

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI/KONSEP**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam menjalankan penelitian ini, peneliti turut menggunakan tiga penelitian terdahulu untuk dijadikan sebagai acuan sekaligus referensi dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan *employee relations*, yakni topik yang akan peneliti kaji dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu yang pertama berjudul “Program *Employee Relations* PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja”. Penelitian ini dilakukan oleh Gan Gan Giantika pada 2018, yang dimuat dalam Jurnal Komunikasi Universitas Bina Sarana Informatika. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui program *employee relations* yang dilaksanakan oleh PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) dalam upaya meningkatkan motivasi kerja para karyawannya. Dalam penelitian ini, teori/konsep yang digunakan adalah program, *Public Relations*, *employee relations*, dan motivasi kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, di mana teknik pengambilan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis domain dan divalidasi dengan triangulasi teknik serta sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) mengadakan aktivitas *family* atau *employee gathering* selama setahun sekali untuk meningkatkan motivasi kerja dan komunikasi yang positif, baik antara atasan dan karyawan maupun antar sesama karyawan; sehingga dapat tercipta kekompakan dalam bekerja yang mengarah pada minimnya miskomunikasi, meningkatnya produktivitas kerja, dan terciptanya citra yang positif di mata para pelanggan.

Penelitian terdahulu yang kedua berjudul “Strategi *Employee Relations* PT IDS Medical System Indonesia dalam Upaya Memotivasi Karyawan”. Penelitian ini dilakukan oleh Eka Noverita Sari dan Dini Maryani Sunarya pada 2021, yang dimuat dalam Jurnal PANTAREI (Jurnal Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *employee relations* PT IDS Medical System Indonesia sebagai upaya dalam memotivasi para karyawannya. Dalam penelitian ini, konsep yang digunakan adalah *employee relations*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, di mana teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipan, studi pustaka, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT IDS Medical System Indonesia melaksanakan aktivitas *employee relations* sesuai dengan teori *employee relations* yang dikemukakan oleh Rosady Ruslan, yang terdiri dari pelaksanaan program: (1) pelatihan dan pendidikan: *English Partner Class*, *E-Cornel*, dan *training* secara berkala; (2) pemberian penghargaan: *Annual Awards and Appreciation*; (3) media komunikasi internal: membuat buletin perusahaan; (4) motivasi kerja berprestasi: *HEART Awards* dan *CEO Awards*; (5) acara khusus: aktivitas internal seperti *Family Gathering*, *Kampoeng Operation*, *All and New*, dan kegiatan keagamaan. Aktivitas tersebut dinilai berjalan dengan efektif dan mampu mempererat hubungan antarkaryawan, serta meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

Penelitian terdahulu yang ketiga berjudul “Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di PT PLN Area Pekanbaru”. Penelitian ini dilakukan oleh Lydiana Monika pada 2018, yang dimuat dalam Jurnal *Online Mahasiswa FISIP*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk komunikasi *employee relations* PT PLN (Persero) Area Pekanbaru dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dalam penelitian ini, teori/konsep yang digunakan adalah implementasi, *employee relations*, budaya perusahaan, dan motivasi kerja

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, di mana teknik pengambilan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman, yang kemudian divalidasi dengan teknik triangulasi sumber.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT PLN Area Pekanbaru mengaplikasikan aktivitas *employee relations* dengan menciptakan program: (1) pendidikan dan pelatihan: mengadakan *workshop*, seminar, dan pelatihan pemadaman kebakaran; (2) acara khusus: mengadakan *gathering*, perayaan hari peringatan perusahaan, perlombaan antar divisi, perayaan hari besar nasional, dan acara-acara lainnya; (3) pemberian penghargaan: memberikan penghargaan kepada karyawan yang melampaui target kerja yang telah ditetapkan perusahaan (lembur kerja), telah bekerja di perusahaan dalam waktu yang lama, berhasil menyelesaikan proyek khusus lebih cepat sebelum *deadline* yang telah ditetapkan, dan memiliki mutu yang memuaskan; (4) kesejahteraan untuk karyawan: memenuhi kebutuhan karyawan di luar pekerjaan dan memberikan rasa aman serta tenang ketika bekerja.

Kemudian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang dimiliki oleh PT PLN Area Pekanbaru berkaitan erat dengan peningkatan motivasi kerja para karyawannya. Hal tersebut dikarenakan budaya perusahaan yang positif mampu memicu semangat dan motivasi kerja setiap pekerja di dalamnya. Dalam hal ini, dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki budaya yang tangguh, yang menciptakan komitmen dalam diri seluruh karyawan dan atasan untuk menjunjung nilai-nilai perusahaan; yang mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan sehingga target perusahaan dapat tercapai.

Selain program *employee relations* dan budaya perusahaan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa bentuk komunikasi yang terjalin dalam perusahaan juga turut memengaruhi peningkatan pada motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, dikatakan bahwa PT PLN Area Pekanbaru menerapkan beberapa bentuk komunikasi. Bentuk komunikasi yang pertama adalah komunikasi ke bawah. Komunikasi tersebut dilakukan dengan: (1) memberikan instruksi terkait pelaksanaan suatu tugas; (2) menginformasikan kebijakan standar minimum dan

kebijakan perusahaan; dan (3) menginformasikan penilaian terkait prestasi yang diraih karyawan untuk meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

Kemudian, bentuk komunikasi yang kedua adalah komunikasi sejajar yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan ketika sedang dalam jam istirahat, jam pulang kerja, atau saat berekreasi bersama. Komunikasi tersebut mengalir dan melewati beragam fungsi perusahaan dalam level yang setara sehingga menimbulkan peningkatan pada gairah dan motivasi kerja karyawan. Terakhir, bentuk komunikasi yang ketiga adalah komunikasi ke atas. Dalam penelitian tersebut, dikatakan bahwa PT PLN Area Pekanbaru menggunakan bentuk komunikasi tersebut sebagai wadah bagi karyawan untuk menginformasikan hal-hal yang relevan kepada pimpinannya secara anonim, baik itu dalam bentuk keluhan, gagasan, masukan, maupun kecaman. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi ketegangan dalam perusahaan dan mendapatkan umpan balik dari karyawan; dengan harapan nantinya mereka dapat merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Berdasarkan ketiga penelitian terdahulu yang telah peneliti paparkan di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat beberapa hal yang relevan dengan penelitian peneliti, yakni

1. Dari segi topik penelitian, ketiga penelitian tersebut sama-sama membahas topik yang peneliti angkat dalam penelitian ini, yakni mengenai strategi *employee relations* yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.
2. Dari segi teori/konsep yang digunakan, ketiga penelitian tersebut juga menggunakan konsep *employee relations*. Kemudian, penelitian terdahulu pertama dan ketiga juga menggunakan konsep motivasi kerja dalam penelitiannya.
3. Dari segi metode penelitian, ketiga penelitian tersebut juga merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus; di mana data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Selain adanya persamaan tersebut, terdapat juga beberapa perbedaan yang ditemukan, yang turut menjadi *state of the art* dalam penelitian ini, yakni

1. Dalam penelitian ini, peneliti membahas strategi *employee relations* yang dilakukan oleh perusahaan selama masa pandemi Covid-19; berbeda dengan ketiga penelitian terdahulu di atas yang menganalisis strategi *employee relations* yang dilakukan oleh perusahaan sebelum adanya pandemi dan pembatasan sosial.
2. Dari ketiga penelitian tersebut, tidak ada penelitian yang menganalisis strategi *employee relations* dari perusahaan yang bergerak di bidang agensi seperti Praxis PR Agency.
3. Dalam penelitian terdahulu pertama, hasil penelitian yang disajikan hanya berfokus pada program *employee* atau *family gathering*; berbeda dengan penelitian peneliti yang menganalisis beragam strategi *employee relations* yang dilakukan oleh perusahaan.
4. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis strategi *employee relations* yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengamati juga komunikasi internal yang terjalin di dalamnya, baik antarkaryawan maupun antara karyawan dan pimpinannya. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu pertama dan kedua yang hanya berfokus pada program-program *employee relations* yang diselenggarakan oleh perusahaan.

UMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

ASPEK	PENELITIAN 1	PENELITIAN 2	PENELITIAN 3
Judul Penelitian Terdahulu	Program <i>Employee Relations</i> PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja	Strategi <i>Employee Relations</i> PT IDS Medical System Indonesia dalam Upaya Memotivasi Karyawan	Implementasi <i>Employee Relations</i> dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di PT PLN Area Pekanbaru
Nama Peneliti Terdahulu	Gan Gan Giantika	Eka Noverita Sari dan Dini Maryani Sunarya	Lydiana Monika
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui program <i>employee relations</i> yang dilaksanakan oleh PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) dalam upaya meningkatkan motivasi kerja para karyawannya.	Untuk mengetahui strategi <i>employee relations</i> PT IDS Medical System Indonesia sebagai upaya dalam memotivasi para karyawannya.	Untuk mengetahui bentuk komunikasi <i>employee relations</i> PT PLN (Persero) Area Pekanbaru dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya.
Teori/Konsep	Program, <i>Public Relations</i> , <i>Employee Relations</i> , dan Motivasi Kerja	<i>Employee Relations</i>	Implementasi, <i>Employee Relations</i> , Budaya Perusahaan, dan Motivasi Kerja
Metodologi Penelitian	Kualitatif deskriptif – studi kasus	Kualitatif deskriptif – studi kasus	Kualitatif deskriptif – studi kasus

<p>Hasil Penelitian &amp; Kesimpulan</p>	<p>PT. Citra International Underwriters (CIU Insurance) melakukan aktivitas <i>Family Gathering</i> di Taman Hutan Raya untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawannya, serta menciptakan komunikasi internal yang positif; baik antara atasan dan karyawan maupun antar sesama karyawan.</p>	<p>Dengan maksud untuk memotivasi para karyawannya, PT IDS Medical System Indonesia melakukan beberapa strategi <i>employee relations</i>, yakni dengan menciptakan program pelatihan dan pendidikan, pemberian penghargaan, media komunikasi internal, motivasi kerja berprestasi, dan acara khusus.</p>	<p>Terdapat beberapa faktor yang berperan penting dalam peningkatan semangat, gairah, dan motivasi kerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Pekanbaru, yakni (1) berbagai program <i>employee relations</i> yang dilaksanakan seperti program pelatihan dan pendidikan, acara khusus, pemberian penghargaan, dan kesejahteraan untuk karyawan; (2) bentuk komunikasi ke bawah, ke atas, dan sejajar yang berjalan dengan baik dan positif; serta (3) budaya perusahaan yang kuat.</p>
<p><i>State of The Art</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menganalisis strategi <i>employee relations</i> yang dilakukan oleh perusahaan sebelum adanya pandemi Covid-19.</li> <li>2. Penelitian ini tidak menganalisis strategi <i>employee relations</i> dari perusahaan yang bergerak di bidang agensi seperti Praxis PR Agency.</li> <li>3. Strategi yang dijelaskan hanya berfokus pada program <i>employee</i> atau <i>family gathering</i>.</li> <li>4. Penelitian ini tidak mengaitkan strategi <i>employee relations</i> dengan komunikasi internal yang terjalin di dalam perusahaan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menganalisis strategi <i>employee relations</i> yang dilakukan oleh perusahaan sebelum adanya pandemi Covid-19.</li> <li>2. Penelitian ini tidak menganalisis strategi <i>employee relations</i> dari perusahaan yang bergerak di bidang agensi seperti Praxis PR Agency.</li> <li>3. Penelitian ini tidak mengaitkan strategi <i>employee relations</i> dengan komunikasi internal yang terjalin di dalam perusahaan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini menganalisis strategi <i>employee relations</i> yang dilakukan oleh perusahaan sebelum adanya pandemi Covid-19.</li> <li>2. Penelitian ini tidak menganalisis strategi <i>employee relations</i> dari perusahaan yang bergerak di bidang agensi seperti Praxis PR Agency.</li> </ol>

Sumber: Olahan Peneliti (2022)

## 2.2 Teori atau Konsep yang Digunakan

### 2.2.1 *Employee Relations* sebagai Bagian dari Aktivitas *Public Relations*

Dalam menjalankan suatu perusahaan, tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan dapat terus terjadi dari waktu ke waktu. Perubahan tersebut dapat bersifat menguntungkan ataupun merugikan bagi perusahaan; bergantung pada bagaimana perusahaan melihat dan merespons perubahan tersebut. Menurut Suratman & Wulandari (2017, h. 8), diperlukan adanya aktivitas *Public Relations* untuk membantu perusahaan dalam mengurangi ketegangan dalam perusahaan yang terjadi akibat perubahan yang berasal dari luar. Hal tersebut dikarenakan aktivitas PR akan senantiasa membantu perusahaan dalam mencermati hubungan dengan publiknya; tentunya melalui komunikasi.

*Public Relations* sendiri diartikan sebagai seluruh upaya yang dilakukan untuk menciptakan dan memelihara niat baik, serta sikap saling pengertian antara perusahaan dengan seluruh khalayaknya; yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan (Jefkins dalam Rasyid, 2019, h. 12). Menurut Cutlip & Center (dalam Rasyid, 2019, h. 21), terdapat tiga hal yang termasuk dalam aktivitas PR, yakni: (1) menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang menjadi publik atau konstituen dari perusahaan; (2) mencari cara dan sarana yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai hubungan yang menyenangkan; (3) menjaga dan mempertahankan kualitas serta status hubungan yang baik.

Dalam aktivitas *Public Relations* sendiri, publik dibagi menjadi dua macam, yakni publik internal dan eksternal. Menurut Sari (2017, h. 3), publik internal merupakan publik yang menjadi bagian dari unit/badan/perusahaan/organisasi yang bersangkutan; misalnya karyawan, pimpinan, pemegang saham, dan lain sebagainya. Sedangkan, publik eksternal merupakan publik umum yang tidak termasuk di dalamnya, tetapi

memiliki kepentingan dengan perusahaan yang bersangkutan; misalnya pelanggan, komunitas, media, investor, dan lainnya.

Meskipun seringkali aktivitas *Public Relations* lebih berfokus pada pembentukan dan pemeliharaan hubungan dengan publik eksternal, tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut juga penting untuk dilakukan dengan publik internal; khususnya karyawan. Hal tersebut dikarenakan keberhasilan suatu perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya; melihat bahwa mereka yang memiliki andil besar dalam mendukung perusahaan mencapai visi, misi, dan tujuan yang dimilikinya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan praktisi PR yang ada di dalamnya untuk menciptakan, memelihara, dan mempertahankan hubungan yang positif dengan para karyawannya; di mana hal tersebut dapat dilakukan dengan mengaplikasikan strategi *employee relations* yang baik dan tepat.

### **2.2.2 Strategi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan**

Dalam buku *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, strategi didefinisikan sebagai rancangan keseluruhan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan hasil pemikiran, dan evaluasi suatu kegiatan dalam periode waktu tertentu (Saladin, 2014, h. 87). Secara lebih luas, Jackson (dalam Yunus, 2016, h. 11) mendefinisikannya sebagai sebuah (1) rencana, cara, sarana untuk pergi dari sini ke sana; (2) pola dalam tindakan dari waktu ke waktu; (3) posisi yang mencerminkan keputusan untuk menawarkan produk atau jasa tertentu di pasar tertentu; serta (4) perspektif mengenai visi dan tujuan. Keempat definisi tersebut pun ia paparkan untuk digunakan dalam berbagai cara atau situasi yang berbeda.

Kemudian, berbicara mengenai *employee relations*, Aylott (2018, h. 1) mendefinisikannya sebagai manajemen dan pemeliharaan hubungan kerja, yang pada dasarnya berbicara mengenai bagaimana pihak manajemen dan karyawan dalam organisasi/perusahaan saling berinteraksi satu sama lain.

Secara lebih lengkap, Leat (2007, h. 6) menjelaskan *employee relations* sebagai sebuah studi kasus mengenai aturan dan kesepakatan di mana karyawan dikelola, baik sebagai individu maupun kelompok kolektif; yang dilakukan agar dapat memperoleh komitmen untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnis perusahaan dalam sejumlah situasi yang berbeda.

Berdasarkan definisi yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi *employee relations* merupakan rancangan keseluruhan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan hasil pemikiran, dan evaluasi suatu kegiatan dalam periode waktu tertentu; yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan melalui penciptaan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan di dalam suatu perusahaan. Menurut Armstrong (2006, h. 778), strategi tersebut nantinya akan mendefinisikan niat perusahaan tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara perusahaan mengelola hubungannya dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Dalam pelaksanaannya, strategi *employee relations* pun dinilai mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja; mengingat bahwa terjalinnya hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan (*employee relations*) mampu menumbuhkan budaya perusahaan yang mengacu pada motivasi kerja (Ruslan, 2014). Berbicara mengenai strategi sendiri, Seitel (2017, h. 258) mengatakan bahwa aktivitas *employee relations* identik dengan bagaimana perusahaan mengomunikasikan “kepercayaan” kepada para karyawannya. Menurut rekan penulis dari *100 Best Companies to Work for in America* (dalam Seitel, 2017, h. 258-259), terdapat 6 kriteria yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mewujudkan hal tersebut, yakni

### **1. Ketersediaan untuk menyatakan ketidaksetujuan**

Dalam bekerja, karyawan tentu ingin mendapatkan perhatian dari pihak manajemen. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memberikan kesempatan dan akses kepada karyawannya untuk menyampaikan “umpan balik” kepada pihak manajemen terkait pendapat mereka atas sesuatu atau perbedaan pendapat yang terjadi.

## **2. Visibilitas dan kedekatan manajemen tingkat atas**

Kriteria ini identik dengan upaya perusahaan dalam melawan hierarki atau perbedaan tingkatan yang ada di dalamnya. Dalam hal ini, perusahaan mencoba untuk menyamakan perbedaan peringkat yang ada sehingga karyawan dan pimpinannya dapat memiliki hubungan yang baik dan dekat selama bekerja.

## **3. Prioritas komunikasi internal ke eksternal**

Dalam banyak perusahaan, karyawan seringkali mempelajari atau mengetahui informasi penting tentang perusahaan bukan dari perusahaannya langsung, melainkan dari sumber lain. Hal ini tentu merupakan sebuah kesalahan fatal yang perlu diperbaiki. Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk merilis informasi penting kepada karyawan terlebih dahulu sebelum memublikasikannya kepada publik eksternal.

## **4. Pemberian perhatian pada kejelasan**

Dalam menyampaikan sesuatu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan unsur kejelasan dalam pesan-pesan yang disampaikannya. Hal tersebut pun dilakukan agar karyawan dapat lebih mudah dalam memahami apa yang disampaikan atau diinginkan oleh pihak manajemen.

## **5. Nada yang ramah**

Kriteria ini identik dengan upaya perusahaan dalam menunjukkan rasa kekeluargaan kepada para karyawannya. Dalam hal ini, pihak manajemen dihimbau untuk berusaha sebaik mungkin dalam menggunakan nada yang ramah ketika berkomunikasi atau berinteraksi dengan para karyawannya; seperti sedang berkomunikasi dengan keluarga.

## **6. Selera humor**

Bagi beberapa orang, tempat kerja seringkali dianggap sebagai suatu tempat yang suram; yang membuat mereka merasa tidak sabar untuk sampai ke penghujung hari agar dapat pergi dari tempat tersebut.

Dalam hal ini, untuk menyikapi permasalahan tersebut, penting bagi perusahaan untuk mampu menciptakan lingkungan di mana para karyawannya dapat merasa nyaman, aman dan bahagia selama bekerja di sana.

Dengan mengaplikasikan keenam kriteria tersebut, dapat tumbuh kepercayaan dalam diri karyawan terhadap perusahaan sehingga tercipta hubungan dan komunikasi internal yang positif, baik antarkaryawan maupun antara karyawan dan pimpinannya.

#### **2.2.2.1 Komunikasi Internal sebagai Bagian dari Strategi *Employee Relations***

Menurut Ruslan (2014), ketika membahas mengenai *employee relations*, hal tersebut tidak hanya berbicara tentang hubungan industrial yang berfokus pada proses “produksi” dan “upah” yang berkaitan dengan “lingkungan kerja”, tetapi juga membahas mengenai bagaimana hubungan dipengaruhi oleh komunikasi internal yang terjalin di dalamnya, baik antarkaryawan maupun antara karyawan dan pimpinannya.

Secara sederhana, komunikasi internal dapat diartikan sebagai suatu komunikasi yang terjalin antara pihak-pihak yang ada di dalam perusahaan (Suratman & Wulandari, 2017, h. 31). Dalam hal ini, komunikasi tersebut berkaitan dengan penyebaran informasi, pembangunan pemahaman, dan penciptaan kegembiraan serta komitmen; yang secara ideal dilakukan untuk mencapai hasil yang didambakan (FitzPatrick & Valskov, 2014, h. 7).

Menurut FitzPatrick & Valskov (2014, h. 7-8), komunikasi internal memiliki beberapa karakteristik, yakni

### **1. Terencana**

Dalam hal ini, komunikasi internal bukan sebuah proses yang sifatnya serampangan atau hanya sebuah kebetulan, melainkan suatu proses yang dibangun secara berkesinambungan.

### **2. Sistematis**

Dalam hal ini, komunikasi internal dianggap sebagai proses yang menerapkan beberapa ilmu dan disiplin.

### **3. Tentang Pengaruh**

Dalam komunikasi internal, karyawan tidak dapat selalu dipaksa untuk melakukan sesuatu. Dalam hal ini, mereka memiliki pilihan tentang apa yang mereka lakukan dan seberapa baik mereka melakukannya. Oleh karena itu, mereka harus dipersuasi.

### **4. Lebih dari “Mengatakan”**

Dalam komunikasi internal, meskipun kesadaran merupakan titik awal untuk setiap kampanye komunikasi, perlu diperhatikan juga bagaimana sikap dan perilaku turut memengaruhinya.

### **5. Multi-disiplin**

Dalam komunikasi internal, informasi saja tidak cukup untuk menjadi pendorong perilaku yang kuat di tempat kerja. Oleh karena itu, komunikator berharap untuk bekerja sama dengan rekan kerja yang ada di perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dilatih, dihargai, dimotivasi, dan diberikan sumber daya untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu dipahami bahwa sebagai salah satu roda penggerak dalam perusahaan, diperlukan adanya kerja sama yang sangat baik dengan rekan-rekan di tim lain untuk menjadi sukses.

Dalam pelaksanaannya, dapat dikatakan bahwa komunikasi internal memiliki peran yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, FitzPatrick & Valskov (2014, h. 11-16) mengemukakan beberapa tujuan dari dilakukannya komunikasi internal, yakni untuk: (1) mempertahankan karyawan yang baik dan memiliki keterampilan yang diharapkan; (2) memotivasi karyawan untuk bekerja keras dengan menumbuhkan sikap saling percaya; (3) memastikan bahwa karyawan memahami dengan baik tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, beserta cara untuk mencapainya; (4) mendorong karyawan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan citra yang positif di mata masyarakat, yakni dengan menyampaikan hal yang baik dan benar tentang perusahaan; (5) mendukung perubahan besar yang terjadi dalam perusahaan.

Tujuan-tujuan yang telah disebutkan di atas pun hanya dapat terpenuhi apabila perusahaan memiliki komunikasi internal yang baik dan efektif di dalamnya. Menurut Yeomans & Tench (2017, h. 276), komunikasi internal yang baik merupakan komunikasi yang terjalin secara timbal balik antara individu-individu yang ada dalam perusahaan; yang mampu menciptakan suatu hubungan yang menunjukkan adanya keterbukaan, sikap saling percaya, dan kredibilitas di dalamnya.

Sedangkan, menurut Ruslan (2014, h. 272), komunikasi internal yang efektif hanya dapat terwujud apabila: (1) terdapat sikap saling menghormati, baik antarkaryawan maupun antara karyawan dan pimpinannya; (2) terdapat keterbukaan informasi dalam menjalankan perusahaan; (3) terdapat komunikasi yang bersifat timbal balik antara pimpinan dan para karyawannya; (4) terdapat praktisi *Public Relations* yang mampu menjadi komunikator, pembujuk, dan mediator yang terampil dan berpengalaman, serta mampu menjadi media komunikasi dan sumber daya yang canggih.

Berkaitan dengan komunikasi timbal balik, Ruslan (2014, h. 276) mengatakan bahwa terdapat tiga jalur yang dapat digunakan untuk menciptakan komunikasi tersebut, yakni

### **1. Komunikasi ke bawah**

Jalur komunikasi yang pertama ini merupakan suatu komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Umumnya, komunikasi ini digunakan untuk menginformasikan berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan; seperti menyampaikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, atau tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan.

### **2. Komunikasi ke atas**

Berbeda dengan yang pertama, jalur komunikasi yang kedua ini merupakan komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan. Umumnya, komunikasi ini digunakan untuk: (1) memberikan laporan terkait pekerjaan yang dilakukan; (2) menyampaikan keluhan, masukan, kritik, dan saran; (3) menyampaikan pengaduan; (4) dan lainnya.

### **3. Komunikasi horizontal atau sejajar**

Jalur komunikasi ini merupakan komunikasi yang dilakukan oleh antarkaryawan atau antarindividu yang memiliki kedudukan yang sama dalam perusahaan. Umumnya, komunikasi ini digunakan untuk: (1) saling berbagi informasi; (2) mengoordinasikan pekerjaan; (3) memecahkan masalah atau konflik yang terjadi dalam perusahaan; (4) dan lainnya.

Melalui jalur-jalur komunikasi tersebut, perusahaan diharapkan dapat menciptakan komunikasi internal timbal balik yang baik dan efektif sehingga dapat tercipta *employee relations* yang baik pula.

Dengan begitu, tujuan-tujuan yang telah disampaikan sebelumnya dapat tercapai dan komunikasi internal yang dilakukan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja, serta membantu memecahkan

berbagai permasalahan yang berpotensi memunculkan konflik dalam perusahaan (Butterick, 2013, h. 118).

#### **2.2.2.2 Pemenuhan Kebutuhan Dasar Karyawan sebagai Bagian dari Strategi *Employee Relations***

Karyawan merupakan salah satu faktor yang cukup krusial dalam keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus mampu memberikan motivasi bagi karyawannya agar mereka dapat terus bekerja dengan baik dan maksimal. Hal ini menjadi penting, mengingat bahwa makin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, makin tinggi pula kinerja yang diberikannya untuk perusahaan (Lubis dkk., 2018, h. 83).

Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang mampu mendorong semangat individu dalam bekerja (Ardana dkk., 2014, h. 193). Menurut Luthans (dalam Busro, 2018, h. 50), motivasi sendiri muncul sebagai respons individu terhadap rangsangan dari luar yang memengaruhinya. Berkaitan dengan hal tersebut, Mangkunegara (dalam Ferine dan Sembiring, 2018, h. 34) menjabarkan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yakni

##### **1. Prinsip partisipasi**

Dengan maksud untuk memotivasi karyawannya dalam bekerja, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi dalam memutuskan tujuan yang akan diraih oleh pemimpin.

##### **2. Prinsip komunikasi**

Dalam prinsip ini, pemimpin dituntut untuk mampu mengomunikasikan secara jelas segala hal yang berkaitan dengan upaya pencapaian tugas kepada para karyawannya. Hal tersebut dikarenakan penyampaian informasi yang jelas

akan membantu pemimpin dalam memotivasi karyawannya dengan lebih mudah.

### **3. Prinsip mengakui andil bawahan**

Dalam prinsip ini, pemimpin harus mengakui keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya pengakuan tersebut, karyawan dapat merasa dihargai sehingga lebih mudah dimotivasi untuk bekerja dengan lebih maksimal.

### **4. Prinsip pendelegasian wewenang**

Dalam prinsip ini, pemimpin memberikan wewenang kepada karyawannya untuk sesekali memberikan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan wewenang yang diberikan tersebut, karyawan dapat menjadi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin.

### **5. Prinsip memberikan perhatian**

Dalam prinsip ini, pemimpin menaruh perhatian pada apa yang diinginkan oleh karyawannya sehingga mereka nantinya dapat termotivasi untuk bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari kelima prinsip yang telah dijabarkan di atas, dapat dilihat bahwa dalam memotivasi kerja karyawan, pemimpin menaruh perhatiannya pada pemenuhan kebutuhan atau keinginan karyawannya. Hal tersebut dikarenakan proses motivasi sendiri dimulai dari keinginan atau kebutuhan yang tidak atau belum terpenuhi (Griffin dalam Ferine dan Sembiring, 2018, h. 30). Pemimpin sebagai motor penggerak perubahan dalam perusahaan pun memiliki peran yang sangat penting dalam memahami dan memenuhi berbagai kebutuhan atau keinginan karyawannya tersebut.

Menurut Maslow (dalam Lubis dkk., 2018, h. 89-90), individu yang bekerja memiliki beberapa kebutuhan dasar yang ingin dipenuhinya. Kebutuhan dasar tersebut ia susun dalam suatu hierarki

yang ia sebut sebagai “Teori Hierarki Kebutuhan”. Berikut adalah penjelasannya.

**1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)**

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam Teori Hierarki Kebutuhan Maslow; yang berkaitan dengan keberlangsungan hidup manusia. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk bernafas, beristirahat, makan, minum, hingga berhubungan seksual. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini dapat berupa pemberian makanan atau minuman di tempat kerja, penyediaan waktu dan tempat untuk beristirahat, dan lain sebagainya.

**2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Safety or Security Needs*)**

Secara garis besar, kebutuhan ini identik dengan kebutuhan individu untuk merasa aman dan terlindungi, serta terbebas dari berbagai bahaya yang mampu mengancam keberlangsungan hidupnya sebagai manusia. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini dapat berupa penyediaan lingkungan kerja yang aman, pemberian asuransi kerja, pemberian jaminan hari tua, dan lain sebagainya.

**3. Kebutuhan akan Rasa Kasih Sayang, Cinta, dan Memiliki (*Affection, Love, and Belonging Needs*)**

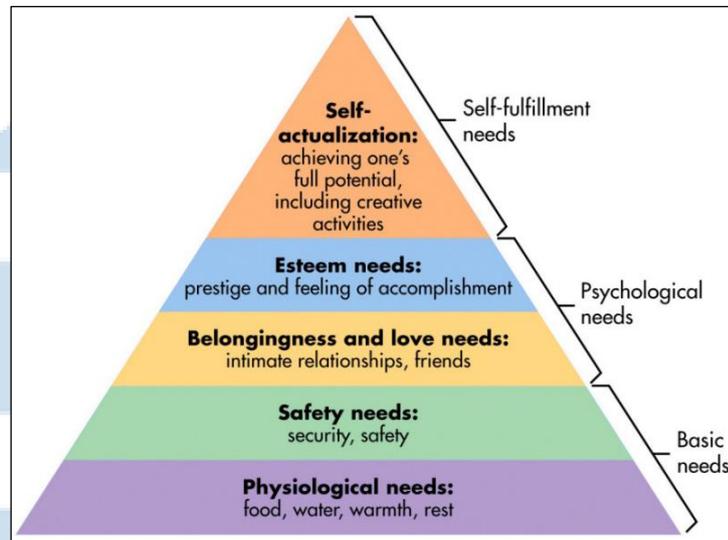
Kebutuhan ini disebut juga sebagai kebutuhan sosial; di mana individu ingin merasa diterima dalam suatu kelompok, berinteraksi dan berafiliasi dengan mereka, serta mampu mencintai atau merasa dicintai oleh orang-orang di dalamnya. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini dapat berupa pertemanan atau persahabatan yang terjalin di tempat kerja, penerimaan di tempat kerja, perhatian yang diberikan oleh orang-orang di tempat kerja, dan lain sebagainya.

#### **4. Kebutuhan Harga Diri (*Esteem Needs*)**

Dalam tingkatan ini, individu memiliki kebutuhan untuk merasa dihargai, diakui, dan dihormati oleh orang lain. Dalam hal ini, terdapat banyak cara yang dapat dilakukan oleh individu untuk memenuhi kebutuhan tersebut; salah satunya dengan menunjukkan prestasi yang berhasil diraihinya. Namun, kebutuhan ini memiliki batasan tertentu. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ardana dkk. (2014, h. 195), apabila seseorang sudah merasa bahwa dirinya telah mencapai tingkat yang dianggapnya sebagai “puncak”, maka fokusnya bukan lagi pada peningkatan, melainkan pada bagaimana cara ia mempertahankannya.

#### **5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualization Needs*)**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dalam Teori Hierarki Kebutuhan Maslow; yang identik dengan penggunaan seluruh kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki untuk memaksimalkan kompetensi diri. Dalam hal ini, kebutuhan tersebut nantinya akan menjadi pendorong bagi individu untuk melakukan apa yang dapat dilakukannya dalam perwujudan diri yang terbaik (Ardana dkk., 2014, h. 195). Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini dapat berupa pemberian kesempatan untuk berpendapat, mengambil keputusan, mengerjakan proyek besar, dan lain sebagainya.



**Gambar 2.1** Teori Hierarki Kebutuhan Maslow  
 Sumber: Baker dalam Sinkowski (2021)

Dengan memahami berbagai kebutuhan atau keinginan tersebut, pimpinan dapat mengetahui cara yang tepat untuk memotivasi para karyawannya sehingga mereka dapat terdorong untuk melakukan pekerjaannya semaksimal mungkin dan memiliki keyakinan bahwa keberhasilannya dalam mencapai tujuan perusahaan juga akan membantunya dalam memelihara berbagai kepentingan pribadinya sebagai karyawan (Ferine dan Sembiring, 2018, h. 30).

Berkaitan dengan pernyataan di atas, Ruslan (2014, h. 278) pun menetapkan lima jenis program *employee relations* yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan karyawan sekaligus meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja, yakni

### **1. Program Pelatihan dan Pendidikan**

Program ini dilaksanakan oleh perusahaan dengan memberikan edukasi dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan para karyawannya. Misalnya, perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan kebencanaan untuk membantu karyawannya dalam

menghadapi bencana yang mungkin dapat terjadi pada masa depan.

## **2. Program Motivasi Kerja Berprestasi**

Program ini dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya, yakni dengan mempertemukan harapan perusahaan dengan motivasi dan etos kerja karyawan.

## **3. Program Penghargaan**

Program ini dilaksanakan dengan memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap para karyawan yang telah menunjukkan prestasi baik di perusahaan. Misalnya, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawannya yang memiliki kinerja baik atau telah mengabdikan waktu yang cukup lama di perusahaannya tersebut.

## **4. Program Acara Khusus**

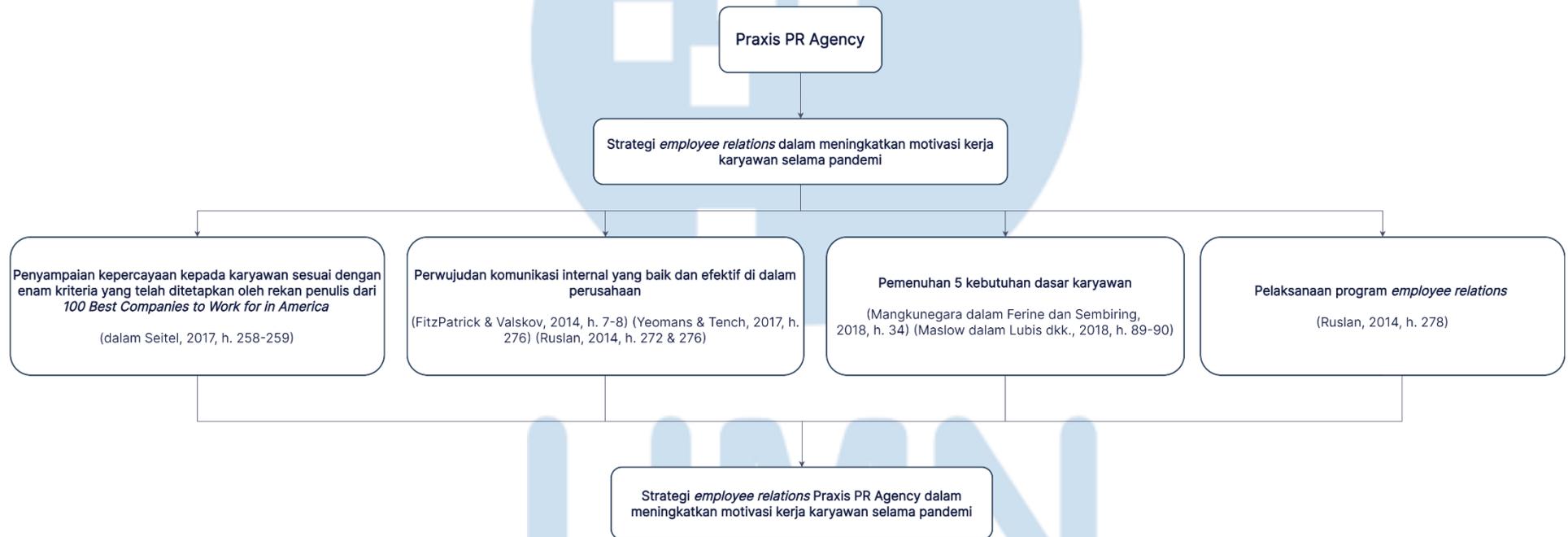
Program ini dilakukan dengan mengadakan acara internal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini, acara tersebut dapat berupa kegiatan-kegiatan yang mampu meningkatkan kedekatan atau keakraban setiap individu yang ada dalam perusahaan, baik itu sesama karyawan maupun antara karyawan dan pimpinannya.

## **5. Program Media Komunikasi Internal**

Program ini dilakukan dengan menghadirkan berbagai media komunikasi yang dapat digunakan untuk memperoleh berbagai informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan.

## 2.3 Alur Berpikir

Bagan 2.1 Alur Berpikir dalam Penelitian



Sumber: Olahan Peneliti (2022)