BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam satu kelompok kecil seperti dalam rapat, pertemuan, konperensi dan sebagainya. Michael burgoon mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagai informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat. Kedua definisi komunikasi kelompok diatas mempunyai kesamaan, yakni adanya komunikasi tatap muka, dan memiliki susunan rencana kerja tertentu untuk mencapai tujuan kelompok.[1]

Selain itu komunikasi kelompok juga merupakan proses komunikasi yang berlangsung 3 orang atau lebih secara tatap muka dimana anggota-anggotanya saling berinteraksi satu sama lain. Tidak ada jumplah batasan anggota yang pasti, 2-3 orang atau 20-30 orang. Komunikasi kelompok dengan sendirinya melibatkan pula komunikasi antar pribadi.

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan

[1] Abu Huraerah dan Purwanto, *Dinamika Kelompok*, (Bandung, PT.Refika Aditama, 2006), hlm.34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok diskusi, kelompok pemecahan masalah, atau suatu komite yang tengah mengadakan rapat untuk mengambil keputusan. Dalam komunikasi kelompok, juga melibatkan komunikasi antar pribadi. Karena itu kebanyakan teori komunikasi antarpribadi berlaku juga bagi komunikasi kelompok. Sifat-sifat komunikasi kelompok sebagai berikut: a.Kelompok berkomunikasi melalui tatap muka;

b.Kelompok memiliki sedikit partisipan;

c.Kelompok bekerja dibawah arahan seorang pemimpin;

d.Kelompok membagi tujuan atau sasaran bersama;

e.Anggota kelompok memiliki pengaruh atas sama lain.

Karena jumlah komunikan itu menimbulkan konsekuensi, jenis ini diklasifikasikan menjadi komunikasi kelompok kecil dan kelompok komunikasi besar. Dasar pengklasifikasiannya bukan julah yang dihitung secara matematis, melainkan kesempatan komunikan dalam menyampaikan tanggapannya.[2]

2. Komunikasi Kelompok Kecil

Pengertian komunikasi kelompok kecil Menurut Shaw (1976) ada 6 cara untuk mengindetifikasi suatu kelompok. Berdasarkan hal itu kita dapat mengatakan bahwa komunikasi kelompo kecil adalah suatu kelompok individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk

[2] Onong Uchjana Effendy,*Dinamika Komunikasi*,(Bandung,PT.Remaja Rosdakarya, 1986),hlm. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa tujuan, mengambil peranan, teriakat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Jika salah satu komponen ini hilang individu yang terlibat tidaklah berkomunikasi dalam kelompok kecil.[3]

1. Tujuan Komunikasi Kelompok Kecil

a) Tujuan personal

Alasan orang untuk mengikuti kelompok dapat dibedakan atas empat kategori utama yaitu untuk hubungan social, penyaluran, krlompo terapi dan belajar.

(1) Hubungan sosial

Kita sering terlibat dalam komunikasi kelompok kecil agar dapat bergaul dengan orang lain. Misalnya minum kopi bersama-sama, pesta atau tempat orang berkumpul bersama-sama dan bercakap-cakap satu sama lain. Bila kita berkumpul pada kelompok kecil untuk tujuan hubungan sosial, tujuan kita adalah memperkuat hubungan interpersonal dan menaikkan kesejahteraan kita. Kelompok-kelompok yang demikian memenuhi kebutuhan interpersonal kita untuk kasih sayang dan merasa di ikut sertakan.[4]

(2) Penyaluran

Kelompok kecil memberiak kemungkinan untuk menyalurkan perasaan kita, termasuk perasaan kecewa,

[3] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 182
[4] Arni Muhammad,*Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 183

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perasaan takut, keluhan, maupun harapan dan keinginan kita. Bila kita mempunyai satu kesempatan membiarkan orang lain mengetahui perasaan kita tentang sesuatu, kita sering merasa lega atau bebas dari ketegangan. Tujuan ini biasa dilakukan dalam suasana yang mendukung adanya pertukaran pikiran atau pertengkaran sengit atau dalam diskusi keluarga dimana keterbukaan diri adalah tepat.[5]

(3) Kelompok terapi

Biasanya digunakan untuk membantu orang menghilangkan sikap-sikap mereka, atau tingkah laku dalam beberapa aspek kehidupan mereka.[6]

(4) Belajar

Alasan umum orang mengikuti kelompok kecil adalah belajar dari orang lain. Belajar terjadi dalam bermacam-macam setting.Asumsi yang mendasari belajar kelompok adalah ide dari dua arah.[7]

b) Tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan

(1) Pebuatan Keputusan

Orang-orang yang berkumpul bersama-sama dalam kelompok untuk membuat keputusan mengenai sesuatu.

[5] Arni Muhammad,*Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 183
[6] Arni Muhammad,*Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 183
[7] Arni Muhammad,*Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 183

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mendiskusikan alternatif dengan orang lain membantu orang memutuskan mana pilihan terbaik untuk kelompok.[8]

(2) Pemecahan Masalah

Masalah yang mereka usahakan menyelesaikan mencakup bagaimana menyempurnakan produksi, bagaimana menyempurnakan hubungan yang kurang baik.[9]

A) Kelompok Kecil Sebagai Suatu Sistem

Kelompok kecil merupakan organisasi kecil yang mempunyai empat komponen dasar yaitu input atau masukan proses,output atau hasil dari balikan. Masukan , merupakan materi mentah dalam kelompok kecil seperti orang, informasi yang digunakan kelompok untuk berinteraksi. Orang atau anggota kelompok adalah masukan karena tiap orang dalam kelompok membawa kualitas tertentu seperti kepribadian, umur, kesehatan, pengetahuan, sikap, nilai dan kemampuan memecahkan masalah. Proses, menunjukkan kepada semua proses internal yang terjadi dalam kelompok selama diskusi. Hasil, merupakan keputusan atau penyelesaian yang dicapai oleh kelompok.Balikan, berisi respon yang mengikat system

[8] Arni Muhammad,*Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 184
[9] Arni Muhammad,*Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 184

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama. Balikan memberikan masukan untuk pertemuan kelompok masa akan datang.[10]

B) Karakteristik Kelompok Kecil

Ada beberapa karakteristik dari kelompok kecil, yang pertama, mempermudah pertemuan ramah tamah, yang kedua adalahpersonaliti kelompok. Bila sekelompok orang datang bersama maka mereka membentuk identitas sendiri yang menjadikan personality kelompok, karakteristik yang ketiga adalah kekompakan, yaitu daya tarikan anggota kelompok satu sama lain dan keinginan mereka untuk bersatu, karakteristik yang ke empat adalah komitmen terhadap tugas. Aktifitas individu lainnya dalam kelompok yang dekata hubungannya dengan komitmen adalah motivasi.Karakteristik yang kelima adalah besarnya kelompok, kelihatannya cukup sederhn tapi besarnya kelompok itu mempunyai beberapa pencabangan penting dalam kelompok. Kemudian norma kelompok, adalah aturan dan pedoman yang digunakan oleh sekelompok itu sendiri, maupun beberapa factor eksternal di luar kelompok. Saling bergantung sama lain. Yang paling penting anggota kelompok tergantung satu sama lain untuk

