



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 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil laporan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang mempunyai topik pembahasan menyerupai atau kurang lebih sama dengan topik yang akan diteliti. Penelitian terdahulu diperlukan agar peneliti dapat memahami dan melihat perbedaan fokus pada penelitian yang akan diteliti. Untuk itu, sebagai bahan rujukan dan pembandingan, maka peneliti mengambil tiga penelitian terdahulu.

Penelitian terdahulu yang pertama ditulis oleh Ni Wayan Yandawati tahun 2012 dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*, Studi Kasus pada PT Bursa Efek Indonesia”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat *engagement* karyawan PT Bursa Efek Indonesia. (Yandawati, 2012, Universitas Indonesia)

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi-dimensi budaya organisasi, *Competing Values Framework*, dan aspek *employee engagement*. Dengan menghubungkan Organizational Culture Model dari Daniel R dan Aneil K Mishra dengan sub variabel *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker.

Metode penelitian yaitu pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner yang dibuat dalam dua versi yakni bahasa Indonesia dan Inggris untuk mengurangi adanya kesalahpahaman.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability, mission, consistency, dan involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *employee engagement* yaitu *vigor* sebesar 13.3%, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4 %, sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Sub variabel *mission* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sub variabel *dedication* dan *absorption*. Sub variabel *consistency* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sub variabel *vigor* dari *employee engagement*.

Penelitian terdahulu yang kedua yang diambil oleh peneliti adalah jurnal komunikasi yang ditulis oleh Filemon Wijaya tahun 2015 dengan judul “Strategi Komunikasi Internal PT X dalam Membina *Employee Engagement*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui cara PT X dalam membina *employee engagement* sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan modal utama mereka yaitu sumber daya manusia. (Wijaya, 2015, Universitas Kristen Petra Surabaya)

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu sama dengan dengan yang digunakan pada penelitian saat ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus.

Teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu ini adalah Teori *Employee Engagement* yang diadaptasi dari evolusi konsep jurnal Mary Welch yang mendefinisikan konsep *employee engagement* sebagai kondisi positif yang diharapkan organisasi atau perusahaan atas sikap dan perilaku karyawan yang melibatkan dirinya dengan kesadaran (baik secara fisik, perasaan, emosi, dan

gairah) sehingga menunjang efektivitas peran dari kinerja mereka demi pencapaian sasaran perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal dalam pembinaan *employee engagement* PT X adalah dengan menyampaikan pesan untuk menanamkan kesadaran dan mengarahkan cara berpikir karyawan. Perwujudan dari strategi komunikasi internal perusahaan melalui penghargaan, pelatihan resmi, kunjungan manajemen, media internal, dan pendekatan internal.

Penelitian terdahulu yang terakhir adalah jurnal yang ditulis oleh Zulkarnain dan Sherry Hadiyani tahun 2014 dengan judul “Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan karyawan untuk Berubah”. Adapun dua tujuan dari dilakukannya penelitian ini yakni untuk mengetahui peran komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan untuk berubah dan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kesiapan untuk berubah berdasarkan aspek komitmen organisasi dan dimensi *employee engagement*. (Zulkarnain dan Hadiyani, 2014, Universitas Sumatera Utara)

Ada beberapa konsep dari penelitian terdahulu yang digunakan kembali dalam penelitian saat ini. Konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah komitmen organisasi, *employee engagement*, dan kontribusi antara kedua konsep tersebut dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Aspek dalam konsep komitmen organisasi yang dijadikan fokus penelitian adalah identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas. Sedangkan aspek dalam konsep *employee engagement* yang dijadikan fokus penelitian terdapat pada dimensi *employee engagement* (organisasi, kepemimpinan, anggota tim, pekerjaan, dan individu).

Terdapat perbedaan dari metode penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner ke 286 karyawan perkebunan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* memiliki kontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini bisa dijadikan sebagai pedoman bagi pembuat kebijakan untuk memiliki sumber daya manusia yang lebih baik.

Dari ketiga penelitian terdahulu, hal yang membedakan dengan penelitian saat ini terlihat dari teori, konsep, dan objek peneltiain yang digunakan peneliti. Pada penelitian saat ini, peneliti menggunakan *Achievement Theory* (Teori Prestasi) dan konsep pendekatan manajemen yang dikaitkan dengan komunikasi internal sehingga berdampak pada terbangunnya *employee engagement*. Bukan hanya itu, perbedaan juga terdapat pada objek penelitian yaitu buruh.

	Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian 3	Penelitian Saat Ini
Judul	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> , Studi Kasus pada PT Bursa Efek Indonesia	Strategi Komunikasi Internal PT X dalam Membina <i>Employee Engagement</i>	Peranan Komitmen Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kesiapan karyawan untuk Berubah	Peran Komunikasi Internal dalam Membangun <i>Employee Engagement</i> , Studi Kasus pada PT Panarub Industry periode Oktober-Desember 2015
Tujuan	untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat <i>engagement</i> karyawan PT Bursa Efek Indonesia	untuk mengetahui cara PT X dalam membina <i>employee engagement</i> sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan modal utama mereka yani sumber daya manusia.	- untuk mengetahui peran komitmen organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap kesiapan - untuk berubah dan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kesiapan utnuk berubah berdasarkan	Memaparkan dan menganalisis peran komunikasi internal PT Panarub Industry dalam membangun <i>employee engagement</i> periode Agustus - Desember 2015

			aspek komitmen organisasi dan dimensi <i>employee engagement</i> .	
Teori / Konsep	menghubungkan Organizational Culture Model dari Daniel R dan Aneil K Mishra deng sub variabel <i>employee engagement</i> dari Schaufeli & Bakker	Teori <i>Employee Engagement</i> yang diadaptasi dari evolusi konsep jurnal Mary Welch	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi - <i>Employee Engagement</i> - Kontribusi antara kedua konsep tersebut dengan kesiapan karyawan untuk berubah 	Mengaitkan <i>Achievement Theory</i> dan pendekatan management TQM dengan komunikasi internal dalam membangun <i>employee engagement</i>
Metode	Kuantitatif	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif
Hasil	sub variabel budaya organisasi (<i>adaptability, mission, consistency, dan involvement</i>) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel <i>employee engagement</i>	strategi komunikasi internal dalam pembinaan <i>employee engagement</i> PT X adalah dengan menyampaikan pesan untuk menanamkan kesadaran dan mengarahkan cara berpikir karyawan. Perwujudan dari strategi komunikasi internal perusahaan melalui penghargaan, pelatihan resmi, kunjungan manajemen, media internal, dan pendekatan internal.	Komitmen organisasi dan <i>employee engagement</i> memiliki kontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.	Mengetahui peran komunikasi internal PT Panarub Industry dalam membangun <i>employee engagement</i> terhadap seluruh karyawannya

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 *Achievement Theory*

Motivational dan *Success Theory* sering kali dijadikan dasar dari banyak program *change-behaviour*. Hal ini sebenarnya merujuk pada pola besar dari *Achievement Theory* (Teori Prestasi) karena banyak dasar sebuah filosofi berasal dari proses pencapaian dan persuasi pribadi.

Achievement theory didasarkan pada asumsi bahwa perubahan perilaku terjadi karena seseorang ingin menjadi sukses atau lebih baik dari keadaannya saat ini. Individu memiliki kecenderungan kuat untuk melakukan hal yang memiliki probabilitas tertinggi untuk membuat perubahan dan mencapai targetnya. Asumsi dasar lainnya adalah bahwa jika seseorang menghabiskan sebagian besar waktunya berpikir untuk melakukan hal lebih baik, maka individu itu akan menunjukkan performa, usaha, energi, dan keinginannya untuk menjadi sukses. (Pace dan Faules, 2005, h. 291)

Menurut McClelland dan lainnya (dalam Pace dan Faules, 2005, h. 291), pelopor dalam penelitian *Achievement Theory*, individu dengan kebutuhan tinggi akan prestasi dapat dibedakan dari orang lain dengan empat karakteristik:

- a. Mereka menyukai pekerjaan yang melibatkan tantangan. Jika pekerjaan itu terlalu mudah, maka mereka hanya mendapatkan kepuasan kecil; sedangkan terlalu keras, mereka akan cenderung goyah.
- b. Mereka ingin memiliki *feedback* dari hasil pekerjaan mereka, apakah mereka telah berhasil atau tidak. Jika mereka tidak memperoleh, mereka cenderung tidak akan menyukai tugas tersebut.
- c. Mereka ingin menjadi pribadi yang bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan.
- d. Mereka adalah tipe yang mudah gelisah, cenderung inovatif, dan sering bepergian. Kemudian ketika mereka mendapatkan sesuatu yang rutin dan berbeda dari kebiasaan mereka sebelumnya, probabilitas keberhasilan akan naik karena mereka yakin jika bisa melakukannya. Mereka mulai mencari

tugas yang lebih menantang, meninggalkan yang lama dan menemukan yang baru.

Achievement theory of change dapat dinyatakan dengan lima prinsip yang mampu memimpin orang-orang untuk berubah ke arah yang lebih baik. (Pace dan Faules, 2005, h. 291-292)

- a. *Achievement Theory* memulai proses perubahan dengan memasukkan atau setidaknya memfasilitasi keberhasilan psikologis. Perubahan merupakan hasil dari tercapainya keberhasilan psikologis, sedangkan berpikir merupakan sebuah tindakan nyata sebagai awal dari kesuksesan itu sendiri.
- b. Kinerja yang tidak berprestasi adalah hasil dari aspirasi yang rendah. Prinsip ini pada dasarnya adalah bertentangan prinsip pertama karena berpendapat bahwa orang yang menganggap bahwa mereka tidak dapat mencapai prestasi, sikap pesimis akan diri sendiri dan merasa tidak akan mampu melebihi harapan terendahnya. Faktor yang mempengaruhi turunnya tingkat prestasi dan perilaku tidak keterampilan adalah pikiran dan harapan rendah. Seorang peneliti menyarankan untuk menanamkan pikiran bahwa "Dalam diri Anda sekarang adalah kekuatan untuk melakukan hal-hal yang Anda tidak pernah bermimpi mungkin."
Seseorang yang memiliki pengalaman tidak berhasil mungkin bisa juga disebabkan oleh sikap terlalu berhati-hati atau bisa juga karena mengatur tingkat aspirasi terlalu rendah. Penelitian telah menunjukkan bahwa hal-hal yang dipikirkan dan bagaimana cara berpikir tentang suatu hal juga memiliki pengaruh yang sangat besar pada dua tingkat aspirasi dan arah performa seseorang.

- c. Perubahan terjadi ketika perhatian terus-menerus berfokus pada tujuan. Salah satu pelopor dalam bidang persuasi, mengamati bahwa "pihak yang memiliki perhatian lebih terhadap tujuan, adalah pihak yang mengatur tindakan." Menuliskan dan meninjau tujuan, misalnya, mengarahkan perhatian sadar dan bawah sadar terhadap tujuan yang ingin dicapai. Individu akan gigih memfokuskan diri pada apa yang diinginkan atau dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- d. Prestasi ditingkatkan melalui dukungan kelompok. Penelitian tentang perilaku kelompok, kesesuaian, dan pengaruh satu sama lain terbukti sebagai kekuatan memotivasi dukungan kelompok. Ada sebuah pepatah lama bahwa "Lebih mudah untuk melakukan suatu hal jika ada orang lain yang melakukannya dengan Anda", maksudnya adalah prestasi akan meningkat ketika ada dukungan kelompok. Seseorang merasa yakin bahwa ia diterima dan kemudian mencurahkan lebih banyak energi dan performanya untuk mencapai tujuan.
- e. Dengan memiliki kesadaran untuk mencapai tujuan, maka individu akan berusaha lebih intensif dan mencurahkan lebih banyak energi yang dikhususkan untuk mencapai tujuan. Beberapa orang mampu menyelesaikan tugas dengan sukses, karena mereka cenderung untuk menganggap jika dirinya mampu menyelesaikan tugas. Kegagalan untuk mencapai keberhasilan tidak selalu menghalangi seseorang untuk mencapai tujuannya, bagaimanapun, jika ia merasa bahwa dirinya mampu, maka kesuksesan mungkin bisa terjadi. Misalnya, Bandura (dalam Pace dan Faules, 2005, h. 292) menyimpulkan bahwa

"Semakin tinggi rasa ketidakpuasan terhadap hasil kinerja yang di bawah standar maka semakin kuat rasa efisiensi diri untuk pencapaian tujuan, semakin besar intensitas usaha berikutnya." Kesimpulannya menunjukkan bahwa orang cenderung untuk bekerja lebih keras jika mereka tidak puas dengan kinerja mereka dan percaya bahwa mencapai tujuan itu penting.

Dikaitkan dengan penelitian ini, *achievement theory* memperlihatkan bahwa seorang karyawan akan berusaha lebih ketika dirinya ingin memperoleh sesuatu yang lebih baik dari keadaannya saat ini. Untuk menstimulus keinginan karyawan tersebut, perusahaan perlu mencari cara guna meningkatkan motivasi dan juga kenyamanan karyawan ketika bekerja. Salah satunya bisa dilakukan dengan membangun *employee engagement*. Dengan adanya *employee engagement* yang baik, diharapkan karyawan mampu bekerja dengan lebih baik yang memberikan efek positif kepada hasil pekerjaan mereka.

