

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mangkunegara (2013:2) 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, sedangkan menurut Handoko (2011:3) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Sutrisno (2015:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja, dan Menurut siagian (2013:6) 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 memerlukanya.

Peran sumber daya manusia yang strategis diperlukan untuk tata kelola yang bertujuan untuk menetapkan arah organisasi dan tentunya menjadi pondasi untuk kemajuan organisasi (Tannady, 2017:28).

##### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam organisasi SDM perlu dikelola dengan efektif dan efisien agar dapat menciptakan SDM yang handal, kompeten, dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Adapun fungsi manajemen SDM menurut Hasibuan (2014:21) sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan (*Procurement*)  
Pengadaan (*Procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*)  
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*compensation*)  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Perintegrasi (*integration*)  
Perintegrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintance*)  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial

#### 11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 2.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Sadili (2010:33), aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi 8 aktivitas yaitu:

#### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada acara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

#### 2. Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi organisasi atau perusahaan tidak akan menonjol.

### 3. Seleksi

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terkahir.

### 4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan atau organisasi perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusia nya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stragnasi organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

### 5. Kompensasi

Dalam suatu perusahaan, terutama perusahaan yang profy-making, maka pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan.

### 6. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Setiap organisasi bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja, guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak sehat.

### 7. Hubungan Karyawan

Organisasi atau perusahaan bisnis tentu saja tidak semata-mata ingin memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawan, sebab manusia sebenarnya merupakan penentu akhir dari keberhasilan suatu organisasi.

## **2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aspek penting lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dalam kepentingan individu pegawai, kepentingan perusahaan, dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan yang lainnya, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Serdamayanti (2017:9) antara lain:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau pertujuan organisasi perusahaan memiliki sumber daya manusiabermotivasi tunggu dan berkinerja tinggi, dilengkapi srana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihra dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia unuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan srana komunikasi antara pegawaidan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisas perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

## **2.2 Komunikasi**

### **2.2.1 Pengertian Komunikasi**

Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun di dalam kenyataanya jarang sekali di pahami secara tuntas. Memang, peranan komunukasi yang efektif merupakan peryarat bagi pencapaian tujuan – tujuan organisasi, di samping sebagai salah satu masalah terbesar yang dihadapi menajemen modern. Berkomunikasi lebih dari sekedar menyampaikan makna tetapi makna makna tersebut harus dapat dimengerti. Komunikasi harus meliputi baik pemindahan maupun pemahaman makna. Ke efektifan komunikasi organisasi sangat penting bagi prestasi perusahaan. Dalam organisasi merupakan komunikasi yang mengalirkan informasi dari berbagai macam posisi atau kedudukan masing masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Komunikasi memiliki asal kata dari Bahasa latin communication yang maknanya adalah membuat kesamaan, dimana hal ini diartikan sebagai kesamaan makna atau pemahaman dari proses penyampaian pesan yang dilakukan. Selain sebagai suatu proses penyampaian pesan, komunikasi juga diartikan sebagai suatu proses pembuatan dan penggunaan informasi oleh individu maupun kelompok untuk dapat terhubung satu sama lain atau dengan lingkungan sosial masyarakat. Ada tiga komponen yang menjadi kunci dalam proses komunikasi, yaitu pesan atau informasi, sumber atau pemberian pesan, dan penerima pesan. Menurut Mangkunegara (2013:145) “komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain

dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud”. Komunikasi menurut Husaini Usman (2011: 420) “komunikasi adalah yaitu proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa non verbal.” Robbins dan Judge (2019:223) mengatakan, ” komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman arti.”

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan kepada orang lain baik langsung ataupun tidak langsung secara lisan, tertulis, maupun bahasa non verbal. (Husaini Usman 2011: 420).

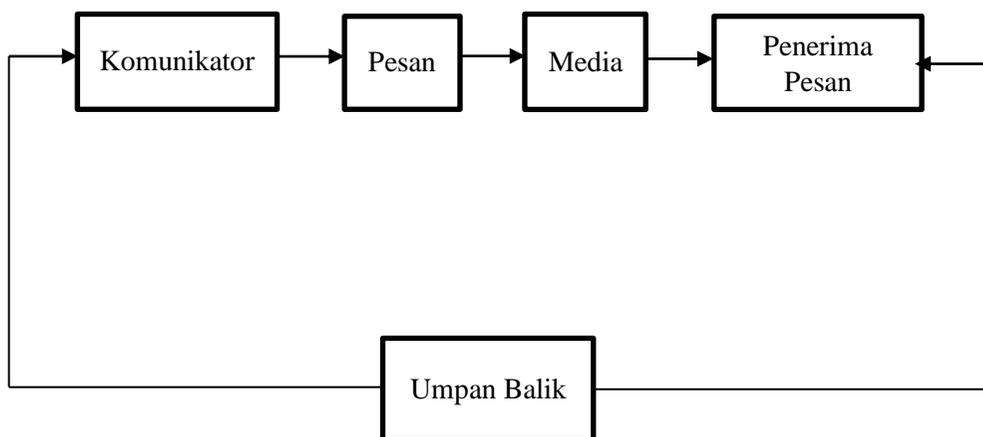
### **2.2.2 Fungsi Komunikasi**

Menurut Robbins dan Judge (2019:223-224), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