[10] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 184-185

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa tingkatan tertentu, dan paling kurang pada seorang lainnya.[11]

C) Variabel Kunci Kelompok Kecil

Ada beberapa factor yang mempengaruhi komunikasi kelompok kecil, diantaranya adalah variable yang berhubungan dengan input kelompok dan proses transformasi kelompok. Beberapa diantara factor kunci tersebut akan dibicarakan pada bagian berikut ini:[12]

(1) Peranan Berdasarkan Fungsi

Para peneliti kelompok yang dinamis mengidentifikasi dua peranan utama dari anggota kelompok yaitu peranan tugas dan peranan untuk pemeliharaan. Peranan tugas berhubungan dengan penyelesaian tujuan yang segera dari kelompok, seperti membuat keputusan, meyelesaikan masalah atau merencanakan suatu proyek. Pemeliharaan berhubungan denngan perasaan anggota kelompok. Kelompok mungkin gagal memperhitungkan kebutuhan sosio-emosional yang sangat halus yang dapat mempersulit interaksi dalam kelompok.

(2) Tingkah Laku Tugas

[11] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 185-188
[12] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 188-189

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Mengambil inisiatif, seperti menentukan apakah masalah yang akan dibahas, menentuka aturan dalam komunikasi kelompok dan mengembangkan ide.

b. Memberikan dan mencari informasi misalnya bertanya atau memberikan pendapat

c. Mencari dan memberikan pendapat seperti bertanya dan memberikan pendapat.

d. Mengolaborasi dan menjelaskan, seperti memberikan informasi tambahan tentang saran dan ide tertentu.

e. Orientasi dan ringkasan seperti meninjau kembali pokok-pokok penting dalam usahan memberikan pengarahan/bimbingan dalam diskusi.

f. Mengecek apakah kelompok sudah siap untuk membuat keputusan.

(3) Tingkah Laku Pemeliharaan

a. Mengharmoniskan kelompok seperti menyelesaikan pebedaan dan mengurangi ketegangan komunikasi kelompok, kadang-kadang dengan membuat humor.

b. Mencari jalan tengah, seperti menawarkan jalan tengah pada isu atau perubahan posisi.

c. Memberikan sokongan dan semangat seperti mengahargai, setuju, meneriam kontribus yang lain.

d. Menjaga lalu lintas komunikasi seperti, mempermudah interaksi diantara anggota.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Menentukan standart dan tes seperti pengecekan kemajuan kelompok, perasaan orang, norma kelompok, kesukaran menilai jalannya komunikasi kelompok.

2. Kepemimpinan

Yang erat hubungannya dengan peranan yang bersifat fungsi dalam kelompok adalah konsep kepemimpinan.Kita biasa percaya bahwa pemimpin yang baik mempunyai sifat-sifat tertentu, seperti bertanggung jawab, mempunyai kemapuan yang lebih, mempunyai status yang tinggi, jujur dan percaya pada diri sendiri.Pemimpin mempermudah interaksi kelompok dan menggerakkan anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok.[13]

Dalam kebanyakan kelompok kecil, satu orang berperan sebagi pemimpin. Dalam kelompok lain, kepemimpinan bias dipegang oleh beberapa orang. Lebih lanjut, sang pemimpin bisa ditunjuk atau secara otomatis muncul dalam proses perkembangan komunikasi kelompok.

Berdasarkan preposisi Smith ini kelihatan bahwa suatu organisasi seharusnya menggunakan jaringan komunikasi sentralis bila masalah yang akan diselesaikan sederhana dan bila mencari seorang pemimpin. Tetapi bila masalahnya komplek organisasi

[13] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 190-192

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

haruslah menggunakan jaringan desntralisasi dan juga bila menginginkan fleksibilitas dan moral yang tinggi.

Analisis jaringan komunikasi dapat membantu dalam menentukan apakah struktur organisasi mebiarkan arus komunikasi yang efektif dan koordinasi unit-unit yang tergantung satu sama lainnya. Analisis jaringan juga dapat menunjukkan apakah kelompok kerja terlalu besar atau terlalu kurang terpadu untuk bekerja secara efektif. Kelompok yang terisolasi dari system dan hubungan dengan system hanya melalui seri hubungan langsung dapat diidentifiaksi dan sumber-sumber komunikasi yang lebih besar dapat dipusatkan pada area ini.

Kelompok juga dipengaruhi oleh susunan ruangan dan jarak secara fisik dari anggota kelompok. Studi mengenai ini dinamakan ekologi.Steinzor mempelajari efek susunan dengan ruangan pada interaksi kelompok. Dia menemukan bahwa orang akan berbicara banyak terhadap orang yang langsung dihadapan mereka daripada orang yang duduk disebelahnya bila pimpinan kelompok ada. Tetapi bila tidak ada pimpinan kelompok maka hal yang sebaliknya yang terjadi. Sommer menemukan bahwa pimpinan kelompok kecil cenderung duduk pada posisi kepala dan orang yang menduduki posisi kepala lebih banyak berpartisipasi dari pada orang yang duduk pada posisi samping. Orang yang tinggi nilai dominannya cenderung duduk pada pusat jaringan dan lebih banyak bicara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Pemecahan Masalah dan Pembuatan Keputusan

Dalam keadaan tertentu kelompok lebih baik melakukan tugas dari pada individu , seperti tugas-tugas yang mempunyai pembagian kerja dan membawa hasil bersama. Menurut Marier (1967), komunukasi kelompok kecil ini memiliki kekuatan dan kelemahan tertentu.Kekuatanya adalah sebagai berikut:[14]

a. Lebih besar pengetahauan dan informasi yang diperoleh. Kelompok lebih banyak mengetahui dari pada individu.
b. Jumlah pendekatan lebih banyak terhadap masalah yan akan dipecahkan.
c. Partisipasi dalam penyelesaian masalah menambah penerimaan penyelesaian masalah.
d. Pemahaman yang lebih baik tehadap keputusan kelompok. Pembuat keputusan tidaklah perlu menyiarkan keputusan yang dibuat, karena mereka yang membuat bersama.

Sedangkan kelemahan dari komunikasi kecil adalah sebagai berikut:

(1) Tekanan sosial

(2) Valensi penyelesaian

(3) Dominasi individual

(4) Konflik dari tujuan kedua yaitu memenangkan argumentasi.

