



### **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

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian yang dilakukan, akan memakai penelitian terdahulu yang sejenis sebagai pijakan dalam melakukan penelitian ini, Peneliti mengambil dua penelitian terdahulu dimana sejenis dengan penelitian yang dilakukan peneliti hanya saja fokus penelitiannya yang berbeda.

Penelitian yang dipakai peneliti sebagai penelitian, yaitu:

- **Evaluasi Kegiatan Employee Relations Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan INNA Garuda Yogyakarta (Erny Ermawati, 2011)**

Tujuan dari penelitian tersebut, mengevaluasi kegiatan *Employee Relations* yang terjadi di INNA Garuda Yogyakarta, evaluasi tersebut berfokus kepada kegiatan *Employee Relations*, dan objek penelitian ini adalah karyawan INNA Garuda Yogyakarta.

Menurut penelitian tersebut, kegiatan *employee relations* merupakan kegiatan yang penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan. *Employee relations* sendiri sebenarnya merupakan

bagian dari kegiatan humas internal. Hubungan antara sesama pegawai pada suatu perusahaan atau sesama anggota sebuah organisasi yang lebih fokus pada aspek-aspek manusiawi. Sehingga hal tersebut tidak sepenuhnya sama dengan hubungan-hubungan industri. Namun diantara keduanya terdapat hubungan yang erat mengingat hubungan industri juga sangat dipengaruhi oleh efektif atau tidaknya komunikasi di kalangan pegawai atau karyawan.

Adanya klinik untuk kesehatan, selalu ada acara berkumpulnya para karyawan dan perayaan hari besar serta ultah setiap bulannya yang biasa disebut dengan acara sarasehan, gathering, senam, mading dengan berbagai info mengenai keadaan hotel, outbond training, pelatihan-pelatihan dan lain-lainnya, semua kegiatan tersebut ditujukan untuk mempererat hubungan antar karyawan sehingga para karyawan merasa betah bekerja di hotel Inna Garuda dan semakin termotivasi dalam hal bekerja. Walaupun terkadang tidak semua program yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar seperti terbentur oleh kesibukan operasional atau padatnya aktifitas yang ada di hotel Inna Garuda Yogyakarta, tetapi hal tersebut tidak akan membuat pihak internal hotel putus asa. Mereka masih tetap terus mencari berbagai program-program yang sekiranya dapat mendukung jalannya kegiatan employee

relations sehingga semua program dapat dirasakan manfaatnya bagi karyawan yang nantinya juga dapat berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Evaluasi kegiatan employee relations dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan Inna Garuda Yogyakarta, peneliti melihat bahwa kegiatan employee relations yang telah dilakukan oleh hotel Inna Garuda Yogyakarta bisa dikatakan sudah sangat bagus. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya program-program yang telah disusun dan dikembangkan oleh pihak internal hotel, seperti kegiatan yang telah disebutkan diatas dan juga setiap bulannya pihak internal hotel beserta manajemen. hotel Inna Garuda selalu membuat dan merencanakan program baru atau program, m kelanjutan dari program sebelumnya seperti sikap dasar itu. Hotel Inna Garuda Yogyakarta juga selalu berusaha memberikan dan menambah berbagai fasilitas-fasilitas yang dapat mendukung kelancaran jalannya kegiatan yang ada di hptel Inna Garuda.

- **Evaluasi Kegiatan Employee Relations Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional (LBPP) “LIA” Yogyakarta“ (Eryanto Aji Prasetyo, 2007)**

Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bagaimana evaluasi kegiatan employee relations yang terjadi di

Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional (LBPP) “Lia” Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional (LBPP) “Lia” dengan mengambil fokus pada evaluasi kegiatan employee relations.

Menurut penelitian tersebut, pada dasarnya tiap perusahaan maupun organisasi untuk dapat mampu bersaing dengan perusahaan ataupun organisasi yang lain pasti harus memiliki suatu organisasi yang solid. Maka dari itu pentingnya menjaga dan mempertahankan hubungan yang baik antar karyawan yang ada didalamnya sebagai sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan. Salah satu caranya adalah dengan melalui kegiatan employee relations.

Beberapa penelitian yang telah dipaparkan di atas yang digunakan peneliti sebagai bahan pijakan untuk melakukan penelitian, memiliki kesamaan dalam penggunaan metode penelitian kualitatif deskriptif dan kesamaan khusus. Adapun perbedaan dengan penelitian ini terletak pada subjek penelitian, ruang lingkup penelitian, fokus penelitian, serta tujuan penelitian.

Dalam penelitian tersebut, lebih difokuskan pada evaluasi kegiatan employee relations pada Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional (LBPP) “Lia” yang dilakukannya agar

menjadi lembaga yang solid dan dapat bersaing dengan lembaga lain yang sejenis dan untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi penghambat kegiatan employee relations yang ada di Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional (LBPP) “Lia”.

Jadi, penelitian ini merupakan penelitian yang benar-benar peneliti lakukan sendiri yang hasilnya diperoleh tanpa mengambil proses dan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Berikut beberapa pemikiran atau teori yang peneliti gunakan dalam penelitian kuantitatif ini.

### **2.2.1 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi Organisasi merupakan sebuah proses berdasarkan bahasa dan interaksi sosial untuk mendukung kegiatan koordinasi dalam mencapai tujuan bersama (Littlejohn, 2009, h. 700)

Ada dua klasifikasi definisi dari komunikasi organisasi yaitu (Pace dan Faules, 2005, h. 31-33):

- Definisi Fungsional, komunikasi organisasi adalah sebagai petunjuk dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi

terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hieraki antara satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam sutau lingkungan.

- Definisi *Intrepretative*, komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam batasan organisasi (*organization boundary*). Dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Komunikasi dalam organisasi ada *channel communication* dan alur komunikasi yang beredar di organisasi-organisasi pada umumnya (Schermerhorn, 2012, h. 251) :

*Channel Communication:*

- a. *Formal Channel*, informasi diberikan kepada anggota melalui prosedur dan hierarki yang ada di dalam organisasi, informasi biasanya berupa pesan resmi, kebijakan, prosedur, dan lain-lain.
- b. *Informal Channel*, informasi diberikan kepada anggota dengan tidak memakai prosedur atau hierarki yang ada dalam organisasi, *channel* ini membantu keterbukaan komunikasi di dalam organisasi.

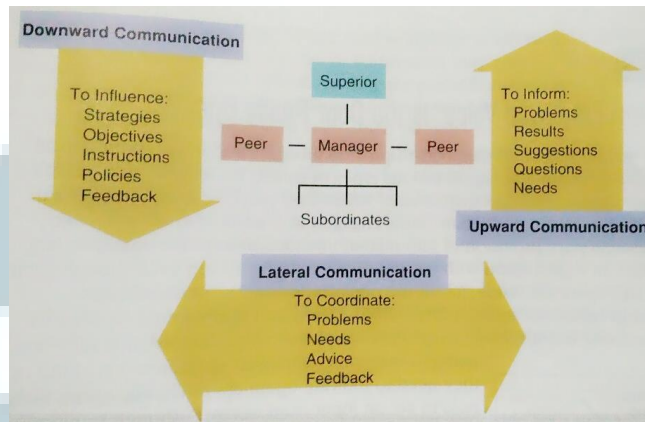
- c. *Grapevine*, informasi terkait organisasi disebarakan mulut ke mulut antar anggota, *channel* ini menggunakan jaringan pertemanan dan kenalan antar anggota.

Alur Komunikasi (*communication flow*):

- a. *Downward Communication*, mengikuti susunan hierarki dari atas ke bawah. Salah satu fungsi utamanya ialah untuk mendapatkan pengaruh melalui informasi. Disini anggota yang berada di level bawah terus diingatkan akan informasi-informasi penting dan mengetahui apa saja yang dilakukan oleh anggota yang berada di level atas. Salah satu informasinya berupa strategi, tujuan, instruksi, kebijakan, dan *feedback*.
- b. *Upward Communication*, alur komunikasi ini membantu anggota yang berada di level atas mengetahui apa saja yang dilakukan oleh anggota yang berada di level bawah. Penting sekali bagi anggota level atas untuk mengetahui masalah yang dihadapi, saran, kebutuhan, pertanyaan dan lain-lain terkait suasana kerja atau kinerja organisasi.
- c. *Lateral Communication*, bentuk alur komunikasi ini adalah bentuk yang kolaboratif, alur informasi digunakan untuk berkoordinasi dengan anggota yang berada di level yang sama di seluruh organisasi, bentuk informasinya biasanya berupa masalah, kebutuhan, saran, dan *feedback*.



Gambar 2. 1 Alur Komunikasi oleh Schermerhorn



### 2.2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai asumsi, nilai, kepercayaan, bahasa, symbol dan makna yang dianut didalam sistem sebuah organisasi (Littlejohn, 2009, h. 713)

Budaya Organisasi merepresentasikan sebuah presepsi yang dianut bersama antar anggota organisasi, organisasi yang besar biasanya mempunyai budaya yang dominan dan beberapa budaya cabang (*subcultures*). Budaya dominan mengeskspresikan nilai-nilai inti yang dipegang teguh oleh anggota organisasi. Budaya cabang cenderung terbentuk di dalam organisasi yang besar, untuk mencerminkan masalah yang umum atau pengalaman yang dihadapi anggota dari departemen yang sama atau lokasi kerja yang sama (Robbins dan Judge, 2015, h. 498).

Dalam organisasi budaya, ada *culture level* dan *type of culture* menurut

Littlejohn (2009, h. 714).

1. *Culture Level:*

a. *National-Regional Culture*, nilai dan norma berdasarkan Negara dan wilayah. Seperti di Argentina pekerja dapat menikmati tidur siang, sedangkan di Jepang bekerja dalam waktu yang lebih lama membuktikan loyalitas pekerja.

b. *Professional Culture*, profesi memiliki budaya yang unik, seperti teknisi menjunjung nilai ketelitian, manajer menjunjung nilai kepemimpinan, dan orang *sales* menjunjung nilai publisitas.

c. *Corporation*, mempunyai budaya tersendiri di setiap perusahaan, seperti Disney menjunjung kesenangan, kinerja, dan kreatifitas. 3M memberikan penghargaan kepada pekerja yang berani mengambil resiko. IBM menjunjung konsistensi.

d. *Subculture*, terbentuk dari level hierarki, departemen dan kelompok sosial yang sama, terkadang terbentuk dikarenakan hal yang sederhana seperti sekelompok pekerja tergabung dalam satu gereja atau tergabung dalam tim *soft ball* perusahaan.

2. *Type of Culture:*

a. *Power Culture*, biasanya terdapat didalam organisasi dimana kekuasaan berpusat di beberapa pendiri, manajer, atau para eksekutif. *Power Culture* dapat langsung dikenali ketika seorang

pemimpinnya mengambil keputusan yang dramatis hanya berdasarkan intuisi.

b. *Role Culture*, sangat birokratik, dan menekankan logika, rasionalitas, prestasi, dan efisiensi. Pekerja dengan budaya ini akan mementingkan jabatan dan sangat kompetitif. Budaya tersebut sangat anti terhadap perubahan dan sulit untuk beradaptasi di lingkungan baru.

c. *Person-support Culture*, ialah sangat egaliter dan menekankan kepada pengembangan diri yang pentingnya setara dengan tujuan bisnis. Budaya tersebut sangat menjunjung dan menginvestasi kepada pekerja dalam jangka waktu yang panjang. Pengambilan sebuah keputusan bersifat kolektif dan berdasarkan beberapa kebutuhan.

Dalam organisasi budaya adapula model budaya organisasi menurut Schein yang bisa digunakan dalam meneliti dan menganalisis budaya organisasi (Katherine Miller, 2012, h. 90-92) :

a. Level 1: *Artifacts*, ialah model yang paling bisa terlihat dalam model Schein, yang terdiri dari lingkungan fisik dan social yang dibentuk oleh anggota organisasi. Yang paling terlihat ialah artefak atau sesuatu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan perilaku anggota organisasi. Peneliti dapat melihat artefak sebagai alat pembeda seperti arsitektur,

furniture, teknologi, busana, dokumen tertulis dan seni. Peneliti dapat melihat perilaku sebagai pola komunikasi seperti nama panggilan, cara mengambil keputusan, komunikasi dalam rapat, penggunaan berbagai macam teknologi, dan sejauh mana pekerjaan berlangsung di berbagai lokasi/bidang.

b. Level 2: *Espoused Values*, level kedua dari model Schein ialah terdiri dari nilai individu dan kelompok. Nilai merepresentasikan sebuah pilihan atau apa yang seharusnya terjadi. Contohnya, individu yang memiliki nilai untuk bekerja keras mungkin akan menghabiskan sebagian waktunya di kantor. Seorang *manager* yang menghargai inovasi akan memberikan sebuah penghargaan kepada karyawannya yang menemukan cara baru dan ide yang lebih baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jadi pada level budaya ini merepresentasikan sebuah kepercayaan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dalam organisasi.

c. Level 3: *Basic Assumptions*, level ketiga dari model Schein ialah sebuah “anggapan” yang dipegang teguh oleh individu di dalam kelompok mengenai dunia dan bagaimana cara kerjanya. Seperti yang dijelaskan oleh Schein mengenai budaya, anggapan ini menjadi “*Taken for Granted*” karena mereka dari waktu ke waktu sebagai kelompok berhadapan dengan masalah internal dan eksternal. Biasanya individu ini jarang sekali dapat

mengartikulasikan anggapan tersebut, karena secara tidak sadar secara alami mereka sudah menjadi bagian “cara kita” atau “cara kita melakukan hal-hal”.

### 2.2.3 Model Evaluasi Public Relations

Kegiatan evaluasi meliputi pengumpulan informasi secara sistematis tentang aktivitas, karakteristik, dan hasil dari program, personil, dan produk yang digunakan oleh orang-orang tertentu, untuk meningkatkan efektifitas dan membuat keputusan yang berhubungan dengan produk (Patton dalam Noble dan Watson, 2007, h. 21)

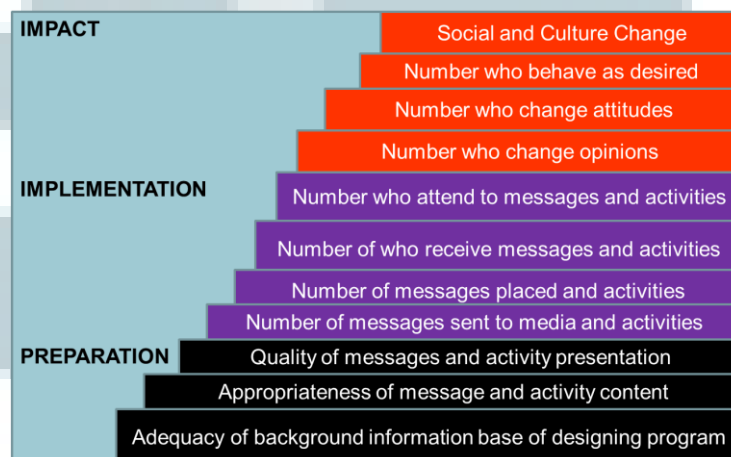
Penilaian yang sistematis terhadap suatu program dan hasilnya. Ini bertujuan untuk menunjukkan akuntabilitas kepada klien dan dirinya sendiri (Blissland dalam Noble dan Watson, 2007, h. 21)

Noble dan Watson (2007, h. 23) menjelaskan evaluasi pada dasarnya merupakan salah satu bentuk riset. Disebut sebagai riset evaluasi karena tujuannya adalah untuk menginformasikan dan menjelaskan hasil dari suatu program *public relations*. Selain bersifat riset, evaluasi juga harus dilakukan dengan mengacu pada tujuan yang telah ditentukan dan ingin dicapai oleh perusahaan. Hasil evaluasi inilah yang menjawab tercapai atau tidaknya tujuan tersebut.

Riset yang diadakan sebelum sebuah kampanye komunikasi atau aktivitas PR disebut *formative research*, kemudian riset yang dilakukan untuk menghitung efektivitas sebuah kampanye disebut *evaluative research*. Riset evaluative awalnya merupakan riset yang diadakan setelah kampanye komunikasi atau kegiatan (Wasesa dan Macnamara, 2013, h. 258)

#### 2.2.4. PII Model

Gambar 2.2 PII Model



PII Model dikembangkan oleh Cutlip, Center dan Broom. Adanya pemisahan antara *output* dari efek yang terjadi atau *outcome* dan identifikasi bahwa tahapan yang berbeda haruslah diriset dengan metode yang berbeda ( Wasesa dan Macnamara, 2013, h. 283)

1. Tahap *Preparation* (Persiapan), tahap evaluasi ini menguji apakah latar belakang dan informasi yang

memadai telah dikumpulkan agar dapat merencanakan program yang efektif. Selain mengumpulkan informasi yang akan menjadi fondasi program *Public Relations*. Hal berikutnya yang perlu diuji adalah konten dan pesan dari material yang dihasilkan. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa konten dan pesan tersebut telah sesuai dengan rencana program yang telah dibuat.

2. Tahap *Implementation* (Implementasi), tahap ini melakukan penelitian terhadap bagaimana strategi dan taktik dari program diimplementasikan. Evaluasi dapat dimulai dari distribusi materi program dan jumlah kehadiran dalam suatu acara khusus, hingga bagaimana membawa target publik memahami pesan inti yang dibawa oleh organisasi. Evaluasi pada tahap ini dapat mengidentifikasi kekurangan dari suatu program, contohnya seperti kesalahan distribusi siaran media atau kesalahan pemakaian media komunikasi.

3. Tahap *Impact* (Dampak), tahap terakhir yaitu dampak, evaluasi beralih kepada pengujian apakah tujuan dan sasaran program yang sudah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai sesuai keinginan. Evaluasi ini didasarkan pada pengukuran terhadap variabel yang sama, yang

menjadi acuan dalam program untuk menunjukkan apakah perubahan yang telah diukur mampu menjawab tujuan yang ingin dicapai. Bentuk atau teknik pengukuran yang dilakukan dapat berupa survei atau pengamatan. Dalam tahap ini, dapat mengetahui jumlah target publik yang memahami pesan inti yang disampaikan, perubahan opini, sampai perubahan sikap.

PII Model tidak memberikan metodologi khusus, tetapi berasumsi bahwa semua program dan kampanye akan diukur oleh metodologi ilmu sosial yang akan didukung/dibiayai oleh klien/pemilik usaha (Noble&Watson dalam Wasesa dan Macnamara, 2013, h. 283)

### 2.3. Alur Berpikir

