



### **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

Telah ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini. Penelitian sejenis yang pertama adalah milik Fatmawati Tan dari Universitas Kristen Petra Surabaya pada 2010. Ia melakukan penelitian dengan judul **“Aliran Komunikasi Organisasi Melalui Intranet di Ciputra Golf, Club & Hotel Surabaya”**.

Dalam penelitian tersebut, Fatmawati membahas bagaimana aliran komunikasi organisasi melalui intranet di Ciputra Golf, Club & Hotel Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aliran komunikasi organisasi melalui intranet di Ciputra Golf, Club & Hotel.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode penelitian studi kasus. Data primer diperoleh dengan wawancara berstruktur (*structured interview*) dan observasi non-partisipan. Untuk data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: komunikasi organisasi, media komunikasi internal, intranet, dan interaktifitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi komunikasi internal menggunakan media intranet di Ciputra Golf, Club & Hotel Surabaya, baik komunikasi secara vertikal, horizontal, ataupun komunikasi secara diagonal. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa media komunikasi intranet yang ada di Ciputra Golf, Club & Hotel sudah interaktif.

Penelitian kedua berjudul **“Penggunaan Media Internal dalam Membina Hubungan Antar Karyawan: Studi Deskriptif Media Simop PT. Pertamina (Persero) RU IV Cilacap”** oleh Samino dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data primer diperoleh dari observasi dan wawancara dengan narasumber. Untuk data sekunder diperoleh melalui dokumen pendukung lainnya. Konsep yang digunakan meliputi: *Public Relations*, media internal, dan harmonis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penggunaan media internal Simop di PT. Pertamina (Persero) RU IV Cilacap dalam membina hubungan harmonis antar karyawan. Simop merupakan media internal PT. Pertamina (Persero) RU IV Cilacap yang digunakan sebagai media komunikasi internal perusahaan yang bersifat interaktif yang berisi informasi terkait perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan media internal dalam bentuk media Simop dapat membina hubungan harmonis antar karyawan dengan berbagai bentuk informasi yang disajikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah permasalahan yang akan dibahas dan unit yang akan dianalisis, serta konsep yang digunakan. Permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah pengelolaan media internal khususnya media sosial *Facebook* dalam meningkatkan *employee engagement* di PT Bank Central Asia Tbk.

Persamaan antara penelitian ini dengan kedua penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai komunikasi internal dan media komunikasi internal. Selain itu juga metode yang digunakan sama yaitu metode kualitatif.

Selain itu, penulis juga menemukan jurnal yang berjudul *Social Media and Organizational Communication* yang ditulis oleh Marius Badea yaitu mahasiswa dari Valahia University of Târgoviște, Romania. Dalam jurnal ini, Marius membahas tentang pengaruh media sosial yang begitu besar terhadap perolehan dan arus informasi yang dapat diakses. Untuk itu media sosial dapat menjadi salah satu alat yang penting dalam mengelola komunikasi. Selain itu, Marius juga membahas bagaimana media sosial dapat mengembangkan komunikasi organisasi dan apa saja resiko yang mungkin timbul atas penggunaan media sosial tersebut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Peneliti I	Peneliti II	Peneliti
1	Nama Peneliti	Fatmawati Tan	Samino	Irene
2	Asal & Tahun Penelitian	Universitas Kristen Petra Surabaya 2010	Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta 2014	Universitas Multimedia Nusantara Tangerang 2017
3	Judul Penelitian	Aliran Komunikasi Organisasi Melalui Intranet di Ciputra Golf, Club & Hotel Surabaya	Penggunaan Media Internal dalam Membina Hubungan Harmonis Antar Karyawan (Studi Deskriptif Media “SIMOP” PT.Pertamina (Persero) RU IP Cilacap)	Pengelolaan Media Internal dalam Meningkatkan <i>Employee Engagemen</i> PT Bank Central Asia Tbk : Studi Kasus <i>Facebook</i> Semua Beres
4	Masalah Penelitian	Bagaimana aliran	Bagaimana penggunaan	Bagaimana pengelolaan media

		komunikasi organisasi melalui intranet di Ciputra Golf, Club & Hotel Surabaya?	media internal Simop dalam membina hubungan harmonis antar karyawan di PT. Pertamina (Persero) RU IV Cilacap ?	internal <i>Facebook</i> Semua Beres dalam meningkatkan <i>employee engagement</i> PT Bank Central Asia Tbk?
5	Lokasi Penelitian	Ciputra Golf, Club & Hotel Surabaya	PT Pertamina (Persero) RU IV Cilacap	PT Bank Central Asia, Tbk (BCA)
6	Teori yang Digunakan	-Konsep Aliran Komunikasi Organisasi : Komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi diagonal -Konsep Interaktifitas Dalam Media Baru : User-to-user Interactivity, User-to-Document Interactivity,	Konsep: - <i>Public Relations</i> -Media Internal -Harmonis	Konsep : - <i>Public Relations</i> - <i>Corporate Communication</i> - <i>Employee relations</i> - Komunikasi internal - Media internal - Teori <i>New Media</i> - <i>Social media</i> - <i>Employee engagement</i>

		User-to-System Interactivity		
7	Metode Penelitian	Studi Kasus	Studi Kasus	Studi Kasus
8	Hasil Penelitian	<p>-Terjadi komunikasi internal menggunakan media intranet di Ciputra Golf, Club &amp; Hotel Surabaya, baik komunikasi secara vertikal, horizontal, ataupun komunikasi secara diagonal.</p> <p>-Media komunikasi intranet yang ada di Ciputra Golf, Club &amp; Hotel Surabaya sudah interaktif dilihat dari user-to-user interactivity, user-to-document</p>	<p>Penggunaan media internal dalam bentuk media Simop dapat membina hubungan harmonis antar karyawan dengan berbagai bentuk informasi yang disajikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan karyawan.</p>	<p>-<i>Facebook</i> Semua Beres merupakan media internal yang tepat dan efektif dalam upaya untuk meningkatkan <i>employee engagement</i> di PT Bank Central Asia Tbk karena <i>Facebook</i> Semua Beres turut memberikan kontribusi melalui konten yang disajikan.</p> <p>-Bertambahnya jumlah <i>member</i> dan interaksi mengindikasikan adanya antusias dan ketertarikan karyawan terhadap informasi yang disajikan</p>

		interactivity, user-to-system interactivity		perusahaan.
--	--	---	--	-------------

## 2.2 Teori dan Konsep yang Digunakan

### 2.2.1 *Public Relations*

*Public relations* adalah sebuah fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik serta bermanfaat antara organisasi dengan publik, yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut (Cutlip, Center & Broom, 2006, h.6).

Selain itu *public relations* juga mempunyai beberapa peran bagi perusahaan dalam membentuk sebuah komunikasi yang terencana, baik dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayak dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian (Jefkins, 2003, h.10).

Pengertian *Public Relations* menurut The International Public Relations Association (IPRA) yang disadur dari Ruslan (2003, h.16) yaitu :

*Public Relations adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerjasama; melibatkan manajemen dalam menghadapi persoalan atau permasalahan, membantu manajemen untuk mampu menanggapi opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif;*

*bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penggunaan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.*

Dari beberapa definisi *Public Relations* yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa *Public Relations* adalah sebuah fungsi manajemen yang terencana dan berkelanjutan yang berfungsi untuk membangun dan mengelola hubungan baik antara perusahaan dengan publiknya baik internal maupun eksternal demi mencapai tujuan perusahaan.

### **Tugas Public Relations**

Oxley dalam (Risman, 2004, h.45) menyebutkan tugas *Public Relations* yaitu

1. Memberi saran kepada manajemen tentang semua perkembangan internal dan eksternal yang mungkin mempengaruhi hubungan organisasi dengan publik.
2. *Ienell Gan* menafsirkan untuk kepentingan organisasi, sikap publik-publik utama pada saat ini atauantisipasi sikap publik pokok terhadap organisasi.
3. Bekerja sebagai penghubung antara manajemen dengan publiknya.
4. Memberi laporan berkala kepada manajemen tentang semua kegiatan yang mempengaruhi hubungan publik dalam organisasi.

### **Peran Public Relations**

Peran *public relations* dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi empat kategori (Ruslan, 2002, h.58), yaitu :

a) Penasehat Ahli (*Expert Presciber*)

Seorang praktisi pakar *public relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.

b) Fasilitator Komunikasi (*Communication Facilitator*)

Dalam hal ini, praktisi PR bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya.

c) Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem Solving Process Facilitator*)

Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan eksekusi dalam mengatasi persoalan atau krisis.

d) Teknisi Komunikasi (*Communication Technician*)

Peranan teknisi komunikasi ini menjadikan praktisi PR sebagai *Journalist in Resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau dikenal dengan *method of communication in organization*.

### **Proses Perencanaan Program *Public Relations***

Dalam melaksanakan kegiatan komunikasi dibutuhkan tahapan agar hasil yang diinginkan dapat tercapai dan berjalan dengan efektif. Tahapan tersebut merupakan pola kegiatan komunikasi atau proses *public relations*.

Menurut Cutlip, Center dan Broom (2006,h.353), praktisi PR professional dalam melaksanakan program PR harus terdiri dari empat langkah kegiatan atau sering juga disebut dengan empat langkah pemecahan masalah PR. Keempat langkah ini merupakan proses yang harus dijalankan oleh setiap praktisi PR professional. Empat langkah tersebut yaitu :

1. Menentukan Masalah (*Defining The Problem*)

Langkah pertama ini meliputi kegiatan untuk meneliti dan mengawasi pengetahuan, pendapat, sikap, dan tingkah laku khalayak yaitu pihak-pihak yang berkepentingan atau terpengaruh oleh tindakan dan kebijakan organisasi atau perusahaan. Pada intinya, langkah pertama ini merupakan kegiatan inteligen untuk mengumpulkan informasi atau data yang menjadi dasar berpijak praktisi PR guna mengambil langkah selanjutnya. Dalam kegiatan penentuan masalah ini praktisi PR harus menjawab pertanyaan, “Apa yang terjadi saat ini?”

2. Perencanaan dan Penyusunan Program (*Planning and Programming*)

Masalah yang telah ditentukan pada langkah pertama digunakan untuk menyusun program, tujuan, tindakan, dan strategi komunikasi. Langkah kedua mencakup tindakan untuk memasukkan temuan yang diperoleh pada langkah pertama ke dalam kebijakan dan program organisasi. Langkah kedua ini merupakan proses untuk menjawab pertanyaan : “Berdasarkan situasi yang telah kita pelajari maka apa yang harus kita ubah, perbuat, dan katakan?”.  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

### 3. Melakukan Tindakan dan Berkomunikasi (*Action and Communication*)

Langkah ketiga mencakup kegiatan melaksanakan tindakan dan melakukan komunikasi yang sejak awal dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Pertanyaan yang harus diajukan pada tahap ini adalah: “Siapa yang harus melakukan dan mengatakannya, kapan, di mana, dan bagaimana caranya?”

### 4. Evaluasi Program (*Evaluating The Program*)

Langkah terakhir ini mencakup penilaian atau evaluasi atas persiapan, pelaksanaan, dan hasil-hasil program. Program dapat dilanjutkan atau dihentikan setelah menjawab pertanyaan: “Bagaimana kita telah melakukannya?”. Penyesuaian dan perbaikan terhadap tindakan atau komunikasi yang telah dilaksanakan dapat dilakukan berdasarkan umpan balik yang diterima.

