

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ajabar, (2020) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dicoba buat memicu, meningkatkan, memotivasi serta memelihara kinerja yang baik dalam organisasi. Menurut Suryani & John, (2019) manajemen sumber daya manusia ialah proses menyampaikan tujuan organisasi lewat memanfaatkan manusia ataupun orang yang terdapat di dalamnya. Individu ataupun karyawan yang dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya.

Menurut Amstrong, (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan terhadap manajemen manusia. berdasarkan empat prinsip dasar. yaitu pertama, sumber daya manusia merupakan harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. kedua, keberhasilan organisasi ini sangat mungkin dicapai Jika peraturan atau kebijaksanaan serta prosedur yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling bekerjasama, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan memiliki perencanaan yang startegis. ketiga, kultur dan nilai perusahaan. suasana organisasi serta perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan dampak yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. keempat, adalah sumber daya manusia

bekerjasama menggunakan integrasi yakni seluruh anggota organisasi. anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Bedasarkan pemahaman manajemen sumber daya manusia yang di kemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia menjadi sumber atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suryani & John, (2019) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan adalah penentuan program pengelolaan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang akan dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.
 - b. Pengorganisasian merupakan membentuk organisasi untuk mengelola rangkaian dari bermacam hubungan kerja, pembagian pekerjaan, kegiatan personalia serta aspek yang lain.
 - c. Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan karyawan agar bekerja dengan baik dan efisien lewat perintah, motivasi serta peraturan yang mengikat untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - d. Pengendalian merupakan kegiatan pelaksanaan untuk mengendalikan semua pegawai agar mematuhi peraturan- peraturan yang ada di dalam perusahaan dan bekerja sesuai dengan jam operasional kerja. Apabila

ada penyimpangan atau kesalahan maka perlu adanya perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah kegiatan dengan melakukan perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi untuk memperoleh karyawan yang diperlukan oleh perusahaan.
- b. Pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan keterampilan, ilmu pengetahuan serta perilaku karyawan dalam bekerja dengan baik melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah kegiatan pemberian balas jasa langsung serta tidak langsung berupa uang ataupun barang kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyesuaikan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar dapat mengambil keputusan yang tepat.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi mental, loyalitas karyawan dan kemampuan bekerja karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Memutuskan hubungan kerja adalah pemberhentian hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan. Memutuskan hubungan kerja ini biasanya disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiun, dan kontrak kerja yang sudah berakhir.

2.1.2 Produktivitas Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan pada dasarnya menggambarkan kemampuan individu dalam menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien. Kinni et al., (2024) Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang dimiliki seorang pegawai yang ingin selalu bekerja lebih baik dari sebelumnya. Sikap mental ini akan mendorong seseorang untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya sehingga akan berdampak pada peningkatan hasil kerjanya. Sedarmayanti, (2019) memperkuat konsep ini dengan menyatakan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara output dengan input yang digunakan, sehingga semakin sedikit sumber daya yang terpakai untuk menghasilkan output tinggi, semakin produktif seorang karyawan tersebut. Pandangan ini menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi menjadi dua hal yang tidak terpisahkan dalam menilai produktivitas.

Menurut Mangkunegara, (2017) produktivitas tidak hanya dilihat dari segi kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas yang dihasilkan. Karyawan yang produktif adalah mereka yang mampu menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditentukan organisasi, baik dalam jumlah maupun mutu pekerjaan. Hasibuan, (2020) menambahkan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh keterampilan dan motivasi, di mana peningkatan kompetensi dan dorongan kerja mampu menghasilkan hasil yang lebih optimal dalam waktu yang telah ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa produktivitas merupakan kombinasi dari kemampuan teknis dan faktor psikologis karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan output berkualitas tinggi dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien, disertai keterampilan, motivasi, serta pemenuhan tanggung jawab pekerjaan. Produktivitas bukan hanya persoalan jumlah hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan secara efektif dengan meminimalkan penggunaan sumber daya. Dengan demikian, produktivitas menjadi indikator penting dalam mengukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Simanjuntak, (2020):

1. Kemampuan Karyawan (skill, pendidikan, pengalaman)

Kemampuan dasar karyawan sangat menentukan tingkat produktivitas karena skill, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja memengaruhi ketepatan, kecepatan, serta kualitas dalam menyelesaikan tugas. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, semakin besar peluang untuk menghasilkan output yang optimal.

