

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Produksi dan Operasi**

Sebelum membahas mengenai pengertian manajemen produksi dan operasi, terlebih dahulu perlu diketahui bahwa manajemen produksi tidak terlepas dari pengertian "manajemen", "produksi" dan "operasi", dimana masing-masing pengertian tersebut tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Adapun pengertian manajemen menurut Sofjan Assauri adalah sebagai berikut:

"Manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain.." (Assauri, 1993, pp 16).

Sedangkan pengertian manajemen menurut James A. F. Stoner adalah sebagai berikut:

*"Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals."* (Stoner, 1992, pp 7).

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya perusahaan yang tersedia.

Menurut Sofjan Assauri, definisi produksi dan operasi adalah sebagai berikut: "Produksi dan operasi dalam ekonomi adalah merupakan kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan dan menambah kegunaan atau utilitas suatu barang atau jasa." (Assauri, 1993, pp 16).

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produksi merupakan suatu kegiatan untuk menambah kegunaan dari suatu barang dan jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi.

Selanjutnya, pengertian manajemen produksi menurut Agus Ahyari adalah sebagai berikut:

"Manajemen produksi merupakan proses kegiatan untuk mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengawasan dari produksi dan proses produksi." (Ahyari, 1992, pp 45).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen produksi merupakan suatu kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa dengan proses yang terkoordinasi dan teratur yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.

Dalam manajemen produksi perlu dibuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan agar barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan baik mengenai kualitas, kuantitas dan

waktu yang direncanakan dengan biaya yang dikeluarkan seminimum mungkin serta dapat melayani kepuasan konsumen.

## 2.2 Tujuan Manajemen Produksi dan Operasi

Menurut Hani Handoko (1991, pp 26), manajemen produksi dan operasi mempunyai empat tujuan utama, yakni:

### 1. Biaya

Biaya merupakan hal yang penting dalam melaksanakan operasi-operasi; dan secara kasar dapat disamakan dengan efisiensi. Bila biaya-biaya untuk suatu keputusan dinilai, maka semua biaya relevan harus dimasukkan. Konsep biaya relevan menyatakan bahwa biaya-biaya yang bervariasi dengan keputusan-keputusan. Biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh keputusan dapat diabaikan.

### 2. Kualitas

Yang dimaksud dengan kualitas disini, berkaitan dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh operasi-operasi. Tujuan ini dipengaruhi oleh desain produk maupun cara produk dibuat dalam operasi-operasi. Sebaliknya, kualitas dipengaruhi serangkaian keputusan operasi, yang mencakup keputusan-keputusan tentang produk, proses, tenaga kerja dan pendekatan yang diambil untuk pengawasan kualitas.

### 3. *Dependability*

*Dependability* sebagai suatu tujuan menyangkut dapat diandalkannya suplai barang atau jasa. Dalam operasi-operasi, *dependability* dapat diukur dengan

persentase kekurangan bahan, persentase pemenuhan janji-janji pengiriman, dan criteria lainnya. *Dependability* juga dipengaruhi berbagai keputusan yang dibuat dalam operasi-operasi, mulai dari keputusan-keputusan desain proses, *scheduling* sampai persediaan.

#### 4. Fleksibilitas

Fleksibilitas menyangkut kemampuan operasi-operasi untuk membuat perubahan-perubahan dalam desain produk atau dalam kapasitas produksi, dan sebagainya, untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Fleksibilitas dapat diukur dengan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengubah desain produk atau mengubah tingkat kapasitas produksi.

