



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

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini. Penelitian pertama yang berjudul, “**Strategi Komunikasi Internal Corporate Shared Service PT Pertamina (Persero) dalam Mengkomunikasikan Icon “Saptatama”** oleh Ria Nurhayati, skripsi untuk gelar Sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana – Jakarta 2013.

Dengan latar belakang fungsi dari Corporate Shared Service yang merupakan divisi berada dibawah struktur Direktorat Umum PT Pertamina (Persero) yaitu merancang suatu strategi komunikasi dalam mengkomunikasikan icon “Saptatama.” Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi komunikasi internal *corporate shared service* PT Pertamina (Perseoro) Jakarta dalam mengkomunikasikan icon “Saptatama”.

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dengan narasumber dan untuk data sekunder diperoleh dengan studi kepustakaan, observasi dan data dokumentasi. Konsep yang digunakan meliputi: komunikasi,

komunikasi organisasi, komunikasi internal, *public relations*, dan strategi komunikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan oleh fungsi *corporate shared service* PT Pertamina (Persero) Jakarta dalam mengkomunikasikan Icon “Saptatama” dapat dikatakan cukup berhasil karena khalayak yang menjadi sasaran yaitu internal CSS dan customer CSS mengetahui bahwa Icon “Saptatama” sebagai mewakili dari fungsi *corporate shared service*.

Penelitian kedua berjudul, “**Strategi *Public Relations* dalam Mengelola *Internal Relations* melalui Media Cetak Internal**” oleh Jessica Novia untuk gelar Sarjana Ilmu Komunikasi pada konsentrasi Marketing Communication Universitas Bina Nusantara – Jakarta 2013.

Penelitian dilatarbelakangi oleh adanya divisi *corporate communication* Bina Nusantara yang mengelola segala bentuk kegiatan komunikasi yang terkait dengan Bina Nusantara. Divisi *corporate communication* adalah salah satu media komunikasi Bina Nusantara yang membuat media cetak internal dan diterbitkan untuk memberikan informasi terkait dengan lingkungan Bina Nusantara.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi media komunikasi internal divisi *Corporate Communication* Bina Nusantara dalam mengelolah segala bentuk kegiatan komunikasi yang terkait dengan Bina Nusantara serta mengetahui

hambatan yang ditemui dan menjalankan media komunikasi internal Bina Nusantara.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, diketahui bahwa divisi *Corporate Communication* Bina Nusantara memiliki Media & Publishing Section dan dibantu oleh Binus Media Group pada divisi print media dalam menjalankan media komunikasi internal.

Letak perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah permasalahan yang akan dibahas dan unit yang dianalisis, serta teori dan konsep yang digunakan. Permasalahan dalam penelitian ini yakni strategi komunikasi internal PT Minamas Plantation dalam memperkuat *Employee Engagement*. Selain itu, konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep mengenai *employee engagement*. Penelitian ini menggabungkan antara komunikasi internal dan *employee engagement*, bagaimana komunikasi internal dapat mendukung upaya memperkuat *employee engagement* pada PT Minamas Plantation. Sedangkan dua penelitian sebelumnya lebih terfokus pada mengkomunikasikan *identity* perusahaan dan media komunikasi internal.

Letak persamaan antara penelitian ini dengan dua penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai komunikasi internal dan metode yang digunakan yaitu kualitatif. Dimana komunikasi internal dalam suatu organisasi atau perusahaan pada hakikatnya menjalin hubungan baik dikalangan publik internal, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Strategi Komunikasi Internal <i>Corporate Shared Service</i> PT Pertamina (Persero) dalam Mengkomunikasikan Icon “Saptatama”	Ria Nurhayati, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Mercu Buana 2013	Kualitatif, <i>Interview</i> , Deskriptif	Strategi komunikasi yang dilakukan oleh fungsi <i>Corporate Shared Service</i> PT Pertamina (Persero) Jakarta dalam mengkomunikasikan icon “Saptatama” dapat dikatakan cukup berhasil karena khalayak yang menjadi sasaran yaitu internal CSS dan customer CSS mengetahui bahwa Icon “Saptatama” sebagai mewakili dari fungsi Corporate Shared Service.
2	Strategi <i>Public Relations</i> dalam Mengelola <i>Internal Relations</i> melalui Media Cetak Internal	Jessica Novia, Fakultas Ilmu Komunikasi, Konsentrasi Marketing	Kualitatif, Deskriptif	Divisi <i>Corporate Communication</i> Bina Nusantara memiliki Media & Publishing Section dan dibantu oleh

		Communication, Universitas Bina Nusantara 2013		Binus Media Group pada divisi print media dalam menjalankan media komunikasi internal.
--	--	---	--	--

2.2 Konsep

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Organisasi adalah suatu kumpulan atau sistem individual yang berhierarki secara jenjang dan memiliki sistem pembagian tugas untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut DeVito dalam buku Burhan Bungin menjelaskan organisasi sebagai sebuah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah anggota organisasi bervariasi dari tiga atau empat sampai dengan ribuan anggota. Organisasi juga memiliki struktur formal maupun informal. Organisasi memiliki tujuan umum untuk meningkatkan pendapatan, namun juga memiliki tujuan-tujuan spesifik yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi itu. Dan untuk mencapai tujuan, organisasi membuat norma aturan yang dipatuhi oleh semua anggota organisasi (Bungin, 2013:277).

Organisasi sebagai suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu sistem karena organisasi terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila

satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Setiap organisasi memerlukan koordinasi supaya masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya (Muhammad, 2007:24).

Dengan demikian, pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan mencapai hasil tujuan yang ingin dicapai. Baik dalam organisasi yang mencari profit maupun yang tidak mencari profit pasti melakukan komunikasi sebaik mungkin. Selain untuk mencapai hasil yang diinginkan, komunikasi dalam organisasi juga berguna dalam mengkoordinasi agar masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. (Muhammad, 2007:1).