2. Motivasi dan Semangat Kerja

Motivasi menjadi pendorong internal yang membuat karyawan mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menyelesaikan tugas lebih cepat dan lebih baik. Faktor ini erat kaitannya dengan penghargaan, pengakuan, rasa aman, dan peluang pengembangan diri.

3. Lingkungan Kerja (fisik maupun nonfisik)

Lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, kebersihan, ventilasi, dan keamanan akan memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Sementara itu, lingkungan nonfisik seperti suasana kerja, hubungan interpersonal, dan budaya organisasi mempengaruhi kondisi mental dan emosional karyawan. Kedua aspek ini sangat penting untuk menjaga fokus dan performa kerja.

4. Kepemimpinan

Gaya dan kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi produktivitas karena pemimpin berperan dalam memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kepada karyawan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan suasana kerja positif, memberikan kejelasan tugas, dan membantu karyawan mengatasi hambatan dalam pekerjaan.

5. Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Produktivitas juga bergantung pada kelengkapan serta kualitas sarana dan prasarana kerja, seperti peralatan, teknologi, dan fasilitas pendukung lainnya. Sarana yang memadai memungkinkan karyawan bekerja lebih cepat, akurat, dan efisien.

6. Hubungan Kerja dan Komunikasi

Hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen akan mengurangi konflik, mempercepat alur informasi, serta meningkatkan koordinasi dalam pekerjaan. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami tugas dengan jelas sehingga hasil kerja lebih optimal.

7. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan

Karyawan yang sehat secara fisik maupun mental cenderung memiliki energi, konsentrasi, dan stamina yang lebih baik untuk menyelesaikan tugas. Selain itu, kesejahteraan seperti gaji yang layak, fasilitas kesehatan, dan jaminan sosial meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak positif pada produktivitas.

2.1.2.3 Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Sedarmayanti, (2019) indikator produktivitas antara lain:

1. Kualitas Hasil Kerja

Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas Hasil Kerja

Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan.

4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Sejauh mana karyawan memanfaatkan waktu, alat, dan fasilitas secara optimal.

5. Kemandirian dalam Bekerja

Kemampuan bekerja tanpa banyak pengawasan langsung.

6. Kerja Sama

Kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Simarmata et al., (2021) kepemimpinan merupakan proses memengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku seseorang, serta mengarahkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Senada dengan itu, Munajat, (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Pemimpin diharapkan mampu memberikan pengaruh, dukungan, dan motivasi kepada para pengikutnya agar mereka bekerja dengan semangat dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan, sekaligus mampu menemukan keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi.

Menurut Harahap et al., (2022) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengelola sumber daya dan memberikan arahan, tetapi juga mampu menyeimbangkan kebutuhan individu dan organisasi. Kepemimpinan yang efektif tercermin melalui kemampuan memberikan teladan, mengawasi, serta menciptakan dorongan yang membuat anggota kelompok bekerja dengan semangat dan komitmen tinggi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Simarmata et al., (2021) kepemimpinan memiliki beberapa fungsi utama, yaitu:

1. Fungsi perencanaan, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengembangkan rencana yang matang serta menyusun strategi yang tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Fungsi komunikator, yaitu peran pemimpin sebagai komunikator yang baik, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal dalam lingkungan organisasi.
3. Fungsi pemecahan masalah (*problem solving*), yaitu kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi gejala permasalahan, memahami inti masalah, serta menyelesaikan persoalan yang sedang atau akan terjadi.
4. Fungsi pengawasan, yaitu memastikan kegiatan berjalan dengan baik melalui hubungan yang luas dengan pemangku kepentingan, membuka jaringan dengan organisasi lain, memberikan dukungan kepada anggota, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengatur waktu secara efektif, serta mengembangkan manajemen ke arah yang lebih baik.
5. Fungsi evaluasi, yaitu menilai kinerja anggota kelompok, menetapkan ide atau gagasan yang tepat untuk ditindaklanjuti, serta memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan aturan yang berlaku.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Kepemimpinan