### 2.3 Produktivitas

Produktivitas adalah rasio dari keluaran suatu organisasi (barang dan jasa) terhadap masukannya (manusia, modal, material, dan energi) (Werther et al, 1986). Produktivitas meningkat bersamaan dengan ditemukannya cara-cara baru oleh suatu organisasi untuk menggunakan sumber daya yang lebih sedikit untuk memproduksi keluarannya. Dalam lingkungan bisnis, meningkatkan produktivitas adalah penting untuk kesuksesan jangka panjang. Melalui peningkatan produktivitas, perusahaan dapat mengurangi biaya, menghemat sumber daya yang langka, dan meningkatkan profit. Pada gilirannya, peningkatan profit membuat organisasi bisa memberikan manfaat dan kondisi kerja yang lebih baik. Hasilnya bisa berupa kualitas kehidupan

kerja yang lebih tinggi bagi para pekerja, yang lebih cenderung termotivasi kearah peningkatan yang lebih jauh dalam produktivitas.

Produktifitas adalah ukuran seberapa baik sebuah negara, industri, atau unit bisnis dalam menggunakan sumber daya (atau faktor produksi) yang dimilikinya.

$$Pr\ oductivity = \frac{Output}{Input}$$

Perbandingan produktivitas sebuah perusahaan dapat dilakukan dalam dua cara:

- Membandingkan dirinya sendiri dengan perusahaan/operasi lain dalam industrinya
- Membandingkan dirinya dengan data industri (jika tersedia)

Pendekatan pengukuran produktivitas yang lain adalah dengan mengukurnya terhadap waktu dalam sebuah operasi yang sama.

Walaupun umumnya tujuan produktivitas diukur dengan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan per input, terkadang produktivitas mengacu pada penurunan cost yang diharapkan. Objektif ini dapat berupa penurunan produk defektif, komplain pelanggan (yang dapat berujung pada tuntutan hukum), atau jam lembur.

Fokus strategi produktivitas:

- *Cost reduction* → Meningkatkan/memperbaiki stuktur pembiayaan
- Efisiensi → Meningkatkan *asset utilization*

Definisi lain mengatakan bahwa produktivitas pada kebanyakan organisasi merupakan suatu fungsi pengaturan paling sedikit tiga variabel, yaitu teknologi, modal, dan sumber daya manusia. Banyak organisasi memiliki kesempatan dalam pengembangan teknologi dan investasi modal. Banyak dari perusahaan tersebut gagal

dalam meningkatkan produktivitas oleh karena gagal memperoleh keuntungan optimal dari kemampuan karyawannya (Laudon and Laudon, 1996).

Peningkatan kinerja baik dari investasi modal atau teknologi dapat diukur dengan mendasarkan pada laba dan biaya, yang diukur dengan keluaran dibagi masukan. Pengaruh individu karyawan dalam produktivitas pada kebanyakan tugas sulit untuk diukur seperti diatas. Pengaruh dari sumber daya manusia dalam organisasi terhadap produktivitas bagaimanapun dapat diukur dengan mendasarkan pada apa yang dilakukan individu pada pekerjaannya. Apa yang dilakukan individu dapat dinilai dengan pengukuran berdasarkan kehadiran, kecelakaan kerja, keluar-masuk kerja, dan keluhan-keluhan. Disamping itu dapat pula diukur secara langsung dengan mendasarkan pada pengamatan manajer, kerabat kerja, bawahan, dan pelanggan sebagai frekuensi yang telah dilakukan pekerja terhadap pekerjaannya yang menyangkut kesuksesan pekerjaannya.

Untuk mengukur produktivitas kerja dapat menggunakan dua pendekatan berikut:

a. Skala Sifat

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah menggunakan sifat sebagai acuannya, seperti kesetiaan, kepercayaan, ketegasan, dan pengaturan diri sendiri. Keuntungan dari pendekatan ini adalah dapat digunakan untuk mengukur pada skala yang sama dari tingkatan CEO (*Chief Executive Officer*) sampai ke posisi *entry level* sekalipun dan dapat dengan mudah diterapkan secara cepat, karena tidak adanya pertimbangan waktu atau imajinasi untuk bertukar pikiran.

b. Biaya-biaya yang Berkaitan dengan Hasil

Pendekatan kedua ini menitikberatkan pada tingkatan manajer senior, para pemegang saham, dan pelanggan, karena pertimbangan mereka terhadap kesejahteraan perusahaan. Mereka mempertimbangkan dan mengukur secara kuantitatif atau produktivitas dari hasil, seperti laba, biaya, dan tingkat pengembalian investasi, yang kebanyakan merupakan tanggung jawab dari manajer.

