

## BAB II

### KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menggunakan sepuluh (10) penelitian terdahulu yang diuraikan berdasarkan peneliti, permasalahan penelitian, teori/konsep, metodologi, dan hasil penelitian.

##### 2.1.1 Penelitian Tentang Strategi Komunikasi dan *employee engagement*

Penelitian terdahulu juga telah meneliti hubungan antara strategi komunikasi internal dengan *employee engagement*. Penelitian Attridge (2009) meneliti dampak *employee engagement* terhadap perusahaan, dan strategi komunikasi internal yang digunakan dalam membangun *employee engagement* yang mencakup desain pekerjaan, dukungan sumber daya, kondisi kerja, budaya perusahaan, dan gaya kepemimpinan yang efektif. Penelitian ini menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang digunakan untuk meneliti tiga dimensi *employee engagement* Schaufeli & Bakker yang mencakup dimensi behavioral, emotional, dan cognitive (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengusaha yang mengukur dan menggunakan data *employee engagement* dalam mengelola operasi bisnis mereka menerima manfaat di bidang peningkatan budaya organisasi, peningkatan loyalitas karyawan dan pelanggan, serta penjualan dan keuntungan yang lebih tinggi. Dengan demikian, *employee engagement* berperan penting dalam keberlangsungan bisnis dan perusahaan perlu berupaya untuk membangun *employee engagement* dalam perusahaan.

Penelitian Jiony et al (2015) mengkaitkan komunikasi internal dengan budaya organisasi untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan kinerja organisasi serta peran komunikasi internal sebagai mediator kedua faktor. Komunikasi internal diteliti sebagai faktor penting dalam menghasilkan lingkungan yang ideal yang mendukung karyawan dan organisasi,

serta komitmen dan pengalaman kerja orang-orang di dalamnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang lebih baik dapat dicapai ketika karyawan merasa terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat dicapai melalui komunikasi yang tepat dan efektif, serta budaya organisasi yang dikelola dengan baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi internal membantu anggota organisasi dalam mengelola pekerjaan mereka, yang meningkatkan *employee engagement*.

Penelitian Santosa (2012) meneliti strategi komunikasi internal sebagai metode membangun *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan konsep *Employee engagement* Kahn (1990) & Vazirani (2007) dan penggolongan ketiga Kategori *Employee engagement* Gallup (2009) sebagai dasar pemahaman *employee engagement* dan kumpulan penelitian komunikasi internal Attridge (2009) untuk menjelaskan hubungan komunikasi internal dengan *employee engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara manajemen dan para karyawan menciptakan *employee engagement* yang lebih besar, dan komunikasi merupakan sebuah indikator pendorong untuk kinerja finansial organisasi. Peran pemimpin organisasi dan manager adalah membangun *employee engagement* melalui komunikasi yang efektif. Hal ini dikaitkan juga dengan konsep pengembangan *employee engagement* Lockwood (2007).

Penelitian Mishra et al (2014) meneliti peran pertumbuhan komunikasi internal yang semakin berkembang dalam *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan konsep komunikasi internal (Chong, 2007; Saks, 2006; Welch & Jackson, 2007), kepercayaan (Denison & Mishra, 1995; Mishra & Mishra, 1994), komunikasi tatap muka (Quirke, 2008; D'Aprix, 2009), dan *employee engagement* (Kahn, 1990; Hewitt, 2009; Saks, 2006). Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi tatap muka dalam komunikasi dengan karyawan. Hal ini disebabkan oleh *employee engagement* yang dianggap semakin penting sehingga Eksekutif PR mengandalkan komunikasi yang transparan dengan karyawan untuk membangun dan meningkatkan *employee engagement* (Dolphin, 2005). Kontribusi lain dari penelitian ini adalah meneliti kebutuhan eksekutif PR untuk melayani sebagai

pelatih internal di organisasi kepada manajer untuk mendengarkan dan memberikan umpan balik.

Penelitian Lalic et al (2021) meneliti kepuasan komunikasi internal (ICS) dan *employee engagement* sebagai prasyarat kebahagiaan karyawan. Penelitian ini menggunakan konsep *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003) yang membaginya menjadi 3 faktor yang mencakup vigour, dedication dan absorption. Penelitian ini juga menggunakan konsep Kepuasan Komunikasi Internal (ICS) Vercic et al (2009) dan Skala Kebahagiaan Subjektif Lyubomirsky & Lepper (1999). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ICS meningkatkan *employee engagement*, dan melalui *employee engagement* juga meningkatkan kebahagiaan karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran mediasi komplementer dari hubungan antara ICS dan kebahagiaan subjektif.

Penelitian Karanges et al (2014) meneliti dampak langsung komunikasi internal terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan konsep komunikasi internal Tkalcic Vercic (2012) dan Sluss, Klimchak, & Holmes, (2008). Penelitian ini juga menggunakan konsep *employee engagement* Schaufeli & Bakker (2002). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi internal dan komunikasi supervisor internal mendukung hubungan tempat kerja berdasarkan pemaknaan karyawan, dan memiliki peran signifikan dalam membangun dan mempertahankan *employee engagement* optimal.

Penelitian Yue et al (2020) meneliti dampak komunikasi internal simetris dan *employee engagement* terhadap hasil perubahan organisasi. Penelitian ini menggunakan konsep komitmen dan dukungan perilaku perubahan Herscovitch & Meyer (2002) dan Vercic & Vokic (2017), konsep komunikasi internal simetris Gruning (2001), dan konsep *Employee engagement* Schaufeli (2002). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal simetris selama perubahan organisasi secara positif mempengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap perubahan dan dukungan perilaku terhadap perubahan. Komunikasi perubahan

yang simetris juga berkontribusi terhadap pembentukan *employee engagement*, yang berfungsi sebagai penanda reaksi positif karyawan terhadap perubahan.

Penelitian Kang & Sung (2017) meneliti bagaimana komunikasi karyawan simetris mempengaruhi *employee engagement* dan perilaku komunikasi karyawan yang positif. Penelitian ini menggunakan konsep hubungan karyawan-organisasi Coyle-Shapiro & Shore (2007), hubungan organisasi-publik Grunig and Huang's (2000), komunikasi internal simetris Grunig (2001), perilaku komunikasi karyawan Behavior Kim & Rhee (2011) dan konsep *Employee engagement* Schaufeli et al (2001). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal adalah faktor penting yang mendukung Perilaku Komunikasi Karyawan yang positif, dan dapat difasilitasi oleh sistem komunikasi simetris dua arah yang berpusat pada karyawan. Perilaku komunikasi karyawan yang positif juga meningkatkan *employee engagement*.

Penelitian Sitorus (2017) meneliti pengaruh perceived organizational support dan Komunikasi Internal terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan konsep *employee engagement* Schaufeli and Bakker (2004) dan Robinson, Perryman & Hayday (2004), konsep perceived organization support Rhoades and Eisenberger (2002), dan konsep komunikasi internal Dennis (1975). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perceived organizational support dan komunikasi internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin tinggi tingkat engagement kerja, semakin kuat dukungan organisasional yang dirasakan karyawan dan semakin efektif komunikasi internal.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam memediasi *employee engagement*. Strategi komunikasi internal mempengaruhi lingkungan, gaya kepemimpinan, dan kinerja organisasi, sehingga membantu memfasilitasi perkembangan *employee engagement* dalam perusahaan. Penelitian terdahulu Sebagian besar menggunakan konsep tiga dimensi *employee engagement* Schaufeli & Bakker yang mencakup dimensi vigour, dedication, dan

absorption, dan konsep komunikasi internal Tklalac Vercic (2017), Dennis (1975), Lockwood (2007), Saks (2006) dan Welch & Jackson (2007). Penelitian terdahulu juga meliputi faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* dan komunikasi internal, seperti konsep kepuasan komunikasi internal/internal communication satisfaction (ICS) (Lalic et al, 2021), motivasi, aliran informasi, dan gaya kepemimpinan (Engidaw, 2021; Kalogiannidis, 2020; Othman et al, 2017; Zhao & Shang, 2019).

### **2.1.2 Simpulan Penelitian Terdahulu**

Persamaan penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu terletak pada bidang yang dikaji yaitu melihat hubungan komunikasi internal dan *employee engagement*. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian, dimana penelitian terdahulu berfokus kepada membuktikan adanya kontribusi komunikasi internal terhadap *employee engagement*, namun masih belum menjawab bagaimana strategi komunikasi internal mempengaruhi *employee engagement*.

Hasil penelitian terdahulu cenderung menunjukkan bahwa komunikasi internal mempengaruhi lingkungan, gaya kepemimpinan, dan kinerja organisasi, sehingga membantu memfasilitasi perkembangan *employee engagement* dalam perusahaan. Penelitian Mishra et al (2014) merekomendasikan meneliti hubungan komunikasi dan *employee engagement* dalam pembangunan kepercayaan antara karyawan dan organisasi.

Penelitian terdahulu secara dominan menggunakan konsep tiga dimensi *employee engagement* Schaufeli & Bakker yang mencakup dimensi *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. Penelitian terdahulu juga menggunakan konsep komunikasi internal Tklalac Vercic (2017), Lockwood (2007), Saks (2006) dan Welch & Jackson (2007).

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan yang digunakan dan objek penelitian. Penelitian terdahulu secara dominan menggunakan metode kuantitatif, sementara penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mempelajari lebih

dalam peran komunikasi internal dalam membangun *employee engagement*. Penelitian terdahulu secara dominan meneliti industri perbankan, dan perusahaan teknologi informasi komunikasi (ICT), dan penelitian terhadap perusahaan media massa masih belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan melanjutkan penelitian terdahulu dengan meneliti tentang bagaimana komunikasi internal berkontribusi dalam membangun *employee engagement* dalam organisasi media massa seperti Kompas.com.

Tabel 2.1 . Matriks Penelitian Terdahulu

Peneliti	Attridge, 2009	Jiony et al, 2015	Santosa, 2012	Mishra et al, 2014	Lalic et al, 2021	Balakrishnan & Masthan, 2013	Karanges et al, 2014	Yue et al, 2020	Kang & Sung, 2017	Sitorus, 2017
<b>Judul</b>	Mengukur dan Mengelola Keterlibatan Kerja Karyawan	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee engagement</i> Terhadap Kinerja Organisasi Menggunakan Mediator Komunikasi Organisasi	Memahami dan Mendorong Terciptanya <i>Employee engagement</i> dalam Organisasi	Peran Komunikasi Internal dalam mendorong <i>Employee engagement</i>	Hubungan Komunikasi Internal dan <i>Employee engagement</i> sebagai persyaratan kebahagiaan	Dampak Komunikasi Internal terhadap <i>Employee engagement</i>	Pengaruh Komunikasi Internal terhadap <i>Employee engagement</i>	Dampak Komunikasi Internal dan <i>Employee engagement</i> terhadap Hasil Perubahan Organisasi	Bagaimana Komunikasi Karyawan Simetris Membangun <i>Employee engagement</i> dan Perilaku Komunikasi Karyawan Positif	Pengaruh <i>perceived organizational support</i> dan Komunikasi Internal terhadap <i>employee engagement</i> .
<b>Teori/ Konsep</b>	Faktor mempengaruhi <i>employee engagement</i> (Job Design, Support and Resources, Working Condition, Corporate Culture, Leadership Style) Macik-Frey, Quick, & Nelson (2007)	Konsep <i>employee engagement</i> Kahn (1990:694) dan MacLeod and Clarke (2009:9)  Konsep budaya organisasi Schein (1985), Sathe (1983), Cooke & Rousseau(1988)  Konsep strategi komunikasi Miller (2014), Hahn, Lippert & Paynton, (2013)	Konsep <i>employee engagement</i> Kahn (1990), Saks (2006), Attridge (2009)	Konsep <i>employee engagement</i> Kahn (1990), Hewitt (2009), dan Saks (2006)  Hubungan <i>employee engagement</i> dan komunikasi internal Saks (2006) dan Welch & Jackson (2007)	Konsep <i>Internal Communication Strategy</i> (ICS) Tkalac Vercic et al. (2009)  Konsep <i>employee engagement</i> Bakker dan Schaufeli (2014)  Konsep kebahagiaan Lyubomirsky dan Lepper (1999)	Konsep komunikasi internal Dennis (1974)  Konsep <i>employee engagement</i> Mowday, Steers, dan Porter (1979)  Konsep skala <i>empowerment</i> Spreitzer (1995)	Konsep komunikasi internal Tkalac Vercic (2012) dan Sluss, Klimchak, & Holmes, (2008).  Konsep <i>employee engagement</i> Schaufeli & Bakker (2002).	Konsep komitmen dan dukungan perilaku perubahan Herscovitch & Meyer (2002) dan Vercic & Vokic (2017)  Konsep komunikasi internal simetris Gruning (2001)  Konsep <i>Employee engagement</i> Schaufeli (2002)	Konsep hubungan karyawan-organisasi Coyle-Shapiro & Shore (2007) & hubungan organisasi-publik Gruning and Huang's (2000)  Konsep komunikasi internal Gruning (2001)  Konsep perilaku komunikasi karyawan Kim & Rhee (2011)  Konsep <i>Employee engagement</i> Schaufeli et al (2001).	Konsep <i>employee engagement</i> Schaufeli and Bakker (2004) dan Robinson, Perryman & Hayday (2004)  Konsep <i>perceived organization support</i> Rhoades and Eisenberger (2002)  Konsep komunikasi internal Dennis (1975).
<b>Metodologi</b>	Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli et al (2006)  Kajian literatur kualitatif deskriptif  Data diambil dari penelitian terdahulu	Studi kasus Kuantitatif  Survey skala likert  Analisis data SmartPLS	Kajian literatur kualitatif deskriptif  Data diambil dari penelitian terdahulu	Studi kasus kualitatif  Interview  Analisis kluster	Kuantitatif deskriptif  Data didapatkan dari Online survey  Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)  Skala kebahagiaan subjektif Lyubomirsky dan Lepper's (1999)	Kuantitatif deskriptif  Data didapatkan dari kuesioner skala likert  UWES (Utrecht Work Engagement Scale)  Analisa data <i>Pearson Product Moment Correlation</i>	Kuantitatif deskriptif,  Data didapatkan dari Online survey skala likert  Analisis data regresi linear	Kuantitatif deskriptif,  Data didapatkan dari kuesioner skala likert  Analisa data <i>structural equation modeling</i>	Kuantitatif deskriptif  Kuesioner skala likert  Analisis data pemodelan persamaan struktural dua langkah  Analisis faktor konfirmatori  Pengujian variabel laten.	Kuantitatif deskriptif  Data didapatkan dari survey  skala work engagement, <i>perceived organizational support</i> , dan komunikasi internal.  Analisa Multiple regression
<b>Hasil Penelitian</b>	<i>Employee engagement</i> memiliki dampak positif terhadap budaya organisasi, meningkatnya kesetiaan karyawan dan	Ada hubungan antara <i>employee engagement</i> , komunikasi internal dan budaya organisasi. Ketiga aspek ini memiliki dampak positif terhadap	Strategi komunikasi berperan penting dalam membangun <i>employee engagement</i>	Komunikasi internal mempengaruhi <i>employee engagement</i> Secara spesifik komunikasi tatap muka dianggap paling efektif karena terbukti	Kesuksesan berkomunikasi antara rekan kerja menciptakan <i>employee engagement</i> yang juga meningkatkan kebahagiaan subjek karyawan.	Terdapat hubungan positif antara komunikasi internal dan dimensi <i>employee engagement</i> seperti komitmen,	Komunikasi organisasi internal dan komunikasi supervisor internal mendukung hubungan tempat kerja dan	Komunikasi internal secara positif mempengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap perubahan, dukungan	Komunikasi internal yang difasilitasi dengan komunikasi dua arah dan fokus akan karyawan mendukung Perilaku Komunikasi Karyawan yang	<i>Perceived organizational support</i> dan komunikasi internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee engagement</i> .

pelanggan, serta kenaikan laba dan penjualan,	perusahaan dan saling terkait.		mengurangi pertukaran karyawan dan mendorong rasa komunitas diantara karyawan.		pemaknaan kerja karyawan, dan upaya diskresioner.	membangun serta mempertahankan <i>employee engagement</i> .	perilaku terhadap perubahan dan pembentukan <i>employee engagement</i> .	positif, dan meningkatkan <i>employee engagement</i>	
---	--------------------------------	--	--	--	---	---	--	--	--

Sumber: Kumpulan Penelitian Terdahulu (2023)

## 2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

### 2.2.1 Komunikasi internal

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal organisasi antara manager dan karyawan memiliki peran dalam membangun dan mempertahankan melalui *employee engagement*. Hasil penelitian Pounsford (dalam Mishra et al, 2014) menemukan bahwa strategi komunikasi seperti bercerita, komunikasi informal, dan pembinaan menyebabkan *employee engagement* yang lebih besar, serta meningkatkan tingkat kepercayaan dalam organisasi. Hal ini juga mempengaruhi pendapatan karena karena kepuasan pelanggan yang lebih besar.

Beberapa peneliti telah menyoroti pengaruh positif komunikasi internal terhadap *employee engagement* dan menciptakan konklusi bahwa komunikasi internal yang baik antara manajer dan karyawan harus meningkatkan kepercayaan di antara mereka dan mengarah pada *employee engagement* yang lebih besar dalam perusahaan (Chong, 2007; Saks, 2006; Welch & Jackson, 2007).

Komunikasi internal merupakan bagian dari komunikasi organisasi, yaitu proses menampilkan dan menginterpretasi pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu (Pace & Faules, 1993 hal.21). Hahn, et al (2013) juga menambahkan bahwa komunikasi organisasi adalah bagaimana organisasi merepresentasikan, mempresentasikan, dan membentuk iklim dan budaya organisasi mereka—sikap, nilai dan tujuan yang menjadi ciri organisasi dan anggotanya (Hahn, Lippert & Paynton, 2013).

Komunikasi internal secara spesifik merupakan fungsi yang signifikan dan independen dalam pengetahuan *public relations* dan komunikasi perusahaan (Cameron & McCollum, 1993; Ruck & Welch, 2012; Tkalac Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012; Welch, 2012). Komunikasi internal digambarkan sebagai proses

yang digunakan dalam organisasi, dan merupakan proses berbagi informasi dan berkontribusi pada rasa kebersamaan di antara karyawan (Jo & Shim, 2005; Ruck & Welch, 2012). Komunikasi internal mencakup semua bentuk komunikasi dalam suatu organisasi dan merupakan pertukaran informasi antara karyawan atau anggota organisasi untuk menciptakan pemahaman tentang bisnis (Tkalac Vercic et al., 2012).

Komunikasi internal memiliki dua peran utama, yaitu mencakup penyediaan informasi dan menciptakan rasa kebersamaan dalam organisasi (Friedl & Vercic, 2011), dan mengembangkan rasa komunitas melalui upaya komunikasi internal melibatkan membangun dan memelihara hubungan antara organisasi, supervisor, dan karyawan. Pentingnya dan signifikansi komunikasi internal untuk komunikasi perusahaan dan *public relation* terkait dengan hasil individu dan organisasi (Ruck & Welch, 2012). Hal ini mencakup sikap positif karyawan, identifikasi organisasi, komitmen, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi (Welch & Jackson, 2007; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001; Carriere & Bourque, 2009; Nikolic et.al, 2013; Welch, 2013).

Komunikasi internal telah digagaskan sebagai salah satu penentu utama *employee engagement* (Welch, 2011). *Employee engagement* sendiri didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, dan memuaskan, terkait dengan pekerjaan. Riset industri telah mengakui komunikasi internal sebagai pengaruh utama yang mendasari *employee engagement* (Kahn, 1992; MacLeod & Clarke, 2009; Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006). Dalam konteks ini, *employee engagement* dikaitkan dengan produktivitas yang lebih tinggi, pengurangan pertikaian, peningkatan keuntungan finansial, dan peningkatan citra dan reputasi organisasi (Saks, 2006; Shuck & Wollard, 2011; Welch, 2011; Schaufeli et al., 2002).

### **2.2.1.1 Aliran Informasi**



Komunikasi internal terbentuk melalui aliran informasi yang terbagi berdasarkan hubungan kedua juru bicara. Aliran informasi ini mencakup komunikasi horizontal, *downward*, *upward*, dan informal.

Komunikasi horizontal diasosiasikan dengan pertukaran informasi atau ide diantara level atau departemen unit yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal membantu karyawan untuk secara langsung berbagi informasi penting, berpartisipasi aktif dalam proses penyelesaian masalah, dan berkolaborasi untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Otoo, 2016). Komunikasi horizontal yang efektif biasanya menghasilkan kualitas pertukaran informasi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi karena terjadi secara langsung antara karyawan yang bekerja di departemen atau tingkat yang sama dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi mengandalkan komunikasi horizontal untuk memastikan koordinasi yang tepat dari berbagai aktivitas di berbagai departemen organisasi. Pentingnya komunikasi horizontal lainnya adalah membantu dalam pengembangan hubungan yang lebih kuat di antara karyawan. Dalam jangka panjang, komunikasi horizontal yang efektif akan meningkatkan produktivitas dan *employee engagement* seluruh kelompok karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Ruben & Stewart (2017, hal. 309) komunikasi *horizontal* memiliki fungsi berikut:

1. Mengkoordinasi perencanaan dan eksekusi tugas
2. Menyediakan pemecahan masalah secara kolektif
3. Memfasilitasi pemahaman bersama
4. Menyelesaikan perbedaan
5. Mengembangkan hubungan kerja yang mendukung dan produktif

Komunikasi *Downward*, dikaitkan dengan pesan yang dikirimkan langsung dari atasan ke bawahan yang berbeda dalam organisasi (Rukmana, 2018). Dalam hal ini informasi mengalir dari manajemen puncak ke karyawan tingkat bawah. Transmisi pesan di bawah komunikasi *downward* dilakukan dari atas ke bawah sepanjang hierarki organisasi. Di bawah bentuk komunikasi ini, karyawan dapat

berbagi pengetahuan dan informasi dengan atasan lain yang berbeda pada tingkat manajemen yang berbeda. Osborne & Hammoud (2017) menunjukkan bahwa berinteraksi dan berbagi ide dengan manajer atau atasan yang paling berpengalaman dan berkualitas memotivasi karyawan untuk tampil lebih baik dalam suatu organisasi, sehingga berpotensi membangun *employee engagement*. Menurut Ruben & Stewart (2017, hal. 311) komunikasi *downward* memiliki fungsi berikut:

1. Menentukan tugas yang akan dilakukan
2. Memberikan instruksi tentang cara melakukan tugas
3. Memberikan informasi tentang alasan untuk tugas tertentu yang perlu dilakukan
4. Memberikan informasi tentang kebijakan atau praktik organisasi
5. Memberikan informasi tentang kinerja karyawan
6. Memberikan informasi tentang organisasi dan misinya

Komunikasi *upward* adalah model komunikasi yang melibatkan transfer informasi dari bawahan kepada manajer atau atasan mereka dalam suatu organisasi (Al-Tokhais, 2016). Komunikasi *upward* biasanya digunakan ketika bawahan meminta pendapat atau informasi yang berbeda dari atasan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi *upward* membantu memicu keputusan yang berbeda dari pimpinan puncak atau manajemen organisasi. Berbagai aspek komunikasi *upwards* meningkatkan tingkat kerjasama antara karyawan dan manajemen puncak atau atasan. Studi menunjukkan bahwa komunikasi *upward* dalam setiap entitas bisnis memungkinkan karyawan untuk secara bebas mengungkapkan pendapat atau perasaan mereka mengenai sifat pekerjaan dan masalah mendesak lainnya di tempat kerja (Tian et al., 2020). Komunikasi *upward* yang efektif berdampak besar pada kemampuan mereka untuk bekerja secara efisien pada tugas atau kewajiban mereka yang berbeda. Menurut Ruben & Stewart (2017, hal. 311) komunikasi *upward* memiliki fungsi berikut:

1. Memberikan masukan untuk pengambilan keputusan

2. Menasihati tentang kebutuhan informasi karyawan
3. Menyediakan informasi mengenai level penerimaan informasi, kepuasan, dan semangat juang karyawan.
4. Menyediakan outlet konstruktif untuk keluhan dan masalah karyawan
5. Memungkinkan atasan untuk menilai efek dari komunikasi *downward* sebelumnya
6. Membantu supervisor mengatasi masalah dan memfasilitasi keterlibatan mereka dengan karyawan.

Penelitian Kalogiannidis (2020) menyatakan bahwa alur komunikasi memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk komunikasi yang berbeda memiliki dampak yang besar terhadap *employee engagement* dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang

#### **2.2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Komunikasi internal juga terkait dengan aspek kepemimpinan. Komunikasi internal menunjukkan keterlibatan manajemen dalam proses komunikasi kepada karyawan, oleh karena itu manajemen dan pimpinan memiliki tanggung jawab dalam menetapkan strategi komunikasi bagi perusahaan (Madsen & Sjoberg, 2014).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mengejar tujuan kelompok (Tost et al., 2013). Proses ini termasuk menangani informasi internal dan eksternal dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin bertanggung jawab atas alur komunikasi, mendelegasikan pekerjaan untuk menghindari konflik dan meningkatkan motivasi (Pop & Dumitrascu, 2013).

Kinerja tim dalam mencapai tujuan dan *employee engagement* berkembang ketika pemimpin mengambil kendali komunikasi, membagi kewajiban, mendukung karyawan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan (Madsen & Sjoberg, 2014; Pop & Dumitrascu, 2013; Lornikova et al. 2013). Menurut Yukl, proses kepemimpinan yang efektif melibatkan tiga dimensi perilaku

kepemimpinan, yang mencakup: kepemimpinan *task-oriented*, *human relations-oriented* dan *change oriented* (Ozsahin, 2019)

Kepercayaan *task-oriented* menggambarkan seorang pemimpin yang mengarahkan kegiatan kerja bawahan menuju pencapaian tujuan. Pemimpin dengan gaya ini selalu memberikan instruksi, menekankan *deadline*, dan memberikan jadwal kegiatan kerja yang tegas. Perilaku kepemimpinan *task-oriented* terutama berkaitan dengan menyelesaikan tugas, memanfaatkan personel dan sumber daya secara efisien, dan memelihara operasi yang teratur dan andal.

Kepercayaan *relations-oriented* lebih berorientasi kepada bawahannya, menghargai ide dan perasaan bawahan atau anggota tim, dan mereka fokus untuk membangun rasa saling percaya satu sama lain. Tipe pemimpin ini ramah, memberikan komunikasi terbuka, dan mengembangkan kerjasama tim. Selain itu, kepemimpinan *relations-oriented* lebih menitikberatkan pada kebutuhan bawahan/manusia guna membangun tim kerja yang efektif dengan tujuan kinerja yang tinggi.

Kepercayaan *change-oriented* terutama berkaitan dengan peningkatan keputusan strategis; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; menyesuaikan perubahan lingkungan; membuat perubahan besar dalam proses, produk, atau layanan; dan memperoleh komitmen terhadap perubahan. Ada beberapa klasifikasi tipe spesifik dalam perilaku *change-oriented*, yaitu budaya organisasi yang mempengaruhi, mengembangkan visi, menerapkan perubahan, dan meningkatkan inovasi dan pembelajaran (Ozsahin, 2019).

Penelitian Othman et al (2017) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi membangun *engagement* antara karyawan dalam organisasi. Penelitian Soponkij (2014) menunjukkan hubungan yang signifikan antara nilai-nilai kepemimpinan (keterlibatan tinggi, komunikasi positif, dan semangat tim) dengan *employee engagement*. Penelitian terdahulu menentukan bahwa pemimpin *relation-oriented* adalah model pemimpin yang paling efektif, karena mereka mengajak karyawan untuk berpartisipasi dan mengambil bagian dalam prosedur

pengambilan keputusan. Karyawan dengan gaya kepemimpinan ini akan lebih berpartisipasi, memiliki semangat kerja yang tinggi dan tanggung jawab terhadap organisasi. Hal ini berkontribusi dalam membangun *employee engagement* (Bhatti et al., 2012). Sedangkan pemimpin *task-oriented* dan *change-oriented* memiliki hubungan negatif terhadap *employee engagement*. Pemimpin *task oriented* biasanya memberikan sedikit kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga menghambat kreativitas, dan menghasilkan partisipasi karyawan dan *employee engagement* yang rendah. Pemimpin *change-oriented* jarang memberikan arahan kepada karyawan mereka. Mereka lebih sering menghindari membuat keputusan dan membiarkan karyawan melakukan segalanya, sehingga menghasilkan *employee engagement* yang rendah (Li et al., 2017)

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi bentuk dan sifat komunikasi internal dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian Fuente (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional/*relations-oriented* yang menekankan komunikasi terbuka memberikan dampak positif pada komunikasi internal, seperti meningkatkan motivasi dan membangun lingkungan kerja yang lebih baik. Kebijakan komunikasi yang terbuka membuat karyawan merasa bahwa pendapat mereka diperhitungkan dan mereka menjadi bagian yang penting dari organisasi. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang positif yang memotivasi dan melibatkan karyawan, serta membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) pada organisasi.

### **2.2.1.3 Image organisasi**

*Image* organisasi atau pendekatan manajemen merupakan sekumpulan ide yang menggarisbawahi perencanaan, pengarahan dan pengendalian fungsi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan panduan yang sistematis dalam bentuk prinsip (Okeah, 2020)

Perkembangan *image organisasi* sepanjang sejarah membantu organisasi memahami dan melaksanakan komunikasi internal. Dari teori manajemen klasik seperti *scientific management* hingga perspektif manajemen yang lebih modern seperti *human relations, system, dan quality* (Paynton & Hahn 2019).

Pendekatan manajemen tidak hanya membantu organisasi memahami komunikasi internal tetapi juga menentukan bagaimana organisasi seharusnya dijalankan, dan fungsi komunikasi internal serta kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut Ruben & Stewart (2017) orientasi manajemen sebuah perusahaan tergantung pada pandangan/*image* yang berlaku tentang sifat manusia dalam organisasi tersebut. Pendekatan ini diantaranya mencakup *scientific management, human relations, systems, dan quality*.

#### 1. *Scientific Management*

Teori ini pada intinya memandang organisasi sebagai mesin, dan pekerja dalam organisasi dianggap sebagai bagian mesin organisasi yang termotivasi oleh pertimbangan finansial dan imbalan materi, sehingga asumsi teori ini adalah produktivitas maksimal bisa diraih ketika karyawan mengetahui peran dan kewajiban mereka dalam organisasi, kepada siapa mereka bertanggung jawab, dan bila mereka diberi imbalan yang sesuai.

Dalam teori ini, tugas manager adalah mengatur pekerjaan dan lingkungan kerja untuk menciptakan produktivitas serta keuntungan maksimal melalui penggunaan otoritas dan komunikasi *downward* formal.

Pandangan ini menganggap bahwa komunikasi memiliki fungsi memberikan informasi pada karyawan yang mengklarifikasi tugas yang perlu dikerjakan, serta pemberian imbalan moneter yang sesuai dengan prestasi mereka (Ruben & Stewart, 2017, hal. 299)

#### 2. *Human Relationships*

Pendekatan ini menggambarkan organisasi sebagai keluarga, dimana organisasi dinyatakan efektif ketika organisasi tersebut mengatasi kebutuhan karyawan, membangun kepercayaan, dan mendorong kolaborasi.

Dalam pendekatan ini karyawan dianggap termotivasi tidak hanya oleh tujuan ekonomi, tetapi juga sosial, seperti kepuasan pekerjaan, pengakuan, perhatian, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini meyakini bahwa karyawan akan paling termotivasi ketika mereka terlibat secara sosial dengan sesama dan ketika mereka dilibatkan dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Dalam pendekatan ini manager bertugas untuk membentuk iklim kerja yang suportif, terbuka dan terpercaya dimana karyawan berkolaborasi dan dihargai. Tujuan utama manager dalam pendekatan ini adalah memfasilitasi partisipasi dan interaksi sosial dalam pengambilan keputusan organisasi.

Dalam pendekatan ini, komunikasi dianggap sebagai alat memfasilitasi interaksi sosial dan partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. (Ruben & Stewart, 2017, hal. 300)

### 3. *Systems*

Perspektif *system* menganggap individu, hubungan, kelompok dan organisasi sebagai saling berinteraksi dan bergantung pada satu sama lain dan aspek lingkungan mereka. Pendekatan ini juga menyatakan bahwa kebiasaan manusia dibentuk melalui tujuan, peran, aturan, budaya, iklim, dan hubungan di organisasi. Dalam waktu yang sama, pendekatan ini menganggap organisasi juga dipengaruhi oleh individu, hubungan, dan kelompok yang ada didalamnya.

Organisasi dalam pendekatan ini dipandang sebagai sistem yang kompleks, dan karyawan dan kelompok kerja dianggap sebagai komponen dari sistem organisasi. Alur informasi dan *feedback* diantara kelompok

dibutuhkan untuk membuat tiap individu dan organisasi secara keseluruhan mudah beradaptasi.

Dalam pendekatan ini, komunikasi dianggap sebagai proses berkembang dan evolusi untuk organisasi, dan dasar bagi individu, hubungan, kelompok dan organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan disekitar mereka dan dengan satu sama lain. Komunikasi juga berperan dalam pengambilan keputusan dan mengontrol sistem secara keseluruhan dalam upaya mengadaptasi dengan lingkungan disekitarnya.

Dalam perspektif ini, fungsi manajemen menekankan kebutuhan komunikasi yang efektif dan sistem informasi untuk memfasilitasi interaksi, koordinasi, dan adaptabilitas. Tugas manajemen adalah menciptakan dan mengarahkan organisasi agar mereka terbuka dan responsive terhadap kebutuhan dan peluang dari lingkungan sekitar. (Ruben & Stewart, 2017, hal. 300).

#### 4. *Quality*

Pendekatan ini mengadopsi definisi kesuksesan organisasi dari pendekatan *System*, dimana sebuah organisasi dianggap sukses ketika organisasi bersifat responsive terhadap permintaan dan peluang dari lingkungan sekitar, secara spesifik terhadap pelanggan dan kelompok penting yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi. Teori ini juga mengadopsi perspektif pendekatan human relations dalam bidang motivasi karyawan, dimana karyawan termotivasi oleh keterlibatan, kolaborasi, dan peluang dalam melakukan pekerjaan berkualitas tinggi.

Teori ini menganggap organisasi sebagai satu tim, dan manager dianggap sebagai pelatih yang memiliki tugas mengkoordinasi keahlian karyawan dan informasi pasaran untuk menentukan dan melampaui harapan pelanggan melalui produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.



Dalam pendekatan ini komunikasi dianggap sebagai proses dimana arahan organisasi ditetapkan, kepemimpinan dan kolaborasi dilakukan, informasi dikumpulkan dan disebar dari dan kepada stakeholder, dan proses kerja dikoordinasikan. Komunikasi juga berperan dalam membentuk dan mengembangkan hubungan anggota organisasi yang berperan penting dalam membangun budaya dan semangat kerjasama organisasi. (Ruben & Stewart, 2017, hal. 301)

Table 2.1.3.1 Image organisasi

<i>School of Thought</i>	<i>Organizational Image</i>
<i>Scientific Management</i>	<i>Machine</i>
<i>Human Relations Management</i>	<i>Family</i>
<i>Systems Management</i>	<i>System</i>
<i>Quality Management</i>	<i>Team</i>

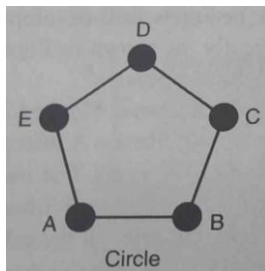
Sumber: Ruben & Stuart (2017)

*Image* organisasi juga mempengaruhi *employee engagement* dalam organisasi. *Image* organisasi *people-oriented* membuat anggota organisasi lebih *engaged* dalam pekerjaan karena mereka dilibatkan dalam kegiatan organisasi dan diperlakukan secara baik. Sebaliknya, *image* organisasi yang tidak bersifat *people-oriented*, seperti *scientific management* menciptakan level *engagement* yang rendah. (Baran & Sypniewska, 2020).

#### 2.2.1.4 Pola Komunikasi

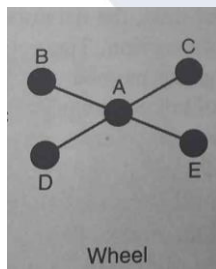
Komunikasi internal juga dipengaruhi oleh pola komunikasi yang digunakan dalam organisasi. Menurut Santi dan Ferry (2015), pola komunikasi adalah suatu gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya. Pola komunikasi mempengaruhi bagaimana informasi menyebar dalam organisasi, dan berpengaruh terhadap kecepatan dan akurasi informasi. Menurut Leavitt (dalam Ruben & Stewart, 2006, hal. 276) terdapat 4 hubungan komunikasi internal yang umum digunakan. Diantaranya:

1. Lingkaran (*circle*)



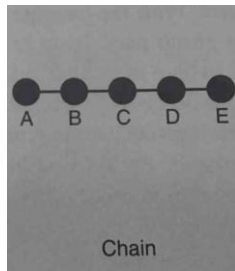
Pola lingkaran memiliki alur seperti pola berkelanjutan tetapi bersifat tertutup. Artinya pada akhir proses komunikasi, pemberi pesan akan mengevaluasi hasil-hasil dan implikasi dari pesan pertama yang ia kirimkan dari orang terakhir yang menerima pesan. Dalam pola lingkaran, anggota kelompok dapat berkomunikasi dengan anggota lainnya, tidak memiliki pemimpin, dan bisa berkomunikasi dengan dua anggota lain disisinya.

2. Roda (*wheel*)



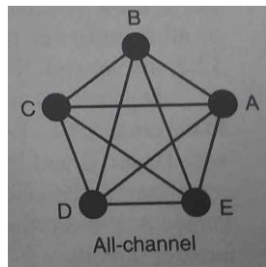
Dalam pola roda, informasi diarahkan ke individu yang berada di posisi sentral. Individu yang menempati posisi sentral menerima kontak, informasi, dan memecahkan masalah dengan persetujuan anggota lainnya. Dalam struktur roda, orang yang berada di pusat menjadi pemimpin, dan menjadi satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota. Karena itu, jika anggota ingin berkomunikasi dengan anggota lain, pesan harus disampaikan melalui pemimpin. Pola roda adalah jaringan yang paling tersentralisasi dengan satu orang berada di posisi tengahnya. Setiap anggota hanya berkomunikasi dengan orang tersebut dan tidak dengan anggota lain dalam kelompok tersebut.

3. Rantai (*chain*)



Dalam pola komunikasi rantai aliran informasi bersifat lebih seimbang antara anggota meski dua individu (yang berada di kedua ujung rantai) hanya berinteraksi dengan satu orang lain. Pola ini menganut model hubungan komunikasi garis lurus tanpa penyimpangan. Pola rantai terjadi ketika seseorang berkomunikasi dengan seseorang yang lain, dan seterusnya. Pola komunikasi bersambung umumnya terjadi ketika sebuah pekerjaan dalam kelompok lebih bersifat berkelanjutan. Pola ini menunjukkan tingkat kepercayaan pemimpin yang tinggi kepada bawahan atau bahkan pemimpin benar-benar memberikan kewenangan kepada anggotanya untuk menyampaikan informasi, namun setiap anggota hanya dapat menerima dan memberi informasi maksimal dengan dua orang saja.

#### 4. Menyeluruh (*all-channel*)



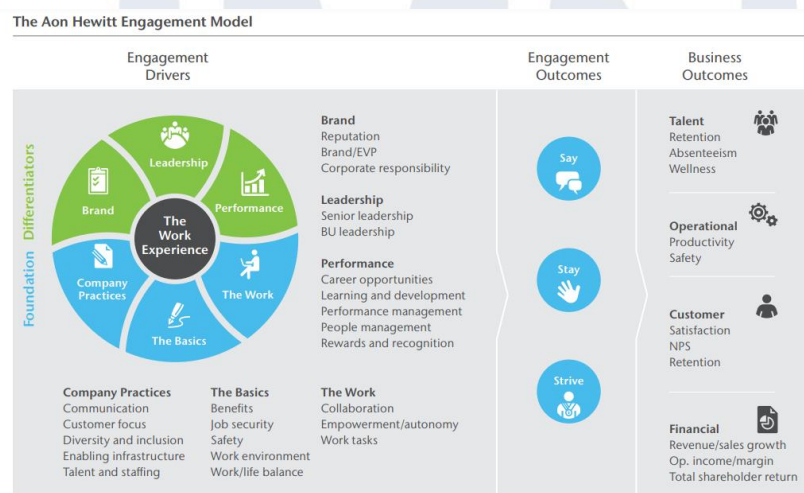
Dalam pola komunikasi yang menyeluruh, semua anggota dan pemimpin organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan informasi. Pola komunikasi menyeluruh umumnya terjadi dalam kegiatan rapat, diskusi, atau dalam kelompok partisipasi. Keuntungan dari pola ini adalah informasi akan tersebar secara merata karena setiap orang mendapatkan informasi dari seluruh anggota organisasi. Pola komunikasi ini sangat terdesentralisasi sehingga memungkinkan terjadinya aliran informasi secara

bebas di antara semua anggota kelompok. Semua orang dapat berpartisipasi secara adil.

Ruben & Stewart (2017) menyatakan bahwa pola komunikasi yang tersentralisasi seperti pola roda dapat meningkatkan kinerja yang cepat namun memiliki tingkat kesalahan yang tinggi. Sebaliknya, pola komunikasi yang memiliki sentralisasi rendah seperti pola lingkaran dikaitkan dengan tingkat kepuasan individu yang tinggi (Ruben & Stewart, 2017).

### 2.2.1.5 *Employee engagement*

Terdapat banyak definisi *employee engagement*, Aon Hewitt (2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai hasil psikologis dan perilaku yang menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik (Hewitt, 2013). Xiao & Duan (2014) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterikatan positif karyawan, komitmen, dan kesetiaan pada pekerjaan. Sedangkan Saks & Gruman (2014) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan psikologis positif individu mengenai pekerjaannya. Menggunakan definisi ini, peneliti menganggap *employee engagement* sebagai keadaan psikologis dan perilaku karyawan yang mencakup keterikatan, komitmen, dan loyalitas individu yang positif terhadap bidang pekerjaan seseorang, yang mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik.



Gambar 2.1.5.1 Model Employee engagement Aon Hewitt

Sumber: Aon Hewitt (2015)

Model *employee engagement* Aon Hewitt mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Faktor yang dikemukakan dalam model ini dikontrol oleh manajemen, dan dibagi menjadi enam kategori yang mencakup brand, leadership, performance, the work, the basics, and company practices. (Aon Hewitt, 2013).

Model Aon Hewitt juga meneliti hasil *employee engagement* yang dikemukakan dalam perilaku karyawan yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan merasa terlibat (*engaged*). Atribut *Employee engagement* ini mencakup; *say, stay, strive*. *Say* ditandai dengan perkataan positif karyawan terhadap organisasi, rekan kerja, calon karyawan, dan pelanggan. *Stay* ditandai dengan *an* dengan rasa kepemilikan yang kuat akan organisasi dan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi. *Strive* ditandai dengan motivasi dan pengerahan upaya menuju kesuksesan dalam pekerjaan mereka dan untuk perusahaan. Ketiga atribut ini dinilai penting dan tidak bisa dipisahkan dalam mendorong *employee engagement*. Terakhir, model ini juga mencakup dampak positif yang sering dihasilkan dari *employee engagement* yang tinggi, yang mencakup dampak terhadap karyawan (*talent*), operasi perusahaan (*operational*), pelanggan (*customer*), dan finansial (*financial*).

Komunikasi internal dan *employee engagement* memiliki hubungan timbal balik. *Engagement* meningkat ketika karyawan terhubung secara emosional dengan orang lain, mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dalam kerja, memiliki semua informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan peran komunikasi internal. Sebaliknya, *employee engagement* juga dapat memprediksi tingkat kepuasan komunikasi dalam organisasi. Oleh karena itu, ketika organisasi mendukung *employee engagement*, tingkat kepuasan komunikasi internal juga ikut tinggi (Vercic, 2021).

### 2.3 Alur Penelitian