1. Sebagai pengendalian  
Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki otoritas hirarki (wewenang) dan panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
2. Sebagai Motivasi  
Komunikasi membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik dilakukan, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Sebagai pernyataan emosional  
Kelompok kerja merupakan sumber utama dari interaksi social bagi banyak pekerja Komunikasi di dalam kelompok adalah mekanisme dasar para anggota yang memperlihatkan kepuasan dan prestasi. Oleh karena itu komunikasi menyediakan pernyataan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
4. Sebagai informasi  
Fungsi ini untuk memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan mengirimkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai pilihan

Hampir setiap interaksi dalam komunikasi yang terjadi dalam kelompok atau organisasi menjalankan satu atau lebih fungsi-fungsi tersebut. Komunikasi data seperti halnya orang yang saling berkomunikasi, yang melibatkan komponen: pesan, pengirim, media dan penerima. Dapat dilihat bahwa setiap fungsi memiliki keterkaitan satu sama lain, maka dari itu perlu dipahami proses dari komunikasi sendiri, yang akan di bahas pada teori berikutnya.

### 2.2.3 Proses Komunikasi Organisasi



**Gambar 2.1**  
**Proses Komunikasi Dalam Romli (2014:8)**

Menurut Romli (2014:9) proses komunikasi melibatkan lima unsur: orang yang menyampaikan pesan, pesan yang dikomunikasikan, media penyampaian, penerima pesan dan umpan balik. Selain itu, menurut Firmasyah dan Syamsudin ada tiga unsur dalam komunikasi (2016:33), sebagai berikut:

#### 1. Komunikator/ Pengirim/ *Sender*

Merupakan orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bertanggung jawab dalam hal mengirim berita dengan jelas, memilih media yang cocok untuk menyampaikan pesan tersebut, dan meminta kejelasan pesan telah diterima dengan baik. Untuk itu, seorang komunikator dalam menyampaikan pesan atau infoemasi harus memperhatikan dengan siapa dia berkomunikasi, apa yang akan dia sampaikan dan bagaimana cara menyampaikannya.

2. *Komunikasikan / Penerima / Receiver*

Merupakan penerima pesan atau berita yang disampaikan oleh komunikator. Dalam proses komunikasi, penerima pesan bertanggung jawab untuk dapat mengerti isi pesan yang disampaikan dengan baik dan benar. Penerima pesan juga memberikan umpan balik kepada pengirim pesan untuk memastikan bahwa pesan telah diterima dan dimengerti secara sempurna.

3. *Saluran / Media / Chanel*

Merupakan saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikasi dan sebaliknya. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai channel yang berbeda seperti telepon, televisi, facsimile, fotokopi, email, sandi morse, smartpone, sans dan sebagainya. Pemilihan channel dalam proses komunikasi tergantung pada sifat berita yang akan disampaikan.

#### **2.2.4 Model Komunikasi**

Bagaimana para anggota dalam kelompok saling memindahkan makna satu sama lain? Tergantung pada model komunikasi. Ada tiga model komunikasi menurut Robins dan Judge (2019:228) yaitu:

1. *Komunikasi Lisan*

Sarana utama dalam menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal, rumor secara informal atau kabar slentingan merupakan bentuk-bentuk yang terkenal dari komunikasi lisan (telepon, video conferencing, rapat)

2. *Komunikasi melalui tulisan*

Komunikasi secara tulisan meliputi surat, power point, E-mail, pesan singkat, pesan Teks, media social, blog dan lain-lain.

3. *Komunikasi Nonverbal*

Tidak ada pembahasan komunikasi yang lengkap tanpa mempertimbangkan komunikasi nonverbal, meliputi gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang diberikan atas kata-kata, ekspresi wajah, serta jarak fisik antara pengirim dan penerima.

### **2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi**

Faktor yang mempengaruhi komunikasi menurut Mangkunegara (2013:148-150) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu:

1. Faktor dari pihak sender atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan.
2. Faktor dari pihak receiver, yaitu keterampilan receiver, sikap receiver, pengetahuan receiver, dan media saluran komunikasi.

### **2.2.6 Arah Komunikasi**

Menurut Robbins dan Judge (2019: 225)) komunikasi terbagi menjadi tiga dimensi yaitu komunikasi ke arah bawah, komunikasi ke arah atas, dan komunikasi lateral.

a. Komunikasi ke arah bawah

Komunikasi ke arah bawah sering disebut downward communication. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang biasanya terjalin diantara manajer kepada karyawan nya. Komunikasi ini digunakan manajer untuk dapat menentukan tujuan, memberikan informasi kepada karyawannya mengenai kebijakan dan prosedur.

b. Komunikasi ke arah atas

Komunikasi ke arah atas atau upward communication yaitu komunikasi yang bertujuan untuk memberikan feedback kepada para atasan. Komunikasi ini digunakan untuk para karyawan melaporkan perkembangan mengenai pekerjaan, dan menyampaikan permasalahan yang sedang dialami oleh para karyawan. Para atasan juga sangat bergantung akan informasi – informasi yang diterima dari karyawan sehingga perusahaan dapat terus berkembang.

c. Komunikasi horizontal/lateral

Untuk komunikasi horizontal/lateral yaitu komunikasi yang terjadi antar para anggota organisasi pada level yang sama. Komunikasi ini dapat menghemat waktu dan memfasilitasi untuk saling berkoordinasi. Komunikasi ini sering dilakukan agar para karyawan dapat saling bertukar informasi sehingga timbulnya kerjasama yang baik.