## **2.4 Ketepatan Waktu, Kualitas, dan Produktivitas**

Banyak faktor dalam suatu proses pekerjaan yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengukuran biaya. Hal ini tidak berarti bahwa faktor-faktor ini tidak penting sebagai gambaran tingkat kinerja dari pegawai.

Pengukuran secara tidak langsung dapat menjadi penting jika digunakan secara tepat. Beberapa kasus dalam kegiatan sumber daya manusia tidak terlibat langsung dengan analisa biaya. Efektifitas merupakan suatu masa yang menuju pada produktivitas dan efisiensi. Untuk menaksir efektivitas dari suatu fungsi, kita membutuhkan pengukuran yang berkaitan dengan waktu, kualitas dan kuantitas. Produktivitas adalah suatu ukuran mengenai apa yang diperoleh dari apa yang diberikan (Atmosoeperto, 2001). Dalam rumus tersebut, hasil-hasil yang dicapai mencakup pengertian kuantitatif maupun kualitatif. Tidak cukup hanya sekedar menghasilkan lebih banyak dari sejumlah sumber daya yang diberikan. Kualitas dari apapun yang dihasilkan harus memenuhi baku yang telah ditetapkan yang diharapkan

oleh konsumen atau klien serta sesuai waktu yang direncanakan. Pengukuran tidak langsung dapat dirubah menjadi langsung melalui berbagai macam proses sederhana.

Semua pengukuran, baik langsung maupun tidak langsung secara garis besar dapat dipakai paling sedikit untuk dua hal, yaitu: (1) Membantu mengatur dan mengontrol organisasi, dan (2) Membuat kesepakatan dengan orang lain diluar kelompok. Dalam mengevaluasi efektivitas karyawan, hal yang penting adalah mengevaluasi pengaturan sistem dan prosedur yang ada (Jac Fitz, 1986).

## **2.5 Pengertian Proses**

Dalam ”*Operations Management for Competitive Advantage, Tenth Edition*”, Chase, Jacobs, Aquilano (2004, pp 102) memberikan pengertian bahwa proses adalah bagian dari perusahaan yang mengambil masukan (*input*) dan mengubahnya menjadi keluaran (*output*), dimana diharapkan mempunyai nilai lebih bagi perusahaan dibandingkan dengan input sebelumnya.

### **2.5.1 Tipe-Tipe Proses**

Menurut Chase, Jacobs, Aquilano (2004, pp 106 – 108), proses dapat dibedakan melalui tahapan-tahapannya, yaitu:

1. *Single – stage*

Dimana proses hanya berjalan dalam satu tahap untuk penyelesaian.

2. *Multiple – stage*

Dimana proses harus melalui beberapa tahapan proses untuk penyelesaian satu output.

Jika dibedakan menurut outputnya, proses dapat dibagi menjadi:

1. *Make to stock*

Dimana proses hanya aktif untuk menghasilkan produk – produk secara standar dan terjadwal.

2. *Make to order*

Dimana proses aktif dalam menghasilkan produk untuk merespon pesanan yang datang.

3. *Hybrid*

Gabungan dari *make to stock* dan *make to order*.

## 2.6 Struktur Proses Produksi

Menurut Martinich, struktur proses produksi dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kategori yaitu :

1. *Flow Processes*

Proses produksi yang pada umumnya dilakukan jika terdapat tipe proses produksi yang sama yang dilakukan dengan suatu urutan produksi yang tetap. Proses produksi tersebut dilakukan pada work stations yang berbeda yang diatur dan disusun secara berurutan. Keuntungan dari sistem produksi ini adalah tingkat efisiensi proses produksi yang lebih besar sebagai akibat dari spesialisasi mesin, tenaga kerja, peralatan dan penanganan material.

## 2. *Job-shop Processes*

Proses produksi yang dilakukan jika terdapat beberapa produk yang memerlukan beberapa tipe proses produksi yang berbeda dan pada tiap-tiap proses produksi tersebut terdiri dari beberapa urutan produksi yang berbeda pula. Keuntungan dari sistem produksi ini adalah tingkat fleksibilitas terhadap pekerjaan yang dilakukan lebih tinggi daripada *Flow Process*.

## 3. *Celular Processes*

Proses produksi yang merupakan gabungan dari unit *flow process* yang kecil dan *job shop process*. Proses produksi ini dilakukan untuk mendapatkan tingkat fleksibilitas yang tinggi dari *flow process* dan tingkat produksi yang lebih tinggi dari *job shop process*.

## 4. *Project Processes*

Proses produksi yang menghasilkan satu *ouput* yang sangat spesifik dan mempunyai tingkat fleksibilitas yang sangat tinggi untuk disesuaikan dengan permintaan dari hasil produksi tersebut.

Sistem produksi dapat terdiri dari beberapa sub sistem yang mempunyai struktur proses yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penentuan struktur proses produksi tergantung dari beberapa faktor, diantaranya adalah :

1. Volume dan pola permintaan produksi.
2. Diferensiasi dan tipe pemrosesan dari produk.
3. Tipe dari order pelanggan apakah *made to stock* atau *made to order*.
4. Karakteristik fisik dari produk dan teknologi yang digunakan.

## **2.7 Production System**

Kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing dipengaruhi oleh karakter dari proses – proses yang ada di perusahaan tersebut. Jadi memang masuk akal jika proses yang ada dapat diidentifikasi dan dimengerti karakternya. Menurut Kolarik (1999, pp 43) dalam ”*Creating Quality, Process Design for Results*”, keefektifan dan keefisienan suatu sistem produksi dan proses – proses didalamnya mengarah pada suatu kesamaan, mereka diarahkan untuk suatu tujuan bersama seperti yang sudah tertuang dalam visi, misi dan nilai – nilai perusahaan, selain tujuan spesifik dari produksi tersebut.

Sistem produksi ini terstruktur secara sistematis dan secara hierarkis. Proses – proses didalamnya juga diciptakan dan dioperasikan melalui usaha – usaha untuk mendefinisikan, mengontrol dan memperbaiki/mengembangkan.

### **2.7.1 Konsep Dalam Mendefinisikan/Meredefinisikan Suatu Proses**

Kolarik (1999, pp 44 – 45) lebih jauh menjelaskan bahwa dalam mendefinisikan dan meredefinisikan suatu proses mencakup tiga elemen, yaitu *output*, transformasi dan *input*. Hal ini mewakili maksud strategis perusahaan dimana visi dan misi perusahaan tercakup. Jika pendefinisian suatu proses menyimpang dari tujuannya, tidak akan ada pengendalian dan perbaikan yang dapat dilakukan, hanya dengan meredefinisikan ulang dapat membantu.

*Output* mendeskripsikan produk dan produk sampingan dari proses yang ada. *Input* maksudnya adalah sumber – sumber daya yang ada, seperti material, energi, informasi dan sebagainya, yang diperlukan untuk melaksanakan proses

tersebut. Dalam mendefinisikan dan mendefinisikan proses yang ada, kita menggunakan teknologi dan sumber daya terbaik dalam perusahaan.

### **2.7.2 Konsep Dalam Pengendalian Proses**

Pengendalian proses berfokus pada hasil, dimana pengendalian ini mencakup tiga elemen yaitu: pengukuran, perbandingan dan perbaikan. Pengukuran melibatkan parameter – parameter strategis dan taktis, seperti posisi terakhir dari operasi mesin. Pengukuran ini dibandingkan dengan nilai – nilai yang ingin dicapai, dimana langkah ini merupakan kegiatan perbandingan nilai – nilai yang sudah ditargetkan sebelumnya. Tindakan – tindakan yang layak akan dilakukan, jika diperlukan, untuk mengarahkan parameter yang diukur mendekati target yang telah ditetapkan.

## **2.8 *Process Improvement***

Kolarik (1999, pp 435 – 479) dalam ”*Creating Quality, Process Design for Results*” membahas mengenai perbaikan proses yang melibatkan tiga elemen yaitu: pertanyaan, analisis dan tindakan. Perbaikan proses adalah cara – cara untuk mengubah keefektifan dan atau keefisienan proses yang menyangkut perubahan – perubahan, *input* dan *output*. Dalam tahap ini kita menganalisis proses yang ada menggunakan fakta – fakta, angka – angka dan pendapat – pendapat yang terpilih, kemudian kita membuat alternatif – alternatif yang mungkin. Akhirnya tindakan diambil untuk memperbaiki suatu proses secara bertahap.

Perbaikan proses berawal dari aspek – aspek yang menjadi pertanyaan. Pertanyaan yang biasa diajukan adalah efektifitas dan efisiensi dari suatu proses dan dilihat dari sudut pandang pengalaman dan pengukuran kinerja terdahulu. Dari hal – hal inilah kesempatan untuk perbaikan proses dapat timbul. Pengamatan proses merupakan suatu hal yang penting dalam melihat adanya kesempatan untuk memperbaiki proses. Berikut adalah perincian dari kegiatan pengamatan yang dapat dilakukan pada suatu proses.

Tabel 2.2 Kegiatan Pengamatan

Kegiatan	Deskripsi
Meninjau kembali tujuan/harapan: Proaktif. Reaktif.	Meninjau kembali visi, misi, nilai – nilai utama dalam sistem produksi. Meninjau kembali tujuan, definisi, target, dan spesifikasi dari proses dan sub proses.
Meninjau kembali operasi dan hasil yang nyata: Proses/Subproses perusahaan sendiri. Proses/Subproses perusahaan lain.	Mengerti apa yang sedang terjadi, mengamati perubahan yang terjadi, mengukur hasil akhir dan masukan.
Membandingkan antara kenyataan dengan harapan.	Mencari kemungkinan – kemungkinan yang dapat dicapai. Memeriksa proses dan menentukan titik –titik mana yang bisa diperbaiki.

Menyatakan kemungkinan.	Menyatakan hasil yang dicapai dan kesenjangan dalam suatu proses dalam ukuran. Menjelaskan dalam istilah yang umum kemungkinan – kemungkinan yang dapat dicapai dengan perbaikan proses.
-------------------------	--

## 2.9 Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi, dua fungsi pokok manajemen adalah perencanaan dan pengendalian. Setelah fungsi perencanaan manajemen dilakukan, keberhasilan perwujudan rencana sangat ditentukan oleh pengendalian yang didesain dan diimplementasikan oleh manajemen. Kemampuan manajemen dalam mendesain berbagai tipe pengendalian yang fit dengan situasi yang dihadapi, akan menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan.

Tipe pengendalian dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) golongan

1. Pengendalian Utama
  - a. Pengendalian terhadap personel

Sumber utama penyebab masalah pengendalian adalah personel, dan oleh karena itu, fokus utama usaha pengendalian perlu dipusatkan pada penyebab timbulnya masalah yang disebabkan karena ketidaksesuaian tujuan individu

dengan tujuan organisasi, dan ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan. Untuk mengatasi ketidakmampuan individu dalam mewujudkan tujuan organisasi manajemen dapat melakukan pendidikan dan pelatihan, penyediaan teknologi memadai, dukungan dari manajemen puncak.

## 2. Pengendalian Tambahan

### a. Pengendalian terhadap keluaran

Syarat yang harus dipenuhi dalam tipe pengendalian ini adalah penentuan dimensi keluaran yang diharapkan seperti efisiensi, kualitas dan ketepatan saat penyerahan barang; pengukuran dimensi keluaran tersebut; pemberian penghargaan untuk mendorong perilaku sesuai dengan yang diharapkan.

### b. Pengendalian terhadap tindakan tertentu

Manajemen merancang sistem pengendalian yang mendorong personal untuk mengerjakan tindakan yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### c. Penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan.

Pengendalian ini dilakukan dengan otomatisasi, sentralisasi, berbagi resiko, penghilangan.

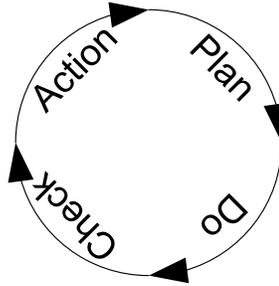
## 2.10 PDCA

Salah satu model yang banyak digunakan dalam proses perbaikan/peningkatan proses dan produk adalah *Deming Cycle* atau *Plan-Do-Check-Action (PDCA)* yang

dirumuskan oleh W. Edwards Deming. Siklus ini menjabarkan empat langkah terkait dalam *process improvement*:

- *Plan*. Pada langkah ini, dilakukan pemeriksaan dan penilaian atas kinerja saat ini. Dari hasil pemeriksaan ini dibuat suatu analisis atas permasalahan yang mungkin ada dan dicoba untuk menentukan akar permasalahannya. Berangkat dari analisis ini, dicari suatu kemungkinan solusi dan dibuatlah rencana untuk menerapkan solusi ini untuk mengatasi permasalahan yang ada.
- *Do*. Pada langkah ini, rencana solusi yang sudah dirumuskan dalam langkah *Plan* mulai digulirkan. Umumnya langkah ini mula-mula dilakukan dalam skala kecil dalam keseluruhan organisasi/proyek (berfungsi sebagai *pilot project*) sebelum kemudian mungkin dikembangkan ke keseluruhan organisasi/proyek.
- *Check*. Dari dijalankannya rencana tadi, dilakukan perbandingan terhadap hasilnya dan apa yang sebenarnya diharapkan. Jika terdapat perbedaan antara hasil sesungguhnya dan rencana awal, periksalah apa yang menyebabkan adanya perbedaan tersebut.
- *Act*. Dengan berdasarkan hasil pengujian dan evaluasinya, perbaiki rencana awal tadi untuk semakin mempertajam solusi yang ditawarkan. Rencana ini dapat dijadikan sebagai *guidelines* permanen jika memang memberikan hasil yang baik dan dapat diaplikasikan secara lebih luas lagi (melebihi jangkauan awal *pilot project*).

Siklus PDCA merupakan siklus rekursif, sehingga dapat disebut sebagai *continuous improvement*.



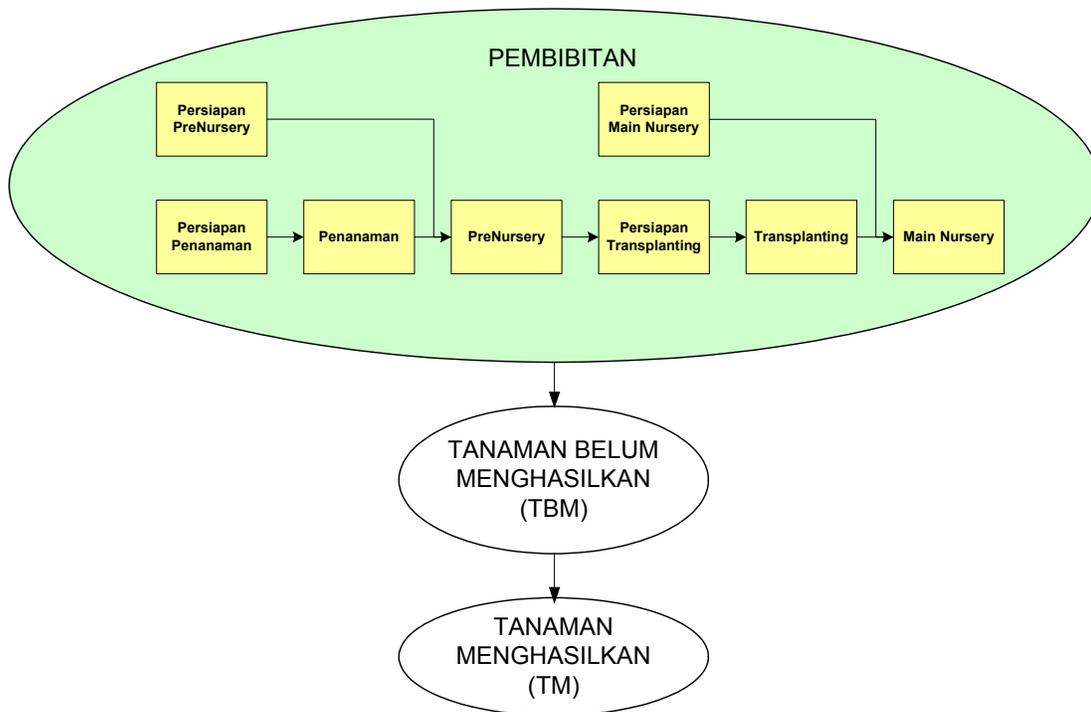
Gambar 2.1 Siklus Plan-Do-Check-Action.

## 2.11 Pembibitan Kelapa Sawit Dua Tahap

Dikenal dua model pembibitan kelapa sawit, yaitu pembibitan satu tahap dan pembibitan dua tahap. Pembibitan bertujuan untuk menghasilkan bibit yang sehat untuk digunakan dalam penanaman di lapangan. Adapun pembibitan ini diawali dengan penanaman kecambah pada pembibitan awal (pre nursery) yang kemudian kecambah akan dipindahkan ke pembibitan utama (main nursery).

Pembibitan dua tahap menawarkan keunggulan dimana bibit dapat memperoleh perhatian dan perawatan yang lebih intensif selama periode pertumbuhan awal selama satu bulan yang amat kritis. Selain itu, dengan metode pembibitan dua tahap akan dibutuhkan lebih sedikit sumber daya untuk pembibitan utama.

Pada awal pembibitan dua tahap, pertama-tama kecambah akan ditanam dalam polibeg kecil yang diletakkan di bedengan khusus. Setelah mencapai jangka waktu tertentu (10-14 minggu), kecambah-kecambah tersebut akan dipindahkan (transplanting) ke polibeg yang lebih besar dan memasuki tahap pembibitan utama.



Gambar 2.2 Alur Pembibitan Dua Tahap

## 2.12 Individual Behaviour

Menurut McShane (2003, pp.38), behaviour seseorang sangat menentukan unjuk kerja orang tersebut dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan untuk melakukan pekerjaan pada suatu standard tertentu :

*“People are hired to perform tasks above a minimum standard. Task performance refers to goal-directed activities that are under the individual’s control. These include physical behaviors as well as mental processes leading to behaviours. .... that is, their behaviours and the outcomes of those behaviours must exceed minimum acceptable levels”.*

### **2.13 Komunikasi**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Brent D. Ruben dalam buku Komunikasi memberikan definisi komunikasi yaitu suatu aktivitas yang mempunyai beberapa tahap yang terpisah satu sama lain tetapi berhubungan. Sedangkan DR. Arni Muhammad dalam buku yang sama memberikan pengertian komunikasi yaitu pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim pesan dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.