

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan referensi dari 8 (delapan) penelitian terdahulu sebagai landasan untuk mengevaluasi sekaligus memahami topik yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut kemudian dianalisis dan termasuk dalam kategori yang sejenis dengan penelitian ini, memiliki kesamaan dalam variabel penelitian, teori, konsep, metodologi penelitian, operasionalisasi konsep, dan aspek lainnya.

Dalam 4 (empat) penelitian, terdapat konsistensi dalam fokus pada iklim komunikasi organisasi dan dampaknya terhadap kinerja serta faktor-faktor lain dalam konteks organisasi. Penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal internasional, yakni penelitian dari Lantara (2019) dan tiga penelitian lainnya dalam jurnal yang terakreditasi Sinta menyoroti teori iklim komunikasi organisasi, tetapi masing-masing menekankan aspek yang berbeda seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, dan semangat kerja.

Penelitian dari Lantara (2019) membahas terkait 5 (lima) dimensi iklim komunikasi organisasi dari Redding. Terdapat persamaan dari kelima dimensi tersebut dengan dimensi iklim komunikasi organisasi dari Pace & Faules yang digunakan oleh penelitian ini, yakni dimensi dukungan, partisipasi anggota dalam pengambilan Keputusan, kepercayaan, keterbukaan, dan tujuan kinerja tinggi. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa Penelitian ini menemukan bahwa iklim komunikasi organisasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Islam Swasta di Makassar. Ditemukan pula bahwa iklim komunikasi organisasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Islam Swasta di Makassar. Selanjutnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Islam Swasta di Makassar.

Selain itu, penelitian dari Septina (2020) juga menggunakan dimensi yang sama dengan penelitian ini, yakni 6 (enam) dimensi iklim komunikasi organisasi

dari Pace & Faules. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa iklim komunikasi organisasi secara positif memengaruhi komitmen organisasi. Kepercayaan (*trust*) dan kekhawatiran terhadap capaian-capaian kinerja tinggi (*concern for high performance goals*) terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, sementara mendengarkan dalam komunikasi dari bawah ke atas (*listening in upward communication*) terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi aparatur sipil negara.

Penelitian dari Rachmawati dan Khoerunnisa (2022) lebih menekankan pada analisis tentang bagaimana kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan berpengaruh terhadap terciptanya iklim komunikasi di dalam suatu organisasi, serta bagaimana kualitas kepemimpinan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam organisasi sangat berperan dalam menciptakan iklim komunikasi yang baik, yakni terdiri dari persepsi, perasaan, dan harapan-harapan pegawai yang positif baik dengan sesama rekan kerja maupun atasan dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi Jawa Barat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan, penelitian dari Dharma (2019) fokus utamanya adalah mengamati sejauh mana iklim dan komunikasi di dalam sebuah organisasi, yakni PT Batanghari Barisan Padang memengaruhi tingkat komitmen para anggotanya melalui kepuasan kerja karyawan. Metode analisis yang digunakan mencakup regresi berganda dan analisis jalur. Temuan dari penelitian tersebut mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi organisasi tidak langsung berdampak pada tingkat komitmen organisasi, begitu juga dengan iklim organisasi. Namun, ternyata iklim organisasi secara tidak langsung memengaruhi komitmen organisasi melalui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Batanghari Barisan Padang. Dengan kata lain, hubungan antara iklim organisasi, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi lebih tercermin melalui kepuasan kerja karyawan PT Batanghari Barisan Padang.

Selanjutnya, penelitian dari Umihastanti & Frianto (2022) dan Diana & Frianto (2021) memiliki kesamaan dalam fokusnya, yakni mengenai hubungan antara dukungan organisasi, *employee engagement*, dan performa karyawan. Kedua penelitian sebelumnya dan penelitian ini serupa dalam hal menggunakan tiga dimensi *employee engagement*, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Meskipun, terdapat perbedaan antara objek dan subjek penelitian pada kedua penelitian terdahulu ini yang membuat hasil temuannya berbeda. Hasil penelitian dari Umihastanti dan Frianto (2022) menunjukkan bahwa baik dukungan organisasi maupun *employee engagement* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap performa pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah.

Sementara, hasil penelitian Diana & Frianto (2021) menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap performa karyawan di pabrik sepatu *safety UD*. Zacyndo, sementara *employee engagement* memiliki dampak positif dan signifikan. Selain itu, baik persepsi terhadap dukungan organisasi maupun *employee engagement* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Penelitian dari Anis Safitri et al. (2019) dan Wardhani et al. (2022) juga memiliki persamaan dalam objek penelitiannya, yakni sama-sama memakai komunikasi internal organisasi meskipun dengan teori atau konsep yang berbeda. Meskipun keduanya berkaitan dengan komunikasi internal organisasi, masalah penelitian yang diajukan berbeda, penelitian Anis Safitri et al. (2019) bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja pegawai di Biro Humas Kementerian Perindustrian, sedangkan penelitian Wardhani et al. (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan dengan komitmen organisasional di Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Hasil penelitian dari kedua penelitian menunjukkan temuan yang berbeda, penelitian Anis Safitri et al. (2019) menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara komunikasi internal organisasi dan motivasi kerja pegawai di Biro Humas Kementerian Perindustrian, sedangkan penelitian dari Wardhani et al. (2022) menemukan bahwa faktor-faktor di luar komunikasi internal organisasi

juga memengaruhi komitmen generasi milenial terhadap organisasi di Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah.

Kebaruan penelitian ini dari penelitian terdahulu, yakni penelitian ini secara khusus berfokus pada pengaruh iklim komunikasi organisasi dan tingkat *employee engagement*. Sedangkan penelitian sebelumnya lebih fokus kepada kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, semangat kerja, dan hal-hal yang lebih menekankan pada aspek-aspek internal organisasi dan individu, sehingga penelitian ini mencoba untuk mengaitkan iklim komunikasi organisasi dengan tingkat *employee engagement* khususnya pada Generasi Z.

2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

2.2.1 Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi dalam organisasi mengacu pada persepsi dan elemen-elemen yang ada di dalam organisasi, serta bagaimana elemen-elemen tersebut memengaruhi pola komunikasi di dalamnya. Interaksi antara anggota organisasi berperan dalam menetapkan, memperkuat, dan mengembangkan pengaruh ini secara berkelanjutan. Hal ini menghasilkan panduan yang memengaruhi keputusan dan tindakan individu, serta membentuk pesan-pesan terkait organisasi (Pace & Faules, 2013, p. 149)

Menurut Redding (dalam Pace & Faules, 2013, p. 148), iklim komunikasi organisasi lebih penting dibandingkan keterampilan komunikasi individu untuk mencapai efektivitas organisasi. Sementara, Poole (dalam Pace & Faules, 2013, p. 148) berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi memegang peran kunci karena menghubungkan konteks organisasi dengan berbagai konsep, perasaan, dan harapan anggotanya, serta membantu memahami perilaku mereka.

Ada enam dimensi penting dari iklim komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2013, p. 159), yakni meliputi:

1) Kepercayaan

Seluruh anggota organisasi dalam berbagai tingkatan harus bekerja keras untuk membangun serta menjaga hubungan yang didasari

oleh kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas melalui pernyataan dan tindakan mereka.

2) Pembuatan Keputusan Bersama

Karyawan di seluruh tingkatan organisasi harus terlibat dalam komunikasi dan diskusi terkait semua permasalahan yang masuk dalam ruang lingkup kebijakan yang relevan dengan posisi mereka, serta diberi kesempatan untuk berpartisipasi pada saat proses pengambilan keputusan dan penentuan tujuan.

3) Kejujuran

Hubungan organisasi wajib diwarnai oleh kejujuran dan keterusterangan, sehingga para pekerja merasa nyaman berbicara dengan rekan kerjanya, bawahan, atau atasan mereka.

4) Keterbukaan

Seluruh anggota organisasi dalam berbagai tingkatan harus dimudahkan dalam mendapatkan informasi, kecuali informasi rahasia. Informasi yang memiliki kaitan langsung dengan tugas anggota saat ini yang memengaruhi keterampilan mereka dalam mengoordinasikan pekerjaan dengan rekan kerja di bagian yang sama maupun berbeda, serta dengan perusahaan, organisasi, para pemimpin, dan rencana mereka, harus dapat diakses dengan mudah oleh setiap karyawan perusahaan.

5) Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas

Seluruh anggota organisasi dalam berbagai tingkatan harus mendengarkan saran, keluhan, atau laporan dari bawahannya dengan secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi yang diberikan oleh bawahan harus ditindaklanjuti dan dianggap penting, kecuali ada peraturan yang bertentangan.

6) Perhatian Pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi

Seluruh anggota organisasi dalam berbagai tingkatan harus menunjukkan dedikasi terhadap tujuan mencapai kinerja tinggi, seperti

produktivitas maksimal, kualitas unggul, dan biaya yang efisien, serta memberikan karyawan lain perhatian yang besar.

2.2.2 Employee Engagement

Employee Engagement merupakan komitmen emosional terhadap pekerjaan seseorang dan kesediaan untuk memberikan yang terbaik di tempat kerja, bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan merekalah yang menentukan tingkat energi, kepemilikan, ketekunan, komitmen, dan inisiatif mereka (Peters, 2019, p. 9).

Employee Engagement merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi karena pekerja yang terlibat adalah sumber kehidupan organisasinya dan untuk memenangkan pelanggan, perusahaan perlu memenangkan hati dan pikiran karyawannya (Gallup dalam Peters, 2019, p. 5).

Menurut Schaufeli et al. (2002, p. 74) keterlibatan ini didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan 3 dimensi:

- 1) **Vigor (semangat)**, yakni memiliki energi yang tinggi, mental yang kuat saat bekerja, keinginan untuk memaksimalkan pekerjaan, serta ketekunan meskipun menghadapi hambatan.
- 2) **Dedication (dedikasi)**, yakni merasa bahwa yang dilakukan berarti, memiliki antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- 3) **Absorption (penyerapan)**, yakni memiliki konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, di mana seseorang merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Menurut hasil studi Gallup (dalam Akanpaadgi & Binpimbu, 2021, p. 94) terdapat tiga tingkatan *employee engagement* di kalangan karyawan, yaitu:

1) Terlibat (Engaged)

Karyawan pada tingkat ini merupakan individu yang bertindak sebagai landasan organisasi. Merekalah yang mengorbankan segalanya demi keberhasilan organisasi. Mereka sangat bersemangat dengan apa

pun yang mereka lakukan dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi.

2) Tidak Terlibat (*Not Engaged*)

Karyawan pada tingkat ini merupakan karyawan yang hanya menunggu untuk diberitahu apa yang harus dilakukan dan melakukan persis apa yang diperintahkan atasannya kepada mereka. Mereka sering kali fokus pada tugas daripada tujuan organisasi. Karyawan seperti ini sering kali merasa tidak diinginkan, tidak dihargai, dan kurang dimanfaatkan, mereka berusaha menjaga jarak antara mereka dan manajemen senior.

3) Aktif Tidak Terlibat (*Actively Disengaged*)

Karyawan pada tingkat ini seringkali disebut sebagai "penunggu gua" (*cave dweller*). Mereka beroperasi seperti pemberontak yang tersembunyi di dalam organisasi yang keluar dari waktu ke waktu untuk melancarkan serangan terhadap manajemen atau organisasi itu sendiri dan mundur. Karyawan seperti ini meremehkan upaya rekan-rekan mereka yang terlibat dengan menabur benih dendam yang berpotensi menghambat kemajuan organisasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

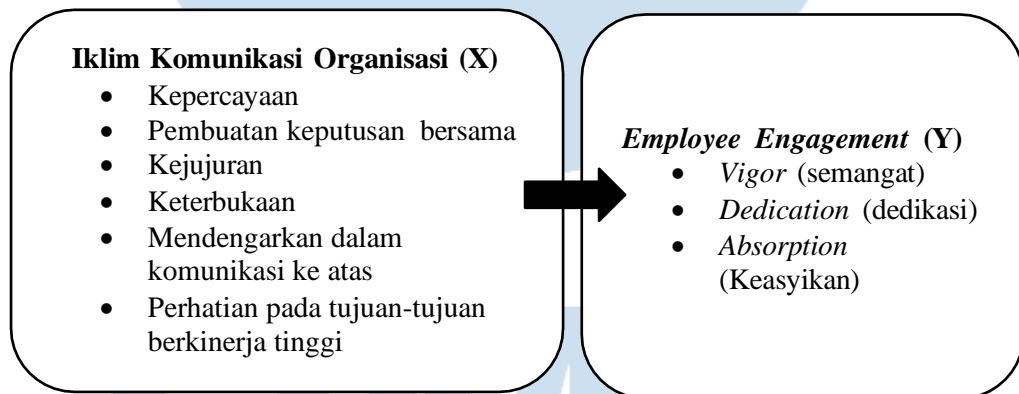
Berdasarkan penelitian terdahulu, dan konsep, diketahui bahwa iklim komunikasi organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap *employee engagement*. Iklim komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2013), yakni mencakup persepsi-persepsi dan unsur-unsur komunikasi yang dikembangkan melalui interaksi antar anggota organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi keputusan dan tindakan individu. Penelitian ini berfokus pada pengaruh iklim komunikasi terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z, khususnya dalam konteks fenomena *quiet quitting*.

Iklim komunikasi organisasi memiliki enam dimensi penting, yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan-tujuan

berkinerja tinggi (Pace & Faules, 2013). Iklim komunikasi dipercaya dapat meningkatkan *employee engagement* apabila berada dalam sisi yang positif dan mendukung. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan keinginan untuk memberikan performa terbaik di tempat kerja (Peters, 2019). *Employee engagement* terdiri dari tiga tingkatan: terlibat (*engaged*), tidak terlibat (*not engaged*), dan aktif tidak terlibat (*actively disengaged*), serta memiliki dimensi yakni, *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan) (Schaufeli et al., 2002).

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di PT Victoria Care Indonesia Tbk, terkait juga dengan fenomena *quiet quitting*. Dalam penelitian ini, berikut kerangka pemikirannya:

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis Teoritis

Hipotesis adalah keterangan sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks atau masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Hipotesis menyatakan hubungan antara apa yang kita cari dengan yang ingin kita pelajari (Darwin et al., 2021, p. 22). Oleh karena itu, perumusan hipotesis menjadi sangat penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, diasumsikan bahwa iklim komunikasi organisasi memengaruhi *employee engagement*.