Menurut Hidayat & Banten, (2020) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Pengaruh tersebut sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan, sehingga keberhasilan suatu lembaga

juga ditentukan oleh gaya yang diterapkan oleh pemimpin dalam memimpin anggotanya. Adapun beberapa gaya kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin Otokrati

Pemimpin otokratis berasal dari kata *oto* (sendiri) dan *kratos* (pemerintahan), yang berarti memerintah secara sendiri atau menentukan nasib sendiri. Pemimpin dengan gaya ini meyakini bahwa ia memiliki tanggung jawab penuh terhadap kemajuan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Ia cenderung khawatir bila segala sesuatu tidak berjalan sesuai rencana dan menginginkan semua keputusan terjadi sesuai keinginannya.

2. Pemimpin Permisif

Tipe pemimpin ini memberikan keleluasaan penuh kepada bawahan untuk memecahkan masalah dan menentukan tujuan. Dalam gaya ini, bawahan menjadi lebih dominan dibanding pemimpin. Namun kebebasan yang terlalu besar dapat menyebabkan situasi tidak terkendali, bahkan memungkinkan bawahan bertindak seperti pemimpin.

3. Pemimpin demokratis

Memandang dirinya sebagai bagian dari kelompok yang bersama-sama bertanggung jawab dalam mencapai tujuan. Semua anggota dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Setiap anggota dianggap memiliki potensi berharga yang berperan dalam keberhasilan tujuan bersama.

4. Pemimpin Paternalistis

Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada pendekatan paternalistik, di mana bawahan memandang pemimpin sebagai sosok yang lebih pintar, kompeten, dan berpengalaman. Karena itu, bawahan merasa wajib mengikuti apa yang diinginkan pemimpin. Pola ini menciptakan hubungan seperti “orang tua dan anak” dalam konteks organisasi.

5. Pemimpin Kharismatis

Pemimpin kharismatis memiliki daya tarik luar biasa yang berasal dari kepribadian, karakter mulia, serta praktik kepemimpinan yang kuat. Karisma pemimpin dapat menimbulkan kekaguman dari para pengikut, bahkan seringkali memengaruhi pemimpin lain maupun masyarakat luas. Pengaruh tersebut berasal dari kekuatan pesona dan keyakinan yang dimiliki pemimpin.

6. Pemimpin Administratif atau Eksekutif

Gaya ini menekankan kemampuan pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas administratif secara efektif. Tipe pemimpin administratif biasanya merupakan teknokrat dan administrator yang mampu mendorong modernisasi, pembangunan, teknologi, industri, serta manajemen modern. Melalui kepemimpinan ini diharapkan muncul sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memperkuat organisasi dan pembangunan masyarakat.

7. Pemimpin Situasional

Para ahli menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin sangat dipengaruhi oleh situasi yang bersifat dinamis. Karena itu, tidak ada satu gaya

kepemimpinan yang cocok untuk semua kondisi. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi dan kebutuhan anggotanya. Berbagai perilaku kepemimpinan diperlukan agar kerja kelompok dapat berjalan secara efektif.

2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Samakmur, (2023) adalah sebagai berikut:

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum di terima pendapat bahwa salah satu syarat seorang pemimpin adalah human skill. Keterampilan ini mutlak diperlukan karena manajer pada dasarnya berinteraksi tidak hanya dengan bawahannya tetapi juga dengan berbagai pihak yang berkepentingan di dalam dan di luar organisasi, yang disebut pemangku kepentingan, dalam menunjukkan kepemimpinan. Ini adalah manifestasi dari peran interpersonal.

2. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan asset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksanadengan efisien dan efektif tanpa Mendukung informasi terkini, lengkap, dan andal karena diproses dengan benar.

3. Peranan pengambilan keputusan

Pemimpin dihadapkan pada berbagai pilihan yang memerlukan pertimbangan rasional, analisis informasi, serta pemahaman terhadap

kondisi internal dan eksternal organisasi. Keputusan yang diambil oleh pemimpin akan menjadi acuan bagi anggota dalam melaksanakan tugas, sehingga kualitas keputusan sangat menentukan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

4. Peranan sebagai Motivator

Pemimpin berperan dalam memberikan dorongan, inspirasi, dan semangat kerja kepada anggota organisasi agar mampu bekerja secara optimal. Melalui motivasi yang tepat, pemimpin dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, serta kinerja bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Peranan sebagai Pengendali dan Evaluator

Pemimpin bertanggung jawab melakukan pengawasan, pengendalian, dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja karyawan. Peran ini bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan, serta melakukan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

2.1.4 Komunikasi Internal

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah suatu proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi antara anggota organisasi itu sendiri, baik secara vertikal, horizontal, diagonal, kejelasan dan keterbukaan informasi, maupun umpan balik (*feedback*) komunikasi (Laksana dan Fajarwati, 2021). Komunikasi internal berisi berbagai saluran dan metode komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan

informasi, ide, perasaan, atau pesan yang terkait dengan kegiatan organisasi. Proses komunikasi ini tidak hanya melibatkan pertukaran informasi secara langsung antara atasan dan bawahan, tetapi juga melibatkan interaksi antar rekan kerja dalam satu tingkat atau antara berbagai departemen yang ada dalam organisasi. Komunikasi internal dalam suatu organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan pesan yang bersifat instruksional, informasional, maupun motivasional kepada para karyawan (Putri et al., 2024).

Komunikasi ini bisa berupa berbagai bentuk, mulai dari komunikasi langsung melalui tatap muka, melalui email, pengumuman, rapat, hingga penggunaan teknologi komunikasi digital seperti aplikasi pesan instan atau platform kolaborasi internal. Tujuan utama dari komunikasi internal adalah memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta tahu apa yang diharapkan dari mereka dalam menjalankan tugas mereka (Laksana dan Fajarwati, 2021). Komunikasi internal yang efektif sangat berperan dalam membentuk iklim kerja yang positif, mendorong produktivitas, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, komunikasi internal dapat disimpulkan sebagai proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi, baik secara vertikal, horizontal, diagonal, kejelasan dan keterbukaan informasi, maupun umpan balik (*feedback*) komunikasi dengan tujuan mendukung kelancaran aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi internal mencakup berbagai saluran dan metode, mulai dari komunikasi tatap muka hingga pemanfaatan teknologi digital, yang digunakan untuk menyampaikan pesan instruksional, informasional,

dan motivasional kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi internal yang efektif berperan penting dalam memastikan kesamaan pemahaman mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta memperjelas peran dan tanggung jawab setiap karyawan. Selain itu, komunikasi yang berjalan dengan baik mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan kerja sama antarindividu maupun antarbagian, serta mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, komunikasi internal merupakan elemen strategis yang harus dikelola secara berkelanjutan dalam organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Internal

Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi internal menurut Hakim (2020) antara lain:

1. Keterbukaan Pimpinan
 - a. Pimpinan yang terbuka akan menciptakan lingkungan komunikasi yang transparan.
 - b. Informasi dapat mengalir dengan lancar, baik dari pimpinan ke karyawan maupun sebaliknya.
 - c. Keterbukaan juga meningkatkan rasa percaya, sehingga karyawan merasa dihargai dan berani memberikan masukan.
2. Sistem Komunikasi Formal dan Informal
 - a. Komunikasi formal seperti rapat, laporan, memo, dan SOP memastikan informasi yang disampaikan akurat dan terstruktur.
 - b. Komunikasi informal seperti obrolan santai dan hubungan sosial membantu mempercepat penyebaran informasi dan mempererat hubungan antar karyawan.

- c. Keseimbangan antara formal dan informal membuat komunikasi internal lebih efektif.

3. Keterlibatan Karyawan

- a. Karyawan yang terlibat akan lebih aktif dalam menerima, mengolah, dan menyampaikan informasi.
- b. Tingkat partisipasi yang tinggi membuat komunikasi dua arah berjalan lebih baik.
- c. Keterlibatan juga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap organisasi.

4. Konsistensi Informasi dalam Organisasi

- a. Informasi yang konsisten mencegah kesalahpahaman dan konflik.
- b. Pesan yang sama harus diterima oleh semua pihak untuk menjaga keselarasan tindakan.
- c. Konsistensi juga menunjukkan profesionalisme organisasi dalam mengelola komunikasi.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Komunikasi Internal

Menurut Hingkua et al., (2021) komunikasi internal terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Komunikasi Personal

Komunikasi personal adalah komunikasi yang dilakukan oleh dua orang dalam suatu organisasi, baik secara tatap muka maupun melalui media. Proses komunikasi tatap muka memungkinkan kedua pihak berinteraksi langsung, sementara komunikasi melalui media menggunakan sarana seperti telepon, email, memo, atau surat.

2. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok merupakan komunikasi internal yang terjadi antara satu kelompok atau divisi dengan kelompok lainnya dalam organisasi. Setiap bagian atau divisi perlu berkomunikasi dengan divisi lain agar tugas dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dalam kelompok biasanya lebih efektif dilakukan secara tatap muka untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman.

2.1.4.4 Indikator Komunikasi Internal

Menurut Putri et al., (2024) terdapat tiga indikator komunikasi internal, yaitu:

1. Komunikasi internal vertikal

Komunikasi internal vertikal adalah proses penyampaian informasi yang terjadi antara jenjang hierarki yang berbeda dalam organisasi, yaitu dari atasan kepada bawahan maupun dari bawahan kepada atasan.

2. Komunikasi Internal Horizontal

Komunikasi internal horizontal adalah komunikasi yang berlangsung antarindividu atau unit kerja yang berada pada tingkat hierarki yang sama dalam organisasi. Jenis komunikasi ini bertujuan untuk mendukung koordinasi, kerja sama, dan pertukaran informasi antarpegawai atau antarbagian yang memiliki kedudukan setara.

3. Komunikasi Internal Diagonal

Komunikasi internal diagonal adalah komunikasi yang terjadi antara individu atau unit kerja yang berbeda fungsi dan berbeda tingkat

hierarki, tanpa harus mengikuti jalur struktural formal. Misalnya, komunikasi antara staf bagian keuangan dengan manajer bagian operasional. Komunikasi diagonal berfungsi untuk mempercepat arus informasi, meningkatkan fleksibilitas kerja, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat

4. Kejelasan dan Keterbukaan Informasi

Kejelasan dan keterbukaan informasi menunjukkan sejauh mana pesan yang disampaikan dalam organisasi dapat dipahami dengan baik, bersifat transparan, serta tidak menimbulkan penafsiran ganda. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu karyawan memahami tugas, kebijakan, dan tujuan organisasi secara tepat.

5. Umpan Balik (*Feedback*) Komunikasi

Umpan balik merupakan respon yang diberikan atas informasi atau pesan yang disampaikan, baik dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya. Adanya umpan balik yang efektif memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah, memperbaiki kesalahan, serta meningkatkan efektivitas kerja dan hubungan antarindividu dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

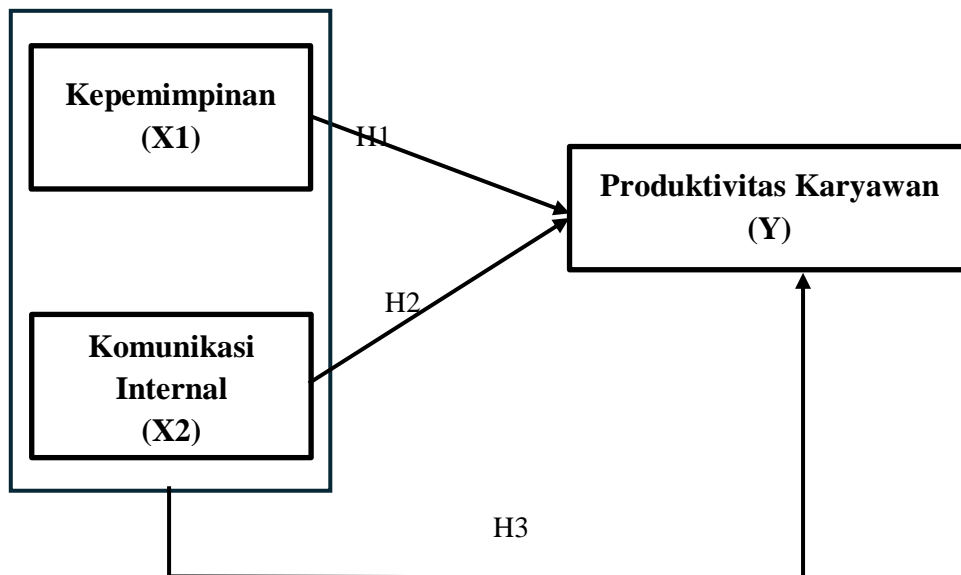
No	Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Fitriani Harahap, Diana Hotmatio Simanjuntak, 2022)	Pengaruh Kepemimpinan Koperasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Credit Union (Cu) Dosnitahi Pinangsori Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah	Kepemimpinan (X) Produktivitas Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
2	(Jaya, 2021)	Pengaruh Leadership Style Dan Organizational Culture Terhadap Productivity Of Employee Di Koperasi Simpan Pinjam-Sejahtera Bersama (Ksp-Sb) Cabang Sukabumi	Leadership style X1 Organizational culture X2 Produktivitas Karyawan (Y)	Hasil penelitian menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Organizational culture terhadap Produktivitas Karyawan (Y): Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan.
3	(Gugun Faisal R, 2022)	Pengaruh komunikasi interpersonal Terhadap produktivitas kerjakaryawan KSPPS Nurinsani	Komunikasi (X) Produktivitas (Y)	Menunjukkan terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja karyawan KSPPS

No	Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
4	(Samakmur, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Koperasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Credit Union (Cu) Dosnitahi Pinangsori Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah	Kepemimpinan Produktivitas (Y)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Koperasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Credit Union (CU) Dosnitahi Pinangsori Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah
5	(Mardani et al., 2020)	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan	Komunikasi X Produktivitas Y	

Sumber: Literatur review, 2025

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Fikir

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Simarmata et al., (2021) menjelaskan bahwa pemimpin berperan dalam memengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku bawahan agar mereka termotivasi mencapai tujuan organisasi. Menurut Harahap et al., (2022) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Temuan penelitian sebelumnya juga mendukung hubungan tersebut. Penelitian Harahap et al., (2022) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Nofsaftiya, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Bukti empiris ini memperkuat bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang relevan dan secara konsisten berpengaruh terhadap produktivitas. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

2.4.2 Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Produktivitas

Komunikasi internal berisi berbagai saluran dan metode komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan informasi, ide, perasaan, atau pesan yang terkait dengan kegiatan organisasi. Proses komunikasi ini tidak hanya melibatkan pertukaran informasi secara langsung antara atasan dan bawahan, tetapi juga melibatkan interaksi antar rekan kerja dalam satu tingkat atau antara berbagai departemen yang ada dalam organisasi. Komunikasi internal dalam suatu organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan pesan yang bersifat instruksional, informasional, maupun motivasional kepada para karyawan (Putri et al., 2024).

Dukungan empiris juga terlihat dari penelitian terdahulu. Pambudi et al., (2025) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian Mardani et al., (2020) juga membuktikan bahwa komunikasi efektif meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan.

Napitupulu & Siagian, (2023) dalam studi literturnya menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja, pemahaman tugas, dan disiplin sehingga produktivitas meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Diduga komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Internal Terhadap Produktivitas

Secara teoritis, produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan dan komunikasi internal (Simanjuntak, 2020). Kepemimpinan menentukan arah, dukungan, dan motivasi bagi karyawan, sementara komunikasi internal menentukan kelancaran informasi dan koordinasi dalam organisasi. Kombinasi keduanya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, jelas, dan mendukung efektivitas pelaksanaan tugas.

Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas baik secara parsial maupun simultan. Penelitian Anggraeni et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi internal saling melengkapi dan berkontribusi langsung terhadap pencapaian produktivitas kerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Diduga kepemimpinan dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.