2.3 Kerangka Konsep

Untuk kerangka konsep, peneliti memilih konsep-konsep yang berkaitan dengan penelitian seperti (1) Pendekatan Manajemen (2) Komunikasi Organisasi (3) Komunikasi Internal (4) *Employee Relations* (5) *Employee Engagement*

2.3.1 Pendekatan Manajemen

2.3.1.1 *Scientific Management*

Manajemen ini dipelopori oleh Frederick W. Taylor pada tahun 1700 an. Pendekatan manajemen saintifik atau yang lebih dikenal dengan manajemen ilmiah merupakan pendekatan organisasi yang dikembangkan oleh praktisi bisnis dan akademisi. Dalam pandangan

ini, manusia dalam organisasi dipandang sebagai termotivasi terutama oleh *reward* materi. Implikasinya, produktivitas maksimum dianggap dapat dicapai oleh karyawan yang jelas tentang apa yang mereka lakukan dan kepada siapa mereka bertanggung jawab, dan yang dihargai secara tepat. (Ruben Dan Stewart, 2006, h. 299)

Pada dasarnya, manajemen ilmiah memandang organisasi sebagai mesin. Pekerja diumpamakan sebagai roda penggerak penting dalam mesin organisasi dan termotivasi oleh pertimbangan keuangan. Tugas seorang manajer adalah untuk insinyur bekerja dan lingkungan kerja untuk mencapai produktivitas dan keuntungan maksimal melalui penggunaan kekuasaan formal dan informal, *downward communication* (komunikasi ke bawah).

Pendekatan ini memiliki struktur organisasi yang jelas dan spesifik, pekerjaan spesialisasi, imbalan yang adil, aturan yang ditetapkan, dan garis yang berbeda dari tanggung jawab dan wewenang dianggap sebagai dasar. Tujuan komunikasi untuk memberikan informasi kepada karyawan yang akan memperjelas tugas mereka melakukan dan untuk menghargai mereka berdasarkan prestasi mereka. (Ruben dan Stewart, 2006, h. 300)

2.3.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam aliran pemikiran ini, komunikasi dipandang sebagai sarana memfasilitasi interaksi sosial dan partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Mencapai tujuan ini dianggap

sebagai fungsi utama dari manajemen. (Ruben dan Stewart, 2006, h. 300-301)

Para peneliti menyimpulkan bahwa adanya peningkatan produktivitas disebabkan oleh adanya perubahan yang telah dilakukan sebelumnya. Peneliti juga menemukan bahwa produktivitas yang lebih besar dihasilkan dari hubungan interpersonal yang positif dan tingkat yang tidak biasa dari atasan yang hadir dalam kelompok karyawan.

Jika mesin adalah dianggap sebagai cara terbaik yang terbaik untuk mendukung pemikiran manajemen ilmiah, kekeluargaan dianggap sebagai fungsi sebanding untuk pendekatan MSDM. Organisasi dipandang efektif bila mereka memenuhi kebutuhan pekerja, membangun kepercayaan, dan mendorong kolaborasi. Dalam perspektif ini, pekerja dirasa termotivasi oleh keinginan untuk merasakan kepuasan kerja, mendapatkan pengakuan, perhatian, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Manajer berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung, terbuka dan saling percaya di mana karyawan berkolaborasi, dihargai dan merasa dihargai.

2.3.1.3 *Management Information System (MIS)*

Pendekatan sistem merupakan pendekatan yang mengintegrasikan pengetahuan yang beragam, seperti biologi, sosiologi, komunikasi, dan teknik. Penekanan pada pendekatan sistem adalah sistem kehidupan dan cara di mana mereka

mempertahankan diri mereka melalui interaksi yang berkelanjutan antara bagian mereka dan lingkungan mereka (Ruben dan Stewart, 2006, h. 302)

Pendekatan sistem memandang individu, hubungan, kelompok, dan organisasi seperti berinteraksi dengan dan bergantung pada satu sama lain dan lingkungan mereka. Perilaku manusia dalam organisasi dianggap terbentuk oleh tujuan organisasinya, peran, aturan, budaya, iklim, jaringan, dan sebagainya. Secara bersamaan, organisasi dilihat sebagai dipengaruhi oleh individu, hubungan, dan kelompok-kelompok yang membentuk mereka.

Di dalam pendekatan sistem, komunikasi dipandang sebagai proses melalui mana organisasi muncul dan berkembang dan dasar atas mana individu, hubungan, kelompok, dan organisasi berhubungan dengan lingkungan mereka dan satu sama lain. Komunikasi juga melayani dalam pengambilan keputusan dan pengendalian sistem secara keseluruhan dalam upaya untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam perspektif ini, fungsi manajemen menekankan perlunya komunikasi yang efektif dan sistem informasi untuk memfasilitasi interaksi, koordinasi, dan kemampuan beradaptasi (Ruben dan Stewart, 2006, h. 303)

2.3.1.4 Total Quality Management (TQM)

Komunikasi yang diharapkan oleh setiap karyawan adalah adanya komunikasi yang berkualitas. Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi ataupun perusahaan,

mengingat organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bersama-sama menjalankan kegiatan perusahaan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang berkualitas dalam perusahaan agar kegiatan dapat berjalan dengan baik dan memberikan hasil sesuai dengan harapan.

Komunikasi yang berkualitas antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dijadikan alasan untuk menyukai pekerjaannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja karyawannya memiliki peran dalam menimbulkan rasa puas dan nyaman terhadap pekerjaan. Agar pihak atasan mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat dari karyawan, setiap karyawan hendaknya memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Karena di dalam perusahaan, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Apabila komunikasi dalam suatu perusahaan berjalan dengan lancar, maka pekerjaan atau hasil produksi dari perusahaan tersebut juga akan baik, dalam hal ini khususnya adalah komunikasi karyawan.

Tjiptono dan Diana (2003, h. 51) mengemukakan bahwa konsep kualitas sendiri dianggap sebagai ukuran relatif dari kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu

ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*), kualitas dipandang secara lebih luas, di mana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia.

Pada dasarnya *Quality Management* (Manajemen Kualitas) didefinisikan sebagai *continuous performance improvement* (cara meningkatkan kinerja secara terus menerus) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2005, h.5).