[14] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 192

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Kepatuhan Akan Norma Kelompok

Yang dimaksud dengan norma adalah satu set asumsi atau harapan yang dipegang oleh anggota kelompok atau oraganisasi mengenai tingkah laku yang benar atau yang salah, baik atau buruk, cocok atau tidak cocok, diizinkan atau tidak diizinkan. Kelompok dapat meneapkan secara eksplisit dan implicit norma-norma mereka. Kelompok kerja juga menetapkan norma mengenai penampilan, lamanya rapat, topic yang akan dibahas, tingkat formalitas dalam rapat, tipe strategi pembuatan keputusan dan bahkan bahasa yang digunakan dalam rapat.[15]

Ada variable-variabel kunci yang mempengaruhi tingkat kepatuhan dalam kelompok, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Sifat kepribadian yang mungkin mempengarui anggota untuk kelompok untuk patuh.

b. Variabel dalam kelompok yang mempengarhi kepatuahan.

c. Tekanan luar yang mempengaruhi kepatuhan.

5. Konflik

Organisasi yang sempurna, sehat tidaklah bebas dari konflik. Konflik jika ditangani secara pantas dapat diarahkan pada penyesuaian yang efektif dan tepat. Applbaum (1973) mengatakan

[15] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 193

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa ada hal-hal terntentu yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi seperti hal berikut:[16]

a. Anggota kelompok bekerja terlalu dekat dan saling tergantung satu sama lain.

b. Anggota kelompok mempunyai kreativitas yang sangat berbeda.

c. Anggota kelompok mempunyai nilai dan kebutuhan yang berbeda.

6. Besar kelompok beberapa penemuan yang berkenaan dengan jumlah kelompok dalam komunikasi kelompok kecil adalah sebagai berikut:[17]

a. Kualitas pekerja dan produktivitas kelompok, berhubunga dengan positif dengan besar kelompok dibawah beberapa kondisi tertentu. Bila tidak ada kondisi tertentu maka jumlah kelompok yang kecil yang lebih superior.

b. Kelompok yang lebih kecil memperlhatakan ekspresi ketidak setujuan dan ketidakpasan yang lebih banyak dari pada kelompok yang besar. Juga memberikan kesempatan kepada individu berinteraksi dan memperlihatkan tingkah laku kepemimpinan.

c. Ketika besar kelompok bertambah maka kekompakan kelompok berkurang.

[16] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 194
[17] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2011),hlm. 194

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Kelompok yang lebih besar cenderung lebih memenuhi norma kelompok.

e. Anggota kelompok yang besar dalam pemecahan masalah sering merasa tidak puas dengan jumlah waktu yang tersedia untuk diskusi, kesempatan berpatisipasi, dan rapat kelompok serta keputusan yang dibuat.

Suatu situasi komunikasi dinilai sebagai komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) apabila situasi komunikasi situasi seperti itu dapa di ubah menjadi komunikasi antar pesona denga setiap komunikan. Dengan kata lain perktaan, antara komunikator dengan setiap komunikan dapat terjadi dialog atau tanya jawab. Dibandingkan dengan komunikasi antar pesona, komunikasi kelompok kecil kurang efektif dala mengubah sikap, pendapat, dan perilaku komunikan tidak mungkin dikuasai seperti halnya pada komunikan komunikasi antarpesona. [18]

Dibandingkan dengan komunikasi kelompok besar, komunikasi kelompok kecil lebih bersifat rasional. Ketika menerima suatu pesan dari komunikator, komunikan menanggapinya dengan lebih banyak menggunakan pikiran daripada perasaan.

3. Komunikasi Kelompok Besar

Suatu situasi dinilai sebagai komunikasi kelompok besar (*large group communication*) jika antara komunikator dan komunikan sukar

[18] Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung,PT.Remaja Rosdakarnya, 1986) hal. 8-9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terjadi komunikasi antarpesona. Kecil kemungkinan untuk terjadi dialog seperti pada komunikasi kelompok kecil. Pada situasi seperti ini komunikan menerima pesan yang disampaikan komunikator lebih bersifat emosional. Lebih-lebih jika komunikan heterogen atau beragam.[19]

4. Proses Komunikasi Kelompok

Proses komunikasi pada dasarnya sama dengan komunikasi pada umumya, komponen dasar yang digunakan dalam berkomunikasi adalah komunikan, komunikator (sender), pesan (message), media (channel) dan respon (efec). Akan tetapi dalam komunikasi kelompok proses komunikasi berlangsung secara tatap muka, dengan lebih mengintensifkan tentang komunikasi dengan individu antar individu dan individu dengan personal structural (formal). Ketika seluruh orang yang terlibat dalam komunitas atau kelompok tersebut berkomunikasi di luar forum, maka komunikasi yang terjalin antar individu berlangsung secara pribadi dan bahasa yang digunakan cenderung tidak formal. Akan tetapi jika individu tersebut bertemu dalam satu forum yang dihadiri anggota kelompok atau komunitas tersebut, maka komunikasi yang berlangsung akan cenderung menggunakan bahasa yang lebih formal. Proses komunikasi kelompok dapat dijelaskan sebagai berikut :[20]

a. Komunikator (*Sender*)

[19] Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung,PT.Remaja Rosdakarnya, 1986) hal.9
[20] Alvin Golberg, *Komunikasi Kelompok* (Universitas Indonesia : 1985), hlm.24

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikator merupakan orang yang mengirimkan pesan yang berisi ide, gagasan, opini dan lain-lain untuk disampaikan kepada seseorang (komunikan) dengan harapan dapat dipahami oleh orang yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya.Anggota dan pengurus dalam suatu kelompok atau komunitas bisa menjadi komunikator. Ketika mereka melakukan proses komunikasi dalam proses tersebut.

b. Pesan (*Message*)

Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat verbal atau non verbal dan pesan akan efektif jika diorganisir secara baik dan jelas. Materi pesan yang disampaikan dapat berupa informasi, ajakan, rencana kerja, pertanyaan dan lain sebagainya. Pada tahap ini pengirim pesan membuat kode atau symbol sehingga pesannya dapat dipahami oleh orang lain. Biasanya seorang manager menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata, gerakan anggota badan, (tangan, kepala, mata dan anggota badan yang lainnya).Tujaun menyampaikan pesan adalah untuk mengajak, membujuk, mengubah sikap, perilaku atau menunjukkan arah tertentu.

c. Media (*Channel*)

Media adalah alat untuk menyampaikan pesan seperti TV, radio, surat kabar, papan pengumuman, telepon dan media jejaring sosial. Media yang terdapat dalam komunikasi kelompok bermaca-macam jenis.Seperti rapat, seminar, pameran, diskusi panel, workshop dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lain-lain. Media dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang disampaika, jumlah penerima pesan, situasi dan vested of interest.

d. Mengartikan kode atau isyarat

Setelah pesan diterima melalui indra (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan symbol atau kode dari pesan tersebut, sehingga dapat dapat dimengerti atau dipahami. Komunikasi kelompok mempunyai suatu symbol, kode atau isyarat tersendiri yang menjadi ciri khas suatu kelompok yang hanya dimengerti oleh kelompok atau komunitas itu sendiri.

e. Komunikan

Komunikan adalah orang yang menerima pesan yang dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk kode atau isyarat tanpa mengurangi arti atau pesan yang dimakasud oleh pengirim. Dalam komunikasi kelompok komunikan bertatap muka dan bertemu langsung dengan komunikatornya.Sehingga seseorang bisa berkomunikasi secara langsung.

f. Respon

Respon adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Tanpa respon seorang pengirim pesan tidak akan tahu dampak pesannya terhadap si penerima pesan. Hal ini penting bagi manager atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah oesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Respon dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan. Respon yang disampaikan oleh penerima pesan pada umumnya merupakan respon langsung yang mengandung pemahaman atas pesan tersebut dan sekaligus merupakan apakah pesan itu akan dilaksanakan atau tidak. Respon bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikan, juga balikan dapat memperjelas persepsi.

Dalam komunikasi kelompok respon atau tanggapan yang dihasilkan oleh anggota dan pengurus dalam komunitas tersebut berbeda-beda, usulan atau keputusan dalam komunikasi tersebut didukung, diperbaiki, dijelaskan, dirangkum, atau disetujui, maupun yang mengakibatkan tanggapan yang menyenangkan atau bahkan meragukan.

Fisher mengemukakan terdapat empat fase unutk mengenal suatu pola yang relatif lebih konsisten yang dilalui dalam diskusi kelompok dalam memutuskan suatu ide, gagasan, masalah dan lain-lain.[21]

1. Fase satu : Orientasi

   Dalam fase ini, anggota masih dalam taraf perkenalan, para anggota masih belum dapat memastikan seberapa jauh ide-ide mereka akan dapat diterima oleh anggota lain. Pernyataan dalam fase ini masih bersifat sementara dan pendapat-pendapat

[21] Alvin Golberg, *Komunikasi Kelompok* (Universitas Indonesia : 1985), hlm.25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dikemukakan secara hati hati. Komentar dan interpretasi yang meragukan cenderung memperoleh persetujuan dalam fase ini dibandingkan dengan fase-fase yang lain. Ide-ide yang dilontarkan tanpa banyak menggunakan fakta pendukung.

2. Fase dua : Konflik

   Fase ini mulai muncul adanya ketidaksetujuan yang ditunjukkan masing-masing anggota sehingga menimbulkan suatu pertentangan.Dalam fase in dukungan dan penafsiran meningkat, pendapat semakin tegas dan komentar yang meragukan berkurang.Usulan keputusan yang relevan seolah-olah sudah dapata ditentukan dan anggota kelompok mulai mengambil sikap untuk berargumentasi, baik itu sikap yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap usulan-usulan tersebut. Dalam fase ini koalisi pun terbentuk, anggota mulai membentuk gang-gang tertentu sehingg terjadi suatu konflik.

3. Fase Ketiga : Timbulnya sikap-sikap baru

   Konflik yang terjadi dan komentar yang berkurang dalam fase ini, anggota-anggota kelompok tidak lagi membela diri secara gigih dalam menanggapi komentar yang tidak menyenangkan.Sikap-sikap anggota berubah dari tidak setuju menjadi setuju terhadap usulan dan keputusan yang ada.

4. Fase Keempat : Dukungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Usulan dan keputusan yang di inginkan semakin nampak pada fase keempat.Pertentangan berubah menjadi dukungan yang lebih menguntungkan bagi usulan dan keputusan.Perbedaan pendapat sudah tidak lagi ada. Para anggota kelompok berusaha keras mencari kesepakatan bersama dan satu sama lain cenderung saling mendukung, khususnya dalam menyetejui beberapa usulan keputusan tertentu.

g. Gangguan

Gangguan bukan merupakan bagian dari proses komunikasi akan tetapi mempunyai pengaruh dalam proses komunikasi, karena pada setiap situasi hampir ada hal yang mengganggu kita. Gangguan adalah hal yang merintangi atau menghambat komunikasi sehingga penerima salah menafsirkan pesan yang diterimanya.

5. Faktor Yang Mendasari Seseorang Melakukan Komunikasi Kelompok Sebagaimana yang dinyatakan HP Rosmawaty, bahwa komunikasi kelompok yang dikemukakan oleh seseorang dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, yaitu : [22]

a. Faktor Imitasi (*meniru*)

Imitasi adalah tanggapan yang dipelajari dari hasil komunikasi interaksi dan pengaruh lingkungan, bukan pembawaan sejak dilahirkan.Keinginan untuk meniru, tampak jelas dalam tingkah laku anak-anak dalam pertumbuhannya menjadi dewasa. Mulai

[22] Rosmawaty HP, *Mengenal Ilmu Komunikasi* (Widya Padjadjaran,2010), hal.86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari bahasa, cara makan, cara berkomunikasi, cara berpakaian, dan sebagainya. Akan tetapi imitasi ini tidak semua bersifat positif, disisi lain imitasi juga bersifat negatif. Sebagai contoh: imitasi yang bersifat negatif menyebabkan seseorang yang pada awalnya tidak mempunyai sifat atau gaya hidup yang fisionable, akan tetapi ketika seseorang mengikuti atau meniru suatu hal, maka sesorang tersebut akan berubah.

b. Faktor Sugesti

Faktor adanya sugesti yang diterima seseorang dari orang lain yang mempunyai otoritas, prestice sicial yang tinggi atau ahli dalam lapangan tertentu. Ia mengoper tingkah laku atau adat kebiasaan dari oranglain tadi tanpa suatu pertimbangan.

c. Faktor Simpati

Perasaan simpati yaitu persaan tertariknya seseorang pada orang lain. Perasaan simpati ini dapat timbul secara tiba-tiba atau secara lambat laun. Adapun dorongan utama yang tercipta atau terbentuk karena adanya simpati yaitu adanya dorongan ingin mengerti dan ingin bekerja sama. Sehingga, “mutual understending” atau pengertian bersama dapat dicapai kalo terdapat simpati.

d. Media Komunikasi Kelompok

Media dalam suatu kelompok sangat berperan penting tentang kegiatan yang dilakukan dalam suatu kelompok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunitas.Disamping digunakan untuk sarana berinteraksi dan bersosialisasi, media ini juga berfungsi sebagai wadah untuk mempromosikan segala bentuk kegiatan yang mengandung nilai komersial yang menguntungkan bagi komunitasnya.