Pace dan Faules (2005:30) mengemukakan definisi komunikasi organisasi sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat informal dan formal. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, ke atas, dan komunikasi horisontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi. (Mulyana, 2010:83).

2.2.1.1 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Sendjaja (Bungin, 2013:278), organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (*profit*) maupun nirlaba (*non-profit*) memiliki empat fungsi organisasi, yaitu:

1. Fungsi Informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada suatu lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan, banyak pemimpin yang lebih suka untuk memersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding jika pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Terdapat dua saluran komunikasi formal, seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran informal, seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata.

2.2.1.2 Aliran Komunikasi dalam Organisasi

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi. Aliran informasi di dalam organisasi merupakan proses yang dinamik, di mana informasi tersebut diciptakan dan diinterpretasikan.

Pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal mengalir dari atas ke bawahan atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama secara horizontal. Terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yaitu: (1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*), (2) Komunikasi ke Atas (*Upward*

Communication), (3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*).

Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. (Pace dan Faules, 2005:184).

Pada umumnya komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (Muhammad, 2007:108) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai. Namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis, 1967) dalam buku Komunikasi Organisasi. (Pace dan Faules, 2005:184).

Terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu:

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan,
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan,
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi,
4. Informasi mengenai kinerja pegawai,
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*Sense of Mission*) (Pace dan Faules, 2005:185).

Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lain tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. (Muhammad, 2007:117).

Kesulitan memperoleh aliran informasi dari bawah disinggung oleh David ketika ia mengemukakan bahwa seorang manajer berbeda status dan martabatnya di pabrik dari para pekerja. Pegawai biasanya kurang mampu mengungkapkan diri sendiri sama jelasnya dengan

dilakukan manajernya, yang jauh lebih terlatih dan lebih berpengalaman dalam keahlian berkomunikasi. (Pace dan Faules, 2005:191).

Sharma (Pace dan Faules, 2005:191) mengatakan bahwa kesulitan mendapatkan informasi ke atas disebabkan oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
2. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai. Pegawai sering sekali melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Manajer mungkin tidak memberi tanggapan terhadap masalah pegawai dan mungkin menahan beberapa komunikasi ke atas karena hal itu mungkin membuat mereka terlihat buruk dalam pandangan atasan mereka.
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Seringkali penyelia dan manajer tidak berhasil memberi penghargaan yang nyata atau terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka.
4. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Bisa terjadi penyelia terlalu sibuk untuk mendengarkan atau bawahan tidak dapat menemukan mereka. Bila penyelia ada

di tempatnya, ia tidak tanggap pada apa yang dikatakan bawahan tersebut.

Kombinasi dari keempat perasaan dan keyakinan ini menghambat pengungkapan gagasan, pendapat, dan informasi oleh para bawahan, terutama bila proses dan prosedur munculnya komunikasi ke atas tidak praktis dan sulit.

Komunikasi Horizontal

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. Pace dan Faules (2005:195) memaparkan tujuan-tujuan dari komunikasi horizontal sebagai berikut:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Para anggota bagian pelatihan dan pengembangan memiliki kegiatan pelatihan utama untuk mengatur dan menyampaikan. Mereka harus saling bertemu untuk mengkoordinasi pembagian tugas.
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Bila gagasan dari beberapa orang menjajikan hasil yang lebih baik daripada gagasan satu orang, komunikasi horizontal menjadi sangat penting. Dalam menciptakan rancangan suatu program pelatihan atau kampanye hubungan masyarakat, anggota-anggota suatu bagian mungkin perlu berbagi informasi mengenai rencana-rencana mereka dan apa yang akan mereka kerjakan.

3. Untuk memecahkan masalah. Baru-baru ini tugas mahasiswa di tempat terpencil ditugaskan di sebuah lokasi umum yang sama. Mereka bertemu dan terlibat dalam komunikasi horizontal dengan tujuan untuk mengurangi jumlah perjalanan yang tidak perlu dan berbagi tumpangan kendaraan. Mereka mampu mengurangi biaya dan bekerja bersama untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan kesulitan yang lebih sedikit.
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila diusulkan perubahan-perubahan sebagai persyaratan untuk suatu bidang studi utama akademik, dosen-dosen harus bekerja bersama-sama untuk menghasilkan suatu pemahaman bersama mengenai perubahan apa yang harus dibuat. Pertemuan dan pembicaraan di antara dosen-dosen yang tingkat organisasinya sama dan di jurusan yang sama, amat penting untuk mencapai pemahaman bersama.
5. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan. Individu-individu sering mengembangkan pilihan prioritas yang akhirnya menimbulkan ketidaksepakatan. Bila hal ini terjadi, komunikasi horizontal di antara para anggota unit kerja merupakan hal pokok dalam mendamaikan perbedaan. Kenyataannya, beberapa perbedaan perlu dirundingkan dan didamaikan. Hanya dengan melalui komunikasi horizontal prioritas dapat disesuaikan dan konflik diselesaikan.

6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpersonal. Karena kita memakai sejumlah besar waktu kita untuk berinteraksi dengan orang lain dalam pekerjaan, kita semua sampai tingkat tertentu memperoleh dukungan antar personal dari rekan-rekan kita. Kebanyakan komunikasi horisontal kita bertujuan untuk memperkuat ikatan dan hubungan antar personal. Para pegawai sering makan siang bersama dan bertemu pada waktu istirahat untuk memperkuat hubungan antar personal. Komunikasi horizontal memegang peranan penting dalam pembinaan hubungan di antara para pegawai dan mendorong terciptanya unit kerja yang terpadu. Para pegawai yang tingkatnya sama, yang sering berinteraksi, tampaknya lebih sedikit mengalami kesulitan dalam memahami satu sama lainnya. Interaksi antarsejawat menghasilkan dukungan emosional dan psikologis.

2.2.2 Corporate Communication

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang saling berkomunikasi satu dengan lainnya. Komunikasi dapat mengalir secara vertikal maupun horisontal, secara eksternal dan internal, serta secara informal maupun formal yang dapat menghubungkan karyawan satu dengan lain juga berbagai lapisan manajemen, serta dengan pihak eksternal. Segala bentuk aktivitas komunikasi dapat membentuk citra dan reputasi perusahaan. Dengan adanya aktivitas komunikasi tersebut, munculnya konsep *Corporate Communication* atau komunikasi korporat

yang menciptakan seluruh alur aktivitas komunikasi dalam suatu korporasi atau perusahaan yang dapat menghubungkan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan. (Riel dan Fombrun, 2007:13-14).

Paul A. Argenti (2007:57) mengemukakan bahwa kesuksesan dan nama baik dari sebuah perusahaan terdapat dari bagaimana perusahaan berkomunikasi terhadap publiknya. *Corporate Communication* menjadi sebuah strategi yang dapat menghubungkan strategi-strategi bisnis yang ada dengan identitas perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan.

Cornelissen (2011, 5) mendefinisikan *corporate communication* sebagai fungsi manajemen yang memungkinkan terciptanya relasi yang harmonis dan efektif antara pihak internal dan pihak eksternal yang bertujuan untuk membentuk basis relasi dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan korporasi.

Menurut Van Riel's & Charles Fombrun (2007:32) mengenai definisi sebagai berikut: "*Corporate Communication is the total communication activity generated by a company to achive its planned objective*".

Menurut Argenti (2007:50-57) terdapat beberapa fungsi dalam komunikasi perusahaan, sebagai berikut:

1. *Reputation Management*

Citra dan idendtitas merupakan dua hal yang berbeda, tetapi memiliki andil yang sama besar dalam pembentukan reputasi di mata publik. Dalam pembentukan reputasi, *corporate communication* melakukan

riset komunikasi yang bertujuan untuk mengetahui penilaian publik terhadap perusahaan.

2. *Corporate Advertising dan Advocay*

Berbeda dengan *marketing communication*, *corporate advertising* yang dilakukan oleh *corporate communication* tidak menjual produk, melainkan perusahaan yang diberikan kepada publik. Salah satu bentuk *corporate advertising* adalah yang dilakukan oleh The Body Shop sebagai kosmetik yang ramah lingkungan dan peduli terhadap kelestarian lingkungan.

3. *Media Relations*

"*The Old Style*" *Public Relations* bergantung pada bagaimana membuat kesepakatan dengan media ketika perusahaan diterpa oleh pemberitaan yang kurang baik. Namun, pada perkembangannya, *corporate communication* memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan media dan mempertimbangkan bentuk hubungan antar keduanya. Hal ini memungkinkan untuk meminimalisasi pemberitaan yang kurang baik dengan perusahaan.

4. *Marketing Communication*

Divisi *marketing communication* dan *corporate communication* saling berkoordinasi dalam melakukan publisitas tentang produk perusahaan. Dalam mempublikasikan sebuah produk tertentu, bagian *marketing* akan melibatkan *endorser* tertentu. Untuk menjaga hubungan tersebut, diperlukan campur tangan *corporate communication*.

Tanggung jawab *corporate communication* yang lebih luas karena adanya kepentingan ekonomi dalam *investor relations*, memberikan pengaruh terhadap fungsi *corporate relations* itu sendiri untuk dapat menempatkan dirinya dalam kegiatan PR.

5. *Internal Communication*

Merupakan sebuah upaya yang dilakukan pihak *corporate communication*, dalam memperlakukan dan memfasilitasi publik internal perusahaan atau karyawan. Upaya ini dapat dikelola oleh departemen *human resource* dengan berkoordinasi departemen *corporate communication*. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan loyalitas karyawan sehingga membuka peluang terciptanya komunikasi yang harmonis antara senior manajemen dan karyawan yang ada di bawahnya. Hal ini menjadi krusial karena dengan adanya komunikasi internal yang baik dan tepat, maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan dengan performa terbaiknya.

6. *Investor Relations*

Pada dasarnya *investor relations* dikelola oleh bagian keuangan, namun dalam beberapa tahun terakhir, *investor relations* bukan hanya sekedar angka, melainkan apa yang dimiliki perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis.

Dalam hal ini citra dan reputasi perusahaan menjadi andalan dalam 'angka' yang tidak terlihat namun berperan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan yang berkelanjutan. Untuk itulah keuntungan atau

profit intangible tersebut menjadi hal yang penting dalam mendukung *tangible profit*.

7. *Government Relations*

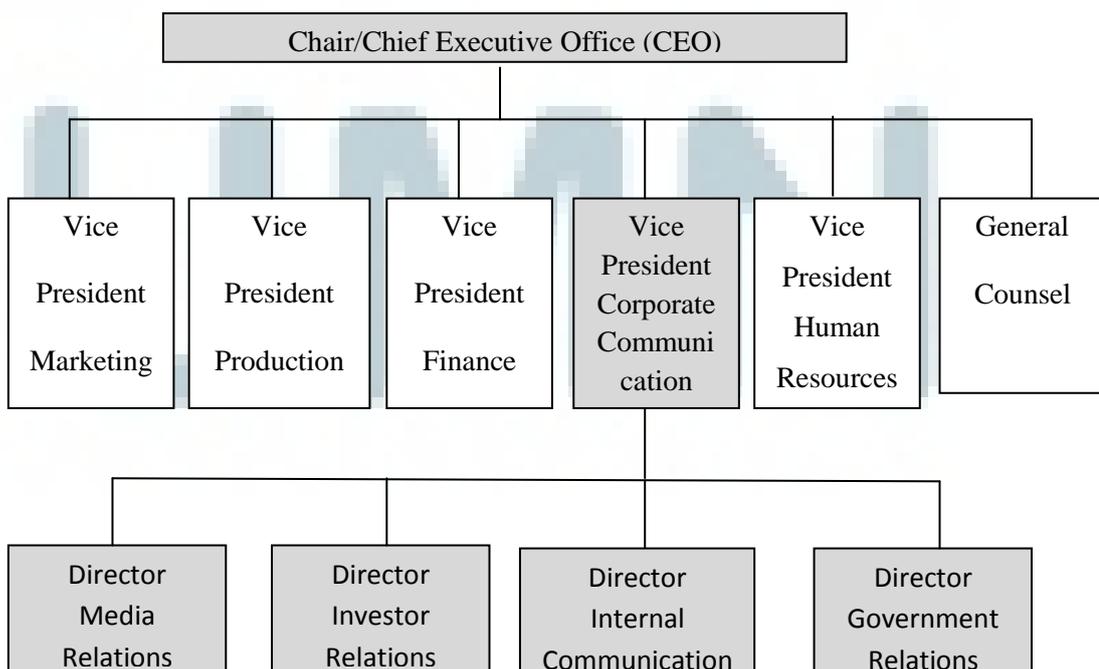
Fungsi *corporate communication* sebagai *government relations* atau lebih dikenal dengan sebutan *public affairs* yang memiliki peran lebih penting dibanding lainnya.

8. *Crisis Management*

Seharusnya *corporate communication* akan merencanakan kegiatan dan langkah-langkah yang akan diambil perusahaan ketika tertimpa sebuah bentuk krisis atau menanggapi sebuah *issue* yang ada.

Pada umumnya, departemen *corporate communication* memiliki akses langsung kepada *Chief Executive Officer* (CEO) Argenti (2007:51) menggambarkan posisi departemen *corporate communication* seperti berikut:

Gambar 2.1 Struktur Ideal dalam Fungsi *Corporate Communication*



2.2.2.1 Komunikasi Internal

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 sesama atasan.

Argenti (2003, 185) mengungkapkan : *“The best way to assess the effectiveness of a company’s internal communication effort is by determining what employees’ attitudes are about the firm.”*

Sejalan dengan berkembangnya zaman, komunikasi internal tidak hanya terjadi dengan bertatap muka. Organisasi memanfaatkan kehadiran teknologi dan internet untuk melakukan komunikasi internal dengan menciptakan beberapa media seperti *e-mail*, intranet, majalah internal, memo, telepon.

Menurut Lawrence D Brennan yang dikutip oleh Effendy (1999:122) mendefinisikan komunikasi internal sebagai berikut:

“Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu organisasi atau jawaban yang menyebabkan terwujudnya organisasi atau pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam organisasi atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.”

Sedangkan pendapat yang dikemukakan Cutlip (2009:233) mengenai komunikasi internal yaitu:

The goal of internal relations is to establish and maintain mutually beneficial relationships between an organization and the employees on whom its success or failure depends. (Komunikasi internal memiliki tujuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang saling bermanfaat antara organisasi dengan karyawan, di mana kesuksesan dan kegagalan organisasi akan tergantung pada karyawan).

Pada hakikatnya untuk menjalin hubungan baik di kalangan publik internal, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan organisasi. Banyak ahli bersepakat bahwa komunikasi internal dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Memperbaiki komunikasi internal berarti memperbaiki kinerja organisasi, karena pada prinsipnya hampir semua kegiatan di dalam organisasi merupakan bagian dari proses komunikasi.

Dalam memacu tumbuhnya komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan, adalah terciptanya rasa memiliki dan tanggungjawab bersama, sehingga setiap orang merasa dibutuhkan dan dihargai. Agar mencapai sasaran, maka berbagai program komunikasi internal yang akan dilaksanakan hendaknya dipilih yang relevan dengan kebutuhan.

Sebuah perusahaan konsultan *Public Relations*, Fortune PR, menyadari pentingnya mengelola komunikasi internal dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Banyak perusahaan-perusahaan yang

menerapkan komunikasi internal yang baik akan menikmati kesuksesan yang berkelanjutan. Adapun manfaat-manfaat komunikasi internal menurut Fortune PR (sumber: <http://www.fortunepr.com/consultant-indira-abidin/307-komunikasi-internal.html>, diakses tanggal 24 Februari 2014) adalah:

- 1) Komunikasi internal membangun pemahaman, kebanggaan, keterlibatan dan internalisasi visi, misi serta nilai-nilai perusahaan. Internalisasi tersebut menciptakan aplikasi nilai-nilai dalam keseharian kegiatan usaha, dan membangun budaya perusahaan yang dibutuhkan untuk dapat mencapai visi misi perusahaan.
- 2) Komunikasi internal menciptakan dukungan terhadap kebijakan manajemen dan upaya-upaya transformasi usaha dalam menjawab tantangan pasar.
- 3) Komunikasi internal membuat warga mengerti apa yang dilakukan oleh bagian-bagian lainnya, menciptakan perasaan satu kesatuan dalam sebuah keluarga besar yang bekerja untuk satu impian. Hal ini membangun kebanggaan, rasa kedekatan dan semangat untuk berkontribusi terhadap cita-cita bersama.
- 4) Warga yang termotivasi, bangga dan menjadi bagian dari transformasi usaha akan menjadi duta dari perusahaan (*corporate ambassador*) secara sukarela. Dilengkapi dengan panduan komunikasi, seluruh warga akan menjadi komunikator dan promotor perusahaan di manapun mereka berada. Dengan adanya *social media*, seluruh warga

perlu diberdayakan agar dapat secara efektif menjadi PR perusahaan di komunitas-komunitas online dan offline di mana mereka berada.

- 5) Komunikasi internal juga menjadi salah satu syarat implementasi strategi usaha. Seringkali strategi usaha yang sempurna, tak bercelah, tak dapat diimplementasikan karena tidak dikomunikasikan dengan baik pada para implementor strategi tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Melalui berbagai program komunikasi internal yang dapat menciptakan komunikasi dua arah akan menimbulkan hasil yang positif. Dengan berbagai kegiatan tersebut diharapkan karyawan merasa dihargai, diperhatikan sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin.

2.2.2.2 Employee Relations

Dalam buku Harvard Business School Press (2006, 5), terdapat beberapa elemen dalam *corporate communication* dalam membina hubungan dengan beberapa kelompok, salah satunya yaitu *employee relations*.

Salah satu bentuk hubungan dalam *public relations* yang mengatur hubungan antara perusahaan dengan para karyawannya adalah

employee relations atau hubungan tenaga kerja. Hubungan dengan tenaga kerja adalah hubungan penting yang sangat memengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi. Pemeliharaan hubungan dengan tenaga kerja merupakan sebagian besar dari pekerjaan spesialis hubungan internal, terutama di organisasi dengan tenaga kerja yang banyak. (Cutlip, 2009:265).

Hubungan kerja sehari-hari melibatkan banyak kontak, namun komunikasi karyawan yang efektif akan berkembang dalam iklim yang jujur dan dapat dipercaya. Cutlip (2009:255) mengemukakan ciri-ciri kondisi hubungan kerja yang ideal, yaitu:

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

Ruslan (1999:282-283) mengemukakan beberapa bentuk dari kegiatan *employee relations*:

1. Program pendidikan dan pelatihan.

Program ini dilaksanakan oleh perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan sebagainya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Program ini juga dikenal dengan istilah *Achivement Motivation Training*, di mana di dalam penelitian tersebut diharapkan dapat mempertemukan antrara motivasi dan prestasi (etos) kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

3. Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaannya secara terus menerus dan sebagainya. Penghargaan yang diberikan akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus (*special event*)

Yaitu merupakan suatu program yang sengaja di rancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya menghadapi hari ulang

tahun perusahaan dengan mengadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawan. Dengan maksud untuk menumbuhkan rasa keabkraban bersama diantara sesama karyawan dan pimpinan.

5. Program media komunikasi internal

Dengan 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 Strategi Komunikasi

Strategi adalah rencana secara keseluruhan dari suatu organisasi atau perusahaan (Smith, 2002: 69). Strategi adalah tentang bagaimana organisasi atau perusahaan memutuskan apa dan bagaimana organisasi atau perusahaan ingin mencapainya. Strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan perencanaan manajemen (*communication manajemen*) untuk mencapai suatu tujuan. Dalam mencapai tujuan tersebut, strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, bahwa pendekatannya dapat berbeda sewaktu-waktu tergantung pada situasi dan kondisi.

Smith dalam buku “*Strategic Planning for Public Relations*”, mengemukakan bahwa rencana komunikasi strategis adalah membuat keputusan-keputusan, tidak dengan dugaan-dugaan atau *insting*, tetapi dengan argumentasi maupun alasan yang menggambarkan seni dalam ilmu komunikasi yang berdasarkan hasil penelitian dan subjek untuk evaluasi yang berkelanjutan (Smith, 2002:1-2). Smith (2002:8) menggambarkan model perencanaan komunikasi yang strategis melalui sembilan tahap yang terdiri dari empat fase, yaitu:

Fase Pertama: *Formative Research*

Pada fase ini dimulai dengan pengumpulan informasi dan menganalisis situasi. Data dikumpulkan dengan melakukan riset yang akan dipergunakan untuk menyusun program komunikasi. Dalam fase *formative research* terdapat tiga tahap: (1) *Analyzing the situations*; (2) *Analyzing the organization*, dan (3) *Analyzing the publics*.

1. *Analyzing the Situations*

Analisis situasi merupakan hal yang penting dalam sebuah proses. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi situasi yang sedang dihadapi oleh sebuah organisasi. Jika tidak mengetahui kondisi organisasi dengan jelas, maka tentu saja tidak dapat merencanakan program komunikasi yang efektif.

2. *Analyzing the Organizations*

Dalam menganalisis organisasi ini dilakukan dengan audit *Public Relations* melalui tiga aspek, yaitu *Internal Environment*, *External Environment* dan *Public Perceptions*.

a. *Internal Environment*

Dalam lingkup internal mencakup: *performance*, *niche*, *structure*, dan *internal impediments*. *Performance* meliputi kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan organisasi atau perusahaan. *Niche* merupakan sesuatu hal yang membedakan suatu produk dan jasa dengan yang lainnya sehingga memiliki keunikan dibandingkan dengan organisasi lainnya. *Structure* dalam organisasi berhubungan dengan visi, misi dan nilai organisasi dalam mencapai tujuannya sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi. *Internal impediments* merupakan hambatan yang membatasi keefektifan suatu program organisasi. (Smith, 2002:28).

b. *External Environment*

Tujuan analisis *external environment* adalah untuk melihat di mana posisi sebuah perusahaan di mata publiknya, siapa yang pro dan kontra terhadap perusahaan, serta untuk melihat kompetitor dari perusahaan. Ini dikarenakan posisi dari publik akan mempengaruhi efektivitas dalam perencanaan komunikasi. (Smith, 2002:31).

c. *Public Perceptions*

Persepsi publik merupakan apa yang dipikirkan publik terhadap perusahaan. Persepsi ini berdasarkan *visibility* dan *reputation*. *Visibility*

adalah apa yang diketahui publik tentang organisasi dan seberapa akurat informasi yang miliki. *Reputation* yaitu penilaian mengenai perusahaan sesuai dengan cara masyarakat dalam mengolah informasi mengenai perusahaan. (Smith, 2002:31).

3. *Analyzing the Publics*

Dalam merancang program komunikasi yang efektif, perlu dilakukannya mengidentifikasi bermacam-macam publik suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk melihat prioritas dari publik dan mengetahui strategi komunikasi yang tepat untuk masing-masing publik.

Publik sendiri menurut John Dewey (Smith, 2002:39) yaitu “*A group of people that shares a common interest vis a vis an organization, recognizes its significance and sets out to do something about it.*” Dapat diartikan bahwa publik merupakan sekumpulan orang yang memiliki ketertarikan dan kepentingan yang sama dengan organisasi. Publik bersifat homogen yang memiliki kepentingan dan karakter yang sama.

Fase Kedua: *Strategies*

Pada tahap ini merupakan fase mendasar dari perancangan strategi. Strategi sendiri merupakan bagian paling krusial dalam perencanaan. Hal ini dikarenakan strategi merupakan kunci dalam proses penentuan penyelesaian masalah yang berarti penentuan keputusan tindakan perusahaan terhadap masalah yang didapatkan dari tahap analisis.

Perencanaan strategi dimulai dari menentukan *goals* dan *objectives*. Strategi memiliki dua fokus yaitu tindakan meliputi proaktif dan responsif dan pesan meliputi tema, sumber, dan isi pesan. Dalam fase kedua, strategi dibagi menjadi tiga langkah yang harus dilakukan.

4. *Establishing Goals and Objectives*

Goals merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan yang berakar dari visi dan misi perusahaan. Smith (2002:69) mengategorikan *goals* menjadi:

- a. *Reputation management goals*: berkaitan dengan identitas dan persepsi mengenai perusahaan.
- b. *Relationship management goals*: fokus pada cara perusahaan berhubungan dengan publiknya.
- c. *Task management goals*: fokus terhadap hal yang ingin dicapai perusahaan.

Sebelum masuk pada tahap penentuan *objectives*, maka perlu mendeterminasikan posisi yang tepat terlebih dahulu. *Positioning* adalah proses perusahaan dalam menempatkan diri dengan makna yang unik di pemikiran publik (Smith, 2002:70). Hal ini terkait dengan bagaimana publik melihat dan mengenal perusahaan dibandingkan dengan kompetitor.

Objectives merupakan pernyataan yang berakar dari tujuan organisasi (Smith, 2002:71). Pernyataan ini harus jelas dan terukur, serta dinilai

berdasarkan tingkat kesadaran (*awareness*), penerimaan (*acceptance*), atau tindakan (*action*). Sebuah tujuan akhir (*goals*) dapat terdiri dari gabungan beberapa tujuan (*objectives*). Tujuan ini yang menjadi panduan bagi perusahaan untuk mencapai hasil akhir dari program komunikasinya.

5. *Formulating action and response strategies*

Dalam melaksanakan strategi, perusahaan perlu menyiapkan *action strategies* sebagai sarana untuk mencapai strategi tersebut. *Action strategies* terdiri dari dua pendekatan yaitu pendekatan *proactive* (proaktif) dan *reactive* (reaktif). Dalam pendekatan proaktif, organisasi melakukan program komunikasi dengan jangka waktu tertentu sesuai dengan minat perusahaan. Untuk pendekatan reaktif, perusahaan melakukan respon dengan tujuan memengaruhi terkait dengan sebuah isu perusahaan tersebut.

Pendekatan proaktif adalah strategi yang dimulai dari inisiatif organisasi (Smith, 2002:82). Strategi ini dianggap efektif karena dibuat berdasarkan rencana organisasi. Sedangkan strategi reaktif adalah strategi yang dirancang ketika ada kritik atau serangan dari luar organisasi dan biasanya dibuat untuk mendapatkan pengertian, memperbaiki, mempertahankan, dan membangun kembali kepercayaan publik.

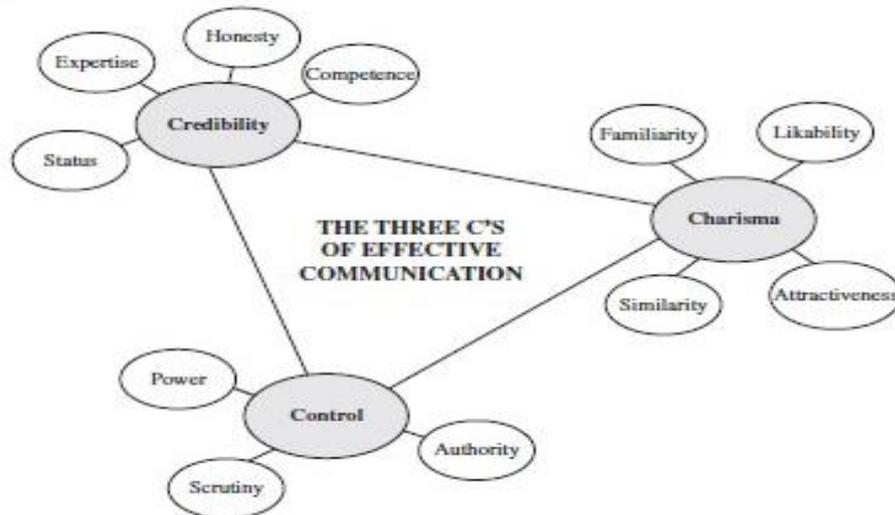
6. *Using effective communication*

Publik merupakan sekumpulan orang yang memiliki hubungan dengan organisasi, sedangkan *audience* adalah sekumpulan orang yang menerima pesan dari organisasi (Smith, 2002:113). Oleh karena itu, untuk melakukan suatu komunikasi kepada publik, diperlukan *key message* dan *goal* yang ingin dicapai agar komunikasi dapat berjalan secara efektif.

Dalam komunikasi efektif terdapat tiga komponen yang dapat mewakili komunikasi yang efektif, komponen tersebut adalah *The Three C's of Effective Communication* yang terdiri dari: *Credibility*, *Charisma*, dan *Control*.

Gambar 2.2

Skema 3C dalam Komunikasi Efektif



Komunikasi yang efektif didasarkan pada karakter yang dimiliki oleh pembicara. Oleh karena itu agar pembicara dapat berkomunikasi secara efektif harus memiliki tiga hal, antara lain seperti:

a. *Credibility*

Kredibilitas merupakan kekuatan yang dapat memengaruhi kepercayaan (Smith, 2002:119). Seseorang yang mempunyai kredibilitas dan mempunyai kekuatan atau kuasa dalam menciptakan kepercayaan publik. Kredibilitas dapat ditunjukkan melalui *spokesperson* atau *credibility spokesperson* yang mewakili suatu produk atau jasa (Smith, 2002:123).

b. *Charisma*

Seseorang harus mempunyai karisma dalam menyampaikan pesan yang ingin disampaikan kepada publik. Adapun aspek penting dari karisma adalah *familiarity* (sudah dikenal publik), *likability* (disukai oleh publik), dan *similarity* (memiliki kesamaan dengan publik). (Smith, 2002:121).

c. *Control*

Adanya tiga aspek yaitu memiliki *power* (kekuatan), *authority* (kewenangan), *securinity* (kemampuan untuk memeriksa). Narasumber harus mempunyai kekuatan dalam mengontrol agar publik dapat menerima informasi yang disampaikan dengan baik dan dalam penyampaian pesan, narasumber harus mempunyai otoritas atas penyampaian informasi tersebut.

Fase Ketiga: *Tactics*

Dalam fase ini terdapat dua langkah yaitu *choosing communication tactics* dan *implementing the strategic plan*.

7. *Choosing communication tactics*

Taktik komunikasi dibagi menjadi empat oleh Smith antara lain:

a. *Interpersonal Communication*

Taktik komunikasi interpersonal memberikan peluang untuk mengadakan interaksi tatap muka dengan publik dan membuat mereka terlibat. Meskipun terbatas dari segi banyaknya publik, tetapi komunikasi interpersonal sangatlah efektif dalam mempersuasi publik. Taktik ini memiliki beberapa keuntungan yaitu organisasi dapat mengatur penyampaian pesan kepada publiknya (Smith, 2002:156).

b. *Organizational Media*

Organizational media merupakan media yang dimiliki dan diproduksi oleh perusahaan atas kebijakan perusahaan. Media ini terkontrol, internal, dan bersifat non-publik. Terkontrol diartikan bahwa isi berita berasal dari informasi resmi perusahaan. Internal berarti informasi tersebut diperuntukan dalam kepentingan internal. Bersifat non-publik maksudnya media tidak dipublikasikan kepada masyarakat luas.

c. *News Media Tactics*

News media adalah penggunaan media massa untuk menyampaikan pesan-pesan bernilai berita. *News media* dapat menjangkau sejumlah besar audiens (Smith, 2002:176). Taktik publikasi dengan media menggunakan *news media* disebut publisitas. Publisitas dianggap lebih kredibel dibanding iklan sehingga lebih dipercaya dan mampu menggerakkan audiens.

d. *Advertising and Promotional Media*

Iklan merupakan penggunaan media massa secara berbayar untuk menyampaikan pesan dari sumber tertentu. Iklan biasanya digunakan untuk tujuan marketing seperti menjual produk atau mempromosikan suatu produk di benak konsumennya. Iklan merupakan media yang terkontrol dan dapat menjangkau sejumlah besar audiens.

8. *Implementing the strategic plan*

Langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan perencanaan strategi dengan membuat *schedule*. Dengan membuat *schedule* harus dilakukan pengulangan secara rutin agar mudah diingat oleh publik. Pengulangan taktik komunikasi yang digunakan dapat meningkatkan kesadaran dan penerimaan publik (Smith, 2002:214). Dalam *timeline of tasks*, perencanaan menggunakan tiga taktik yaitu taktik komunikasi yang dipakai, bagaimana mengemasnya, dan seberapa sering diberitahukan. *Timeline* penting dibuat apabila perencana menggunakan berbagai jenis taktik komunikasi dan mengelola beberapa program dalam waktu bersamaan.

Fase Keempat: *Evaluative Research*

Pada fase ini, langkah yang dilakukan adalah dengan *evaluative research*. Evaluasi yaitu melakukan pengukuran secara sistematis mengenai hasil suatu proyek, kampanye apakah sudah mencapai tujuannya atau belum (Smith, 2002:231). Evaluasi akan dapat dilihat dengan mengukur *awareness*, *acceptance*, dan *action* dari *strategic planning* tersebut. Dalam *awareness* dapat dilihat dari

banyaknya cakupan publik yang diberitahukan pesan, isi pesannya, pengertian dari publik terhadap pesan tersebut serta bisa dengan melakukan survei atau wawancara. Sedangkan dalam *acceptance* dapat dilihat dari adanya *feedback* dari publik, perbandingan dengan program yang sama dahulu pernah dilakukan. Serta dalam *action* dapat dilihat dari keikutsertaan publik dalam program tersebut dan melihat fakta di lapangan.

2.2.5 Employee Engagement

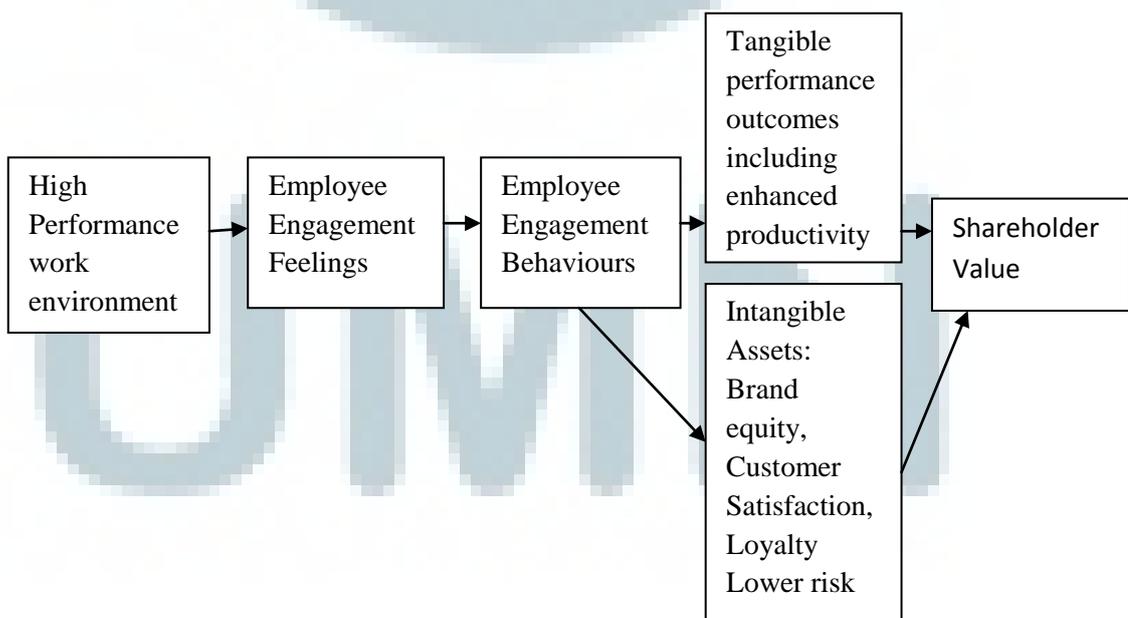
Employee engagement memperlihatkan seberapa besar karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan secara emosional komit terhadap pekerjaannya, serta memiliki kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaannya.

Adapun Macey, Schneider, Barbera, & Young (2009:7) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai berikut: “*Engagement is an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational Goals.* (Keterlibatan karyawan adalah kesadaran individu akan tujuan dan energi yang terfokus, di mana bagi orang lain akan terlihat sebagai seseorang dengan inisiatif personal, kemampuan beradaptasi, upaya, dan persistensi yang diarahkan terhadap tujuan organisasi.)”

Pada dasarnya, karyawan terbagi menjadi tiga level, yaitu: (1) Karyawan yang *ter-engage* adalah karyawan yang bekerja dengan penuh semangat, selalu menciptakan inovasi dan memajukan perusahaan; (2) Karyawan yang tidak *ter-engage* adalah karyawan yang memberikan waktunya untuk perusahaan, namun tidak adanya kontribusi yang maksimal atau semangat kerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka; (3) Karyawan yang sama sekali tidak *ter-engage* adalah karyawan yang tidak merasa senang dan nyaman dalam lingkungan kerja suatu organisasi atau perusahaan. Level karyawan seperti ini, akan berdampak pada kinerja setiap karyawan ataupun keseluruhan organisasi. (Smith dan Markwick, 2009:2).

Secara konseptual, terbentuknya karyawan yang *ter-engage* dapat digambarkan dalam skema seperti berikut:

Gambar 2.3 *Employee Engagement Value Chain*



Berdasarkan skema di atas, *High performance work environment* adalah suatu lingkungan kerja yang memberikan fasilitas, kemudahan-kemudahan dan memberikan kesempatan karyawan untuk ter-engage. Menurut model ini, *engagement* memiliki dua bagian yaitu psikologis dan perilaku. Psikologis berkaitan dengan perasaan yang dimiliki karyawan sehingga karyawan dapat fokus dan antusias, dan perilaku berkaitan dengan apa yang karyawan lakukan sehingga mereka dapat konsisten untuk selalu mencurahkan seluruh tenaganya dan proaktif. *Engagement* juga memberikan dampak yang *tangible* dan *intangible*. Dampak yang *tangibles* berupa meningkatnya kinerja perusahaan, sedangkan dampak yang *intangibles* salah satunya yaitu loyalitas pelanggan. Di sisi lain, *engagement* juga berperan dalam menurunkan resiko perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan lebih berdedikasi untuk menciptakan nilai lebih bagi organisasi, lebih konsisten dalam interaksinya dengan pelanggan dan *stakeholder* lainnya, dan lebih tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan. (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009:8).

Terdapat empat faktor yang merupakan prinsip dasar untuk menciptakan karyawan yang *engage* (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009:10), yaitu

a. *Employee have the capacity to engage*

Karyawan dapat ter-engage apabila mereka memiliki motivasi dan kompetensi. Dalam hal ini, organisasi memberikan kontribusi seperti informasi yang karyawan butuhkan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan berhasil, serta memberikan kesempatan belajar sehingga karyawan dapat mengembangkan rasa percaya diri.

Dengan demikian, prinsip pada faktor ini *engagement* adalah: *engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih, tetapi terdapat peluang untuk berbagi informasi, memberikan kesempatan belajar, dan menjaga keseimbangan pada kehidupan personal karyawan.

b. *Employee have reason or the motivation to engage*

Pekerjaan yang menarik biasanya akan menstimulasi *engagement*. Pekerjaan yang menarik adalah pekerjaan yang menantang, dan memberikan peluang untuk pengambilan keputusan dan otonom dalam hal apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Motivasi untuk *engage* juga muncul dari perlakuan kepada karyawan bahwa akan ada balasan dari perusahaan kepada mereka dengan *engagement*.

Oleh karenanya, prinsip pada faktor kedua 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.

c. *Employee have the freedom to engage*

Perilaku inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan, ketika mereka merasa aman untuk melakukannya. Dalam arti tindakan mereka akan didukung oleh perusahaan dan tidak berakibat dikenainya *punishment* atas tindakannya tersebut. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai sumber *engagement*. Oleh karenanya, setiap karyawan perlu

diperlakukan secara adil dan membangun kepercayaan satu sama lain. Perlakuan adil berdampak pada kepercayaan, dan kepercayaan membangun rasa aman.

d. *Employee know how to engage*

Bentuk *engagement* yang ditawarkan kepada karyawan sebaiknya lebih spesifik. Misalnya, jika karyawan memilih untuk menjadi terdepan dalam *produk innovative*, maka yang dibutuhkan adalah karyawan yang *engage* dalam *produk innovative*. Jika perusahaan menginginkan untuk menjadi terdepan dalam kualitas pelayanan, maka perusahaan tersebut membutuhkan karyawan yang *engage* dalam *service delivery excellence*.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa *engagement* dapat terjadi ketika adanya keselarasan antara *goal* individu dengan *goal* organisasi. Agar terjadinya keselarasan maka diperlukan membangun budaya yang tepat dan secara berkelanjutan memonitor dan memperkuat budaya tersebut.

Sehingga pada faktor yang keempat ini adalah: *Engagement strategic* terjadi ketika orang atau karyawan mengetahui prioritas strategi organisasi, mengapa, dan kapan organisasi dapat selaras dalam proses dan praktiknya (budaya) dalam pencapaian *goals*-nya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang digunakan penulis:

