mereka menyampaikan sesuatu yang tidak sesuai dengan prakonsepsi kita, maka kita akan membuat penafsiran sesuai dengan prakonsepsi tersebut. Oleh karena itu, apa yang dikatakan oleh orang lain dan apa yang didengar oleh kita dapat berbeda sama sekali. Akibatnya, pesan yang dikirim tidak bisa diterima dengan baik.
- b. Mengabaikan informasi yang bertentangan
 Kita mengabaikan atau menolak komunikasi yang bertentangan dengan keyakinan kita.
- c. Persepsi terhadap komunikator/pembicara
 Sangat sulit bagi kita untuk memilah penerimaan kita terhadap ucapan seseorang dengan perasaan kita terhadap orang tersebut.
- d. Pengaruh kelompok
 Sikap dan perasaan kita dipengaruhi dari kelompok mana orang yang kita ajak berkomunikasi. Umumnya, orang lebih suka mendengarkan pendapat teman sekelompoknya daripada pendapat orang lain dari luar kelompoknya. Karyawan lebih suka mempercayai kata-kata sesama teman karyawan daripada ucapan manajernya.
- e. Setiap kata memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda
 Mengkomunikasikan kata-kata memang mudah, namun mengkomunikasikan maksud suatu kata merupakan pekerjaan yang amat sulit.
- f. Komunikasi non-verbal
 Kita tidak hanya “membaca” apa yang dikatakan seseorang tetapi juga cara mengatakannya. Kita merasakan bahwa bahasa tubuh lebih berarti daripada kata-kata. Namun, dalam bahasa tubuh banyak aspek yang bisa disalah artikan.

- g. Emosi
Emosi akan mewarnai penerimaan kita terhadap pesan. Pada saat marah atau merasa tidak aman, kita mungkin akan menolak nasihat yang sebenarnya bijaksana.
- h. Suara gaduh
“suara gaduh” bisa berarti suatu yang keras atau informasi yang mengganggu atau membingungkan. “suara gaduh” tentu akan dapat mengacaukan atau mengaburkan arti pesan yang kita coba terima.
- i. Ukuran
Semakin besar ukuran atau kerumitan organisasi, semakin besar masalah komunikasi.⁹

4. Bentuk-bentuk Komunikasi

Secara garis besar, komunikasi dapat dibagi menjadi komunikasi verbal dan non verbal.

- a. Komunikasi verbal (*verbal communication*)
Dalam komunikasi verbal, informasi disampaikan secara verbal atau lisan. Proses penyampaian informasi secara lisan inilah yang dinamakan berbicara. Kualitas proses komunikasi verbal ini seringkali ditentukan oleh intonasi suara dan ekspresi raut muka serta gerakan-gerakan tubuh (*body language*). Maksudnya, kata-kata yang diucapkan akan lebih jelas apabila disampaikan dengan intonasi suara, mimik, dan gerakan-gerakan yang tepat.
- b. Komunikasi Nonverbal (*nonverbal communication*)
Dalam komunikasi nonverbal, informasi disampaikan dengan menggunakan isyarat (*gestures*), gerak-gerik (*movement*), suatu barang, waktu, cara berpakaian, atau sesuatu yang dapat menunjukkan suasana hati atau perasaan pada saat tertentu. Misalnya, pada saat seseorang sedang sakit atau stres.

⁹Sunarto, *Manajemen Karyawan* (Yogyakarta: Amus Yogyakarta, 2015), 49-50.

Adapun beberapa komunikasi nonverbal:

- 1) Cara berpakaian
- 2) Waktu
- 3) Menggunakan tempat¹⁰

5. Pengertian Organisasi

Definisi organisasi menurut para ahli organisasi dan manajemen antara lain:

a. J.R. Schermerhorn

Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose.

Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Chester J. Bernard

Organization is a cooperation of two or more persons, a system of consciously coordinated personal activities of forces.

Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

c. Philip Selznick

Organization is arrangement of personal for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities.

Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Berdasarkan ketiga definisi organisasi diatas, dapat diketahui bahwa hal-hal yang tercakup dalam organisasi terdiri dari:

- a. Kumpulan dari dua orang atau lebih
- b. Kerja sama
- c. Tujuan bersama

¹⁰Kadar Nurjaman dan Khaerul Umam, *Komunikasi & Public Relation* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 42-43.

- d. Sistem koordinasi kegiatan
- e. Pembagian tugas dan tanggung jawab personil¹¹

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait diatas.

Unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi yaitu:

- a. Asumsi dasar
- b. Keyakinan yang dianut
- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
- d. Pedoman mengatasi masalah
- e. Berbagai nilai (*sharing of value*)
- f. Pewarisan (*learning process*)
- g. Penyesuaian (*adaptasi*)

Fungsi dari organisasi itu sendiri :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi mupun kelompok lainnya.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Sebagai penghambat berinovasi.¹²

C. Pengembangan Karyawan

1. Pengertian Pengembangan

Adapun pengertian pengembangan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan

¹¹Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 3-7.

¹²Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 16.

jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. (Mangkunegara, 2005).

- b. Pengembangan dapat diartikan berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan dimasa depan. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi lebih pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang. (Mangkuprawira, 2002).
- c. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan diwaktu yang akan datang. (Handoko, 2001).
- d. Pengembangan manajemen adalah suatu proses dimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Sehingga kegiatan pengembangan ditunjukkan untuk membantu karyawan agar dapat menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memerhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Pengembangan manajemen adalah proses mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk meraih sukses seorang pemimpin organisasi. Allah SWT berfirman dalam surah Al-Jumua (62): 2.

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

Artinya: “Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, menyucikan mereka dan mengajarkan kepada

mereka kitab dan Hikmah (As-sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata”.¹³ (QS. Al-Jumua: 2).

Pengertian pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan (Malayu Hasibuan, 2005).¹⁴

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Oleh karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari SDI yang memberatkan perusahaan.

Kinerja, pengalaman, pendidikan, dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana rencana karirnya. Tindakan ini bisa disponsori oleh departemen SDI, manajer atau pihak lain.

Manusia berkewajiban untuk berjuang. Dalam pengembangan karir pun, karyawan harus berjuang untuk

¹³Veithzal Rivai Zainal dan Salim Basalamah, *Islamic Human Capital Manajement* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2017), 240.

¹⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 69.

memperoleh karir yang diinginkan dengan jalan yang tidak merugikan orang. Dalam hal ini Allah Subhanahuwata'ala memberikan spirit dalam Al-qur'an bahwa manusia harus berjuang, dalam Al-Mulk [67]:2.

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Artinya: “Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”.¹⁵(QS. Al Mulk 2)

a. Pengembangan karir individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seseorang karyawan adalah:

- 1) Prestasi kerja (*job performance*)
- 2) Eksposur (*exposure*)
- 3) Jaringan kerja (*net working*)
- 4) Pengunduran diri (*resignations*)
- 5) Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)
- 6) Bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*)
- 7) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)
- 8) Pengalaman Internasional (*international experience*)

b. Pengembangan karir yang didukung Departemen SDI

c. Pengembangan karir seorang karyawan¹⁶

2. Manfaat Pengembangan

Berikut ini adalah manfaat pengembangan menurut M.J. Tessin.

a. Bagi Organisasi:

- 1) Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan

¹⁵Veithzal Rivai Zainal dan Salim Basalamah, *Islamic Human Capital Manajement* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2017), 277.

¹⁶Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: Grasino, 2016), 101.

- keterampilan
- 2) Memperbaiki moral kerja
 - 3) Mengenal tujuan organisasi
 - 4) Membuat citra terhadap organisasi lebih baik lagi
 - 5) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
 - 6) Membantu pegawai untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan
 - 7) Membantu menangani konflik sehingga mencegah stres dan tensi tinggi
 - 8) Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- b. Bagi Individu:
- 1) Membantu individu untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik lagi
 - 2) Internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, tumbuh, tanggung jawab, dan kemajuan
 - 3) Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri
 - 4) Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru
- c. Bagi Bagian Pegawai:
- 1) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dengan individu
 - 2) Dimengertinya kebijakan organisasi, aturan-aturan dan lainnya
 - 3) Membangun rasa keterdekatan dalam kelompok (*group cohesiveness*)
 - 4) Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup didalamnya¹⁷

D. Produktivitas Karyawan

1. Pengertian Produktivitas

Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat

¹⁷Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: Grasino, 2016), 101-102.

dikuantifikasikan dengan membagi keluaran dengan masukan. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Produktivitas suatu kegiatan dikatakan meningkat apabila pengembangan program memberikan hasil tambahan sebagai produk sampingan (*by product*).