### 2.2.7 Indikator Komunikasi

Menurut Wibowo (2017: 166), menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai sender (pengirim) kepada pihak lain receiver (penerima) untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada sender. Indikator Komunikasi Menurut Wibowo (2017:166).

1. Komunikator/ Pengirim  
Merupakan orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. komunikator bertanggung jawab dalam hal mengirim berita dengan jelas, memilih media yang cocok untuk menyampaikan pesan tersebut, dan meminta kejelasan pesan telah diterima dengan baik.
2. Komunikan / Penerima  
Merupakan penerima pesan atau berita yang disampaikan oleh komunikator. Dalam proses komunikasi, penerima pesan bertanggung jawab untuk dapat mengerti isi pesan yang disampaikan dengan baik dan benar.
3. Saluran / Media  
Merupakan saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikasi dan sebaliknya. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai channel yang berbeda seperti telepon.

### 2.2.8 Hambatan-Hambatan Pada Komunikasi Yang Efektif

Sejumlah hambatan dapat memperlambat atau mengganggu komunikasi yang efektif.

Menurut Robbins dan Judge (2019: 240) hambatan komunikasi meliputi:

1. Penyaringan
2. Pemilihan persepsi
3. Informasi yang berlebihan
4. Emosi
5. Bahasa
6. Keheningan (kurangnya komunikasi)

7. Kekhawatiran komunikasi (ketegangan dan kecemasan yang tidak semestinya)
8. berbohong (kesalahan penyajian atas informasi secara sekaligus)

## **2.3    *Involvement***

### **2.3.1    *Pengertian Involvement***

Keterlibatan pekerja (*employee involvement*) menurut Robbins dan Judge (2019:164) merupakan proses partisipatif yang menggunkan input pekerja untuk meningkatkan komitmen mereka kepada kesuksesan organisasi. Apabila kita melibatkan karyawan dalam keputusan yang mempengaruhinya dan juga meningkatkan kemandirian serta mengendalikan kehidupan kerjanya, maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif dan lebih terpuaskan dengan pekerjaannya. Secara umum, *involvement* (keterlibatan kerja) merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, sehingga menganggap bahwa dirinya selalu dibutuhkan dan juga dihargai saat mengerjakan pekerjaannya. *Involvement* merupakan bentuk komitmen seorang karyawan dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya.

Menurut Robbins & Coulter (2012:377) keterlibatan kerja adalah tingkat pengidentifikasian karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengenali benar dan memerhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri karyawan yang lebih rendah. Prasetyo (2016:79) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat *absenteeism* dan *turnover*. Hal tersebut terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi antara karyawan dengan pekerjaannya. Jika karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, karyawan yang memiliki keterlibatan

kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah.

Berdasarkan beberapa pendapat dan batasan yang dikemukakan para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya. (Robbins Judge, 2019 : 164)

### **2.3.2 Program Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*)**

Bentuk-bentuk utama dari keterlibatan pekerja menurut Robbins dan Judge (2019:165) :

#### **1. Manajemen Partisipatif**

Umumnya seluruh program manajemen partisipatif adalah pengambilan keputusan bersama, yaitu bawahan berbagi kekuasaan pengambilan keputusan yang signifikan dengan atasannya. Manajemen partisipatif juga dipakai sebagai solusi atas moral yang rendah, dan produktivitas yang rendah pula. Agar manajemen partisipatif menjadi efektif, para karyawan harus memiliki keyakinan dan kepercayaan kepada pemimpin mereka. Studi tentang ini mengatakan, organisasi-organisasi yang melembagakan manajemen partisipatif memiliki tingkat pengembalian keuntungan atas saham yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi. Studi yang lain mengatakan partisipasi biasanya hanya memiliki pengaruh yang moderat terhadap produktivitas pekerja, motivasi dan kepuasan pekerjaan. Namun, ini bukanlah sarana pasti untuk meningkatkan kinerja.

#### **2. Partisipasi Representatif**

Adalah suatu sistem, yaitu para pekerja berperan serta Dalam pengambilan keputusan organisasi melalui sekelompok kecil representative pekerja. Tujuannya adalah untuk mendistribusikan kembali kekuasaan di Dalam organisasi, menempatkan tenaga kerja dalam tempat yang sama dengan

kepentingan manajemen dan para pemegang saham dengan memungkinkan para pekerja diwakilkan oleh sekelompok kecil pekerja yang berperan serta.

### **2.3.3 Aspek – Aspek *Involvement* (Keterlibatan)**

Menurut Lawer risky Novarinda dan M. Iqbal (2017) terdapat aspek keterlibatan kerja yaitu:

1. Pekerjaan adalah minat hidup yang utama, keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan di persepsikan mampu memenuhi kebutuhan – kebutuhan sehingga akan membuat individu menghabiskan waktu, dan pikirannya untuk pekerjaannya.
2. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas – luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide – ide membuat keputusan yang berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

### **2.3.4 Karakteristik *Involvement***

Ada beberapa karakteristik dari pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maupun yang rendah, menurut Risa Yuliana (2017) sebagai berikut:

- A. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
  1. Menghabiskan waktu untuk bekerja.
  2. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.
  3. Puas dengan pekerjaannya.
  4. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi dan organisasi.
  5. Memberikan usaha – usaha yang terbaik untuk organisasi.
  6. Tingkat absen dan intensi turnover rendah dan memiliki motivasi yang tinggi.

B. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:

1. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan organisasi.
2. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun organisasi.
3. Tidak puas dengan pekerjaan.
4. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun organisasi.
5. Tingkat absen dan turnover tinggi dan memiliki motivasi yang rendah.
6. Tingkat pengunduran diri yang tinggi.
7. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa karakteristik involvement dapat dibedakan dalam kelompok keterlibatan kerja yang tinggi dan keterlibatan kerja yang rendah.

### 2.3.5 Indikator *Involvement*

Menurut Obiekwe and Zeb – Obipi (2018) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan mengarah pada kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. Sehingga indikator *Involvement* adalah :

1. *Participation* (partisipasi)

Partisipasi adalah inisiatif atau proses manajemen dimana karyawan diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka atau mendiskusikan masalah untuk mempengaruhi keputusan managerial. Tujuan utama dari partisipasi karyawan dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan produktivitas bagi karyawan dan organisasi, untuk memberi pemahaman yang lebih baik tentang peran karyawan. Dalam proses produksi dan kepuasan pekerja untuk ekspresi diri, sehingga mengarah ke hubungan (ER) yang lebih baik.

2. *Empowerment* (pemberdayaan)

*Empowerment* mengacu pada pemberian kebebasan, otonomi, dan control diri yang lebih besar kepada karyawan atas pekerjaan mereka ini adalah tanggung jawab untuk pengambilan keputusan. Pemberdayaan membuat karyawan mengembangkan dan merasakan tingkat tanggung jawab dan wewenang yang tinggi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di tingkat operasi yang sesuai.

### 3. *Teamwork* ( Kerja tim)

*Teamwork* adalah sekelompok orang yang bekerja secara saling bergantung untuk memecahkan masalah atau menyelesaikan pekerjaan yang disiapkan. Tim bergantung pada pada kinerja individu anggota untuk mencapai keberhasilan dan meningkatkan kinerja. Hal ini meliputi kolaborasi, berbagi informasi, dukungan bersama, dan tanggung jawab bersama. Kerja tim sering kali merupakan penggabungan fisik dua orang atau kelompok untuk menyelesaikan tugas yang diberikan . kerja tim memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab ekstra untuk tugas itu, tanpa pengawasan langsung, memiliki kebijakan atas metode dan waktu kerja, untuk merekrut anggota tim.

## 2.4 *Employee Relations*

### 2.4.1 *Pengertian Employee Relations*

Setiap individu di tempat kerja berbagi hubungan tertentu dengan rekan kerjanya. Sebagai manusia, para pekerja membutuhkan orang untuk diajak berbicara, mendiskusikan ide satu sama lain dan tentunya berbagi kebahagiaan dan kesedihan. Seorang individu tidak dapat bekerja sendiri, ia membutuhkan orang-orang di sekitar, merasa nyaman satu sama lain dan bekerja sama sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Dessler (2016: 573) Relasi karyawan (*Employee relations*) adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan karyawan-pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral dan pendisiplinan yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif dan kohesif.

Relasi karyawan merupakan salah satu bentuk kegiatan internal dalam mengatur hubungan pimpinan dengan karyawan atau antar sesama karyawan. Aktifitas hubungan karyawan (*employee relations*) dilakukan antara lain adalah untuk memotivasi karyawan, dan mengatur hubungan khusus antara pihak manajemen dengan pekerja agar selalu dalam keadaan baik. Selain itu juga untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya.

*Employee Relations* adalah pembinaan hubungan dengan karyawan yang menjadi bagian utama dari unit usaha, perusahaan atau instansi itu sendiri. Namun dapat juga *Employee relations* (hubungan kepegawaian) tersebut tidak dilihat dalam pengertian yang sempit, yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi”, dan “upah” yang terkait dengan “lingkungan kerja”. Pengertiannya lebih dari itu, hubungan tersebut dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan lainnya, atau hubungan antara karyawan dan manajemen perusahaan yang efektif (Ruslan, 2014:271). Dengan demikian apabila karyawan mempersepsikan bahwa aktifitas hubungan karyawan (*employee relations*) yang berlangsung dalam organisasi tidak menciptakan iklim komunikasi dalam kondisi yang baik di dalam organisasi, tentunya hal tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku dan partisipasi karyawan dalam perusahaan. Sehingga hal tersebut mempengaruhi usaha organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee relations* (hubungan karyawan) adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan karyawan-pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral dan pendisiplinan yang memuaskan, untuk memelihara lingkungan kerja yang positif. Dan mengatur hubungan khusus antara pihak manajemen dengan pekerja agar selalu dalam keadaan baik. (Gary Dessler, 2016 :572).

#### **2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Relations***

Menurut Gary dessler (2016:573) faktor yang mempengaruhi *Employee Relations* (Relasi Karyawan) adalah:

1. Komunikasi yang lebih baik.

Pemberi kerja menggunakan berbagai alat komunikasi untuk mendukung upaya relasi karyawan mereka. Pemberi kerja ini menggunakan kebijakan pintu terbuka untuk mendorong komunikasi antara karyawan dan manajer, dan buku pegangan karyawan yang mencakup informasi pekerjaan dasar.

2. Menggunakan Survei Iklim Organisasi

Survei sikap, moral, atau iklim karyawan memainkan peran dalam upaya relasi karyawan di banyak perusahaan. Mereka menggunakan survei tersebut

untuk “merasakan denyut nadi” sikap karyawan mereka terhadap berbagai masalah organisasi termasuk kepemimpinan, keselamatan, kejelasan peran, keadilan, dan bayaran dan karenanya untuk mendapatkan pemahaman mengenai perlunya relasi karyawan mereka diperbaiki. Garis yang memisahkan antara survei sikap, survei kepuasan atau moral, dan survei iklim dapat berubah – ubah sejumlah organisasi mendefinisikan iklim organisasi sebagai” persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka”.

### 3. Mengembangkan Program Pengakuan/ Relasi Karyawan

Kesempatan komunikasi dua arah dapat memperbaiki relasi karyawan, tetapi juga terdapat jenis- jenis program relasi karyawan lainnya. Yang paling dikenal adalah jenis program pengakuan dan penghargaan karyawan. Untuk menerapkan program pengakuan dan penghargaan pengabdian membutuhkan perencanaan, kemudian menerapkan anggaran memilih penghargaan, membuat prosedur untuk memantau penghargaan apa yang akan diberikan, membuat proses untuk memberikan penghargaan (seperti makan malam khusus atau pertemuan staf) dan secara periodic menilai kesuksesan program tersebut. Dengan cara serupa, menerapkan program pengakuan membutuhkan pengembangan kriteria untuk pengakuan seperti layanan pelanggan, penghematan biaya, dan sebagainya. Menciptakan bentuk –bentuk dan prosedur untuk menyerahkan dan meninjau nominasi, memilih penghargaan pengakuan yang bermakna, dan menetapkan proses untuk memberikan penghargaan pengakuan tersebut.

### 4. Menciptakan Strategi Keterlibatan Karyawan

Relasi karyawan cenderung meningkat ketika karyawan terlibat pada perusahaan dengan cara positif, dan oleh karenanya keterlibatan karyawan merupakan relasi karyawan lainnya yang berguna. Membuat karyawan terlibat dalam pembahasan dan pemecahan masalah organisasi memberikan beberapa manfaat. Karyawan acapkali lebih mengetahui cara untuk memperbaiki proses kerja mereka dibandingkan siapa pun. Oleh karena itu, bertanya kepada mereka terhadap proses tersebut. Ini juga dapat memberikan sinyal kepada mereka bahwa opini mereka dihargai, sehingga akan berkontribusi pada relasi karyawan yang lebih baik. Pemberi kerja memberikan berbagai cara untuk mendorong keterlibatan karyawan. Beberapa pemberi pekerja mengorganisasi kelompok focus. Kelompok

focus terdiri atas sampel kecil karyawan yang diberi pertanyaan atau masalah spesifik yang secara interaktif mengungkapkan opini dan sikap mereka pada masalah tersebut kepada fasilitator kelompok focus yang ditunjuk.

#### 5. Media Sosial dan SDM

Beberapa pemberi kerja menggunakan media sosial seperti situs jejaring sosial berbagai foto bergaya papan pin, pinterest, untuk mendorong keterlibatan. Menggunakan proyek berbisnis pinterest yang dinamakan “inspirasi kantor san diego” untuk mendorong karyawan agar mengkontribusikan ide desain interior, arsitektur, dan dekorasi untuk kantor.

#### 6. Menggunakan Tim Keterlibatan Karyawan

Pemberi kerja juga menggunakan berbagai jenis tim untuk mendapatkan keterlibatan karyawan dalam menangani masalah-masalah organisasi. Tim saran (suggestion teams) adalah tim-tim temporer yang anggotanya mengerjakan tugas analisis spesifik, seperti bagaimana memangkas biaya atau meningkatkan produktivitas. Beberapa tim pemberi kerja memformalisasikan dan meriset dan proses kerja dan mengembangkan solusi terhadap permasalahan terkait pekerjaan.

#### 7. Menggunakan Sistem Saran

Sebagian besar pemberi kerja memahami bahwa saran karyawan dapat menghasilkan penghematan yang signifikan. Selain itu karyawan merasakan adanya keterlibatan dengan memberikan saran.

### 2.4.3 Bentuk Penerapan *Employee Relations*

Bentuk penerapan *employee relations* dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilaksanakan dalam bentuk berbagai macam aktivitas dan program, menurut Ruslan (2010:279) antara lain adalah:

#### 1. Program pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (skill) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberi jasa pelayanan dan lain sebagainya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Program tersebut dikenal dengan istilah *Achivemnet Motivation Training (AMT)*, dimana melalui pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan dengan harapan – harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas tinggi.

3. Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) dalam memberikan suatu penghargaan kepada karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari – hari

Misalnya dalam rangka event ulang tahun perusahaan diadakan kegiatan keagamaan, olahraga, lomba, hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawannya. Kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama di antara sesama karyawan dan pimpinan.

5. Program media komunikasi internal

Membentuk media komunikasi internal melalui bulletin, news relase (majalah dinding), dan majalah perusahaan yang berisikan pesan. Informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan

#### **2.4.4 Tujuan *Employee Relations***

Kegiatan *employee relations* menurut Rinaldi dan Anugrah, (2013) yang bertujuan:

1. Menanamkan rasa damai kepada pegawai.
2. Menanamkan rasa sukses kepada para pegawai sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya.

3. Menanamkan rasa tanggung jawab kepada para pegawai.
4. Menciptakan semangat kerja yang tinggi.

#### **2.4.5 Indikator *Employee Relations***

Menurut Garry Dessler (2016 :572) kebijakan yang mengembangkan etika, perlakuan adil, dan pendisiplinan yang adil membentuk dasar bagi relasi karyawan yang positif. sehingga indikator *Employee Relations* adalah:

1. Mengembangkan etika  
Etika merujuk pada prinsip – prinsip perilaku yang mengtur individu atau kelompok. Seperti pimpinan menghargai/ menghormati karyawan dan saling menjaga etika sesama karyawan.
2. Perlakuan yang adil  
Manajer dapat mnggunakan metode SDM untuk mempromosikan etika dan perlakuan adil. Pekerjakanlah orang yang etis dan tekanlah keadilan dari prosedur seleksi. Secara serupa, pelatihan etika, melakukan kerja yang adil. Memberikan imbalan untuk perilaku etis, dan secara umum memperlakukan karyawan secara adil dapat meningkatkan karyawan persepsi perlakuan yang adil.
3. Pendisiplinan yang adil  
Mengelola disiplin dan privasi karyawan merupakan keterampilan manajemen yang penting. Dasar- dasar dari proses disiplin yang adil meliputi aturan dan regulasi yang jelas, sistem hukuman progresif, dan proses banding.

### **2.5 Kinerja Karyawan**

#### **2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Suatu ukuran untuk menentukan keberhasilan organisasi

maupun dalam mencapai tujuannya adalah kinerja. Berkaitan dengan kinerja, ada dua konsep penting yang perlu dipahami antara lain sistem manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Kinerja mengacu pada hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Bila hasil pekerjaan melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja pada pegawai tersebut dianggap sesuai atau baik, sebaliknya bila hasil kerja yang dicapai lebih rendah dari standar pekerjaan, maka kinerja rendah atau kurang baik.

Serdamayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa, performance diterjemahkan mejadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/ penampilan kerja, sedangkan menurut (2012:95) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut rivai dan Jauvani (2011:548) mengemukakan bahwa, kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:67) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Wibowo (2011:63) kinerja adalah tantangan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas. Dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017 : 9).

## **2.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi maupun kinerja individu. Seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Jadi atasan langsung menilai

bawahnya harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara karyawan yang berada di bawah pengawasannya. Sekalipun karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah selalui sama. Perbedan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidak sama.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Menurut Kasmir (2016:189-193) baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakkansuatu pekerjaan. Semakin memiliki kemamapuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula.. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tantang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudaha seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya. Maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang ada pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya jadi dapat ditempatkan bahwa pengetahuanya tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuanya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik. Akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh – sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

#### 5. Motivasi Kerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya meningkat.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab dan yang diberikannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau

demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan kebiasaan atau norma norma ini mengatr hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Demikian pula jika tidak menuruti kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. jika karyawan merasa senang atau gembira suka bekerja maka hasil pekerjaannya pun baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja lingkungan kerja dapat berupa runagan, layout, saran dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan keterangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusi, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Dengan demiiian dapat dikaitkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaanya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih

baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja.

## 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

### 2.5.3 Tujuan Kinerja

Menurut Rivai (2010: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
- h. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- i. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja

#### **2.5.4 Manfaat Kinerja**

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusia berfungsi.

#### **2.5.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2016: 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)  
Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.
2. Kuantitas (jumlah)  
Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.
3. Waktu (jangka waktu)  
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.
4. Penekanan biaya  
Suatu perusahaan sudah menganggarkan setiap biaya sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut menjadi acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

## 5. Pengawasan

Setiap aktivitas dalam perusahaan memerlukan pengawasan agar tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan di perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik

## 6. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas untuk berprestasi dalam bekerja.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, di maksudkan untuk dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sony Bagus Purwanto (2013) dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kraywan (studi pada proyek pondasi tower di timor di timor leste PT. Cahaya Inspirasi Indonesia) Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah 380 karyawan terdiri dari karyawan Indonesia dan lokal masyarakat Timor Leste pada PT CahayaInspirasi Indonesia cabang Timor Leste periode tahun 2010–2012. Karena populasi penelitian pasti jumlahnya maka untuk menentukan sampel menggunakan rumus Slovin. Jadi di ambil 79 responden Metode yang digunakan untuk menganalisis datayang dihasilkan dari kuesioner penelitian ini adalah analisis jalur (Path analysis). Penggunaan analisis jalur dalam menganalisis data disebabkan antara variabel independen yaitu komunikasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan terjadi korelasi atau hubungan yang saling berkaitan.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka disarankan pada PT CAHAYA INSPITASI INDONESIA untuk meningkatkan komunikasi terhadap

karyawan agar tercipta motivasi dan kepuasan kerja sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sigit Hardiyanto (2017) dengan judul Pengaruh Employee Relation terhadap Kinerja Karyawan PDAM TIRTANADI cabang SEI AGUL. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 karyawan PDAM TIRTANADI. Dari hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan kegiatan Employee Relations PDAM tritanadi cabang sei agul cukup berarti dan sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan jumlah responden 60 karyawan dan taraf signifikansi 5 %  
S
3. Penelitian yang dilakukan oleh Alfine Kakinsale, Altje L. Tumbel, Greis M. Sendow (2015). dengan judul Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BANGUN WENANG BEVERAGES MANADO. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 50 karyawan PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh*. Hasil penelitian ini adalah keterlibatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Anggia Sari Lubis (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi dan Manajemen Hubungan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK PANIN BUBAI SYAHRIAH CABANG MEDAN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 30 orang metode yang digunakan adalah metode sensus. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi dan hubungan karyawan memiliki nilai positif, artinya semakin baik perusahaan memperhatikan komunikasi dan hubungan karyawan maka kinerja karyawan pada PT. Bank Panin Dubai Syariah juga akan semakin meningkat.
5. Penelitian yang dilakukan oleh sebastinus Alexander septiadi, Desak Ketut Sintaasih, I made Artha wibawa dengan judul Pengaruh Keterlibatan Kerja, Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. Fakultas ekonomi dan bisnis universitas udayana (unud) bali, Indonesia (2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di pusat di pusat keuangan kementerian pertahanan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di pusat keuangan kementerian pertahanan baik PNS (Pegawai Negeri Sipil dan Militer) data jumlah pegawai pusat keuangan kementerian pertahanan yang berjumlah 135 orang yang terdiri dari 109 orang pegawai negeri sipil (PNS) dan 26 orang pegawai Militer. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat dinyatakan jika semakin tinggi pegawai yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka kinerja akan meningkat. Begitu pula sebaliknya semakin rendahnya pegawainya yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka kinerja terhadap kinerja akan menurun.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Anastasia Saras Yunastiwi dengan judul Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Hubungan Karyawan pada PT. SEASCAPE SURVEYS INDONESIA (2013). Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Keterlibatan terhadap hubungan karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah 35 responden, metode penelitian ini menggunakan Kuisioner dengan responden berusia 26 tahun sampai 35 tahun. Dalam penelitian ini variable Keterlibatan berpengaruh terhadap Hubungan kerja karena semakin karyawan terlibat dalam suatu pekerjaan maka hubungan karyawan juga meningkat.
7. Penelitian ini yang dilakukan oleh Hijrah, Herman Sjahruddin, Heslina dengan judul Pengaruh Hubungan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Cabang Makasar. (2014) penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Populasi dalam penelitian ini adalah 214 karyawan dan berdasarkan formulasi slovin pada presisi sebesar 10% diperoleh besaran sampel sejumlah 69 karyawan dengan tingkat pengembalian 94,20% atau sejumlah 65 karyawan. Dalam penelitian ini menyatakan bahwa Hubungan karyawan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Karena hubungan karyawan yang baik satu sama lain dan karyawan berusaha keras untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dan harus bekerja sama dalam satu kesatuan maka kinerja karyawan akan meningkat.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Rindu Rahmadini dengan judul Aktivitas Employee Relations dalam membina Kinerja Karyawan Studi Pada PT.

PERTAMINA (2017). Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 150 karyawan. Dalam penelitian ini menyatakan bahwa Employee Relations berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Karena Hubungan karyawan yang efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam mencapai kinerja karyawan dengan cara menerapkan aktivitas – aktivitas yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian untuk membuka potensi organisasi dan karyawan.

## **2.7 Hubungan Antar Variabel Penelitian**

### **2.7.1 Hubungan Komunikasi Dengan *Employee Relations***

Pelaksanaan program employee relations (hubungan karyawan internal) yang tepat dalam suatu organisasi merupakan saran teknis atau suatu kegiatan metode komunikasi yang memiliki kekuatan mengelola sumber daya manusia dan lain sebagainya demi pencapaian tujuan komunikasi. Menurut Ruslan (2014:272). Melalui program employee relations diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif, yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak pimpinan perusahaan. Sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (sense of belonging). Hubungan karyawan yang sehat memastikan lingkungan yang positif di tempat kerja dan juga membantu karyawan mencapai target mereka dengan lebih cepat. Orang-orang lebih fokus, dapat berkonsentrasi lebih baik dalam tugas mereka dan karenanya output meningkat. Karyawan tidak terlibat dalam pertengakaran terus-menerus, sangat ingin membantu setiap saat di tempat kerja dan tidak sering mengambil cuti. Komunikasi tidak hanya penting dalam kehidupan kita sehari – hari tetapi juga memainkan peran penting di tempat kerja. Ini adalah salah satu faktor terpenting yang meningkatkan atau merusak hubungan antar karyawan. Komunikasi harus transparan dan tepat untuk hubungan yang hangat antar karyawan, Informasi penting harus diteruskan dihadapan setiap karyawan untuk kejelasan yang lebih baik Modus komunikasi tertulis harus dipromosikan di antara karyawan untuk transparansi yang lebih baik

### **2.7.2 Hubungan *Involvement* Terhadap *Employee Relations***

Relasi yang baik didukung oleh Involvement (Keterlibatan). Menurut Gary Desler (2014) Menciptakan Strategi keterlibatan Karyawan Terhadap Relasi Karyawan. Membuat karyawan terlibat dalam pembahasan masalah organisasi

memberikan bebrapa manfaat. Karyawan acap kali lebih mengetahui cara untuk memprbaiki proses kerja mereka dibandingkan siapa pun oleh karena itu, bertanya kepada mereka acap kali merupakan cara yang paling sederhana untuk mendongkrak kinerja. Dan juga menggunakan Tim Keterlibatan Karyawan. Pemberi kerja juga menggunakan berbagai jenis tim untuk mendapatkan keterlibatan karyawan dalam menangani masalah masalah organisasi.

Keterlibatan karyawan mengacu pada situasi di mana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka dan hampir tidak punya waktu untuk bergosip atau menyebarkan rumor. Telah diamaati bahwa seorang karyawan yang terlibat dalam pekerjaan cenderung menghindari pertengkaran dengan orang lain karena menikmati hubungan yang hangat dengan rekan rekanya. Sebagian besar waktu dia sibuk dengan pekerjaanya dan menjauh dari politik yang buruk atau mencampuri tugas satu sama lain. Kedua istilah terebut memiliki hubungan langsung satu sama lain. Dalam arti sebenarnya, *Involvement* berbandingg luas dengan hubungan karyawan. lebih banyak karyawan yang asyik dengan pekerjaan mereka semakin baik hubungan di antara mereka.

### **2.7.3 Hubungan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013:145) “Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikanya sesuai dengan tujuan yang dimaksud”. Menurut dewi dan Halim (2012:52), kinerja yang tinggi dapat didukung oleh komunikasi yang efektif, bagaimana karyawan berinteraksi, menyampaikan informasi, bertukar gagasan, baik karyawan dengan karyawan yang lainnya. Proses komunikasi adalah pemndahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, vocal dan sebagainya. Proses komunikasi yang begitu dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi

### **2.7.4 Hubungan *Involvement* (Keterlibatan) Terhadap Kinerja Karyawan**

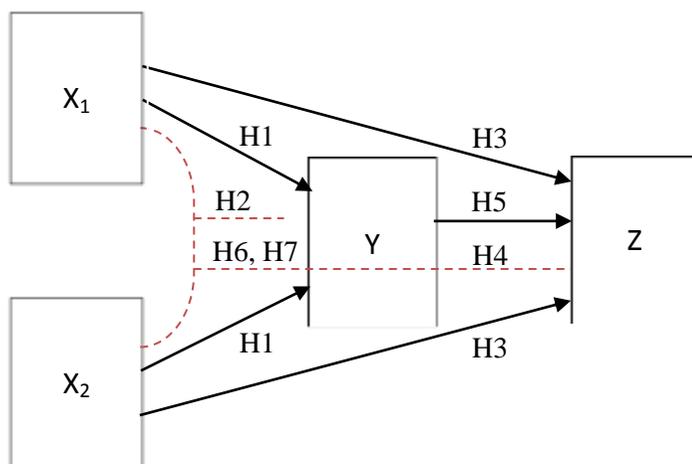
Sebagaimana penelitian yang dikemukakan oleh Safira (2013) tersebut menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan dan memiliki pengaruh yang sangat tinggi terhadap kinerja. Sehingga mendorong tingkat

keterlibatan kerja karyawan dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Keterlibatan karyawan adalah penting karena baik perilaku karyawan (termasuk perputaran) maupun kinerja organisasi mencerminkan apakah karyawan tersebut terlibat. Penelitian Rich et al, 2010 menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim sinergis ke arah tujuan organisasi. Keterlibatan memiliki dampak ke kinerja.

### 2.7.5 Hubungan *Employee Relations* Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagaimana penelitian yang dikemukakan oleh Nur Ahmad (2012) tersebut mengemukakan bahwa hubungan karyawan perbengaruh positif dan signifikan dan memiliki pengaruh yang sangat tinggi terhadap kinerja karyawan. Sehingga penerapan hubungan kerja meruokan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan. Semua pihak, baik pemilik perusahaan, karyawan pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Demikian pula bagi karyawan, perusahaan juga merupakan sumber penghasilan dan kesempatan untuk mengembangkan diri sehingga dengan adanya hubungan yang antara perusahaan dengan karyawan akan terjadi hubungan yang saling menguntungkan, yang berakibat pada kinerja karyawan.

### 2.8 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

## 2.9 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian. Hipotesis dapat dijelaskan berbagai sudut pandang, misalnya secara etimologis, teknis, statistic dan lain sebagainya. Umumnya pengertian yang banyak digunakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara penelitian.

- H1 : Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh secara parsial terhadap *Employee Relations*. pada CV. Allsolutions
- H2 : Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh secara simultan terhadap *Employee Relations* pada CV. Allsolutions
- H3 : Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Karyawan CV. Allsolutions
- H4 : Komunikasi dan *Involvement* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions
- H5 : *Employee Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan CV. Allsolutions
- H6 : Komunikasi dan *Involvement* secara parsial berpengaruh melalui *Employee Relations* terhadap kinerja karyawan CV. AllSolutions?
- H7 : Komunikasi dan *Involvement* secara simultan berpengaruh melalui *employee relationst* terhadap Kinerja karyawan CV. AllSolutions?