Menurut Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart (2006, h. 303-306) ada enam konsep utama dalam TQM yang menjadi dasar dari pendekatan manajemen kualitas ini, yakni

a. *Service Orientation*

Perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kepentingan dan kebutuhan dari *stakeholder*. Pada dasarnya konsep ini mengarahkan perusahaan untuk melakukan tiga hal, pertama berusaha memuaskan seluruh *stakeholder* baik dari sisi produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan. Kedua menentukan dan mengantisipasi harapan *stakeholder* agar apa dihasilkan oleh perusahaan tidak memberikan kekecewaan. Ketiga

memberikan kepuasan kepada *stakeholder* atas kinerja perusahaan.

b. *Leadership*

Jiwa kepemimpinan menjadi dasar di setiap perusahaan. Pimpinan menjadi orang yang akan berkomunikasi, memberikan penjelasan, menjelaskan, dan menyebarkan tujuan perusahaan, visi-misi, dan *service orientation*. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan untuk melakukan pelatihan dan pendidikan kepada para pimpinan agar bisa menjalankan tugasnya dengan baik.

c. *Information*

Transparansi informasi harus bisa dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya. Karyawan sangat memerlukan informasi untuk menjalankan setiap pekerjaannya. Apabila sebuah informasi terus ditutupi oleh perusahaan, akan memunculkan spekulasi dan ambigu di antara karyawan yang nantinya akan berdampak negatif pada pekerjaan yang hasilnya tidak sesuai harapan.

d. *Improvement dan Collaboration*

Perusahaan harus bisa mengarahkan seluruh *stakeholder* untuk memiliki tujuan yang sama. Dengan memiliki tujuan yang sama, maka akan mengurangi konflik dan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya.

e. *Communication*

Seluruh aktivitas perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apa bila tidak ada komunikasi yang berkualitas. Komunikasi menjadi sarana bagi seluruh aktivitas perusahaan, maka dari itu perlu dikembangkan kemampuan berkomunikasi dari masing-masing individu.

f. *Continuous Improvement*

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan terjadi secara natural tetapi ada usaha berkembang yang dilakukan terus menerus. Proses berkembang ini harus bersifat konsisten dan didukung oleh isi dari perusahaan agar bisa berjalan maksimal.

Karakteristik *Total Quality Management (TQM)*

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Secara sederhana, paradigma dapat diartikan cara pandang atau cara berpikir. Secara umum (Tjiptono dan Diana, 2003, h. 15-18) karakteristik TQM adalah sebagai berikut:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan pemegang kontrol. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus mengerjakan pekerjaan sesuai pembagian.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. *Teamwork* (Kerja Sama Tim)

Perusahaan yang menerapkan TQM harus membangun kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antara karyawan dengan manajer dan antar karyawan. Perusahaan juga harus menjalin kerja sama secara baik dengan pihak-pihak lain.

f. Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan bagi perusahaan yang menerapkan TQM adalah faktor yang sangat fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Ada dua manfaat yang bisa diambil dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. *Pertama*, hal ini dimungkinkan

untuk mendapatkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif pula. *Kedua*, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Goetsh dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2003, h. 51) mendefinisikan bahwa kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Ciri-ciri komunikasi yang berkualitas :

- a. Menimbulkan pengertian, artinya isi pesan yang disampaikan dalam komunikasi dapat diterima seperti apa yang dimaksud.
- b. Menarik perhatian untuk didengarkan
- c. Mempengaruhi sikap, artinya sikap orang yang diajak berkomunikasi sesuai dengan apa yang diharapkan

Adapula tingkat kualitas dari komunikasi karyawan dipengaruhi oleh tiga hal pokok, yaitu : (Tjiptono dan Diana, 2003, h. 51)

- a. Keterbukaan pihak manajemen
- b. Kesadaran dan pengakuan pihak manajemen akan nilai dan arti penting komunikasi pada pegawai
- c. Keberadaan seorang manajer komunikasi yang tidak hanya ahli dan berpengalaman, tetapi juga didukung oleh sumber daya teknis yang modern

Terkadang komunikasi yang telah dilakukan perusahaan tidak sesuai dengan yang diterapkan. Hal ini biasanya terhambat oleh beberapa faktor antara lain :

- a. Keterbatasan waktu. Sering kali keterbatasan waktu membuat orang yang berkomunikasi sering tergesa-gesa sehingga menimbulkan salah persepsi.
- b. Jarak psikologis. Jarak psikologi biasanya terjadi akibat adanya perbedaan status, baik status sosial maupun status ekonomi dan pekerjaan. Tetapi bisa juga karena perbedaan jenis kelamin, usia, ras, dan suku.
- c. Kesimpulan terlalu dini. Tidak jarang orang sudah mempunyai prasangka atau sudah menarik kesimpulan terlebih dahulu sebelum menerima keseluruhan pesan. Hal ini jelas sekali menghambat komunikasi yang baik di sebuah organisasi.
- d. Lingkungan yang tidak mendukung. Biasanya kebisingan menjadi penghambat dari komunikasi karyawan di perusahaan, tetapi bisa juga karena kebersihan dan ketidaknyamanan lingkungan perusahaan.

Menurut Kohtler (dalam Tjiptono dan Diana, 2003, h. 52) para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka, sedangkan kualitas organisasi perusahaan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya karyawan yang di dalamnya terdapat kualitas kerja karyawan.

Komunikasi karyawan merupakan salah satu langkah yang menentukan bagi kesuksesan organisasi. Pimpinan yang baik akan didukung oleh bawahan dan ditentukan oleh orang-orang yang bekerja di bawahnya serta ditentukan oleh keahlian dalam menciptakan suasana kerja yang dibutuhkan oleh karyawan. Koordinasi dan mediasi untuk melakukan semua itu adalah komunikasi.

2.3.2 Komunikasi Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa latin yakni *organize* yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebutkan bahwa paduan itu sistem dan ada juga yang menamakannya sebagai sarana.

Menurut Everet M. Rogers (Muhammad, 2007, h.24) organisasi yaitu “*a stable system of individuals who together to achieve, through a hierarchy of ranks and division of labour common goals*” (suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas).

Organisasi dikatakan sebagai suatu sistem ketika organisasi terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan memberikan pengaruh ke bagian lainnya. Oleh karena itu setiap organisasi harus saling berkoordinasi agar masing-masing bagian dapat bekerja seperti yang seharusnya dan tidak mengganggu bagian lainnya (Muhammad, 2007, h.24).

Melihat adanya fakta seperti itu, komunikasi antar bagian menjadi hal yang sangatlah penting. Dengan adanya komunikasi, suatu organisasi bisa berjalan dengan lancar dan mencapai hasil tujuan yang ingin dicapai. Namun yang menjadi masalah adalah komunikasi tidak dapat disampaikan begitu saja karena ada begitu banyak komunikator yang berlatar jenjang dan posisi berbeda. Perbedaan ini yang dikhawatirkan menjadi titik mula sebuah masalah dalam suatu organisasi.

Menurut Karls Weick, berorganisasi sangat penting dalam bidang komunikasi sebagai sebuah dasar bagi pengorganisasian manusia dan memberikan sebuah dasar pemikiran untuk memahami bagaimana manusia berorganisasi. Organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Lebih pantas untuk mengucapkan “berorganisasi” daripada “organisasi” karena organisasi merupakan sesuatu yang dicapai manusia melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan (Littlejohn dan Foss, 2009, h. 364-365).

Dalam suatu perusahaan baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi internal perusahaan tersebut akan melibatkan empat fungsi yang dijelaskan oleh Rohim (2009, h.113-114), yaitu :

- a. Fungsi informatif

Perusahaan dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya seluruh anggota dalam perusahaan

berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota perusahaan dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam perusahaan.

b. Fungsi regulatif

Berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Ada dua hal yang biasanya berpengaruh terhadap fungsi ini. Pertama, orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen adalah orang yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan karena mereka yang memiliki kewenangan untuk memberi instruksi sehingga di dalam struktur organisasi, mereka di tempatkan di posisi yang paling atas agar perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kedua, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja artinya bawahan membutuhkan peraturan yang pasti tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi persuasif

Dalam mengatur perusahaan, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil yang sesuai dengan harapan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih memiliki untuk mempersuasif bawahannya daripada memberi

perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan dengan perasaan senang dan sukarela oleh karyawan akan memberikan hasil yang lebih baik.

d. Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran yang dapat digunakan untuk mewujudkan fungsi ini yakni saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal.

Kaitannya dengan komunikasi organisasi, tantangan besar yang sering dijumpai adalah cara menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi. Tantangan ini berkaitan dengan pola aliran komunikasi yang merupakan proses dinamik, di mana informasi yang ingin disampaikan tersebut diciptakan dan diinterpretasikan.

Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi yang bersifat formal maupun informal dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Bila pola aliran informasi diciptakan oleh hierarki resmi organisasi maka informasi tersebut dikatakan sebagai jaringan komunikasi formal. Pola komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang berkaitan dengan

organisasi. Misalnya memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi lainnya. (Mulyana, 2009, h.83)

Terdapat tiga jenis pola aliran komunikasi formal yang berlangsung dalam suatu organisasi (Rohim, 2009, h.108) yakni (1) arus komunikasi vertikal yang terdiri dari *downward communication* (komunikasi dari atas ke bawah) dan (2) *upward communication* (komunikasi dari bawah ke atas) (3) serta arus komunikasi yang berlangsung antara bagian ataupun karyawan dalam tingkatan yang sama yang disebut dengan *horizontal communication* (komunikasi horisontal).

Sedangkan pola komunikasi informal adalah bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisinya dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat pribadi. Informasi ini mengalir ke atas, ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit, hal itu terjadi karena pola komunikasi informal ini muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir ke seluruh organisasi dengan arah yang tanpa diduga. Komunikasi ini lebih dikenal dengan *grapevine* (desas-desus) (Muhammad, 2007, h. 124)

Downward Communication (Komunikasi ke Bawah)

Pola aliran komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada

bawahannya. Berarti informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi (manajemen) kepada yang berotoritas lebih rendah (karyawan) (Pace dan Faules, 2005, h.184).

Ada empat jenis informasi yang biasa dikomunikasi dari atasan ke bawahan :

- a. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja
- b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan
- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku
- d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik (Rohim, 2009, h.108)

Berdasarkan empat jenis informasi yang biasanya disampaikan oleh atasan kepada bawahannya maka pada umumnya, isi pesan berkenaan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum, serta pemeliharaan. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh Lewis dalam Muhammad (2007, h.108) yang mengatakan bahwa komunikasi ke bawah bertujuan untuk menyampaikan tujuan, mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi dan mencegah kesalahpahaman.

Terjadinya pola aliran komunikasi ke bawah dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain sebagai berikut. (Muhammad, 2007, h. 108-110)

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas maka pesan tersebut tetap dipegangnya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan untuk memotivasi karyawan guna penyempurnaan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah organisasi.

b. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan pesan yang menggunakan alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan melalui *bulletin*, *booklet*, atau

video sebagai pengganti personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.

c. Pesan yang berlebihan

Karena banyak pesan yang dikirimkan secara tertulis, maka karyawan dibebani dengan memo, buletin, surat pengumuman, majalah, dan pernyataan kebijakan yang jumlahnya banyak. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan sisanya tidak dibaca.

d. *Timing*

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengirim pesan dan dampak potensial pada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektivitasnya.

e. Penyaringan

Pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka karena mereka akan

menyaring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor di antaranya perbedaan persepsi antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada supervisor. Menurut Mellinger (Muhammad, 2007, h. 110-112) karyawan kurang percaya kepada surpervisor mungkin akan memblok pesan supervisor.

Upward Communication (Komunikasi ke Atas)

Pola komunikasi ini berlangsung ketika bawahan mengirimkan pesan ke atasan (tataran manajemen). Berarti informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih rendah (karyawan) kepada yang berotoritas lebih tinggi (manajemen) dengan tujuan untuk memberikan *feedback*, saran, atau mengajukan pertanyaan (Muhammad, 2007, h.117)

Fungsi pola komunikasi ke atas ini adalah :

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang telah dilaksanakan
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaan.

Berbeda dengan manajer, karyawan biasanya kurang mampu untuk mengungkapkan diri sendiri karena kurangnya pelatihan dan pengalaman dalam berkomunikasi. Kesulitan tersebut disebabkan oleh beberapa hal di antaranya sebagai berikut : (Pace dan Faules, 2005, h.191)

- a. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan pikiran atau ide mereka
- b. Adanya perasaan bahwa manajer tidak akan tertarik dengan masalah yang dirasakan oleh karyawan. Perasaan ini timbul karena manajer sering kali tidak memperhatikan masalah yang sedang diceritakan. Manajer mungkin tidak memberikan tanggapan akan masalah yang diceritakan atau mungkin juga manajer menahan untuk berbicara kepada yang lebih di atas yang kemudian membuat posisi mereka terlihat buruk di mata karyawannya.
- c. Kurang adanya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Tidak jarang manajer tidak berhasil memberikan penghargaan nyata atau terselubung untuk mempertahankan komunikasi ke atas untuk tetap terbuka.
- d. Sulitnya menghubungi manajer ketika ada masalah pada karyawan. Bisa karena manajer memang sibuk untuk mendengar keluhan mereka atau bawahan yang tidak dapat menemukan keberadaan dari manajernya (pergi dari kantor tanpa kabar).

Di samping sulitnya berkomunikasi ke atas, komunikasi yang pada akhirnya tersampaikan pun belum efektif karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

- a. Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya. Pembuatan keputusan bukanlah aktivitas yang terus menerus. Oleh karena itu ketepatan data yang sampai pada saat pembuatan keputusan lebih mungkin akan digunakan daripada data yang terlambat.
- b. Komunikasi ke atas bersifat positif, lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan daripada komunikasi yang bersifat negatif. Oleh karena itu ada kecenderungan yang konsisten dari manajer tingkat menengah untuk meneruskan penyampaian komunikasi ke atas yang bersifat positif dan mengabaikan atau menekan informasi negatif.
- c. Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.
- d. Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu berlangsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.
- e. Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. Pesan dari bawahan lebih siap diterima jika mereka setuju.

Horizontal Communication (Komunikasi ke Bawah)

Komunikasi horisontal merupakan tindak komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Pace dan Faules (2005, h. 192) mengatakan bahwa komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Rohim (2009, h.108) dan Pace dan Faules (2005, h.192) menjelaskan tujuan arus komunikasi horisontal yakni:

a. Memperbaiki koordinasi tugas

Karyawan dalam satu bagian harus bisa membagi pekerjaan mereka agar tidak terjadi tumpah tindih pekerjaan dan salah pengertian antara satu tim.

b. Upaya pemecahan masalah

Dengan saling bekerja, permasalahan yang menimpa tim tersebut dapat dengan mudah dipecahkan karena sumbangan ide untuk jalan keluar dari masalah akan lebih banyak.

c. Saling berbagi informasi

Gagasan beberapa orang jauh lebih baik daripada gagasan satu orang. Oleh karena itu dalam menciptakan suatu rancangan program, dalam satu tim perlu berbagi

informasi dan ide mereka mengenai rencana-rencana dan apa yang akan mereka kerjakan.

d. Membina hubungan melalui kegiatan bersama

Pada tingkat tertentu, kita akan memperoleh dukungan antarpersonal dari rekan-rekan dalam satu tim. Sering makan siang bersama atau mengobrol pada waktu istirahat dapat memperkuat hubungan antarpersonal. Bagi karyawan yang sering berinteraksi, akan lebih sedikit mengalami kesulitan dalam memahami satu sama lain karena mereka mendapatkan dukungan emosional dan psikologis yang lebih baik dari yang jarang berinteraksi dengan teman satu timnya.

e. Memperoleh pemahaman bersama

Bila sebuah organisasi melakukan sebuah perubahan sistem atau kebijakan akan suatu hal, maka seluruh anggota tim harus berkumpul untuk membicarakan perubahan dan apa yang harus mereka lakukan terhadap perubahan tersebut.

f. Upaya pemecahan konflik

Sifat egois dari masing-masing individu sering menimbulkan ketidaksepakatan. Bila hal ini terjadi, komunikasi horisontal di antara para anggota tim merupakan hal pokok dalam mendamaikan perbedaan.

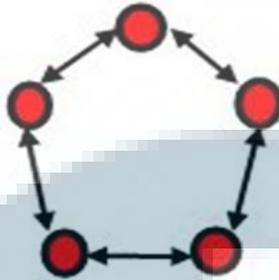
Komunikasi horisontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian dalam organisasi bisa menjadi penghalang atau masalah dari komunikasi horisontal karena organisasi biasanya lebih otoriter dalam mengontrol komunikasi horisontal ini. Makin tinggi tingkat pimpinan, maka makin banyak informasi tentang bagian-bagian yang ada di bawah kontrolnya. Begitu pula sebaliknya, makin rendah tingkat pimpinan makin sedikit informasi yang dikenalnya atau yang hanya berkenaan dengan bagiannya saja. Keterbatasan informasi di lini horisontal, maka bisa menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa. Dengan meningkatkan keterbatasan komunikasi horisontal, bawahan akan menjadi tergantung pada komunikasi vertikal.

Bila karyawan tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak pula ada masalah yang akan dipecahkannya, maka pembicaraan antar karyawan bukan hal yang menyangkut persoalan formal, tetapi sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak relevan dengan tugasnya. (Muhammad, 2007, h. 124)

Jaringan Komunikasi

Menurut De Vito (2011, h.382) ada lima struktur jaringan komunikasi organisasi. Kelima struktur tersebut adalah sebagai berikut.

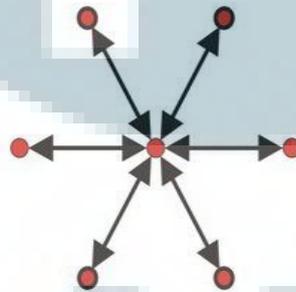
a. Struktur Lingkaran



Gambar 2.1 Struktur Lingkaran

Struktur lingkaran tidak memiliki pemimpin. Semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Setiap anggota bisa berkomunikasi dengan dua anggota lain di sisinya.

b. Struktur Roda

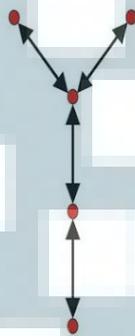


Gambar 2.2 Struktur Roda

Struktur roda memiliki pemimpin yang jelas, yakni orang yang posisinya di pusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirimkan dan menerima pesan dari seluruh anggota. Oleh karena itu, jika seorang anggota ingin berkomunikasi dengan anggota lain, maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya.

Orang yang berada di tengah (pemimpin) mempunyai wewenang dan kekuasaan penuh untuk mempengaruhi anggotanya. Penyelesaian masalah dalam struktur roda bisa dibilang cukup efektif tapi keefektifan itu hanya mencakup masalah yang sederhana saja.

c. Struktur Y



Gambar 2.3 Struktur Y

Struktur Y relatif kurang tersentralisasi dibanding dengan struktur roda, tetapi lebih tersentralisasi dibandingkan pola lainnya. Pada struktur Y juga terdapat posisi pemimpin yang jelas dan anggota lain berperan sebagai pemimpin kedua. Pemimpin dapat mengirimkan dan menerima pesan dari anggota ditingkat kedua. Anggota tingkat ketiga memiliki komunikasi yang terbatas hanya dengan orang lainnya.

Struktur Y menjadikan dua orang sebagai sentral yang menyampaikan informasi kepada yang lainnya pada batas luar suatu pengelompokan. Pada struktur ini, seperti pada struktur rantai, sejumlah saluran ada yang dibatasi,

dan komunikasi ada yang bersifat disentralisasi atau dipusatkan. Orang hanya bisa secara resmi berkomunikasi dengan orang-orang tertentu saja.

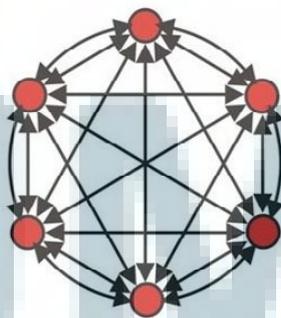
d. Struktur Rantai



Gambar 2.4 Struktur Rantai

Struktur rantai sama dengan struktur lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Orang yang berada di posisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada mereka yang berada di posisi lain. Dalam struktur ini, sejumlah saluran terbuka dibatasi, orang hanya bisa secara resmi berkomunikasi dengan orang-orang tertentu saja.

e. Struktur Bintang



Gambar 2.5 Struktur Bintang

Hampir sama dengan struktur lingkaran, dalam arti semua anggota setara dan semuanya memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Akan

tetapi, dalam struktur bintang, seluruh anggota bisa berkomunikasi dengan anggota lainnya.

Struktur ini memungkinkan adanya partisipasi seluruh anggota secara optimum. Jaringan sentralisasi dan desentralisasi memiliki kegunaan yang berbeda. Sebagai contoh, struktur desentralisasi dapat lebih efektif untuk pemecahan masalah secara kreatif dan lebih bagus untuk pergerakan informasi secara cepat (De Vito, 2011, h.382-384)

Gaya Komunikasi

Communication style (gaya komunikasi) akan memberikan gambaran tentang bagaimana perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi ketika mereka berbagi informasi atau tugas. Gaya komunikasi seseorang juga dipengaruhi oleh kekuasaan yang dimilikinya. Gaya komunikasi adalah seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing dari gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari *sender* (pengirim) dan harapan dari *receiver* (penerima).

Adapun gaya komunikasi sebagai berikut. (Hariyana, 2009, h. 14-18)

a. *Controlling Style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan *one way communications* (komunikasi satu arah)

Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika *feedback* (umpan balik) tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

b. *The Equalitarian style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Suasana yang demikian memungkinkan

setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan *share*/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. *The Structuring style*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan

organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

d. *The Dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada *action oriented* (tindakan). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga.

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

e. *The Relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*)

mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika *sender* (pengirim pesan) sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebarkannya.

f. *The Withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "*Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini*". Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

2.3.3 Komunikasi Internal

Komunikasi internal pada hakikatnya digunakan untuk menjalin hubungan baik dikalangan publik internal, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kerja. Lawrence D Brennan (dalam Effendy, 2006) mendefinisikan komunikasi internal sebagai “Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal (operasi dan manajemen)”.

Banyak ahli bersepakat bahwa komunikasi dan keberhasilan organisasi, saling berhubungan secara positif dan signifikan. Memperbaiki komunikasi internal berarti memperbaiki kinerja organisasi, karena pada prinsipnya hampir semua kegiatan di dalam organisasi itu merupakan proses komunikasi. Oleh sebab itu sangat penting bagi perusahaan untuk bisa menghasilkan komunikasi internal yang berkualitas. Selain karena dapat memperbaiki kinerja organisasi, komunikasi internal yang berkualitas juga mampu membuat karyawan merasa nyaman dan memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan yang kemudian dapat membangun *employee engagement*.

Publik Internal

Publik internal adalah seluruh anggota dari suatu perusahaan atau organisasi yang berhubungan langsung dan berada di dalam perusahaan tersebut. Menurut Lynn Smith dalam bukunya *Effective Internal Communication* membagi *target audience* dari komunikasi internal perusahaan ke dalam beberapa katagori sebagai berikut (Smith,2008, h.25-29)

a. *Front Line Staff*

Pada umumnya, *front line staff* merupakan pihak yang paling sering bersentuhan dengan pelanggan (*customer*), namun sering kali kehadiran mereka tidak terlalu dipedulikan perusahaan padahal mereka memiliki potensial terbesar dalam memberikan nilai positif atau negatif tentang perusahaan kepada pihak luar (eksternal).

b. *Supervisor/Line Managers*

Ada beberapa pihak yang pernah melakukan survei terhadap perilaku karyawan. Di dalam survei tersebut menunjukkan bahwa banyak dari karyawan mendengar berita atau informasi sehari-hari dari supervisor/manajernya. Oleh karena itu para supervisor/manajer lebih baik dibekali juga dengan kemampuan berkomunikasi yang baik agar mampu menyampaikan pesan dengan baik kepada anak buahnya.

c. *Senior Management/Middle Management*

Bagian ini membahas tentang pihak-pihak yang berada di antara *front-line management* dengan *top management*. Posisi ini memang sudah tidak lagi berada di posisi kritikal yang harus bertemu langsung dengan *customer* (pelanggan) tetapi kini beban mereka lebih besar karena harus menjadi orang yang mengurus jumlah anak buah dan ide yang lebih banyak.

d. *Board/Director*

Tidak jarang *Board of Director* (jajaran direksi) menyesalkan banyaknya gosip yang ada di luar mengenai perusahaan, hilangnya sosok pemimpin atau panutan dari perusahaan karena kurangnya

komunikasi internal. Di sinilah letak peran dari Divisi *Communication* untuk mengurangi banyaknya gosip di luar dan mulai memunculkan sosok pemimpin mereka yang sebenarnya selalu berusaha yang terbaik untuk karyawannya.

2.3.4 *Employee Relations*

Employee relations merupakan salah satu dari elemen *corporate communication* yang digunakan untuk membina dan membangun hubungan dengan beberapa kelompok, termasuk publik internal.

Salah satu bentuk hubungan dalam *public relations* yang mengatur hubungan antara perusahaan dengan karyawannya adalah *employee relations*. *Employee relations* adalah hubungan penting yang sangat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi. Pemeliharaan *employee relations* merupakan sebagian besar dari pekerjaan spesialis hubungan internal terutama di perusahaan yang memiliki jumlah tenaga kerja cukup banyak (Cutlip, Center, dan Broom, 2009, h.265)

Cutlip, Center, dan Broom (2009, h.265) mengemukakan ciri-ciri kondisi hubungan kerja yang ideal, yaitu :

- a. Keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan
- b. Informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir ke atas, bawah, dan horisontal dalam perusahaan
- c. Status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang
- d. Kontinuitas kerja tanpa perselisihan
- e. Lingkungan yang sehat dan aman

- f. Keberhasilan usaha
- g. Optimisme tentang masa depan

2.3.5 *Employee Engagement*

Employee engagement memperlihatkan seberapa besar karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan secara emosional berkomitmen terhadap pekerjaan serta memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Karakteristik *employee engagement* berfokus pada motivasi, kepuasan, komitmen, menemukan arti di tempat kerja, kebanggaan dan advokasi organisasi.

Jurnal Mary Welch (2011, h.332-335) yang mendefinisikan konsep *employee engagement* sebagai, “kondisi positif yang diharapkan organisasi atau perusahaan atas sikap dan perilaku karyawan yang melibatkan dirinya dengan kesadaran (baik secara fisik, perasaan, emosi, gairah) sehingga menunjang efektivitas peran dari kinerja mereka demi pencapaian sasaran perusahaan.”

Faktor utama yang menentukan *employee engagement* adalah dorongan organisasi dan sejauh mana organisasi menanggapi mengambil masalah ini. Anggota akan melihat seberapa efektif cara yang diambil oleh organisasi yang kemudian mempengaruhi tingkat keterlibatan. Namun, tentu saja terbangunnya *employee engagement* bukan hanya dari sisi organisasi, tetapi juga dari diri anggotanya sendiri, apakah ia ingin terlibat dan memiliki keterikatan emosi dengan organisasi atau tidak.

Marciano (2010, h. 295-296) menjelaskan ada lima dimensi mengenai *employee engagement* antara lain :

a. Dimensi Organisasi

Karyawan merasa bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan menghormati sesama pekerja. Visi-misi, nilai-nilai, tujuan, kebijakan, dan tindakan organisasi menggambarkan kepeduliannya terhadap karyawan.

b. Dimensi Kepemimpinan

Karyawan merasakan bahwa atasannya siap sedia untuk menghadapi pimpinan tertinggi demi kebaikan tim dan organisasi dan mampu melakukan advokasi terhadap bawahan.

c. Dimensi Anggota Kelompok

Karyawan dapat menghargai rekan kerja serta mereka bersama-sama meningkatkan usahanya terhadap pekerjaan mereka.

d. Dimensi Pekerjaan

Karyawan mendapatkan pekerjaan yang menantang, bermakna dan memberikan hasil. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan menuntut karyawan menggunakan keterampilannya. Keberhasilan menyelesaikan tugas yang menantang memberikan perasaan bangga. Semakin sejalan tugas seorang karyawan dengan tujuan perusahaan maka pekerjaan tersebut semakin memberikan makna.

e. Dimensi Individual

Karyawan merasa dihargai, dihormati, dan dianggap penting oleh perusahaan. Karyawan ingin bekerja pada organisasi yang jujur,

diperlakukan secara adil dan dihormati serta penuh dengan pertimbangan.

Meere (2007, h. 15) menjelaskan tiga tingkat keterlibatan:

- a. *Engaged* - karyawan yang bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam untuk organisasi mereka. Mereka mendorong inovasi dan menggerakkan organisasi ke depan
- b. *Not Engaged* - karyawan yang hadir dan berpartisipasi di tempat kerja tetapi tidak menaruh hasrat atau energi ke dalam pekerjaan mereka
- c. *Disengaged* - karyawan yang tidak puas di tempat kerja dan yang bertindak keluar mereka ketidakbahagiaan di tempat kerja.

Untuk menciptakan karyawan yang *engage*, terdapat empat prinsip dasar yang harus dipahami terlebih dahulu (Macey, Schnedider, Barbera & Young, 2009, h.10), yaitu

- a. *Employee have the capacity to engage*

Motivasi dan kompetensi dapat menjadi alasan seorang karyawan dapat memiliki keterikatan dengan perusahaan. Hal tersebut bisa dilakukan perusahaan dengan memberikan kontribusinya dalam informasi yang dibutuhkan karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya serta memberikan kesempatan mereka untuk belajar sehingga karyawan dapat mengembangkan rasa percaya dirinya.

Jadi proses *engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih, tetapi juga memberikan peluang untuk berbagai informasi, kesempatan belajar, dan menjaga keseimbangan pada kehidupan personal karyawan.

b. Employee have reason or motivation to engage

Pekerjaan yang menarik biasanya akan mestimulasi *engagement*. Pekerjaan yang menarik adalah pekerjaan yang menantang dan memberikan peluang untuk pengambilan keputusan serta otonom dalam hal yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Motivasi untuk *engage* juga bisa muncul dari perlakuan perusahaan kepada karyawan yang menawarkan adanya balasan berupa *engagement*. Maka dari itu prinsip pada faktor ini adalah *engagement* dapat terjadi ketika karyawan memiliki pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan *value* mereka, serta karyawan diperlakukan dengan cara yang memperkuat munculnya kecenderungan bahwa mereka akan membalas kebaikan perusahaan yang telah diberikan.

c. Employee have the freedom to engage

Sikap inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan ketika mereka merasa aman untuk melakukannya. Dalam arti tindakan mereka harus didukung perusahaan dan tidak berujung pada hukuman atas tindakan yang akan dilakukan. Hal ini bisa dijadikan sebagai sumber *engagement* yang cukup kuat. Maka perusahaan harus memperlakukan setiap karyawan secara adil dan bisa membangun kepercayaan satu sama lain karena perlakuan adil berdampak pada kepercayaan dan kepercayaan bisa membangun rasa aman.

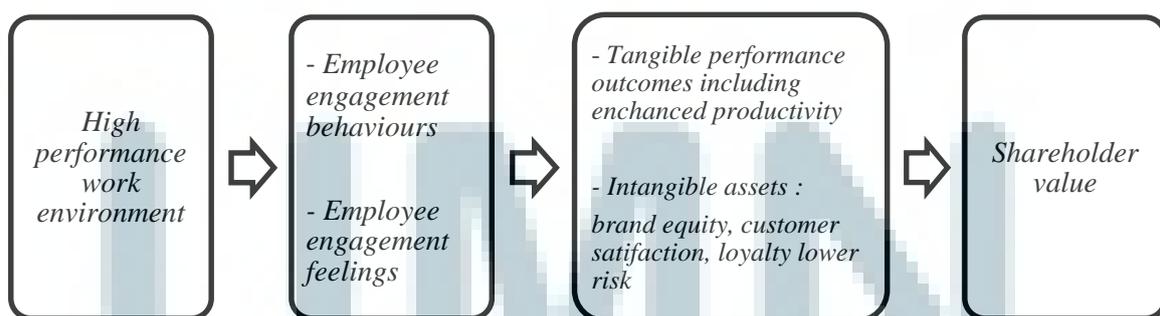
d. Employee know how to engage

Bentuk *engage* yang ditawarkan kepada karyawan sebaiknya spesifik. Contohnya, jika karyawan memilih untuk menjadi terdepan dalam produk

innovative maka hal yang dibutuhkan adalah karyawan yang *engage* dalam produk *innovative*. Begitu juga, jika hal yang diinginkan perusahaan terdepan dalam kualitas pelayanan maka perusahaan membutuhkan karyawan yang *engage* dalam *service delivery excellence*.

Singkatnya, *engagement* dapat terjadi ketika adanya keselarasan antara tujuan si individu dengan tujuan organisasi. Agar terjadi keselarasan yang diinginkan maka diperlukan budaya organisasi yang tepat dan terus memperkuat budaya tersebut sehingga dapat tercipta *engagement strategic* yang kemudian membuat karyawan mengetahui prioritas strategi organisasi, mengapa, dan kapan organisasi dapat selaras dalam proses dan praktiknya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Macey Schneider, Barbera & Young (2009, h.8) seorang karyawan dapat memiliki keterikatan dengan perusahaan dapat digambarkan dalam model seperti berikut:



Gambar 2.6 *Employee Engagement Value Chain*
Sumber : Macey Schneider, Barbera & Young, 2009, h.8

High performance work environment adalah suatu lingkungan kerja yang memberikan fasilitas, kemudahan dan memberikan kesempatan karyawan untuk memiliki keterikatan dengan perusahaan. Menurut model ini, *engagement* memiliki dua bagian yaitu *behaviours* (perilaku) dan *feelings* (psikologi). Perilaku berkaitan dengan apa yang karyawan lakukan sehingga mereka dapat konsisten dalam bekerja, sedangkan psikologis berkaitan dengan perasaan yang dimiliki karyawan sehingga karyawan dapat fokus dan antusias ketika bekerja. Proses *engagement* memberikan dampak *tangible* dan *intangibile*. Dampak yang *tangibles* berbentuk peningkatan kinerja perusahaan, sedangkan dampak *intagibles* berupa loyalitas pelanggan, menurunnya resiko perusahaan. Kedua dampak tersebut bisa muncul karena karyawan telah berdedikasi untuk menciptakan nilai lebih bagi perusahaan, lebih konsisten dalam interaksinya dengan *stakeholder*, dan lebih tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan.

UMMN

2.4 Kerangka Pemikiran