## 2.2.2 *Corporate Communication*

Organisasi merupakan sekelompok orang yang saling berkomunikasi satu dengan lainnya. Komunikasi dapat mengalir secara vertikal dan horizontal, secara eksternal dan internal, serta secara formal maupun informal yang dapat menghubungkan karyawan satu dengan lainnya juga berbagai lapisan manajemen, serta dengan pihak eksternal. Segala bentuk komunikasi dapat membentuk citra dan reputasi perusahaan. Dengan adanya aktivitas komunikasi tersebut, muncul konsep *Corporate Communication* yang menciptakan seluruh alur aktivitas komunikasi dalam suatu perusahaan yang dapat menghubungkan seluruh pemangku kepentingan perusahaan. (Riel dan Fombrun, 2007, h.13-14).

*Corporate communication* sendiri berasal dari bahasa Latin, “*corpus*” yang berarti “tubuh” atau “keseluruhan”, dimana komunikasi akan fokus pada masalah organisasi secara keseluruhan atas pemenuhan tujuan perusahaan (Riel dan Fombrun, 2007, h.22).

Argenti memaparkan bahwa *Corporate Communication* sendiri terdiri dari citra dan identitas perusahaan yang dimiliki perusahaan tersebut. Identitas yang dibangun oleh perusahaan, akan menghasilkan persepsi yang dilihat oleh orang luar yang disebut sebagai khalayak atau *audience* sebagai penerima pesan tersebut. Pesan sendiri dapat melalui catatan, surat, laporan, *website*, *e-mail*, dan siaran pers yang dikeluarkan perusahaan kepada konstituen (publik utama) baik internal maupun eksternal (Argenti, 2010, h.4).

#### **Fungsi *Corporate Communication***

Fungsi komunikasi perusahaan difokuskan kepada: (Argenti, 2010, h.4).

1. Fungsi informasi antara pimpinan dan karyawan, yaitu informasi mengenai sasaran, prosedur, dan peraturan perusahaan standar kinerja perusahaan, budaya dalam perusahaan.
2. Fungsi regulasi, dimana komunikasi dapat diartikan sebagai kontrol dan regulasi perusahaan antara perusahaan dan anggotanya.
3. Fungsi persuasif, sebagai salah satu cara untuk menjalin interaksi antar personal sesama anggota perusahaan agar tercipta iklim organisasi yang sehat.
4. Fungsi integratif, yaitu menyatukan, mengidentifikasi, menyeragamkan aspek kegiatan organisasi dalam suatu koordinasi aktivitas yang terjadwal dan teratur.

### 2.2.3 *Employee Relations*

Terdapat beberapa pengertian *Employee Relations* menurut beberapa ahli, yaitu:

- a. *Employee relations* (hubungan dengan kepegawaian) atau disebut Publik Internal atau juga hubungan masyarakat internal adalah sekelompok orang-orang yang sedang bekerja di suatu perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya. (Ruslan, 2002, h.279)
- b. *Employee relations* adalah kegiatan *public relations* untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan para karyawannya. (Yulianita, 2005, h.59).

#### **Kegiatan *Employee Relations***

Maksud dan tujuan kegiatan komunikasi hubungan masyarakat internal yang dilaksanakan oleh *public relations* melalui program kerja *employee relations* (Ruslan, 2002, h.258), antara lain sebagai berikut:

- a Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/ perusahaan.
- b Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawannya.
- c Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi/perusahaan.
- d Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan sumbang

saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, kegiatan *employee relations* dapat dilaksanakan dalam :

1. Program pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan lain sebagainya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Program tersebut dikenal dengan istilah *Achievement Motivation Training (AMT)*, dimana melalui pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas tinggi.

3. Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) dalam memberikan suatu penghargaan kepada karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan,

4. Program acara khusus (*special event*)

Merupakan suatu program khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya

dalam rangka *event* ulang tahun perusahaan diadakan kegiatan keagamaan, olahraga, lomba, hingga piknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawannya. Kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama di antara sesama karyawan dan pimpinan.

#### 5. Program media komunikasi internal

Membentuk media komunikasi internal melalui *bulletin*, *news release* (majalah dinding), dan majalah perusahaan yang berisikan pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan.

### 2.2.4 Komunikasi Internal

Dalam melakukan peran komunikasinya, *Corporate Communication* menjalankan fungsinya dengan melakukan koordinasi terhadap khalayaknya di dalam maupun di luar (komunikasi internal dan komunikasi eksternal).

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara atasan dengan karyawan, sesama karyawan yang berada di satu bagian, dan semua atasan.

Menurut Dan Lattimore et al. (2004, h.206) istilah komunikasi internal (*internal communication*) seringkali dikenal dengan komunikasi karyawan (*employee communication*) atau hubungan dengan karyawan (*employee relations*).

Terdapat berbagai konsep komunikasi internal yang dikemukakan oleh para ahli. Lawrence D. Brennan (Effendy, 2001, h.122) mendefinisikan komunikasi internal sebagai berikut:

“Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung”.

Doorley dan Garcia (2007, h.129) menjelaskan komunikasi internal sebagai fungsi yang menyatukan “hati, pikiran dan tangan” dari karyawan melalui dialog (komunikasi) dan keterlibatan (*engagement*).

Welch dan Jackson (2007, h.186) mendefinisikan konsep komunikasi internal sebagai proses antara pengelolaan strategi perusahaan dengan *stakeholder* internalnya, yang dirancang untuk memajukan komitmen kepada organisasi, meningkatkan rasa “*sense of belonging*”, dan membangun kesadaran akan perubahan lingkungan perusahaan dan memahami tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan pemaparan ketiga konsep komunikasi internal tersebut, peneliti mengasumsikan konsep komunikasi internal sebagai fungsi komunikasi yang secara khusus dirancang oleh perusahaan untuk membangun dan membina hubungan dengan publik internal perusahaan melalui program khusus untuk mencapai tujuan perusahaan.

## Peran Komunikasi Internal

Menurut Caes B.M. van Riel dan Charles J. Fombrun (2007, h.188) terdapat empat peran yang diharapkan mampu dicapai dari komunikasi internal, yaitu:

1. *Efficiency*, komunikasi internal secara terutama digunakan dalam penyebaran informasi mengenai aktivitas perusahaan.
2. *Shared meaning*, komunikasi internal digunakan untuk membangun pemahaman-pemahaman bersama di antara karyawan tentang tujuan perusahaan.
3. *Connectivity*, komunikasi internal digunakan secara utama untuk menjelaskan antara hubungan publik dalam perusahaan dengan kegiatannya.
4. *Satisfaction*, komunikasi internal digunakan untuk meningkatkan kepuasan pekerja kepada perusahaan.

Doorley dan Gracia (2007, h.138) memaparkan tiga peran dari komunikasi internal sebagai fungsi strategis dalam perusahaan, yaitu:

1. Sebagai *Guardian of The Leadership Credibility*

Komunikasi internal berperan dalam menjaga kredibilitas kepemimpinan dalam perusahaan. Tanpa kredibilitas, komunikasi internal akan kehilangan khalayaknya, yang berarti karyawan hanya mendengarkan, memperhatikan perintah, namun tidak ada rasa keterlibatan.

2. Sebagai *Facilitator of Employee Engagement*

Hasil penelitian Simon Hardaker dan Chris Fill yang dikutip dari Doorley dan Gracia (2007, h.139)

menyimpulkan terdapat dua jenis keterlibatan (*engagement*), yakni secara intelektual dan emosional. *Engagement* secara intelektual merupakan inisiatif untuk memahami informasi perusahaan, sedangkan *engagement* secara emosional diwujudkan dengan keniatan dan semangat kerja sebagai karyawan.

Keterlibatan (*engagement*) sendiri merupakan perasaan karyawan yang merasakan dirinya menjadi bagian dari perusahaan dan peran komunikasi internal diperlukan untuk memelihara keterlibatan tersebut (Doorley dan Garcia, 2007, h.139).

### 3. Sebagai *Steward of Senior Leader's Strategic Area*

Dengan meningkatkan komunikasi internal sebagai sebuah fungsi strategis dalam bisnis perusahaan yang terdiri atas *implementing tools, processes, dan practices* nantinya komunikasi internal tersebut dapat mendukung aktivitas kepemimpinan dalam organisasi.

### **Komponen Komunikasi Internal**

Menurut van Riel dan Fombrun (2008, h.188-193), komunikasi internal merupakan kunci sebuah organisasi dalam membangun *Organizational Identification* yaitu sebuah kondisi dimana karyawan merasa bangga untuk bekerja, memiliki rasa aman, dan rasa memiliki (*sense of belonging*) kepada perusahaan yang diwujudkan dengan dedikasi secara pribadi dalam kinerja. DeRidder (2004) dalam Hayase (2009, h.9) mengatakan bahwa *organizational identification* adalah faktor yang menghasilkan *employee engagement*. Terdapat empat komponen sistematis dalam proses implementasi komunikasi internal yang meliputi:

## 1. *Structure* (struktur)

Implementasi komunikasi internal dipengaruhi oleh saluran (*channel*) di dalam perusahaan, dimana dalam saluran yang digunakan merupakan pesan yang mengalir berdasarkan struktur di dalam sebuah organisasi.

Struktur komunikasi internal terbagi atas tiga saluran:

- 1) Secara formal dalam bentuk pertemuan resmi yang dirancang perusahaan, sebagai sarana pertukaran informasi antar pihak-pihak manajemen dalam perusahaan yang identik dengan hierarki dari struktur organisasi, dimana informasi yang dibahas berhubungan dengan aktivitas perusahaan seperti kebijakan perusahaan, koordinasi, atau laporan kerja.
- 2) *Parallel media* sebagai media komunikasi internal yang secara resmi direncanakan dan ditetapkan oleh perusahaan dan dapat dilakukan melalui berbagai media seperti *newsletter*, majalah internal, jurnal, video, papan pengumuman, jaringan televisi perusahaan, dan intranet.
- 3) Secara informal, yaitu komunikasi antar karyawan yang didasarkan atas hubungan relasi persahabatan atau manajemen komunikasi interpersonal, biasanya membahas gossip dan rumor seputar organisasi atau pembahasan lain di luar konteks organisasi.

## 2. *Flow* (Aliran)

Aliran komunikasi internal terbagi atas *downward*, *upward*, dan *horizontal communication*. *Downward communication* mengalir dari pihak manajemen atasan

kepada bawahan berdasarkan hierarki jabatan dalam pekerjaan. *Downward communication* merupakan aliran komunikasi internal yang berisikan perintah dari atasan, keputusan, permintaan, serta informasi yang berhubungan dengan kinerja atau pencapaian sasaran organisasi (Miller, 2009, h.50).

*Upward communication* mengalir dari karyawan pada tingkat bawah kepada pihak manajemen atasan yang berfungsi agar pihak manajemen memperoleh *feedback* mengenai isu dan permasalahan seputar organisasi dan meningkatkan partisipasi serta keterlibatan karyawan dari *sharing* informasi yang diberikan. Karyawan akan merasa lebih bebas untuk menyampaikan informasi kepada atasan apabila mereka memiliki rasa kepercayaan dalam hubungan dengan manajer (van Riel dan Fombrun, 2008, h.191).

*Horizontal communication* mengalir antar anggota organisasi, biasanya terjadi pada kawan sebaya dalam hierarki jabatan yang sama, yang bertujuan untuk membangun kedekatan interpersonal antar karyawan dan sebagai media saling berbagi informasi yang relevan dengan aktivitas organisasi.

### 3. *Content* (Muatan)

Menurut van Riel dan Fombrun (2008, h.191-192), muatan komunikasi internal dalam organisasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) *Organizational content*, merupakan muatan informasi dalam “*we*” level yang mengandung informasi tentang tujuan organisasi, visi, dan misi. Sebagai sebuah informasi bagi karyawan yang bertujuan untuk

menjelaskan siapa organisasi, apa yang sedang dilakukan, dan arah mana yang ingin dicapai organisasi.

2) *Personalized content*, merupakan muatan informasi dalam “*me*” level yang mengandung informasi tentang peran dan fungsi karyawan dalam organisasi dan bagaimana cara mereka melakukan peran dan fungsi mereka.

#### 4. *Climate* (Iklim)

Iklim komunikasi di dalam organisasi menggambarkan sifat alamiah dari komunikasi internal yang bersumber pada sikap dan perasaan bagaimana sebuah informasi dikomunikasikan.

Menurut van Riel dan Fombrun (2007, h.192), iklim komunikasi internal digolongkan menjadi:

- 1) *Participation*, sebuah perasaan dimana karyawan memiliki suara dalam organisasi.
- 2) *Openness*, karyawan merasa bahwa informasi yang disebarluaskan dapat dipercaya dan terbuka.
- 3) *Supportiveness*, karyawan merasa bahwa dirinya bernilai dalam memberikan dukungan dalam pencapaian sasaran organisasi.

#### **Jenis Komunikasi Internal**

Menurut Effendy (2001, h.25), komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu

- a. Komunikasi Persona (*personal communication*)

Komunikasi persona adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara:

- Komunikasi tatap muka (*face to face communication*) adalah komunikasi yang berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi (*personal contact*).
- Komunikasi bermedia (*mediated communication*) adalah komunikasi dengan menggunakan alat, misalnya telepon atau memorandum. Karena melalui alat, antara kedua orang tersebut tidak terdapat kontak pribadi.

b. Komunikasi Kelompok (*group communication*)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Dalam komunikasi kelompok dibedakan antara komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

- Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) adalah komunikasi antara seorang manajer atau administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal.
- Komunikasi kelompok besar (*large group communication*) adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya yang banyak, dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

### 2.2.5 Media Internal

Media internal adalah semua sarana penyampaian dan penerimaan informasi di kalangan publik internal perusahaan dan biasanya bersifat non-komersial (Suranto, 2005, h.124). Baik penerima maupun pengirim informasi adalah orang dalam atau publik internal terdiri atas pimpinan, anggota, pegawai, maupun unit-unit kerja di dalam perusahaan tersebut.

Komunikasi dalam organisasi terjadi dalam bentuk komunikasi lisan dan tertulis. Semua bentuk komunikasi dan media yang digunakan adalah tanggung jawab bagian hubungan internal. Media internal adalah media yang digunakan untuk mengkomunikasikan suatu informasi kepada pendengar atau pembaca (*audience*) baik cetak maupun elektronik (Ruslan, 2006, h.201).

#### Fungsi Media Internal

Media internal mempunyai beberapa fungsi (Ruslan, 2006, h.180), antara lain :

1. Sebagai media hubungan komunikasi internal dan eksternal yang diedarkan atau diberikan secara gratis dalam upaya penyampaian pesan, informasi, dan berita mengenai aktivitas perusahaan, manfaat produk barang atau jasa, dan publikasi lainnya yang ditujukan kepada konsumen, pelanggan, distributor, *supplier*, relasi bisnis, *stakeholder*, dan karyawan.
2. Sebagai ajang komunikasi khusus antara karyawan, misalnya ucapan selamat ulang tahun, informasi renovasi gedung atau dibukanya cabang baru, dan lain-lain.
3. Sebagai media pelatihan dan pendidikan dalam bidang tulis menulis karyawan.

4. Terdapat nilai tambah bagi divisi Humas dalam upaya menerbitkan media khusus yaitu *in house journal* yang bermutu, terbit secara berkala dan teratur.

Isi dari media internal pada satu perusahaan tentunya berbeda dengan perusahaan lainnya. Informasi yang disediakan harus memuaskan kebutuhan publik dan perusahaannya, tidak hanya sekedar memuaskan pihak manajemen (Lattimore et.al, 2010, h.243).

### **Tujuan dan Manfaat Media Internal**

Secara umum tujuan media internal adalah peningkatan hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen. Adapun manfaat dari media internal itu sendiri, sangat penting bagi kemajuan suatu perusahaan. beberapa manfaat media internal bagi suatu perusahaan adalah sebagai berikut (Suhandang, 2012, h.215) :

1. Sebagai media penyebarluasan informasi tentang operasional perusahaan, mensosialisasikan kebijakan perusahaan dan mengangkat isu umum masalah-masalah perusahaan.
2. Saat dimanfaatkan dengan baik, media internal mampu mendekatkan karyawan dan perusahaan. pengukuran keberhasilan media internal adalah saat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi melalui media internal.
3. Dapat membantu saling pengertian antar karyawan.
4. Menanamkan budaya organisasi, mempertahankan, dan mensosialisasikan perubahan.

Tujuan media internal menurut Cutlip, Center dan Broom adalah:

1. Menjaga karyawan tetap mendapat informasi strategi dan tujuan organisasi

2. Memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik.
3. Mendorong karyawan untuk memelihara dan memperkuat standar organisasi dan komitmen pada peningkatan kualitas, meningkatkan efisiensi, meningkatkan pelayanan, dan tanggung jawab sosial yang lebih besar.
4. Mengakui prestasi dan kesuksesan karyawan.
5. Menciptakan peluang komunikasi dua arah dengan meminta umpan balik, pertanyaan, dan perhatian karyawan. (Cutlip dkk, 2006, 271- 272).

