



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Kajian Pustaka: *Review* Penelitian Sejenis Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti ini digunakan untuk mengembangkan kerangka pikir dan menjadi pembanding dalam penelitian kuantitatif ini. Pengamatan penelitian sejenis ini dilakukan untuk melihat beberapa informasi dan teori terkait untuk menjadi referensi bagi peneliti. Penelitian sejenis sebelumnya dilakukan oleh Sari Fujiastuti dari Universitas Indonesia yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Chevron Indonesia”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja perusahaan di Chevron Indonesia. Selain itu, peneliti juga ingin mendapatkan hasil analisis faktor-faktor yang akan meningkatkan kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2011 ini menggunakan teori dan konsep Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi, Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan, dan Hubungan Budaya Organisasi

dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan menggunakan metode kuantitatif disertai dengan survei khalayak, maka diperoleh hasil yang valid. Peneliti mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula dengan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, budaya organisasi melalui kinerja perusahaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian sejenis selanjutnya dilakukan oleh Ardi Hermawan yang juga merupakan mahasiswa Universitas Indonesia. Penelitian ini berjudul “Pengaruh Penilaian Karyawan Tentang Pelaksanaan Kegiatan *Employee Relations* Terhadap Tingkat Motivasi Kerja Karyawan (Studi Terhadap Pelaksanaan Kegiatan *Family Gathering* dan *Outbound* Karyawan PT UNINDO Periode 2010)”. Peneliti merasa hal ini layak untuk diteliti karena *employee relations* seringkali dihiraukan oleh pihak manajemen, sehingga hubungan kerja yang terjalin menjadi tidak harmonis.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh penilaian karyawan tentang pelaksanaan *family gathering* dan *outbound* sebagai kegiatan *employee relations* terhadap tingkat motivasi kerja. Peneliti menggunakan konsep *Public Relations*, *Employee Relations*, *Special Event*, dan Motivasi untuk mendukung penelitian ini. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh dari penilaian karyawan tentang pelaksanaan *family gathering* dan *outbound* sebagai kegiatan *employee relations* terhadap tingkat motivasi kerja.

Tabel 2.1 *Review Penelitian Sejenis Terdahulu*

No	Hal yang di-review	Peneliti Terdahulu 1	Peneliti Terdahulu 2	Peneliti Ini
1.	Judul Penelitian	“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Chevron Indonesia”	“Pengaruh Penilaian Pelaksanaan Kegiatan <i>Employee Relations</i> Terhadap Tingkat Motivasi Kerja Karyawan (Studi Terhadap Pelaksanaan Kegiatan <i>Family Gathering</i> dan <i>Outbound</i> Karyawan PT UNINDO Periode 2010)”	“Pengaruh Program <i>Employee Relations</i> Terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja Karyawan (Survei pada: Karyawan RED Communication Indonesia)”
2.	Tahun Penelitian	2011	2012	2017
3.	Nama Peneliti	Sari Fujiastuti dari Universitas Indonesia	Ardi Hermawan dari Universitas Indonesia	Angela Alviani dari Universitas Multimedia Nusantara
4.	Rumusan Masalah	<p>a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan di Chevron Indonesia?</p> <p>b. Apakah kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia?</p>	<p>1. Bagaimana penilaian karyawan tentang pelaksanaan kegiatan <i>family gathering</i> dan <i>outbound</i> sebagai kegiatan <i>employee relations</i> PT UNINDO yang dilakukan pada tahun 2010?</p>	<p>a. Adakah pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap kepuasan kerja karyawan RED Communication Indonesia?</p> <p>b. Seberapa kuat pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap kepuasan kerja karyawan RED Communication Indonesia?</p>

		<p>c. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia?</p> <p>d. Apakah budaya organisasi melalui kinerja perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Chevron Indonesia?</p>	<p>2. Bagaimana tingkat motivasi kerja pada karyawan PT UNINDO?</p> <p>3. Bagaimana pengaruh penilaian karyawan tentang pelaksanaan kegiatan <i>family gathering</i> dan <i>outbound</i> sebagai kegiatan <i>employee relations</i> terhadap tingkat motivasi kerja karyawan PT UNINDO?</p>	<p>c. Adakah pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia?</p> <p>d. Seberapa kuat pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia?</p> <p>e. Adakah pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia?</p> <p>f. Seberapa kuat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia?</p>
5.	Tujuan Penelitian	<p>a. Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, kinerja perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja perusahaan di Chevron Indonesia.</p> <p>b. Mendapatkan hasil analisa faktor-faktor yang akan meningkatkan kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>a. Mengetahui penilaian karyawan tentang pelaksanaan kegiatan <i>family gathering</i> dan <i>outbound</i> sebagai kegiatan <i>employee relations</i> PT UNINDO yang dilakukan pada tahun 2010.</p> <p>b. Mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan PT UNINDO.</p> <p>c. Mengetahui pengaruh penilaian karyawan tentang pelaksanaan kegiatan <i>family gathering</i> dan <i>outbound</i> sebagai kegiatan <i>employee relations</i> terhadap tingkat</p>	<p>a. Mengetahui adakah pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap kepuasan kerja karyawan RED Communication Indonesia.</p> <p>b. Mengetahui seberapa kuat pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap kepuasan kerja karyawan RED Communication Indonesia.</p> <p>c. Mengetahui adakah pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia.</p> <p>d. Mengetahui seberapa kuat pengaruh program <i>employee relations</i> terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia.</p> <p>e. Mengetahui adakah pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia.</p>

