BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Salah satu prinsip dalam manajemen dan organisasi adalah kerja sama. Kerjasama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi (Athoillah,2010). Dengan adanya respons, anggapan atau umpan balik yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah (Athoillah,2010).Adapun proses komunikasi (Siagian,2010) menyangkut hal-hal sebagai berikut:

a) Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi. Subyek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
b) Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek.
c) Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh obyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulisdengan alat penyampaian.
d) Pemahaman metode penyampaian pesan oleh obyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek.
e) Penerimaan oleh obyek.
f) Umpan balik dari obyek ke subyek Agar terjadi kegiatan kelompok atau organisasi maka harus ada komunikasi antara para anggotanya.

Dalam suatu organisasi kerja komunikasi menjalankan beberapa fungsi (Moekijat, 1993), yaitu sebagai berikut:

a) Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang satu ke orang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerjasama.
b) Komunikasi membantu mendorong dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan sesuatu, seperti apabila seorang pengawas mendorong orangorang bawahan mengerjakan suatu proyek.
c) Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, meyakinkan dan mempengaruhi perilaku.
d) Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka. Tanpa mereka akan merasa tidak mampu mencapai harapan atau menempatkan diri mereka sendiri sebagaimana mestinya dalam lingkungan mereka.

Menurut Sopiah (2008:141) komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi diantara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih. Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan.

Pace dan Faules (2010:31) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainya, dengan indikator

a) Komunikasi formal terdiri dari :

- Komunikasi kebawah
- Komunikasi keatas
- Komunikasi horizontal
- Komunikasi lintas saluran

Menurut suranto (2003:3) menyatakan komunikasi organisasi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Pemahaman
- Tindakan
- Pengaruh pada sikap
- Hubungan yang baik

2. Pengertian Kerjasama Tim

Menurut Sopiah (2008:31) mengungkapkan bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya–upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan individu–individu. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Dari

definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi maupun perusahaan.

Selain itu, Robbins dan Judge (2008:466) mengungkapkan tim kerja adalah kelompok 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 disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Menurut Allen (2004:21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas.

Menurut Daft (2006:466) pembagian tim kerja dibagi atas 6 bagian, antara lain:

1. Tim Formal

   Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.

2. Tim Vertikal

   Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan–tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

3. Tim Horizontal

   Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hamper sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

   Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.

5. Tim Mandiri

   Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecah Masalah

   Tim pemecah masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

Tahap Dalam Membangun Kerja Tim

Menurut Hutasuhut (2008) ada 5 tahap/langkah dalam membangun sebuah kerja tim, antara lain:

1. Membentuk Struktur Tim

   Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai agar berdaya menangani isu-isu berat dan memecahkan persoalan-

persoalan yang rumit. Walau struktur bisa berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya, namun komponen yang umumnya ada meliputi: Tim Pengarah, Perancang Tim, Pemimpin, Rapat-rapat dan Proses konsultasi.

2. Mengumpulkan Informasi

   Membangun tim harus dimulai penilaian diri anggota kelompok (self-assesment), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota. Pengembangan tim dapat ditetapkan berdasarkan data yang diperoleh dari survai tentang sikap, wawancara dengan anggota tim, dan pengamatan atas diskusi-diskusi kelompok. Cara-cara tersebut bermanfaat untuk menilai sejumlah hal, antara lain iklim komunikasi, rasa saling percaya, motivasi, kemampuan memimpin, pencapaian konsensus, dan nilai kelompok.

3. Membicarakan Kebutuhan

   Tim harus mendiskusikannya secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya. Melalui proses ini akan ditemukan sejumlah kebutuhan; kekuatan yang ada harus dicoba dipertahankan dan dikembangkan sedangkan kelemahan harus segera diatasi. Proses ini bisa berlangsung dalam beberapa kali pertemuan guna menemukan hal-hal yang memang sangat dibutuhkan.

4. Merencanakan Sasaran dan Menetapkan CaraPencapaiannya

   Tim harus menetapkan tujuan dan misinya, serta menetapkan prioritas kegiatan. Konsultan akan sangat membantu dengan cara

memberikan saran-saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukan dalam upaya mencapai tujuan.

5. Mengembangkan Keterampilan

Sebagian besar proses pembangunan tim akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan ketrampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

Menurut Sopiah (2008:43) ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai Komitmen Terhadap Tujuan Bersama

   Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi.

2. Menegakkan Tujuan Spesifik

   Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan–tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik.Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi.Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

3. Kepemimpinan dan Struktur

   Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.

4. Menghindari Kemalasan Sosial dan Tanggung Jawab

   Individu – individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok.Mereka dapat menyibukkan diri dalam "kemalasan sosial" dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim.

   Evaluasi Kinerja dan Sistem Ganjaran yang Benar

5. Mengembangkan Kepercayaan Timbal-Balik yang Tinggi

   Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

   Variabel kerjasama tim menurut (Dewi Sandra,2007) adalah:

- Mau bekerjasama
- Mengungkapkan Harapan Yang Positif
- Memberikan dukungan

- Membangun semangat kelompok

  Variabel kerjasama tim juga di ungkapkan oleh west (2002) adalah:

  - Tanggung jawab bersama dalam menyelsaikan pekerjaan
  - Saling berkontribusi
  - Pengerahan kemampuan secara maksimal

Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan adalah (Tjiptono dan Diana, 2001:165-166) :

a. Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
b. Konsep sinergi (1+1>2), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
d. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

3. Pengertian Kreativitas

Kreativitas menurut Suryana (2003) dalam penelitian Ernani Hadiyati (2011:10) menyatakan bahwa : “ Kreativitas adalah berpikir sesuatu yang baru. Kreativitas sebagai kemampuan untuk mengembagkan ide – ide baru dan untuk menemukan cara – cara baru dalam memecahkan persoalan dalam menghadapi peluang. ”

Menurut Rachmawati (2010:14), kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah. Berdasarkan dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan inisiatif terhadap suatu proses atau ide yang bermanfaat, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang tidak lengkap sehingga menuntun kita untuk mengerti atau menemukan sesuatu yang baru.

Atribut orang yang kreatif adalah : terbuka terhadap pengalaman, suka memperhatikan melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa, kesungguhan, mnerima dan merekonsiliasi sesuatu yang bertentangan, toleransi terhadap sesutu yang tidak jelas, independen dalam mengambil keputusan, berfikir dan bertindak, memerlukan dan mengasumsikan otonomi, percaya diri, tidak menjadi subjek dari standar dan kendali kelompok, rela mengambil resiko yang telah diperhitungkan, gigih, sensitif terhadap permasalahan, lancar kemampuan untuk mengasah ide-ideyang baru, fleksibel keaslian, responsif terhadap perasaan, terbuka terhadap fenomena yang belom jelas, motivasi, bebas dari rasa takut gagal, berfikir dalam imajinasi, dan selektif.

Variabel pengukuran indikator kreativitas menurut (Suryana, 2003:23) :

- Keahlian
- Kemampuan
- Motivasi
- Pengetahuan
- Kecakapan
- Flekibel
- Terbuka

4. Pengertian Kinerja

Menurut Handoko (2008) mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyangkan atau tidak menyenangkan. Demikian pula menurut Prawirosentono (2008) mengartikan kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuaid engan moral maupun etika.

McDonald dan Lawton seperti yang dikutip oleh Keban (2004) mengatakan kinerja dapat diukur dari *output oriented measuresthroughout, efficiency* dan *effectiveness*. Sedangkan Selim dan Moodward memberikan beberapa indicator yaitu *workload/demand,economy, efficiency, effectiveness* dan *equity*.

Namun dari indikator-indikator tersebut *effectiveness* merupakan indikator yang paling luas cakupan maknanya. Untuk mengukur kinerja dari pegawai atau aparatur, Mondy dan Noe (1990) menggunakan pendekatan yang mengarah pada *Management by Objective* (MBO). Metode MBO melihat perilaku pegawai atau aparatur (*personal attributes*) dalam melasanakanpekerjaan. Indicator yang digunakan adalah *quantity of work, quality of work, dependability,initiative, adaptability,* dan *cooperation*. Selain itu juga diberikan kebebasan kepada pegawai untuk memberikan pendapatnya mengenai kinerjanya selama ini juga pendapatnya terhadap kinerja masa depannya.

Kinerja pegawai menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang sudah dikerjakan secara legal sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya pada periode waktu tertentu. Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan enam buah indikator yang dikembangkan oleh (Dessler, 2005:316) yang meliputi:

a) *Quality* (kualitas)
b) *Productivity* (produktifitas)
c) *Job knowledge* (pengetahuan mengenai pekerjaan)
d) *Realiability* (keterpercayaan)

e) *Availability* (ketersediaan)

f) *Independence* (kebebasan)

B. Penelitian Terdahulu

"Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Profesionalisme terhadap kinerja pegawai dinas pendapatan, pengelolaan, keuangan dan aset daerah kabupaten soppeng" yang ditulis oleh Muh.Ridewan, Akmal Umar, Abdul Razak Munir. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Soppeng.

"Pengaruh kepemimpinan dan team work terhadap kinerja karyawan di koperasi sekjen kemendikbud senayan jakarta" yang ditulis oleh Marudut Marpaung. Terdapat pengaruh positif signifikan teamwork terhadap kinerja koperasi di sekjen kemendikbud Senayan Jakarta.

"Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia cabang Surabaya" yang ditulis oleh Eddy Poernomo. Kreativitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer, hal ini berarti PT. Jesslyn K Cakes Indonesia perlu memberikan perhatian yang lebih kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas sebagai berikut : faktor pegawai yaitu dengan memberi kebebasan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kreativitas dan meningkatkan keahlian pegawai sesuai dengan bidang masing-masing, faktor luar yang dimulai dengan memberi dukungan baik dari dukungan penyelia dan

dukungan perusahaan, karena dengan memberikan dukungan akan menumbuhkan motivasi pegawai kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

"Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado" yang ditulis oleh Amanda Carolina Lakoy. Komunikasi secara parsial atau tunggal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel aryaduta manado. Komunikasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya karyawan hotel seperti hotel Aryaduta Manado.

"Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado" yang ditulis oleh Amanda Carolina Lakoy.Kerjasama kelompok secara parsial atau tunggal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel aryaduta manado. Komunikasi merupakan variabel kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan khususnya karyawan hotel seperti hotel aryaduta manado

C. Hiptesis Penelitian

Hipotesa yang akan di ajukan dalam penelitian ini adalah:

H_1: Diduga ada pengaruh positif antara komunikasi organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

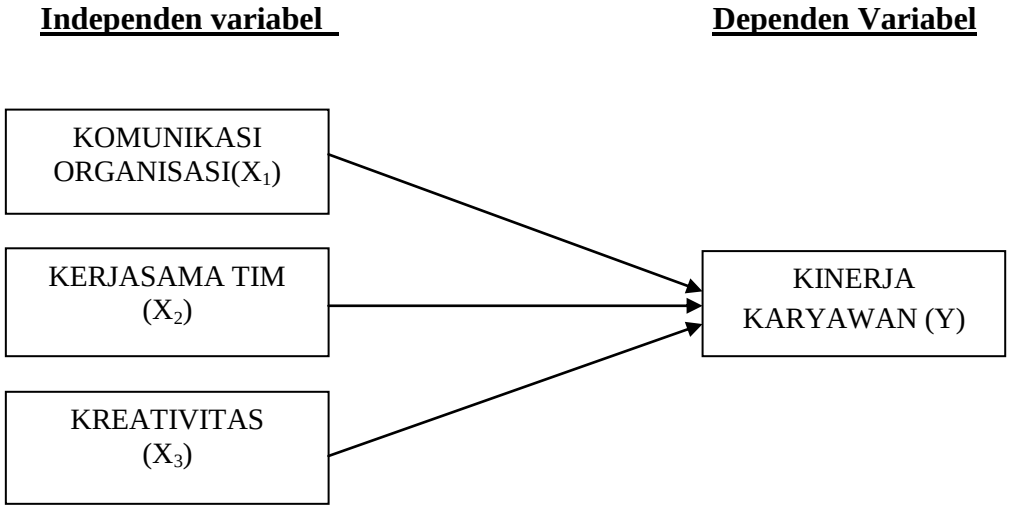
H_2:Diduga ada pengaruh positif antara kerjasama tim (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_3:Diduga ada pengaruh positif antara kreativitas (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)

H_4: Diduga secara bersama-sama ada pengaruh positif antara komunikasi organisasi (X_1), kerjasama tim (X_2), kreativitas (X_3), terhadap kinerja karyawan (Y)

D. Kerangka Pemikiran Teoritis

Pengaruh variabel komunikasi, kerjasama kelompok, kreativitas terhadap kinerja karyawan :



Sumber : Konsep yang di kembangkan dalam penelitian ini.