Pendapat lain mengemukakan bahwa suatu organisasi dikatakan produktif apabila mencapai tujuannya dan hal itu terjadi dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya terendah. Produktivitas merupakan ukuran kinerja, termasuk efektivitas dan efisiensi.¹⁸

2. Faktor-faktor Produktivitas

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, dalam upaya meningkatkan produktivitas, terlebih dahulu perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Justine T. Sirait sebagaimana dikutip oleh Justine adalah diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dan Latihan. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja.
- 2) Gizi dan Kesehatan. Makanan merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam rangka kelangsungan hidup.
- 3) Motivasi/kemauan. Motivasi merupakan proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu.
- 4) Kesempatan kerja. Kesempatan kerja dapat

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 109-110.

- mempengaruhi produktivitas kerja.
- 5) Kemampuan manajerial pimpinan. Prinsip manajemen adalah peningkatan efisiensi.
 - 6) Kebijakan pemerintah. Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitive terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter, fiscal, distribusi, dan lain-lain.¹⁹

Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha. Maka produktivitas harus dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor yang dapat dipenuhi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi antara lain, yaitu:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas kerja. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2) Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaannya. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Keterampilan merupakan variabel yang bersifat utama dalam membentuk produktivitas.

3) Kemampuan (*abilities*)

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian jika seseorang mempunyai pengetahuan dan

¹⁹Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: Grasino, 2016), 249-252.

keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

4) Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*)

Sangat erat hubungan antara kebiasaan atau sikap dan perilaku. Sikap merupakan suatu kegiatan yang terpolakan. Jika sikap yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan, artinya jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja juga baik.²⁰

b. Faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas

Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan dalam tiga kelompok utama antara lain:

- 1) Kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas tentu secara alamiah akan berupaya mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan cara mengoptimalkan hasil kerja (*output*).
- 2) Input. Besar kecilnya input yang dimasukkan dalam sebuah proses produksi akan menentukan hasil akhir (*output*) dari sebuah pekerjaan.
- 3) Waktu kerja. Jam kerja yang lama mendorong karyawan untuk terus memperbanyak dan meningkatkan hasil kerja mereka. Namun faktor ini sifatnya sangat relative, karna harus didukung oleh faktor lainnya, seperti input.

c. Faktor kunci untuk mencapai produktivitas

Timple, Dale A meninjau ratusan penemuan studi dan wawasan dari ribuan manajer yang telah berpartisipasi dalam seminar tentang produktivitas, mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang sekaligus sebagai faktor kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi.

²⁰Danang Sunyoto, *Perilaku Konsumen* (Jakarta: Buku Seru, 2013), 203-204.

- 1) Keahlian dan manajemen yang bertanggung jawab
- 2) Kepemimpinan yang luar biasa
- 3) Kesederhanaan organisasi dan operasional
- 4) Kepegawaian yang efektif
- 5) Tugas yang menantang
- 6) Perencanaan dan pengendalian tujuan
- 7) Pelatihan manajerial khusus.²¹

3. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan elemen penguatan yang penting dari proses manajemen produktivitas, yang sering menjadi persyaratan dan akhir dalam dirinya sendiri.²²

Pengukuran produktivitas sinungan dalam arti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis antara lain:

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relative.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai masukan perhatian pada sasaran/tujuan.²³

Adanya sistem pengukuran produktivitas yang dapat diandalkan memungkinkan organisasi mempertajam rencana strategisnya melalui penciptaan tingkat perbaikan produktivitas yang ditargetkan dihubungkan pada pencapaian sasaran strategis spesifik.

²¹Sri Budi Cantika Putri, *Sumber Daya Manusia* (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2015), 204-207.

²²Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 105.

²³Sri Budi Cantika Putri, *Sumber Daya Manusia* (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2015), 207.

Pengukuran produktivitas mewujudkan sejumlah fungsi penguatan yang sangat berharga yaitu sebagai berikut:

a. Membangun kepedulian

Sistem pengukuran yang sangat kelihatan dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengomunikasikan minat dan kepentingan manajemen tentang produktivitas.

b. Mengukur masalah dan peluang

Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi dari bidang dimana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas mendatar atau menurun hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.

c. Mengusahakan mekanisme umpan balik

Tanpa umpan balik, suatu organisasi tidak dapat belajar dan memperbaiki. Dengan mengumpan balik data pengukuran, pekerja dapat menikmati perasaan penyelesaian, dapat belajar dari keberhasilan dan dapat dimotivasi untuk mengatasi masa ketidakcukupan kinerja.

d. Memfasilitasi integrasi

Pengukuran memfasilitasi proses mengintegrasikan produktivitas ke dalam sistem organisasional lain: tujuan kuantitatif dapat ditetapkan, perbaikan produktivitas dapat dibiayai dan penguatan melalui sistem penghargaan dapat diselesaikan dengan objektivitas lebih besar.²⁴

4. Metode Meningkatkan Produktivitas

Ada empat pendekatan yang dapat dipergunakan dalam meningkatkan produktivitas kerja, yaitu:

- a. Meningkatkan keluaran, sedangkan masukan dipertahankan tetap
- b. Keluaran tetap, namun masukan diturunkan
- c. Keluaran naik lebih besar, masukan naiknya lebih kecil

²⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 132-133.

d. Keluaran turun, masukan turun lebih besar.²⁵

Disamping keempat metode tersebut, ada metode lain yang bisa dengan efektif berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja meliputi:

- a. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan menghemat tenaga kerja.
- b. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan menerapkan metode kerja yang paling tepat.
- c. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan menghasilkan aktivitas-aktivitas yang tidak produktif.
- d. Metode peningkatan produktivitas kerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif.²⁶

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan penelusuran kajian dari berbagai sumber atau referensi yang memiliki kesamaan topik atau relevansi terhadap penelitian ini. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi pengulangan terhadap penelitian sebelumnya dan mencari hal yang lebih penting untuk diteliti.

1. Hermawati (2017), dalam penelitiannya tentang analisis kepuasan kerja disimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara variabel bebas upah dan jenis tunjangan, kondisi lingkungan kerja, hubungan sosial antar karyawan, kepemimpinan dan perkembangan karier dengan variabel tergantung kepuasan kerja. Dari penelitian juga menunjukkan bahwa secara simultan variabel aspek kerja yang meliputi upah dan jenis tunjangan, kondisi lingkungan kerja, hubungan antar pegawai, kepemimpinan serta pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel upah dan jenis tunjangan merupakan variabel yang dominan

²⁵Burhannudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 284.

²⁶Danang Sunyoto, *Perilaku Konsumen* (Jakarta: Buku Seru, 2013), 205.

- terhadap kepuasan kerja.²⁷
2. Pangumpia (2016), penelitian ini dilaksanakan di kota Manado dalam wilayah kecamatan wenang provinsi Sulawesi utara. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Prisma Dana dan jumlah karyawan prisma dana adalah 41 karena populasi kecil maka semua populasi dapat dijadikan sampel penelitian untuk itu maka jumlah sampel penelitian adalah 41 dan teknik pengambilan sampel adalah sensus.²⁸
 3. Rumondor (2016), jumlah sampel penelitian sebanyak 157 orang. Hasil pengujian menunjukkan baik secara simultan maupun persial kepemimpinan dan kepuasan kerja secara nyata dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Demikian pula halnya dengan pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap produktivitas pegawai instansi tersebut juga menunjukkan keterkaitan yang signifikan, dimana peningkatan motivasi kerja secara parsial juga meningkatkan produktivitas karyawan pegawai.²⁹

F. Kerangka Berfikir

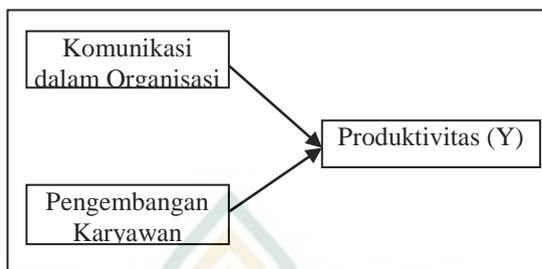
Model penelitian yang disajikan dibawah menjelaskan bahwa variabel Komunikasi dalam organisasi (X1), pengembangan karyawan (X2), berpengaruh terhadap variabel produktivitas karyawan (Y).

²⁷Adya Hermawati, “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemerintah Kota Batu”, *Jurnal Dinamika Dotcom* III, no. 1 (2017): 34.

²⁸Fadly Pangumpia, “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Bank Prisma Dana Manado”, *Jurnal Acta Diama* II, no. 2 (2016), 6-7.

²⁹Vico Wenti Rumondor, “Motivasi Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan”, *Jurnal EMBA* I, no. 4 (2016): 1042-1052.

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



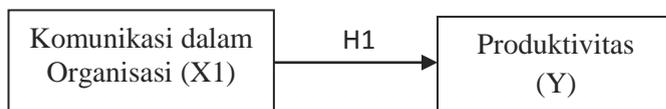
Keterangan :

Didalam suatu kelompok kerja pastilah ada komunikasi yang berlangsung. Komunikasi dalam organisasi yang terjadi dengan baik akan menghasilkan pengembangan karyawan yang meningkat. Apabila komunikasi dalam organisasi dan pengembangan karyawan berjalan dengan baik maka angka produktivitas suatu perusahaan akan mengalami peningkatan.

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih perlu dibuktikan. Agar penelitian yang menggunakan data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Komunikasi dalam Organisasi terhadap Produktivitas



Greenberg dan Baron dalam buku *Perilaku Dalam Organisasi* mengemukakan “komunikasi adalah proses dengan mana orang, kelompok atau organisasi

sebagai *the sender* mengirimkan beberapa tipe informasi sebagai *the message* kepada orang, kelompok atau organisasi lain sebagai *receiver*.³⁰

Komunikasi membantu anggota organisasi untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi, mengimplementasikan dan merespon perubahan organisasi, mengkoordinasikan berbagai aktivitas, dan berkaitan secara virtual dengan semua perilaku yang relevan dengan organisasi.

Kontribusi dari karyawan dalam segala hal terutama komunikasi mempunyai peran yang sangat penting untuk menaikkan produktivitas kerja, terutama hubungan antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang berjalan secara tidak efektif ini dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja yang kurang baik, dan akan menimbulkan dampak yang kurang baik pula terhadap keinginan untuk bekerja, motivasi kerja, suasana kerja, dan pada akhirnya akan membawa dampak negatif terhadap produktivitas kerja.

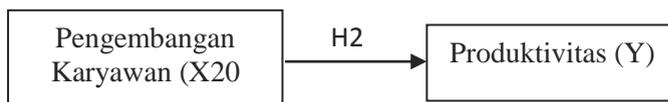
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dalam penelitian yang berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional Dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT Cental Proteinaprima Tbk*" Hipotesis terbukti ($\beta_5 = 0,119$; CR = 4.462) dimana hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.³¹ Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh komunikasi dalam organisasi terhadap produktivitas KSPPS Tayu Amanah Berkah Adil.

³⁰Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 166.

³¹Ida Ayu Brahmasari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk", *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7, no.1 (2017): 248.

2. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Produktivitas



Thomson, et al dalam bukunya *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* mengemukakan “pengembangan karyawan menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu. Para pegawai dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Dalam proses pengembangan, karier individu juga mendapatkan peningkatan.”³²

Pengembangan karyawan dapat terlihat dari seberapa besarnya kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan oleh karyawan. Proses pengembangan karyawan dapat dimulai dengan mengevaluasi hasil kerja. Proses ini dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai metode yang akan digunakan untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan. Setiap instansi pasti menginginkan agar setiap karyawannya memiliki produktivitas yang tinggi. Dalam mencapai tujuan tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Instansi harus mampu mengarahkan sumber daya dan potensi karyawannya agar berkualitas karena perkembangan perusahaan tergantung pada produktivitas karyawannya.

Dalam penelitian yang dilakukan Ninin Non Ayu Salamah dalam jurnal yang berjudul “*pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu*” Hasil uji menunjukkan nilai signifikan variabel kompetensi karyawan sebesar 0,139, pelatihan sebesar

³²Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 44.

0,151 dan pengembangan karyawan sebesar 0,200. Nilai-nilai signifikansi variabel-variabel tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel-variabel yang terlihat dalam penelitian berdistribusi normal.³³ Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh pengembangan karyawan terhadap produktivitas KSPPS Tayu Amanah Berkah Adil.



³³ Ninin Non Ayu Salamah, “Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Muba Electric Power Sekayu”, *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi* 2, no. 3 (2016), 283-284.