

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam dunia yang semakin modern ini, kebutuhan manusia terus berkembang setiap detiknya. Perkembangan tersebut terjadi karena adanya globalisasi yang menuntut adanya pencapaian standar hidup yang lebih tinggi. Hal ini ditandai dengan adanya perubahan pada seluruh aspek kehidupan manusia, baik itu dalam aspek sosial, ekonomi, maupun budaya. Perubahan yang terjadi menuntut manusia untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang ada. Penyesuaian diri yang baik membuat manusia bisa tetap bertahan hidup di tengah arus globalisasi yang terjadi. Adanya globalisasi ini memberikan dampak diberbagai kehidupan manusia, termasuk timbulnya persaingan di berbagai sektor terutama persaingan dalam bidang industri dan organisasi yang semakin tajam.

Persaingan industri saat ini sudah semakin ketat termasuk dari pelaku asing. Setiap industri harus mempunyai daya saing yang kuat dengan selalu meningkatkan kualitas produk maupun pelayanannya agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis di pasar global. Persaingan global ini juga dihadapi oleh negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Indonesia dalam kancah persaingan global menurut *World Competitiveness Report* menempati urutan ke-45 atau terendah dari Negara yang diteliti (Irfan, 2011). Tanpa dibekali keunggulan dan daya saing yang tinggi, industri di Indonesia tidak dapat bersaing dan menjadi tuan rumah di negeri sendiri mengingat serbuan pelaku

asing telah semakin banyak dan semakin banyaknya investasi-investasi yang masuk ke Indonesia untuk merambah pasar-pasar dalam negeri. Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan. Setiap perusahaan di Indonesia terus meningkatkan kinerja faktor-faktor produksi yang ada di perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan di pasar global.

Faktor-faktor produksi seperti mesin, modal, material, dan teknologi, tenaga kerja yang murah tidak lagi menjamin kesuksesan suatu organisasi seiring dengan lingkungan yang terus berubah. Pada era globalisasi ini kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk dapat beradaptasi terhadap kondisi lingkungan yang terus-menerus berubah. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi karena sumber daya manusia memiliki kepribadian yang aktif, banyak menggunakan intuisi, dinamis bahkan sensitif dan sekaligus sebagai pengelola serta pengguna sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi tersebut, yaitu material, modal, dan teknologi untuk menghasilkan keluaran tertentu.

Semua sumber daya manusia wajib mengembangkan potensinya sesuai dengan kebutuhan organisasi, masyarakat, dan kemajuan jaman. Sumber daya yang berkualitas bagi organisasi merupakan salah satu tolak ukur bagi tenaga kerja professional. Salah satu tolak ukur sumber daya yang berkualitas dapat dilihat dari hasil kerja. Hasil kerja ini dapat dilihat dari produktivitas yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Pemikiran kearah peningkatan produktivitas kini semakin diperlukan karena semakin disadari bahwa perbaikan produktivitas

dianggap suatu kondisi yang diperlukan untuk perbaikan ekonomi. Produktivitas sangat peka terhadap daya saing internasional dan standar kehidupan masyarakat.

Salah satu tantangan terpenting Indonesia saat ini dan kedepan adalah bagaimana meningkatkan produktivitas sebagai salah satu jalan utama mendorong daya saing perekonomian nasional maupun daerah. Dari hasil perhitungan produktivitas nasional, tenaga kerja Indonesia hanya berkemampuan menghasilkan pendapatan sebesar Rp21,4 juta pada tahun 2010. Direktur Peningkatan Produktivitas Kemenakertrans, Yunani Roaidah, mengatakan bahwa produktivitas pekerja Indonesia hanya lebih tinggi sedikit dibandingkan Negara Filipina. "Data yang dilansir ILO pada 2009 menempatkan Indonesia di urutan ke-83 dari 124 negara dalam produktivitas tenaga kerjanya. Dampaknya pada posisi daya saing, Indonesia duduki peringkat 35 dari 75 negara yang disurvei International Managemen Development (IMD)," jelas Yunani, dalam Forum Diskusi Nasional *Reinvewnting Productivity*, Selasa (Tri/B, 2011).

Produktivas menurut Kopelman (dalam Moelyono, 1993) merupakan suatu konsepsi sistem, di mana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan luaran. Konsepsi ini bersifat kontekstual, sehingga dapat diterapkan dalam berbagai kondisi baik pada suatu organisasi, industri, maupun pada perekonomian secara nasional.

Prinsip produktivitas diatas adalah kekuatan produktif dalam memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang diintensifkan untuk memperoleh nilai tambah dalam meningkatkan produktivitas dengan hanya

mengacu kepada kaidah-kaidah di dalam ilmu ekonomi dan manajemen. Sedangkan aspek di luar sistem (diluar proses produksi) yang sering berakibat munculnya kerugian sosial sering diabaikan. Pada sistem ini, peranan aspek teknologi dan rekayasa lebih ditonjolkan dan berarti proses peningkatan produktivitas tersebut lebih mengacu kepada prinsip produktivitas rekayasa. Kemudian muncul pandangan lain yang menganggap sistem produksi bukan lagi merupakan sistem sumber daya alam dan manusia melainkan lebih sebagai sistem manusia dan manusia (Moelyono, 1993).

Pengukuran produktivitas yang hanya berupa rasio antara masukan dan keluaran terlalu teknis dan belum menyentuh sisi psikologis dari manusia itu sendiri, sehingga dengan adanya produktivitas yang mendasarkan pada konsep pendekatan sumber daya manusia dikenal suatu pengukuran produktivitas berdasarkan pada perilaku yang dimunculkan oleh anggota organisasi. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan memunculkan perilaku-perilaku produktif pada individu-individu yang ada dalam organisasi (Suhariadi, 2001). Perilaku produktif ini akan meningkatkan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri dan produktivitas organisasi pula. Selain itu, pencapaian tujuan organisasi akan terlaksana karena karyawannya berperilaku produktif. Jika karyawan tidak memunculkan perilaku produktif maka produktivitas kerja yang dihasilkan akan rendah atau mengalami penurunan, sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Perilaku produktif terdiri dari dua dimensi, yang pertama adalah perilaku produktif efektif dimana perilaku produktif mengarah kepada tujuan organisasi, bagaimana harus berkoordinasi untuk mencapai tujuan serta pengambilan

keputusan yang tepat dalam penyelesaian masalah. Dimensi kedua adalah dimensi efisien yaitu perilaku produktif yang mengarah kepada efisiensi dalam pencapaian tujuan, misalnya pemakaian sumber daya minimal saat melakukan proses kerja, pemakaian waktu yang tepat guna, serta tingginya tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja. Jadi perilaku produktif efisien dapat dilihat dari seberapa jauh perilaku berkontribusi pada pencapaian kerja dengan menggunakan sumber daya yang minimal (Suhariadi, 2001).

Untuk membentuk perilaku produktif karyawan tidaklah mudah, ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Menurut Gibson (1985), perilaku individu dipengaruhi oleh tiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu. Ketiga variabel tersebut antara lain variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu dapat digolongkan atas ketrampilan, kemampuan, latar belakang, dan demografis. Kemampuan dan ketrampilan ini memberikan peran utama dalam perilaku individu. Seorang manager harus mencocokkan antara kemampuan dan ketrampilan dengan persyaratan pekerjaan agar individu dapat melaksanakan pekerjaannya dengan sukses.

Selain itu ada variabel psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seseorang, sehingga individu yang berbeda akan memberi arti terhadap suatu hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda pula. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Likert (dalam Gibson, 1985) menunjukkan bahwa para manajer dan bawahannya sering menunjukkan persepsi yang berbeda. Para

bawahan melaporkan bahwa sangat sedikit penghargaan yang di berikan oleh atasannya, sedangkan atasan menyebutkan bahwa telah memberikan penghargaan yang luas terhadap bawahannya. Persepsi tidak hanya terjadi antara individu yang satu dengan yang lainnya tetapi juga antara individu dan organisasi tempatnya bekerja.

Variabel yang ketiga adalah variabel organisasi yang mempengaruhi perilaku yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Hal ini diperkuat pula oleh Drucker (dalam Suhariadi, 2002) yang berpendapat bahwa salah satu hal yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah komitmen manajemen. Jika manajemen perusahaan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pemunculan perilaku produktif maka perilaku produktif akan muncul, sebaliknya jika manajemen perusahaan tidak menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pemunculan perilaku produktif maka perilaku produktif tidak akan muncul. Variabel organisasi ini menyangkut lingkungan atau suasana kerja di organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Menurut Carillo dan Kopelman (dalam Suhariadi, 2002) menyebutkan bahwa suasana kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas itu adalah struktur dari organisasi itu sendiri, sedangkan menurut Frich dan Dickinson (dalam Suhariadi, 2002) adalah gaji, bonus, dan intensif, dan menurut Witt dan Beorkrem (dalam Suhariadi, 2002) adalah iklim kerja. Menurut Suhariadi (2002) peran lingkungan merupakan suatu wahana atau sarana yang secara interaktif memunculkan perilaku produktif.

Lingkungan merupakan suatu kekuatan penggerak dibalik perilaku organisasi. Organisasi akan dikondisikan oleh lingkungan dimana organisasi itu berada, dan kelangsungan hidup organisasi bergantung kepada kemampuan menafsirkan lingkungan yang nyata dan beradaptasi dengannya. Manusia mengamati lingkungan mereka, menentukan makna, dan menggunakan bahasa sesuai dengan itu. Dengan demikian, komunikasi digunakan sebagai suatu alat terhadap apa yang telah diidentifikasi manusia terhadap lingkungannya. Komunikasi organisasi merupakan suatu penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dalam suatu lingkungan. Setiap orang dalam organisasi mempunyai gaya yang berlainan dalam berkomunikasi, memiliki kecukupan informasi yang berbeda pula, lebih menyukai jenis, bentuk, dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda sehingga mempersepsikan pesan-pesan dalam organisasi secara berbeda pula (Pace&Faules, 2005). Persepsi-persepsi mengenai pesan yang terjadi di dalam organisasi inilah yang disebut sebagai iklim komunikasi.

Pace dan Faules (2005) menjelaskan bahwa iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi atau suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Redding (dalam Pace&Faules, 2005) mengatakan bahwa iklim komunikasi

organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus-terang dari organisasi, sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian dalam pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Sementara itu, iklim komunikasi tertentu memberikan pedoman bagi keputusan dari perilaku individu dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, untuk mengikatkan diri dengan organisasi, untuk bersikap jujur, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk menyelesaikan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya. Dengan demikian, iklim komunikasi dapat mejadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi karena iklim mempegaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berfikir, menganalisis, maupun memecahkan masalah (Pace&Faules, 2005).

Iklim komunikasi ini penting bagi setiap organisasi, hal ini juga disadari oleh Pabrik Gula Tjoekir sebagai salah satu aspek penting dalam menjalankan

organisasi. Hal ini dapat dilihat dari filosofi yang diterapkan yaitu kejujuran, kepercayaan, kebutuhan, kerjasama, dan keselarasan. Semua anggota organisasi saling memberikan informasi dengan jujur sehingga dapat mengambil keputusan secara tepat demi tercapainya tujuan organisasi, selain itu anggota organisasi yang satu dan yang lainnya saling membangun kepercayaan sehingga dapat tercipta hubungan yang harmonis dalam lingkup organisasi. Terciptanya iklim komunikasi yang baik ini tentunya akan berdampak pada munculnya perilaku produktif karyawan di Pabrik Gula Tjoekir.

Setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan produktivitasnya agar mampu bersaing di pasar global. Tetapi peningkatan produktivitas ini bukanlah hal yang mudah, salah satunya dialami oleh Pabrik Gula Tjoekir. Hal ini terlihat dari penurunan produktivitas yang dialami oleh PG Tjoekir selama kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 2008 hingga tahun 2010.

Berangkat dari pemikiran di atas maka peneliti ingin meneliti lebih jauh tentang iklim komunikasi organisasi dalam hubungannya dengan perilaku produktif karyawan. Perilaku produktif mencerminkan dua bentuk perilaku yaitu perilaku produktif efektif dan efisien sehingga dalam penelitian ini peneliti akan menguji kedua bentuk perilaku tersebut, sementara iklim komunikasi organisasi dapat dilihat dari bagaimana hubungan antara unit-unit komunikasi (orang dalam jabatan) suatu organisasi. Hasil penelitian itu sendiri diharapkan dapat memberi umpan balik dan masukan informasi bagi pihak manajemen perusahaan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Produktivitas sumber daya manusia di Indonesia yang masih rendah merupakan sebuah permasalahan yang cukup serius dan memberikan dampak pada perusahaan-perusahaan di Indonesia. Perlu adanya suatu upaya yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah memunculkan perilaku-perilaku karyawan itu sendiri. Ada dua bentuk perilaku produktif yaitu perilaku produktif efektif dan perilaku produktif efisien.

Perilaku produktif efektif adalah perilaku produktif yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan perilaku produktif efisien adalah perilaku produktif yang berorientasi pada pemanfaatan secara maksimal sumberdaya, sarana, dan prasarana dalam mencapai tujuan organisasi (Suhariadi, 2001). Perilaku produktif ini penting dimunculkan pada diri karyawan karena pada dasarnya usaha meningkatkan produktivitas organisasi perlu dilakukan lewat individu-individu anggotanya, karena merekalah penggerak proses penentuan jalannya roda organisasi (Suhariadi, 2001).

Segala upaya peningkatan produktivitas jika tidak menghasilkan perilaku produktif tentunya tidak akan memberikan kontribusi apapun terhadap perusahaan dan terhadap pekerja. Jika karyawan mampu memunculkan perilaku produktif maka produktivitas karyawan akan meningkat dan tentunya ini akan sangat menguntungkan bagi organisasi.

Menurut Gibson (1985), perilaku individu dipengaruhi oleh tiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu. Ketiga variabel tersebut antara lain variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Variabel organisasi ini menyangkut lingkungan atau suasana kerja di organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Manusia mengamati lingkungan mereka, menentukan makna dan menggunakan bahasa sesuai dengan itu. Dengan demikian, komunikasi digunakan sebagai suatu alat terhadap apa yang telah diidentifikasi manusia terhadap lingkungannya. Setiap orang dalam organisasi mempunyai gaya yang berlainan dalam berkomunikasi, memiliki kecukupan informasi yang berbeda pula, lebih menyukai jenis, bentuk, dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda sehingga mempersepsikan pesan-pesan dalam organisasi secara berbeda pula. Persepsi-persepsi mengenai pesan yang terjadi di dalam organisasi inilah yang disebut sebagai iklim komunikasi (Pace&Faules, 2005).

Redding (dalam Pace&Faules, 2005) mengatakan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus-terang dari organisasi, sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian dalam pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan, sehingga iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi karena iklim memengaruhi usaha anggota

organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berfikir, menganalisis, maupun memecahkan masalah.

Iklm komunikasi ini juga disadari oleh Pabrik Gula Tjoekir sebagai salah satu aspek penting dalam menjalankan organisasi. Untuk itu dalam berorganisasi Pabrik Gula Tjoekir menerapkan filosofi kejujuran, kepercayaan, kebutuhan, kerjasama, dan keselarasan dengan tujuan memberikan iklim komunikasi yang positif pada organisasi. Namun, iklim komunikasi yang positif ini tidak mendorong peningkatan perilaku produktif karyawan. Pabrik Gula Tjoekir mengalami penurunan produktivitas selama tiga tahun berturut-turut. Penurunan yang terjadi disebabkan oleh banyak faktor salah satunya adalah kualitas dari sumber daya manusia yang tidak memunculkan perilaku produktif.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

#### **1. Iklim Komunikasi Organisasi**

Pace dan Faules (2005) menjelaskan bahwa iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi atau suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.

#### **2. Perilaku produktif**

Menurut Suhariadi (2001) perilaku produktif terdiri dari dua dimensi, yang pertama adalah perilaku produktif efektif dimana perilaku produktif

mengarah kepada tujuan organisasi, bagaimana harus berkoordinasi untuk mencapai tujuan serta pengambilan keputusan yang tepat dalam penyelesaian masalah. Dimensi kedua adalah dimensi efisien yaitu perilaku produktif yang mengarah kepada efisiensi dalam pencapaian tujuan, misalnya pemakaian sumber daya minimal saat melakukan proses kerja, pemakaian waktu yang tepat guna, serta tingginya tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja.

#### **2.4 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan perilaku produktif efektif pada karyawan.
2. Apakah ada hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan perilaku produktif efisien pada karyawan.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan perilaku produktif efektif pada karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan perilaku produktif efisien pada karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Adanya penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menjadi suatu kajian ilmiah bagi perkembangan ilmu psikologi dalam melihat hubungan antara komponen-komponen iklim komunikasi organisasi terhadap perilaku produktif pada karyawan, sehingga diharapkan dapat membuktikan asumsi dalam penelitian ini.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan dapat menjadi bahan pemikiran di dalam usaha membuat alternatif pemecahan masalah baik secara individual maupun organisasi.
- b. Memberikan masukan kepada perusahaan untuk memperhatikan faktor iklim komunikasi organisasi yang berdampak pada perilaku produktif pada karyawan dan hal itu menjadi umpan balik bagi perusahaan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dalam perusahaan.