#### **2.2.6 Teori Media Baru (*New Media Theory*)**

Media baru adalah media yang kontennya berbentuk gabungan data, teks, suara, dan berbagai jenis gambar yang disimpan dalam format digital dan disebarluaskan melalui jaringan berbasis kabel optik, *broadband*, satelit, dan sistem transmisi gelombang mikro (Flew, 2008, h. 2-3).

Mondry (2008, h.13) mendefinisikan media baru merupakan media yang menggunakan internet, media *online* berbasis teknologi, berkarakter fleksibel, berpotensi interaktif dan dapat berfungsi secara privat maupun secara publik.

Flew menjelaskan bahwa hal baru yang dibawa oleh media baru adalah *computing and information technology, communication networks, digitalized media and information content* dan *convergent* yang disingkat menjadi 4C (*Computing, Communication, Content, Convergent*).

Dengan demikian, *new media* akan selalu melibatkan 4 karakter, yang pertama adalah teknologi informasi yang

terkomputasi. Walaupun hanya diolah dengan “alat” yang ukurannya kecil namun apabila sudah melibatkan komputer, informasi akan lebih mudah diolah.

Kedua, *new media* akan selalu berkaitan dengan jaringan komunikasi. Dalam konsep awal jaringan komunikasi, orang-orang terangkai dalam garis imajiner yang melibatkan pemuka pendapat dan pemuka informasi. Namun di dalam penggunaan *new media*, jaringan tersebut sudah merangkaikan antar individu secara langsung.

Ketiga, *new media* selalu memiliki konten yang berupa informasi atau pesan yang bersifat digital. Digital yang artinya dalam satu pesan bisa muncul dan diakses dalam beragam media.

Keempat, *new media* harus mampu berintegrasi dengan media lain baik tradisional maupun modern, karena inti dari konvergensi adalah integrasi antara media satu dengan media lain.

Flew (2002, h.8) menyatakan kunci utama untuk memahami media baru adalah *digitisation* (digitalisasi) dan *convergence* (konvergensi). Bentuk penyimpanan, pengiriman, dan penerimaan informasi mengalami pergeseran besar dari format analog menjadi digital. Digitalisasi memiliki pengertian bahwa beragam bentuk informasi (teks, suara, gambar, suara) ditranskripsikan ke dalam kode biner 0 – 1.

Menurut Denis McQuail dalam bukunya Teori Komunikasi Massa (2011, h. 43) ciri utama media baru adalah adanya saling keterhubungan, aksesnya terhadap khalayak individu sebagai penerima maupun pengirim pesan, interaktivitasnya, kegunaan yang beragam sebagai karakter yang terbuka, dan sifatnya yang ada di mana-mana.

Kemunculan media baru turut memberikan andil dalam perubahan komunikasi masyarakat. Media baru, dalam hal ini yaitu internet sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap cara individu berkomunikasi dengan individu lainnya. Internet hadir untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam berkomunikasi dan memperoleh informasi tanpa batasan.

### **2.2.7 Social Media (Media Sosial)**

Media sosial adalah media *online* yang mendukung interaksi sosial. Media sosial menggunakan teknologi yang berbasis web yang mengubah komunikasi menjadi dialog interaktif. Beberapa situs media sosial yang populer sekarang ini antara lain: *Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Youtube, Pinterest, Instagram*, dan lainnya.

Menurut Kotler dan Keller (2012, h.568) media sosial adalah sarana bagi konsumen untuk berbagi informasi teks, gambar, audio dan video dengan satu sama lain atau dengan perusahaan.

Media sosial umumnya bersifat *user generated content* (UGC). Namun terdapat beberapa jenis *social media* yang perlu diketahui, yaitu:

- a. *Social News Site*: user dapat memasukan *news story*, artikel, blog, *post*, video dan foto. Contoh: Digg, Reddit, NewsVine, dan BallHype.
- b. *Social Networking*: user dapat meng-*upload* foto dan video, *tag* ke teman, mengirim komentar, membuat grup, menambahkan fans, mengundang teman ke *events*, dan integrasi aplikasi. Contoh : Facebook dan MySpace

- c. *Social Bookmarking*: *user* dapat membuat *bookmark* dan membagikan *website* favorit ke seluruh komunitas. Contoh : Delicious, Magnolia, dan Diigo.
- d. *Social Sharing*: fokus pada dua tipe media yaitu foto dan video. Contoh: Google's Youtube dan Yahoo!'s Flickr.
- e. *Social Events*: berfungsi untuk menyebarkan informasi mengenai suatu acara dan mengintegrasikan foto. Contoh: Eventful, Meetup dan Yahoo!'s Upcoming.
- f. *Blogs*: *user* dapat mengekspresikan dirinya baik berupa pemikiran, *interest*, opini, ide, foto dan video yang ingin disampaikannya kepada audiens/pengguna lain. Contoh : Blogspot dan Wordpress.
- g. *Microblogging*: blog yang terdiri dari pesan singkat (biasanya 140 karakter atau kurang) yang dikirimkan melalui *smartphone* atau laptop. Pesan yang dikirimkan dapat dilihat oleh pengikut/*followers*. Contoh: Twitter dan Plurk.
- h. *Wikis*: sebagai *platform* untuk membagikan pengetahuan dan kemampuan tentang segala hal. Contoh: Wikipedia.

### **Facebook**

Di era internet ini, jenis media sosial *online* sangat beragam. Salah satunya yang paling populer adalah *Facebook*. *Facebook* adalah sebuah layanan jejaring sosial dan situs web yang diluncurkan pada 4 Februari 2004. *Facebook* didirikan oleh Mark Zuckerberg, seorang mahasiswa Harvard kelahiran 14 Mei 1984. Pada awal masa kuliahnya, situs jejaring sosial ini keanggotaannya masih dibatasi untuk mahasiswa dari Harvard College.

Dalam dua bulan selanjutnya, keanggotaannya diperluas ke sekolah lain di wilayah Boston (Boston College, Universitas Boston, MIT, Tufts), Rochester, Stanford, NYU, Northwestern,

dan semua sekolah yang termasuk dalam Ivy League. Sampai akhirnya, pada September 2006, *Facebook* mulai membuka pendaftaran bagi siapa saja yang memiliki alamat email.

Banyak fitur yang ditawarkan *Facebook* sebagai layanan yang dapat digunakan oleh *user* dalam rangka memudahkan interaksi. Jika ditelaah lebih dalam, beberapa di antaranya dapat dimanfaatkan sebagai media pembelajaran. Disadur dari penelitian Lintang Patria dan Kristianus Yulianto (2010, h.10), fitur-fitur tersebut adalah:

1. Fitur *Group*

Layanan situs jejaring sosial *Facebook* dalam bentuk fitur *group* ini memudahkan dalam mengelompokkan masing-masing divisi yang ada.

2. Fitur *update status dan comment wall-to-wall*

Fitur ini merupakan interaksi *asynchronous*, yaitu interaksi dua arah secara tidak langsung dimana komunikasi ini akan terdokumentasi berdasar topik bahasan dan terurut secara waktu.

3. Fitur *note* atau *docs* pada *group*

Fitur ini sangat memudahkan guru dalam membuat dokumen baru pada *Facebook*, baik berupa resume mengenai materi yang sedang dipelajari atau menyampaikan informasi dengan lebih terstruktur dan rapi tanpa perlu membuka link baru.

4. Fitur *share link/photo/video*

Tujuan dari fitur ini adalah memudahkan *user* dalam berbagi informasi.

5. Fitur *Group Chatting*

Aktivitas yang dilakukan pada fitur ini merupakan interaksi dua arah secara langsung atau yang disebut dengan *synchronous* yang terjadi pada sebuah *group*. Fitur ini merupakan layanan yang paling memudahkan proses diskusi maupun bertukar informasi dengan cepat karena anggota *group* dapat berinteraksi secara

langsung dengan sesama anggota *group* tersebut yang sedang *online*.

### **Penggunaan Media Sosial sebagai Media Internal**

Dengan kemajuan teknologi yang pesat, media internal tak hanya berupa publikasi karyawan, *newsletter*, surat, sisipan dan lampiran, publikasi pidato *bulletin board*. Saat ini setidaknya ada empat pendekatan elektronik utama pada *internal communication* seperti komunikasi via *e-mail*, intranet organisasi, *home page* internal, *web blog*, hingga media sosial.

*As younger employees join the workplace, social media is becoming an increasingly essential tool for communicating and building community internally* (Argenti, 2013, h.184).

Penggunaan media sosial sebagai salah satu media internal perusahaan semakin penting, mengingat perkembangan zaman, teknologi dan perbedaan rentang usia karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan perkembangan cara berkomunikasi manusia. Melalui media sosial, setiap orang bisa mendapatkan informasi, berkomunikasi kapan saja dan dimana saja.

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) memanfaatkan fitur *closed group* pada *Facebook* sebagai salah satu media internalnya. Dunay dan Krueger (2010) mendefinisikan *Facebook Groups* sebagai wadah bagi para anggota untuk membagikan opini dan berdiskusi tentang suatu topik tertentu.

Berdasarkan level aksesibilitasnya, *Facebook Groups* terdiri dari 3 level (Dunay dan Krueger, 2010, h.127), yaitu :

- *Open*  
Groups that can be found by anyone on Facebook when doing a search. Anyone can join the group and anyone can see the Wall, Discussion Board, videos, and photos in the group.
- *Closed*  
Groups that required approval by the group admin to join them. Anyone can see the basic group description but only members can see the Wall.
- *Secret*  
Groups that can't be found by using a search or even in member profiles; they truly are secret. Membership is by invitation only; therefore, only member can see the Wall, Discussion Board, videos, and photos in the group.

Gambar 2.2 Closed Group BCA Semua Beres



Sumber: [www.facebook.com/groups/semuaberes](http://www.facebook.com/groups/semuaberes)

U  
NIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

### **2.2.8 Employee Engagement**

*Employee engagement* adalah keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaan dan organisasinya, termotivasi dan rela memberikan kemampuan terbaiknya demi kesuksesan dan mencapai serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu karyawan (MacLeod & Clarke, 2009).

*Employee engagement* didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, yang melibatkan kesadaran karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan bekerja untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja (Robinson, dkk, 2004).

*Employee engagement* juga didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al, 2002, h. 74).

#### **Dimensi Employee Engagement**

Menurut Schaufeli et al. (2002, h.74), terdapat tiga komponen dasar yang membentuk *employee engagement*, yaitu :

- a. *Vigor*, merupakan wujud energi positif dan hasrat yang ditunjukkan karyawan melalui kinerja mereka.
- b. *Dedication*, mengacu pada karyawan yang tetap terinspirasi dan tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.
- c. *Absorption*, ditandai dengan keterlibatan sepenuhnya dalam pekerjaan yang mengarah pada rasa terikat pada pekerjaan.

## **Faktor Penggerak *Employee Engagement***

Penggerak *employee engagement* di setiap jenis pekerjaan dan organisasi akan berbeda satu sama lain. Menurut McBain (2007, h.18) ada tiga faktor utama penggerak *employee engagement*, yaitu:

### 1. Organisasi

Organisasi mampu membentuk persepsi karyawan sehingga karyawan merasa dihargai dan mendapat dukungan dari organisasi.