			motivasi kerja karyawan PT UNINDO.	f. Mengetahui seberapa kuat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan RED Communication Indonesia.
6.	Teori dan Konsep	Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi, Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.	<i>Public Relations, Employee Relations, Special Event</i> , dan Motivasi.	<i>Public Relations, Komunikasi Organisasi, Corporate Communication, Internal Relations, Employee Relations</i> , Motivasi, dan Kepuasan Kerja.
7.	Metode Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
8.	Hasil Penelitian	Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula dengan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, budaya organisasi melalui kinerja perusahaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.	Terdapat pengaruh dari penilaian karyawan tentang kegiatan <i>special event</i> yaitu <i>family gathering</i> dan <i>outbound</i> terhadap tingkat motivasi kerja.	

## 2.2 Kerangka Teori dan Konsep

### 2.2.1 *Public Relations*

Menurut *The British Institute of Public Relations* (dalam Ruslan, 2012, h. 16), *Public Relations* didefinisikan menjadi:

1. “*Public Relations activity is management of communications between an organization and its publics.*” Dapat diartikan bahwa aktivitas *Public Relations* adalah mengelola komunikasi antara organisasi dan publiknya.
2. “*Public Relations practice is deliberate, planned, and sustain effort to establish and maintain mutual understanding between and organization and its public.*” Dapat diartikan bahwa dalam praktiknya, *Public Relations* memikirkan, merencanakan, dan memberikan kemampuannya untuk membangun dan menjaga hubungan baik antara organisasi dan publiknya.

Menurut Dozier & Broom (1995, dikutip dalam Ruslan, 2012, h. 20-21), peranan *Public Relations* dalam suatu organisasi dibagi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Penasehat Ahli (*Expert prescriber*)  
Seorang praktisi pakar *Public Relations* memiliki kemampuan tinggi untuk mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.

## 2. Fasilitator Komunikasi (*Communication fasilitator*)

Praktisi PR berperan sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen mendengarkan keinginan dan harapan publiknya. Sebaliknya, juga dapat menjelaskan keinginan dan harapan organisasi sehingga tercipta saling pengertian dari kedua belah pihak.

## 3. Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem solving process fasilitator*)

Praktisi PR menjadi bagian dari tim manajemen dalam proses pemecahan persoalan *public relations*. Seorang PR membantu pimpinan dalam memberikan nasihat hingga mengambil keputusan pada saat mengalami persoalan atau krisis.

## 4. Teknisi Komunikasi (*Communication technician*)

Praktisi PR sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi. PR berperan seperti wartawan dalam menyebarkan informasi kepada publik dan mengendalikan berita atau informasi kepada media massa.

Menurut Scott M. Cutlip and Allen H. Centre (1982, dikutip dalam Ruslan, 2012, h. 25) mengatakan bahwa:

“*Public Relations* adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasi dan tata cara organisasi demi kepentingan publiknya, serta merencanakan suatu program kegiatan dan komunikasi untuk memperoleh pengertian dan dukungan publiknya.”



Peranan komunikasi dalam manajemen menjadi penting untuk menciptakan hubungan komunikasi antara manajemen dengan para karyawannya, demikian juga sebaliknya. Peranan komunikasi ini berada di dalam suatu aktivitas manajemen yang dilakukan oleh seorang *Public Relations*. Melalui peranan ini, Pejabat Humas (*PRO Manager*) melakukan fungsi-fungsi manajemen perusahaan sebagai berikut:

1. *Communicator*: memiliki kemampuan sebagai komunikator baik secara langsung maupun tidak langsung, serta bertindak sebagai mediator dan persuader.
2. *Relationship*: kemampuan untuk membangun hubungan yang positif antara lembaga yang diwakilinya dengan publik internal maupun eksternal.
3. *Back up management*: menunjang kegiatan manajemen, seperti promosi, pemasaran, operasional, personalia, dsb untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. *Good Image Maker*: menciptakan citra dan reputasi yang positif bagi organisasi atau produk yang diwakilinya (Ruslan, 2012, h. 26 – 27).

### **2.2.2 Komunikasi Organisasi**

Menurut Pace & Faules (2001, h. 33) komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Komunikasi organisasi juga dapat

didefinisikan sebagai penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang menjadi bagian dari suatu organisasi (2001, h. 31). Karl Weick (dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 78) mengatakan bahwa kata organisasi adalah kata benda yang juga merupakan mitos. Orang tidak dapat menemukan organisasi, tetapi akan menemukan sejumlah peristiwa yang terjalin bersama-sama dalam kawasan yang nyata.

Dalam buku Pace dan Faules (2001, h. 56) terdapat teori transisional yang merupakan transisi dari teori-teori klasik mengenai organisasi dan manajemen ke teori sistem dan perilaku yang lebih mutakhir. Chester Bernard mengatakan bahwa organisasi formal merupakan suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasi. Dalam organisasi formal, konsep sistem dan orang adalah suatu yang penting. Eksistensi dari adanya organisasi adalah kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sama. Jadi, hal penting bagi seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi.

Menurut Argyris (1957, dikutip dalam Pace dan Faules, 2001, h. 61-62), terdapat suatu ketidaksesuaian yang mendasar antara kebutuhan karyawan dengan organisasi formal. Bahkan tidak jarang organisasi memiliki tujuan yang berlawanan dengan karyawan, akibatnya karyawan mengalami frustrasi dan memungkinkan untuk meninggalkan tempat kerja, apatis, dan acuh tak acuh.

Terdapat tiga tahapan utama dalam proses pengorganisasian, yaitu:  
(Pace & Faules, 2001, h. 81)

- a. Tahap pemeranan (*enactment*) yang berarti para anggota organisasi yang menciptakan kembali lingkungan mereka dengan menentukan makna khusus dari suatu peristiwa.
- b. Tahap seleksi yang berisi aturan-aturan untuk melakukan pengurangan atau sesuatu yang tidak sesuai.
- c. Tahap retensi yang memungkinkan organisasi untuk menyimpan informasi mengenai bagaimana cara organisasi merespons suatu

Menurut arah aliran informasi, dalam komunikasi organisasi hal ini berkaitan dengan arah formal aliran informasi dalam sebuah organisasi yang terbagi menjadi 4, yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam organisasi merupakan informasi yang mengalir dari otoritas yang lebih tinggi kepada otoritas yang lebih rendah. Atau sering juga dalam perusahaan ditemukan komunikasi yang dilakukan oleh manajemen kepada karyawannya. Menurut Katz & Kahn (1966, dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 185) terdapat lima jenis informasi yang biasa dilakukan oleh atasan kepada bawahannya: (1) informasi tentang bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi tentang dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi tentang kebijakan dan praktik organisasi, (4) informasi tentang kinerja

karyawan, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam organisasi adalah informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Atau komunikasi yang terjalin antara bawahan kepada atasannya. Komunikasi ke atas dapat menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada perusahaan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengajukan pertanyaan dan menyumbangkan gagasan beserta sarannya mengenai operasionalisasi perusahaan (Planty & Machaver, 1992, dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 190).

c. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal merupakan penyampaian informasi dengan rekan sekerja yang memiliki tingkat otoritas dan atasan dalam organisasi yang sama. Tujuan dari adanya komunikasi horizontal untuk: (1) melakukan koordinasi pekerjaan, (2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) memecahkan masalah, (4) memperoleh pemahaman bersama, (5) mendamaikan, merundingkan, dan menengahi perbedaan, dan (6) menumbuhkan dukungan antarpersonal.

d. Komunikasi lintas-saluran

Komunikasi lintas-saluran adalah penyampaian informasi yang dilakukan dengan batas-batas fungsional atau unit kerja dan komunikasi ini terjadi ketika antarpribadi memiliki atasan yang berbeda. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas-saluran, keduanya mencakup hubungan lateral yang penting bagi suatu perusahaan atau organisasi yang efektif (Pace & Faules, 2001, h. 183-199).

Dalam proses komunikasi di dalam organisasi, terdapat posisi yang melekat dalam diri individu. Seorang karyawan yang sering melakukan komunikasi dengan mengindahkan posisi mereka dapat disebut sebagai komunikasi formal. Namun, ada juga karyawan yang berkomunikasi dengan satu sama lainnya tanpa mengindahkan posisi dalam pekerjaannya dan aliran komunikasinya lebih bersifat pribadi. Hal ini menghasilkan suatu jaringan komunikasi yang sering disebut sebagai komunikasi informal/pribadi/selentingan (*grapevine*).

Komunikasi *grapevine* cenderung mengandung laporan yang 'rahasia' tentang orang atau peristiwa yang tidak dapat diperoleh melalui komunikasi formal perusahaan. Secara umum, *grapevine* terjadi melalui interaksi mulut ke mulut dan bebas dari kendala organisasi maupun batasan posisi. Penyebaran informasi pun akan lebih cepat, terutama saat suatu peristiwa baru saja terjadi. Pada umumnya, 75% - 90% informasi yang disampaikan saat *grapevine* cukup akurat khususnya pada saat penyampaian

memberikan beberapa fakta. Namun, *grapevine* juga biasanya disampaikan secara tidak lengkap dan sering menghasilkan kesalahan interpretasi. Hal ini juga tentunya dapat memengaruhi kebaikan atau keburukan organisasi (Pace & Faules, 2001, h. 200 – 201).

Oleh karena itu, untuk menghadapi rumor (*grapevine*) yang dapat mengganggu keberlangsungan organisasi atau perusahaan, perlu untuk menjaga saluran komunikasi formal untuk tetap terbuka dan memberikan kesempatan untuk berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal, dan lintas-saluran yang terbuka, akurat, dan sensitif. Hubungan antara atasan dan bawahan yang efektif akan sangat penting untuk mengendalikan terjadinya gosip.

### **2.2.3 Corporate Communication**

Organisasi merupakan sekumpulan individu yang saling berkomunikasi satu sama lain. Arus komunikasi yang berjalan dapat mengalir secara vertikal maupun horizontal, eksternal maupun internal, dan formal maupun informal dari lapisan manajemen karyawan, bahkan sampai dengan pihak eksternal. Setiap aktivitas dalam suatu organisasi mencerminkan nilai dari perusahaan, sehingga dapat membentuk suatu *image* dan citra perusahaan. Dari adanya aktivitas ini menyebabkan munculnya konsep *Corporate Communication* atau komunikasi korporat untuk mengatur alur komunikasi dalam suatu perusahaan dan dapat

menghubungkan dengan para *stakeholder* perusahaan. (Riel dan Fombrun, 2007, h. 13-14)

Menurut Argenti (2009, h. 50-57) terdapat beberapa fungsi dalam *corporate communication*, sebagai berikut:

1. *Reputation Management*

Identitas dan citra merupakan dua hal yang berbeda, tetapi berperan dalam membentuk reputasi di mata publik. *Corporate communication* melakukan riset komunikasi untuk mengetahui seperti apa penilaian publik terhadap perusahaan.

2. *Corporate Advertising*

*Corporate advertising* tidak menjual produk, tetapi menjual nilai-nilai perusahaan kepada publik. Contohnya seperti The Body Shop yang mempresentasikan perusahaannya sebagai kosmetik yang ramah lingkungan dan peduli dengan kelestarian lingkungan.

3. *Media Relations*

Cara lama *Public Relations* berkaitan dengan kesepakatan dengan media terkait pemberitaan yang kurang baik mengenai perusahaan. Namun, *corporate communication* memiliki tujuan untuk dapat terus menjalin hubungan baik dengan media dan memungkinkan untuk meminimalisasikan pemberitaan yang kurang baik dari media tentang perusahaan.

#### 4. *Marketing Communication*

Dalam melakukan publisitas produk perusahaan, divisi *marketing communication* dan *corporate communication* saling berkoordinasi. Tujuannya untuk menjaga hubungan antara marketing dan endorser, sedangkan *corporate communication* bertanggung jawab lebih luas. Hal ini dikarenakan adanya kepentingan ekonomi dalam *investor relations* membuat pihak *corporate communication* harus menempatkan dirinya sebagai seorang PR.

#### 5. *Internal Communication*

Fungsi *corporate communication* dalam memperlakukan atau memfasilitasi publik internal perusahaan. Pengelolaan ini biasa dilakukan oleh departemen *corporate communication* yang bekerja sama dengan *human resource*. Tujuannya untuk meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga membuka peluang untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak manajemen dan karyawan. Ketika karyawan memiliki kenyamanan dalam bekerja karena adanya pola komunikasi yang baik, maka tingkat *sense of belonging* karyawan pun akan terbentuk dengan sendirinya dan akan memberikan performa terbaiknya.

#### 6. *Investor Relations*

Pada umumnya, kegiatan dengan investor dikelola oleh bagian keuangan. Namun, karena perusahaan juga harus mempertahankan



citra dan reputasinya, diperlukan cara untuk menyampaikan keuntungan atau profit perusahaan. Seorang *investor relations* harus mampu mengomunikasikan kondisi keuangan kepada para investornya dengan baik.

#### 7. *Government Relations*

Fungsi *corporate communication* sebagai *government relations* atau lebih dikenal dengan sebutan *public affairs* yang memiliki peran lebih penting dibanding lainnya.

#### 8. *Crisis Management*

Fungsi *corporate communication* dalam keadaan krisis. Mereka akan merencanakan kegiatan dan langkah-langkah seperti apa yang harus dilakukan oleh perusahaan ketika ada krisis atau isu yang dapat memengaruhi kegiatan perusahaan.

### 2.2.4 *Internal Relations*

*Internal Relations* (hubungan internal) merupakan salah satu bagian penting dalam fungsi *Public Relations*. Seorang *Public Relations* berkontribusi dalam menciptakan komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Karyawan dan jajaran manajemen adalah publik internal yang paling menentukan berjalannya suatu organisasi. Apabila publik internal tidak memperoleh informasi yang cukup dan memadai tentang kegiatan perusahaan, maka mereka akan sulit untuk mendukung kegiatan organisasi.

Akibatnya berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan (Hardiman, 2007, h. 208).

Dalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan asset yang cukup penting. Menurut Frank Jefkins (1992 dikutip dalam Ruslan, 2012, h. 271) *internal relations* sama pentingnya dengan *external relations*. Jefkins mengumpamakannya seperti dua sisi mata uang yang memiliki arti sama dan saling terkait satu sama lain. Untuk meningkatkan efektivitas *internal relations*, diperlukan kombinasi antara:

- a. Sistem manajemen yang terbuka (*open management*).
- b. Kesadaran pihak manajemen tentang pentingnya memelihara komunikasi dua arah dengan para karyawan.
- c. Kemampuan manajer *Public Relations* yang memiliki keterampilan manajerial untuk mengelola media dan teknis komunikasinya (Ruslan, 2012, h. 271-272).

*Internal Relations* adalah bagian khusus yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan saling bermanfaat antara manajer dan karyawan. Mereka merancang dan mengimplementasikan program komunikasi internal dengan tujuan agar karyawan tetap mendapatkan informasi ter *up to date* dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan, sehingga terciptalah kultur organisasi yang baik (Cutlip, 2009, h. 11).

Menurut Ruslan (2012, h. 273), *internal relations* dalam suatu perusahaan terdiri dari beberapa tingkatan, yaitu:

1. Hubungan dengan karyawan (*employee relations*), beserta keluarga karyawan.
2. Hubungan dengan pihak jajaran pimpinan dalam manajemen perusahaan (*management relations*), baik dalam level korporat atau pelaksanaan.
3. Hubungan dengan pemilik perusahaan atau pemegang saham (*stockholder relations*).

### **2.2.5 Employee Relations**

Dalam buku *Harvard Business School Press* (2006, h. 5), ada beberapa elemen *corporate communication* dalam membina hubungan, salah satunya adalah *employee relations*. Dalam perusahaan, salah satu peran *public relations* adalah mengatur dan menjaga hubungan antara perusahaan dengan para karyawannya. Hal inilah yang disebut sebagai *employee relations* atau hubungan tenaga kerja. Dalam menjaga kesuksesan sebuah organisasi, memelihara hubungan dengan tenaga kerja sangatlah penting.

Program *employee relations* yang tepat dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat menjadi metode komunikasi yang memiliki kekuatan untuk mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini juga berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Keberhasilan dari pelaksanaan program kerja *Public Relations* dalam membina karyawan ini akan menghasilkan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan, sehingga dapat meningkatkan citra perusahaan. Tentunya, pencapaian produktivitas ini berkaitan dengan motivasi dan prestasi para pekerja yang memiliki kebanggaan, berdisiplin tinggi, dan mencapai standar kerja yang efektif dan efisien. (Ruslan, 2012, h. 272).

Menurut Ruslan (2012, h. 277-278), terdapat beberapa maksud dan tujuan dari kegiatan komunikasi hubungan publik internal yang dilakukan oleh *Public Relations* melalui program *employee relations*, yaitu:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan.
2. Menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen dengan para karyawannya.
3. Sarana saluran komunikasi untuk menjelaskan kebijakan, peraturan, dan ketatakerjaan sebuah organisasi atau perusahaan.
4. Menjadi media komunikasi internal bagi para karyawan untuk menyampaikan saran dan informasi kepada pihak manajemen atau pimpinan perusahaan.

Dalam keseharian bekerja dalam organisasi maupun perusahaan, akan melibatkan bersinggungan dengan berbagai pihak. Oleh karena itu, komunikasi yang terjaga dan efektif akan memengaruhi iklim kerja yang

baik pula. Misalnya, akan terciptanya nilai kejujuran dan kepercayaan dalam organisasi tersebut. Cutlip (2009, h. 255) mengemukakan ciri-ciri kondisi hubungan kerja yang ideal, yaitu:

1. Adanya keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan,
2. Informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam organisasi,
3. Status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang,
4. Kontinuitas kerja tanpa perselisihan,
5. Lingkungan yang sehat dan aman,
6. Keberhasilan usaha,
7. Optimisme tentang masa depan.

Menurut Ruslan (2012, h. 278-279), terdapat beberapa bentuk kegiatan *employee relations*, yaitu:

1. Program pendidikan dan pelatihan.

Melalui program pendidikan dan pelatihan, perusahaan berupaya dalam meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam memberikan jasa pelayanannya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Sering disebut sebagai *Achivement Motivation Training*. Dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat memotivasi kerja karyawan dengan mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja

karyawan sesuai harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi.

### 3. Program penghargaan

Program ini berkaitan dengan pemberian *reward* bagi para karyawan, baik prestasi yang telah dicapai oleh karyawan tersebut ataupun prestasi karena masa pengabdian yang cukup lama dalam bekerja. Penghargaan yang diberikan ini akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

### 4. Program acara khusus (*special event*)

Program yang dengan sengaja dibuat di luar bidang pekerjaan sehari-hari. Contohnya, perayaan hari ulang tahun perusahaan, kegiatan keagamaan, kegiatan olahraga, lomba atau *outbound* bersama yang dihadiri oleh seluruh jajaran pimpinan hingga karyawan. Tujuannya adalah membangun rasa kebersamaan dan keakraban antara pimpinan dan karyawan.

### 5. Program media komunikasi internal

Perusahaan biasanya juga menggunakan media komunikasi internal untuk memberikan informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan. Media komunikasi internal ini dapat berupa *bulletin*, *news release*, majalah dinding, ataupun majalah perusahaan.

## 2.2.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap seorang individu terhadap apa yang menjadi pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif. (Robbins, 2003, h. 91)

Menurut Kriyantono (2009, h. 123) Kepuasan organisasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaannya, kepengelolaan, upah, serta keuntungan, promosi kerja, dan rekat kerjanya. Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal yang efektif. (Pace & Faules, 2001, h. 163).

Down, Hazen, dan Beckstrom (1980, dikutip dalam Muhammad, 2004, h.88), menyatakan bahwa terdapat beberapa dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam komunikasi organisasi yaitu:

1. Kepuasan dengan pekerjaan

Kepuasan yang mencakup hal-hal yang berkaitan dengan pembayaran, keuntungan, karir, dan pekerjaan itu sendiri.

2. Kepuasan dengan ketepatan informasi

Hal ini menyangkut dengan tingkat kepuasan informasi, kebijaksanaan, teknik baru, serta perubahan administrasi dan staff.

Rencana masa datang, dan kinerja pribadi.

3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyandakan penyempurnaan

Hal ini menyangkut perubahan-perubahan apa saja yang terjadi dan bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan.

4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi

Hal ini berhubungan dengan pandangan mengenai efisiensi suatu media digunakan dalam menyebarkan informasi.

5. Kepuasan dengan cara komunikasi rekan kerja

Hal ini berhubungan dengan komunikasi vertikal, horizontal, formal, maupun informal karena menyangkut hubungan yang memuaskan dengan rekan kerja.

6. Kepuasan dengan merasa terlibat dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan

Hal ini berkaitan dengan adanya aspek-aspek organisasi yang mendukung serta mengarahkan kinerja yang tinggi.

Hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan *turnover* sangat besar pengaruhnya karena adanya alternatif prospek kerja yang lebih baik. Ketika karyawan dihadapi dengan pekerjaan yang tidak mereka inginkan, ketidakpuasan kerja menjadi kurang terprediksi karena karyawan lebih memilih untuk mencari pekerjaan lain, dibanding tetap memaksa pekerjaan yang tidak mereka sukai. Apalagi ketika seorang karyawan memiliki tingkat pendidikan dan



kemampuan yang tinggi, ketidakpuasaannya terhadap pekerjaan sering kali dapat dilihat dari *turnover* karena mereka bisa saja memiliki alternatif pekerjaan yang lainnya (Robbin & Judge, 2013, h. 119).

Terdapat 4 dampak terhadap respon tidak suka terhadap pekerjaan, yaitu:

- a. *Exit* (keluar): respon ini mengarah pada sikap keluar dari organisasi atau perusahaan, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri.
- b. *Voice* (suara): respon ini mencoba untuk meningkatkan situasi dengan cara memberi saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan supervisor, dan membentuk suatu perserikatan kerja.
- c. *Loyalty* (loyalitas): respon pasif yang diberikan dengan rasa optimis untuk menunggu kondisi perusahaan yang akan meningkat. Hal ini termasuk berbicara kepada organisasi untuk menghadapi kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan pihak manajemen akan melakukan yang terbaik.
- d. *Neglect* (mengabaikan): respon pasif dan mengabaikan suatu kondisi yang semakin memburuk (2013, h. 116).

### 2.2.7 Motivasi Kerja

Motif sering disebut juga sebagai dorongan. Dorongan yang menggerakkan manusia untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi merupakan dorongan semangat untuk menggerakkan seseorang melakukan suatu hal sesuai arahan atau keinginan. Motivasi juga merupakan alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaan (Pace & Faules, 2001, h. 113). Perusahaan perlu memerhatikan hal ini karena dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas para karyawannya. Motivasi menjadi suatu proses yang dapat menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha mencapai satu tujuan (Robbins, 2003, h. 208).

Menurut Hasibuan (2003, h. 92), motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang artinya “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut. Dengan adanya motivasi ini, diharapkan karyawan mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Terdapat beberapa tujuan motivasi, yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- d. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan

- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
  - g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
  - h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
  - i. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
  - j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- (Hasibuan, 2000, h. 145)

Menurut Kovach (1980, dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 117-118) mengatakan bahwa faktor yang memotivasi karyawan berubah lebih cepat daripada pengetahuan para manajer mengenai cara memotivasi para karyawannya. Hal ini yang membuat beberapa teori motivasi menjadi tidak bermanfaat saat diterapkan. Dalam upaya mendukung pernyataannya, Kovach melakukan penelitian mengenai 10 hal yang menjadi urutan motivasi bagi karyawan ketika bekerja. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara apa yang dipikirkan oleh manajer dengan apa yang diinginkan oleh karyawan.

U  
M  
N

**Tabel 2.2 Faktor yang memotivasi karyawan**

	1946		1979	
	Karyawan	Manajer	Karyawan	Manajer
Apresiasi penuh atas pekerjaan	1	8	2	8
Cocok dengan pekerjaan	2	9	3	10
Bantuan simpatik atas masalah pribadi	3	10	9	9
Keamanan pekerjaan	4	2	4	2
Gaji yang baik	5	1	5	1
Pekerjaan yang menarik	6	5	1	5
Promosi dan pertumbuhan dalam organisasi	7	3	6	3
Loyalitas pribadi pada pegawai	8	6	8	7
Kondisi kerja yang baik	9	4	7	4
Disiplin yang bijaksana	10	7	10	6

(Sumber: Keneth A. Kovach, dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 118)

\*peringkat 1 (paling penting) hingga peringkat 10 (paling tidak penting)

Menurut Gomes (2001, h. 180), faktor-faktor motivasi kerja terdiri dari dua bagian, yaitu faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*ability*). Sedangkan faktor organisasional meliputi; pembayaran gaji/upah, keamanan pekerjaan, hubungan sesama pegawai, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Motivasi datang dalam diri suatu individu. Menurut Abraham Maslow, teori motivasi adalah hierarki kebutuhan. Oleh sebab itu, Maslow (Robbins, 2003, h. 209) membagi bahwa dalam diri manusia terdapat tingkatan kebutuhan, yaitu:

- a. Psikologis: berkaitan dengan kebutuhan jasmani, seperti sandang, pangan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan upah dan fasilitas menjadi motif untuk bekerja.
- b. Keamanan: berkaitan dengan keselamatan dan perlindungan fisik maupun emosional. Karyawan perlu mendapatkan keamanan dan keselamatan kerja sesuai jabatannya.
- c. Sosial: berkaitan dengan kasih sayang, penerimaan baik, persahabatan, serta kerja sama yang baik.
- d. Penghargaan: berkaitan dengan faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah harga diri, otonomi, dan prestasi. Sedangkan faktor eksternal adalah status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri: berkaitan dengan dorongan untuk bertumbuh dan mencapai potensialitas dirinya.

Menurut Victor Vroom (Robbins & Judge, 2013, h. 258), terdapat tiga fokus dalam *expectancy theory*, yaitu:

- a. *Effort – performance relationship*: kemungkinan yang dirasakan oleh seorang individu dalam memberikan usahanya untuk kinerjanya.
- b. *Performance – reward relationship*: sejauhmana seorang individu mempercayai bahwa dalam menjalankan suatu tugas dalam tingkatan tertentu akan mendapatkan hasil sesuai yang diinginkan.

- c. *Reward – personal goals relationship*: sejauhmana penghargaan dari organisasi memenuhi kebutuhan dan daya tarik setiap individu.

## **2.3 Hubungan Program *Employee Relations* dengan Kepuasan Kerja**

Dalam *Employee Engagement A Review of Current Thinking* (Smith & Carl, 2009, h. 1) mengatakan bahwa *employee engagement* dapat memengaruhi sikap karyawan, tingkat pergantian (*turnover*) dan produktivitas karyawan, serta keberhasilan dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2013, h. 108), *employee relations* berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan ini dapat dideskripsikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan serta hasil dan evaluasi terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka akan muncul perasaan positif terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, di saat kepuasan kerja rendah maka akan muncul perasaan negatif. Oleh sebab itu, kepuasan kerja karyawan juga perlu menjadi perhatian manajerial

Program *employee relations* menjadi salah satu pendukung dari munculnya kepuasan kerja karyawan. Menurut Kovach (1980, dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 117 – 118) mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berasal dari kepuasan terhadap gaji yang baik, tetapi juga faktor lain seperti pekerjaan yang menarik, apresiasi terhadap pekerjaan, rasa keamanan, promosi kerja, atau kondisi kerja yang baik.

## **2.4 Hubungan Program *Employee Relations* dengan Motivasi Kerja**

Kegiatan *employee relations* adalah suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan suatu individu dalam usaha untuk mencapai tujuan (Atkin, 2005, h. 67). Kegiatan *employee relations* memberikan dorongan kepada para karyawan untuk melakukan bermacam-macam kegiatan, salah satunya berupa aktivitas yang berusaha untuk bekerja secara sungguh-sungguh dalam memajukan perusahaan.

Motivasi merupakan dorongan semangat untuk menggerakkan seseorang agar melakukan suatu hal sesuai arahan atau keinginan dan dengan adanya motivasi juga yang menjadi alasan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (Pace & Faules, 2001, h. 113). Ketika seseorang mempunyai dorongan, maka mereka akan melakukan kegiatan dengan lebih maksimal karena motivasi telah muncul dalam dirinya.

## **2.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2012, dikutip dalam jurnal Tania dan Eddy, 2013, h. 2) kepuasan kerja karyawan merupakan masalah yang penting dan harus diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan karena tingkat tuntutan serta keluhan pekerjaan yang tinggi. Robbins & Judge (2013, h. 108) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil dari pekerjaan tersebut.

Hal ini juga mendukung penelitian Elina Ulfa yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Dimana semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi juga motivasi kerjanya. (Ulfa, 2015, h.8)

Menurut Herzberg (1996, dikutip dalam Pace & Faules, 2001, h. 123) mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, pekerjaan, dan potensi mengembangkan diri. Apabila faktor-faktor tersebut dapat ditanggapi secara positif, maka karyawan akan cenderung merasa puas dan termotivasi.

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai suatu penelitian yang harus diuji kebenarannya secara empiris dengan analisis penelitian berdasarkan data dari lapangan. Terdapat dua situasi yang akan menjadi jawaban dari penelitian ini, situasi tersebut adalah:  $H_0$  yang berarti tidak ada pengaruh program *employee relations* terhadap kepuasan dan motivasi kerja karyawan.  $H_1$  yang berarti sebaliknya, ada pengaruh program *employee relations* terhadap kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

$H_{01}$ : Tidak ada pengaruh program *employee relations* terhadap kepuasan kerja karyawan

$H_{a1}$ : Ada pengaruh program *employee relations* terhadap kepuasan kerja karyawan



H<sub>02</sub>: Tidak ada pengaruh program *employee relations* terhadap motivasi kerja karyawan

H<sub>a2</sub>: Ada pengaruh program *employee relations* terhadap motivasi kerja karyawan

H<sub>03</sub>: Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan

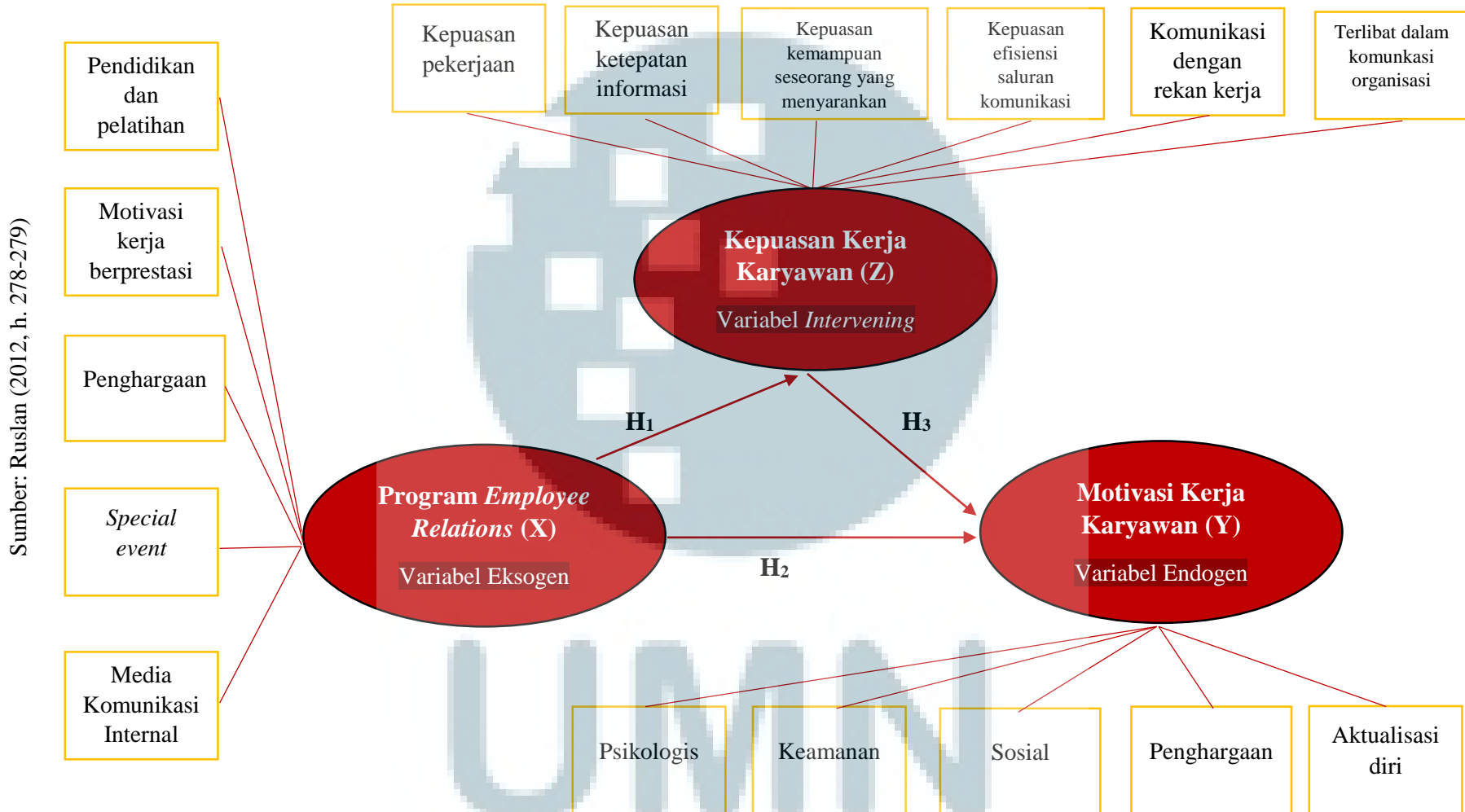
H<sub>a3</sub>: Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan



UMN

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Sumber: Down, Hazen, dan Beckstrom (1980, dikutip dalam Muhammad, 2004, h. 88)



Sumber: Abraham Maslow (dikutip dalam Robbins, 2003, h. 209)