6. Fungsi Komunikasi Kelompok

Menurut S Djuarsa Sendjaja sebagaimana yang dikutip Rosmawaty HP 5 fungsi komunikasi kelompok, yaitu :[23]

a. Fungsi Sosial

Untuk memelihara dan menetapkan hubungan sosial diantara para anggota kelompok.Suatu kelompok mampu memelihara dan menetapkan hubungan sosial diantara para anggota seperti bagaimana suatu kelompok secara rutin memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk melakukan aktivitas yang informal santai, dan menghibur.

b. Fungsi Pendidikan

Untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan semua anggota kelompok, baik pengetahuan yang bersifat umum maupun khusus, maupun pengetahuan yang berkaitan dengan kepentingan kelompok maupun anggotanya. Melalui fungsi pendidikan ini, kebutuhan-kebutuhan bagi anggota kelompok, kelompok itu sendiri bahkan kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi. Namun demikian, fungsi pendidikan dalam kelompok

[23] Rosmawaty HP, *Mengenal Ilmu Komunikasi* (Widya Padjadjaran,2010), hal.87-88

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak, bergantung pada tiga faktor yaitu informasi baru yang dikontribusikan, jumplah partisipan dalam kelompok serta frekuensi interaksi diantara para anggota kelompok. Fungsi pendidikan ini akan sangat efektif jika setiap anggota kelompok membawa pengetahuan yang berguna bagi kelompoknya. Tanpa pengetahuan baru yang disumbangkan masing-masing anggota, mustahil fungsi edukasi ini akan tercapai.

c. Fungi Persuasif

Sebagai upaya untuk mempersuasif atau mempengaruhi maupun mengendalikan anggota kelompok. Seorang anggota kelompok akan berupaya mempersuasikan anggota lainnya supaya melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Seseorang yang terlibat dalam usaha-usaha persuasif tersebut akan bertentangan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam kelompok, maka justru orang yang berusaha mempersuasif tersebut akan menciptakan suatu konflik, dengan demikian malah membahayakan kedudukannya dalam kelompok.

d. Fungsi Pemecahan Masalah atau Pembuatan Keputusan (Problem Solving)

Mencari alternatif bagi pemecahan masalah kelompok.Mulai dari penemuan alternatif atau solusi, pembuatan keputusan sampai pada penerapan solusi tersebut.Pemecahan masalah (problem solving) berkaitan dengan penemuan alternatif atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

solusi yang tidak diketahui sebelumnya, sedangkan pembuatan keputusan (desicion making) berhubungan dengan pemeliharaan antara dua atau lebih solusi.Jadi, pemecahan masalah menghasilkan materi atau bahan untuk membuat keputusan.

e. Fungsi Terapi

Fungsi ini hanya ada di kelompok tertentu saja yang memamng memiliki tujuan untuk membantu menterapi para anggota kelompok agar mencapai perubahan personal sebagaimana yang diinginkan. Kelompok terapi memiliki perbedaan dengan kelompok lainnya, karena kelompok terapi tidak memiliki tujuan. Objek dari kelompok terapi adalah membantu setiap individu mencapai perubahan personalnya.Tentunya individu tersebut harus berinteraksi dengan anggota kelompok lainnya guna mendapatkan manfaat, namun usaha utamanya adalah membantu dirinya sendiri, bukan membantu kelompok mencapi konsensus. Contoh dari kelompok terapi ini adalah kelompok konsultasi perkawinan, kelompok penderita narkotika dan sebagainya.

7. Penyandang Disabilitas

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia,[24] penyandang diartikan dengan orang yang menyandang (menderita) sesuatu.

[24] https://mahadarmaworld.wordpress.com/2011/11/25/cacat-difabel-dan-disabilitas-di-mata masyarakat/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan disabilitas merupakan kata bahasa Indonesia yang berasal dari kata serapan bahasa Inggris *disability* (jamak: *disabilities*) yang berarti cacat atau ketidakmampuan.

Menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2011 Tentang Pengesahan Hak-Hak Penyandang Disabilitas, penyandang disabilitas yaitu orang yang memiliki keterbatasan fisik, mental, intelektual atau sensorik dalam jangka waktu lama yang dalam berinteraksi dengan lingkungan dan sikap masyarakatnya dapat menemui hambatan yang menyulitkan untuk berpartisipasi penuh dan efektif berdasarkan kesamaan hak.[25]

Setiap orang yang mempunyai kelainan fisik dan/atau mental, yang dapat menganggu atau merupakan rintangan dan hamabatan baginya untuk melakukan secara selayaknya, yang terdiri dari, penyandang cacat fisik; penyandang cacat mental; penyandang cacat fisik dan mental.

Orang berkebutuhan khusus (disabilitas) adalah orang yang hidup dengan karakteristik khusus dan memiliki perbedaan dengan orang pada umumnya. Karena karakteristik yang berbeda inilah memerlukan pelayanan khusus agar dia mendapatkan hak-haknya sebagai manusia yang hidup di muka bumi ini.Orang berkebutuhan khusus memiliki defenisi yang sangat luas, mencakup orang-orang yang memiliki cacat fisik, atau kemampuan IQ *(Intelligence Quotient)*

[25] http://necacialoe.blogspot.com/2014/12/kaum-difabel-mempunyai-hak-yang-sama.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rendah, serta orang dengan permasalahan sangat kompleks, sehingga fungsi-fungsi kognitifnya mengalami gangguan.

8. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain *"Movere"* yang berarti "Dorongan atau Daya Penggerak". Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.[26] Jadi, motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah suatu tujuan.[27] Pada dasarnya tingkah laku itu diarahkan pada suatu tujuan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginannya.

Motivation adalah kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu; sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan.[28]

Mitchel, berpendapat bawa motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela *(volunter)* yang diarahkan kearah tujuan tertentu.[29] Motivasi dapat didefinisikan: kondisi mental yang dapat

[26] M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hal. 165
[27] Http://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi, diakses 4 Januari 2016
[28] Dali gulo, *Kamus Psychologi*, (Bandung: Tonis, 1982) hal. 168
[29] J. Winardi, *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), hal.1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendorong aktivitas dan memberi energy yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.[30]

Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip Stoner, freeman dan Gilbert, Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. *Motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways.*[31]

Berdasarkan beberapa pendapat dari tokoh tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

b. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam upaya memotivasi karyawan pada suatu perusahaan, seorang manajer atau pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi, sehingga jika membahas tentang motivasi tentu tidak akan lepas dari pembicaraan tentang motif, karena keduanya saling berkaitan.

Definisi mengenai motivasi kerja banyak dibeberkan oleh beberapa ahli yaitu antara lain Putra, yang mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan untuk bekerja yang besar kecilnya upaya yang dikerahkan oleh seorang karyawan untuk

[30] Sedarmayaniti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal. 135
[31] Tisnawati Sule & kurniawan saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), hal. 235

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencapai sasaran pekerjaan dalam memenuhi kebutuhan tertentu.[32]

Motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.[33]

Pengertian yang dikemukakan oleh Wexley & Yukl, adalah pemeberian atau penimbulan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.[34]

Berdasarkan uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong individu untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara semangat kerja dan dorongan kerja untuk mendapatkan nilai ekonomi tertentu dalam bentuk gaji, honorarium, premi, bonus, rumah dinas, berbagai bentuk jaminan sosial, prestise dan martabat diri.

c. Proses Motivasi

Motivasi merupakan sebuah predis posisi untuk bertindak dengan cara yang khusus dan terarah pada tujuan tertentu sekalipun rumusan tentang rumusan motivasi dibatasi hingga purposif atau yang diarahkan pada tujuan.

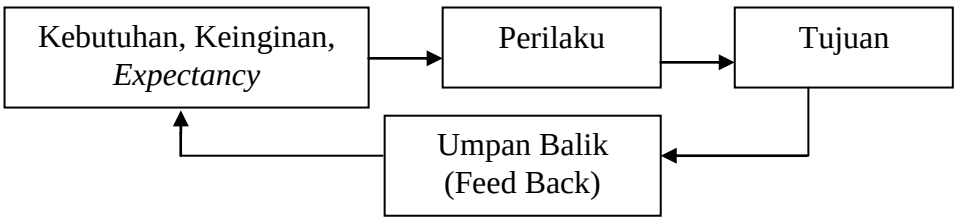
---

[32] Putra R, *Produktivitas dan Mutu Kehidupan Lembaga Sarana Informasi dan Produktivitas*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1988), hal. 108

[33] M. Manullang & Marihot Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), edisi ketiga, cet. Pertama, hal. 166

[34] Http://One.Indoskripsi.Com/Node/2054, diakses 4 Januari 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Bagan 1.2

Proses Motivasioanal Dasar

Manusia sebagai makhluk sosial berusaha untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan expektansi. Kebutuhan, keinginan dan expektansi tersebut menimbulkan ketegangan-ketegangan pada para manajer, yang dianggap mereka kurang menyenangkan. Dengan anggapan bahwa perilaku khusus tertentu menyebabkan orang yang bersangkutan berperilaku. Perilaku tersebut diarahkan kepada tujuan untuk mengurangi kondisi ketegangan tersebut. Dimulainya perilaku tersebut menyebabkan timbulnya petunjuk-petunjuk yang memberikan umpan balik (informasi) kepada orang yang bersangkutan tentang dampak perilaku.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud adalah merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Soeharsono Sagir, mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi sebagai berikut:[35]

1) Prestasi atau *Achievementi*

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu "kebutuhan" atau needs dapat mendorongnya mencapai sasaran.

2) Pengahargaan atau *Recognition*

Penghargaan, pengakuan atau Recognition atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat.

3) Tantangan atau *Challenge*

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan motivator kuat bagi manusia untuk mengatasinya.

4) Tanggung Jawab atau *Responsibility*

Adanya rasa ikut serta memiliki *(sense of belonging)* atau "rumoso handarbeni" akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5) Pengembangan atau *Development*

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan motivator kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.

[35] Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hal. 243

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Keterlibatan atau *Involvement*

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula "kotak saran" dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan motivator yang cukup kuat untuk tenaga kerja.

7) Kesempatan atau *Oportunity*

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai pada tingkat Top management akan merupakan motivator yang cukup kuat bagi tenaga kerja.

Wexley & Yukl, menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai peran yang penting untuk mendorong para karyawan guna memberikan prestasi yang besar kepada perusahaan dan mereka menggolongkan motivasi kerja menjadi tiga, yang terdiri dari :[36]

(1) *Financial incentive*, yang meliputi upah atau gaji yang pantas serta jaminan kesehatan dan jaminan hari tua.

(2) *Non financial*, yang meliputi keadaan, pekerjaan yang memuaskan pada tempat kerja, sikap pimpinan terhadap karyawan.

[36] Atta Muchtar Ghozali, *Hubungan Antara Mmotivasi Kerja dan Daya Tahan Stres Dengan Produktivitas Kerja*, Skripsi (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2006), hal. 21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(3) *Social incentive*, yang meliputi sikap dan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain prestasi, Keterlibatan dalam perusahaan, pengembangan, tanggung jawab, tantangan, penghargaan, kesempatan untuk maju dan motivasi kerja mempunyai peran yang penting untuk mendorong para karyawan guna memberikan prestasi yang besar kepada perusahaan.

9. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris, *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive*, yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability make or kreate, creative*. Perkataan itu dipergunakan dibahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu, karena dalam organisasi. kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuannya.[37]

The Liang Gie, mengatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja yang berupa barang-barang atau

[37] Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal. 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jasa dengan sumber atau tenaga yang dipakai dalam suatu proses produksi tersebut.

Produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini.

Sedangkan menurut Formulasi *National Productivity Board Singapore*, dikatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perwujudam sikap mental, dalam berbagai kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan:
   a) Pengetahuan
   b) Keterampilan
   c) Kedisiplinan
   d) Upaya pribadi
   e) Kerukunan kerja

2. Yang berkaitan dalam pekerjaan, dapat dilakukan melalui:
   a) Penghematan biaya
   b) Ketepatan waktu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Sistem dan teknologi yang lebih baik[38]

Sedangkan menurut Woekirno produktivitas adalah kesadaran untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak daripada yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Pokoknya menambah kegiatan guna menghasilkan lebih dari apa yang telah dicapai.

Menurut Siagian, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.

Dari definisi-definisi tersebut diatas menunjukkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini berarti jika produktivitas kerja karyawan tinggi, maka karyawan mampu menunjukkan jumlah hasil yang sama dengan jumlah masukan yang lebih besar. Dapat pula dengan masukan yang lebih besar menghasilkan jumlah yang lebih besar dibanding dengan jumlah masukan. Sebaliknya jika produktivitas karyawan rendah maka karyawan tidak mampu menghasilkan hasil atau produksi yang sama bahkan tidak mampu memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

b. Sumber Produktivitas Kerja

[38] Indra Permana, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Pumas Mandiri*, (Bandung: Universitas Widyatama Fakultas Bisnis dan Manajemen, 2008), http://dspace.widyatama.ac.id/handle/10364/792, diakses 3 November 2015. 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sumber produktivitas adalah manusia sebagai tenaga kerja, baik secara individual maupun secara kelompok, yang sepenuhnya terarah pada upaya mencari cara yang memungkinkan manusia meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja, terutama berkenaan dengan peningkatan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Sumber produktivitas kerja tersebut adalah:[39]

1) Penggunaan pikiran

   Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika untuk memperoleh hasil yang maksimal dipergunakan cara kerja yang paling mudah, dalam arti tidak memerlukan banyak pikiran yang rumit dan sulit.

2) Penggunaan tenaga jasmani/fisik

   Produktivitas kerja dikatakan tinggi bilamana dalam mengerjakan sesuatu diperoleh hasil yang jumlahnya terbanyak dan mutunya terbaik.

3) Penggunaan waktu

   Produktivitas dari segi waktu, berkenaan dengan cepat atau lambatnya mencapai suatu hasil dalam bekerja.

4) Penggunaan ruangan

   Suatu pekerjaan dikatakan produktif bila menggunakan ruangan yang luasnya wajar, sehingga tidak memerlukan mobilitas yang jauh.

[39] Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), hal. 152-154

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Penggunaan material/bahan dan uang

Suatu pekerjaan dikatakan produktif, jika penggunaan material/bahan baku dan peralatan lainnya tidak terlalu banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal, tanpa mengurangi mutu hasil yang dicapai, dan pekerjaan tersebut dikatakan hemat.

International Labour Organization (ILO), mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber-sumber itu dapat berupa:

1) Tanah
2) Bahan baku dan bahan pembantu
3) Pabrik, mesin-mesin dan alat-alat
4) Tenaga kerja manusia

c. Prinsip-prinsip Produktivitas Kerja

Adapun prinsip-prinsip produktivitas kerja adalah sebagai berikut:[40]

1) Apabila input turun, output tetap maka produktivitas meningkat.
2) Apabila input turun, output naik maka produktivitas meningkat.
3) Apabila input tetap, output naik maka produktivitas naik.

[40]Herbert Rudolf Lubis, *Hubungan Pelatihan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operator PT. Yuditya Mitra Usaha*, Tesis, (Jakarta: Fisip UniversitasIndonesia,2001)52-53. http://www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=93703,diakses 10 November 2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Apabila input naik, output naik dimana jumlah kenaikan output lebih besar dari kenaikan input.

5) Apabila input turun, output turun dimana turunnya output lebih kecil dari turunnya input.

d. Faktor-Faktor Yang Menentukan Produktivitas Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah di dalam bukunya Sedarmayanti yang berjudul tata kerja dan produktivitas kerja, ada enam faktor yang menentukan produktivitas kerja pegawai, antara lain:

1) Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran *(shift work)*, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.

2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervise serta keterampilan dalam teknik perusahaan.

3) Hubungan antara pegawai dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan pegawai untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan bermutu *(quality control circle)* dan panitia mengenai kerja unggulan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Manajemen produktivitas yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5) Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Ada 10 faktor yang sangat diingini oleh para pekerja tetap untuk meningkatkan produktivitas kerja, yakni:

1) Pekerjaan yang menarik.
2) Upah yang baik.
3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan.
4) Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan.
5) Lingkungan atau suasana kerja yang baik.
6) Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan.
7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi.
9) Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja.
10) Disiplin kerja yang keras.

Dengan demikian upaya dalam peningkatan produktivitas kerja perusahaan harus dimulai dari produktivitas individu (karyawan) yang ada dalam perusahaan itu, dan hal ini dapat dilakukan dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cara memotivasi diri, melalui dorongan diri dalam diri sendiri maupun dalam luar individu (eksternal). Dalam hal ini, karyawan yang produktif tersebut mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain, dan dapat menggunakan waktu secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan semua tugas-tugasnya.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sukarna, produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Kemampuan dan ketangkasan karyawan
2) *Managerial skill* atau kemampuan pimpinan perusahaan.
3) Lingkungan kerja yang baik.
4) Lingkungan masyarakat yang baik.
5) Upah kerja.
6) Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja.
7) Disiplin kerja karyawan.
8) Kondisi politik atau keamanan, dan ketertiban negara.
9) Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja.
10) Kebudayaan suatu negara.
11) Pendidikan dan pengalaman kerja.
12) Kesehatan dan keselamatan pekerja karyawan.
13) Fasilitas kerja.
14) Kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja tersebut, Tiffin dan Cormick, menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja itu adalah:

1) Variabel individu meliputi: kecakapan, karakteristik, motivasi, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman.
2) Variabel situasional:
   a) Variabel Fisik, meliputi metode dan lingkungan kerja.
   b) Variabel Sosial dan Organisasi, meliputi : ciri kerja, jenis latihan, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan kerja.[41]

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Slamet Saksono, mengatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat produktivitas karyawan tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut adalah:

1) Adanya etos kerja yang merupakan sikap hidup yang bersedia bekerja keras demi masa depan yang lebih baik, semangat untuk mampu menolong dirinya sendiri, berpola hidup sederhana, mampu bekerjasama dengan sesama manusia dan mampu berfikir maju dan kreatif.
2) Mengembangkan sikap hidup disiplin terhadap waktu dan dirinya sendiri dalam arti mampu melaksanakan pengendalian terhadap peraturan, disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai manusia.

[41] Atta Muchtar Ghozali, *Hubungan Antara Memotivasi Kerja dan Daya Tahan Stres Dengan Produktivitas Kerja*, Skripsi (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2006), hal. 12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Motivasi dan orientasi kemasa depan yang lebih baik. Bekerja dengan produktif oleh dorongan / motivasi untuk mencapai masa depan yang lebih baik.

f. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Turunnya Produktivitas Kerja

Menurut Slamet Saksono, faktor-faktor yang meyebabkan turunnya produktivitas kerja, antara lain:

1) Menurunnya presensi

Menurunnya tingkat presensi tanpa diketahui sebelumnya oleh pimpinan perusahaan dapat mengganggu pelaksanaan program kerja, apabila sejumlah karyawan terlihat dalam mata rantai kerja tidak hadir, pekerjaan selanjutnya tidak akan dapat berlangsung. Jika demikian perusahaan akan menanggung kerugian yang sesungguhnya dapat dihindarkan dengan mencegah terjadinya penurunan presensi.

2) Meningkatnya *Labour Turnover* (perpindahan buruh tinggi)

Apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan sebagaimana yang diharapkan maka akan menunjukkan langkah awal dari keinginan karyawan yang bersangkutan untuk pindah ke perusahaan lain yang diharapkan dapat memberikan fasilitas yang lebih baik, dimana hal itu akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

3) Meningkatnya kerusakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apabila karyawan menunjukkan keengganan untuk melengkapi pekerjaan karena adanya suatu ketimpangan antara harapan dan kenyataan, maka ketelitian dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja cenderung menurun, salah satu akibatnya adalah sering terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang akhirnya menyebabkan kerusakan yang melebihi batas normal.

4) Timbulnya kegelisahan, tuntutan dan pemogokan.

g. Pengukuran Pada Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja sebagai suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tertentu dari seorang tenaga kerja. Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja).

Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah:

1) Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi:

a) Kecepatan waktu kerja

b) Penghematan waktu kerja

c) Kedisiplinan waktu kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Tingkat absensi

2) Output yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan.

Tujuan diadakannya pengukuran produktivitas adalah untuk membandingkan hasil:

1) Pertambahan produksi dari waktu ke waktu

2) Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu

3) Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu

4) Jumlah hasil sendiri dengan orang lain

5) Komponen prestasi sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain.

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dengan adanya pengukuran produktivitas dapat diketahui produktivitasnya menurun atau meningkat untuk selanjutnya perusahaan menentukan kebijakan yang tepat apabila produktivitasnya menurun maupun memberikan penghargaan apabila produktivitasnya meningkat secara intensif.

B. Kajian Teori

Penelitian ini menggunakan teori masukan-proses-hasil (*input-process-output*). Teori yang menjelaskan tentang gagasan melalui pengambilan keputusan dalam kelompok yang dicetuskan oleh Barry Collins dan Harold Guetzkow (1964). Teori masukan-proses-hasil didefinisikan sebagai kelompok yang sering kali dipandang sebagai sistem

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sibernetik yang berarti informasi dan pengaruh dari luar masuk ke dalam kelompok (disebut dengan *masukan atau input*), kelompok kemudian mengolah masukan yang diterimanya (*proses*) sehingga menjadi hasil (*output*). Hasil yang diperoleh pada gilirannya akan memengaruhi lingkungan yang nantinya kembali menjadi masukan bagi kelompok yang bersangkutan.[42]

Fenomena masukan-proses-hasil dari gagasan Bales, model yang dikemukakan Barry Collins dan Harold Guetzkow akan terjadi apabila suatu kelompok kerja atau tugas (*task group*) berhadapan dengan dua jenis masalah atau hambatan, yaitu hambatan kerja dan hambatan interpersonal. Hambatan kerja (*task obstacles*) adalah kesulitan-kesulitan yang ditemui oleh kelompok dalam menangani tugas atau pekerjaannya, misalnya merencanakan kegiatan atau menyetujui suatu kebijakan, dan lain sebagainya. Dalam mengatasi hambatan kerja ini, anggota kelompok harus menangani masalah yang dihadapi dengan cara menganalisis situasi, menyarankan solusi serta mempertimbangkan sejumlah alternatif.[43]

Jika kelompok harus mengambil keputusan, maka anggota kelompok tidak saja harus mempertimbangkan keputusan yang sebaiknya diambil, tetapi juga mereka harus bekerja secara efektif dengan anggota kelompok lainnya. Bila dua atau lebih anggota bersama-sama mengatasi sesuatu masalah, maka muncul hambatan interpersonal (interpersonal obstacles). Hambatan mencakup kebutuhan untuk membuat gagasan atau ide agar dapat dapat dipahami dengan jelas oleh anggota lain, kebutuhan untuk

[42] Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi,* (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hal. 129
[43] Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi,* (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hal. 130

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatasi konflik, kebutuhan untuk mengola perbedaan dan seterusnya. Dengan demikian, pada setiap kelompok, para anggotanya harus secara serentak menangani hambatan tugas dan hambatan interpersonal.[44]

Dengan demikian, terdapat dua jenis perilaku dalam kelompok, yaitu perilaku terhadap kerja dan perilaku terhadap anggota lainnya (interpersonal). Kedua jenis perilaku ini berperan penting pada produktivitas dan setiap analisis yang dilakukan terhadap masalah kelompok harus membahas kedua hal tersebut. Jika perilaku kerja dan perilaku interpersonal ini dapat dipadukan atau diintergrasikan secara efektif maka dapat menghasilkan "efek bersama" (*assembly effect*), yaitu suatu hasil kerja atau produk yang lebih baik daripada hasil kerja atau produk perorangan atau individual, bahkan lebih baik dibandingkan hasil kerja anggota terbaik. Jadi, misalnya suatu kelompok mempersiapkan rencana untuk berwisata ke luar kota dan mereka dapat memadukan perilaku kerja dan perilaku interpersonal mereka dengan baik, maka kegiatan atau acara yang dihasilkan haruslah memiliki kualitas lebih baik, daripada jika hanya satu orang saja yang merencanakan kegiatan itu.[45]

Penghargaan kelompok (*group rewards*) bisa menjadi hal yang positif atau negatif, hal ini berlaku baik untuk kerja interpersonal atau melakukan tugas. Suatu tugas kelompok yang berhasil atau sukses dilakukan merupakan suatu bentuk penghargaan terhadap pekerjaan atau tugas, disebut dengan penghargaan kerja (*task reward*). Kesenangan atau kegembiraan yang dirasakan ketika melakukan tugas merupakan suatu

[44] Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hal. 130
[45] Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hal. 130-131

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penghargaan interpersonal (*interpersonal reward*). Jika masa depan akan sangat mungkin dilakukan kembali. Namun, jika tugas tidak dapat diselesaikan dengan baik atau para anggota tidak dapat mengatasi perbedaan yang muncul, maka kerja bersama dimasa depan akan sulit untuk dilakukan kembali.[46]

Kita dapat menganggap upaya yang dilakukan suatu kelompok untuk mencapai tujuan sebagai suatu 'energi'. Sebagian dari energi yang dimiliki kelompok digunakan untuk mengatasi hambatan kerja dan sebagian lagi digunakan untuk mengatasi hambatan interpersonal. Raymond Cattel menggunakan istilah 'sinergi' bagi upaya yang dilakukan kelompok untuk mencapai tujuan. Jumlah energi yang digunakan untuk mengatasi hambatan interpersonal dinamakan dengan sinergi intrinsik dan sisa energi yang tersedia untuk melaksanakan tugas atau kerja dinamakan sinergi efektif. Jika sinergi efektif tinggi, maka tugas dapat diselesaikan dengan efektif (baik); jika tidak, maka tugas tidak akan dapat diselesaikan dengan efektif (buruk). Tingkat sinergi dalam suatu kelompok merupakan hasil dari sikap anggota kepada anggota lainnya. Adanya konflik akan menyedot energi yang ada dalam jumlah besar yang digunakan untuk mempertahankan kelompok, dan sedikit sisa energi digunakan untuk menyelesaikan tugas. Sebaliknya, jika anggota kelompok memiliki sikap yang sama, maka terdapat sedikit kebutuhan energi untuk mengatasi masalah interpersonal sehingga sinergi efektif akan lebih besar.[47]

---

[46] Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hal. 131
[47] Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hal. 131

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id