### 2. Manajemen dan kepemimpinan

*Engagement* dibangun melalui proses dan waktu yang panjang, serta komitmen yang tinggi dari manajemen dan pemimpin. Dalam menciptakan *employee engagement*, pemimpin diharapkan memiliki keterampilan seperti *senior management leadership*, *line manager commitment*, dan komunikasi.

### 3. *Working life*

Kenyamanan lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Kondisi lingkungan kerja yang dapat menciptakan *employee engagement* yaitu:

1. Karyawan yang memiliki persepsi memperoleh keadilan distributif dan prosedural akan membangun ikatan emosi yang lebih dan berlaku adil pada organisasi.
2. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga mempengaruhi psikologis karyawan karena merasa berharga dan dihargai.
3. Organisasi memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan.

## Tingkatan Keterlibatan (*Engagement*)

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

- 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 merasakan ketidakbahagiaan di tempat kerja.

Menurut Macey, Schneider, Barbera&Young (2009, h.10) terdapat empat prinsip dasar untuk menciptakan *engagement* pada karyawan, yaitu:

- a. *Employees have the capacity to engage*

Organisasi dapat memberikan kontribusi melalui informasi yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung pekerjaannya agar berhasil sehingga hal tersebut dapat menumbuhkan motivasi dan kompetensi karyawan. Untuk itu, proses *engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih tetapi juga memberikan peluang untuk berbagi informasi, kesempatan belajar, dan menjaga keseimbangan pada kehidupan personal karyawan.

- b. *Employees have reason or motivation to engage*

*Engagement* dapat terjadi ketika karyawan memiliki pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan *value* mereka. Pekerjaan yang menarik biasanya akan menstimulasi *engagement*. Motivasi untuk *engage* juga bisa muncul dari bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya.

- c. *Employees have the freedom to engage*

Sikap inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan ketika mereka merasa aman untuk melakukannya. Artinya tindakan mereka harus didukung perusahaan dan tidak berujung pada hukuman atas tindakan yang

telah mereka lakukan. Hal ini bisa dijadikan sumber *engagement* yang cukup kuat. Maka perusahaan harus memperlakukan setiap karyawan secara adil dan bisa membangun kepercayaan satu sama lain.

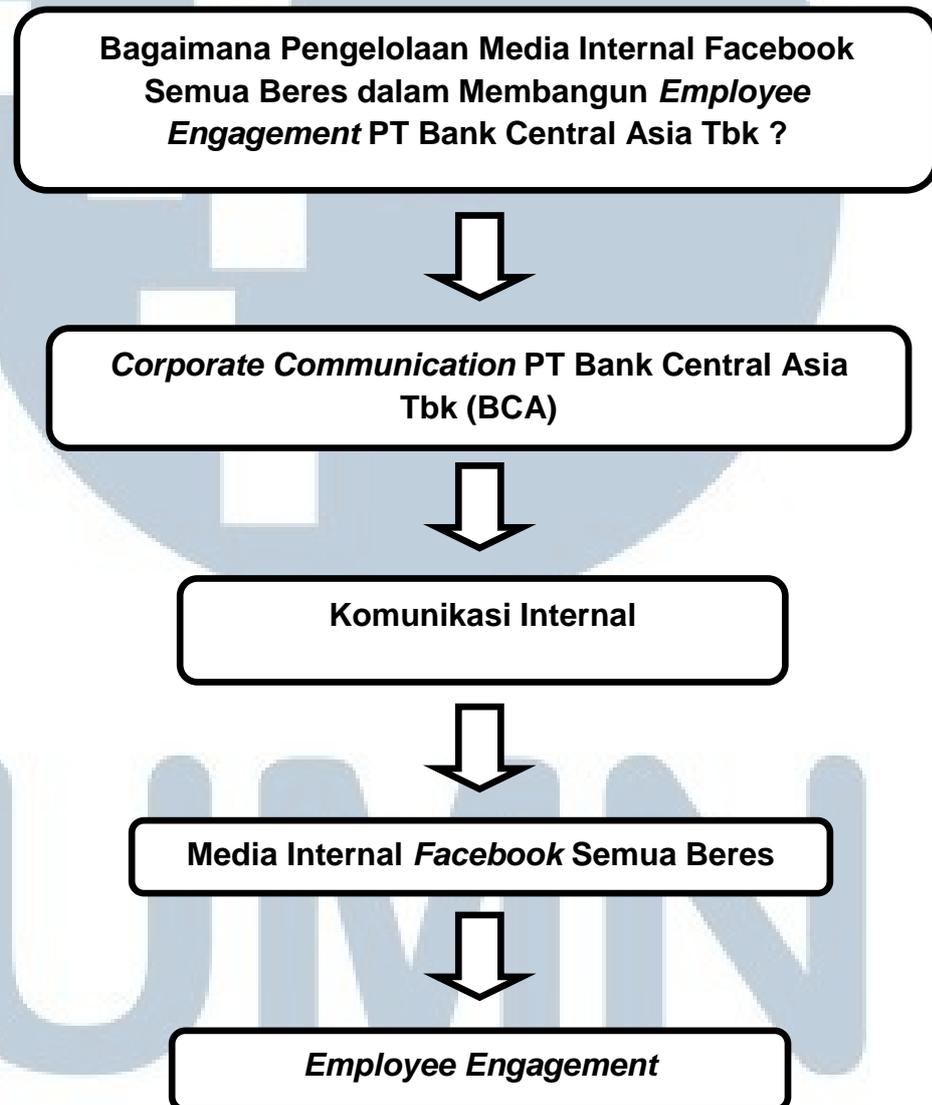
d. *Employees know how to engage*

*Engagement* dapat terjadi ketika ada keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Agar terjadi keselarasan yang diinginkan maka diperlukan budaya organisasi yang tepat dan terus memperkuat budaya tersebut sehingga 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.



### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang digunakan penulis:



UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA