



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

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

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

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

meliputi : Komunikasi, komunikasi organisasi, komunikasi internal, *public relation*, dan strategi komunikasi.

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

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

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

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

serta mengetahui hambatan yang ditemui dan menjalankan media komunikasi internal Bina Nusantara.

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

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

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

Penelitian pertama berfokus meneliti strategi komunikasi internal secara menyeluruh untuk memperkenalkan satu icon kepada karyawan, kemudian pada penelitian kedua berfokus pada peran corporate communication pada media relation internal. Pengembangan yang dilakukan penulis dari kedua penelitian tersebut adalah penulis berfokus meneliti strategi *corporate communication* secara menyeluruh untuk menangani komunikasi internal yang secara khusus bertujuan untuk meningkatkan *employee engagement*.

UMMN

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul penelitian	Nama Peneliti	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Strategi Komunikasi Internal <i>Corporate Shared Service</i> PT Pertamina (Persero) dalam Mengkomunikasikan Icon “Saptatama”	Ria Nurhayati, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Mercu Buana 2013	Kualitatif, <i>Interview</i> , Deskriptif	Strategi komunikasi yang dilakukan oleh fungsi <i>Corporate Shared Service</i> PT Pertamina (Persero) Jakarta dalam mengkomunikasikan Icon “Saptatama” dapat dikatakan cukup berhasil karena khalayak yang menjadi sasaran yaitu internal CSS dan customer CSS mengetahui bahwa Icon “Saptatama” sebagai mewakili dari fungsi <i>Corporate Shared</i>

				Service.
2	Strategi <i>Public Relations</i> dalam Mengelola <i>Internal Relations</i> Media Cetak Internal	Jessica Novia, Fakultas Ilmu Komunikasi, Konsentrasi Marketing Communication, Universitas Bina Nusantara 2013	Kualitatif, Deskriptif	Divisi <i>Corporate Communication</i> Bina Nusantara memiliki Media & Publishing Section dan dibantu oleh Binus Media Group pada divisi print media dalam menjalankan media komunikasi internal.
3	Strategi komunikasi internal dalam memperkuat <i>employee engagement</i>	Tekila, Fakultas Ilmu Komunikasi, Konsentrasi Public Relations, Universitas Multimedia Nusantara	Kualitatif Deskriptif	Strategi komunikasi internal Hotel Novotel Lampung dalam memperkuat <i>employee engagement</i> dengan menanamkan <i>value</i> perusahaan.

## 2.2. Konsep

### 2.2.1. Komunikasi Organisasi

DeVito (2012, h. 277) mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan individu yang diorganisasikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jumlah anggota dalam suatu organisasi sangat beragam, dari tiga sampai empat orang hingga ribuan. Dalam suatu organisasi sendiri, tidak selamanya struktur yang dipakai merupakan struktur yang formal. Terdapat juga struktur informal dalam suatu organisasi. Biasanya struktur tersebut diterapkan untuk mempermudah tujuan organisasi. Tujuan-tujuan tersebut pun biasanya berasal dari orang-orang di dalam organisasi tersebut. Agar pencapaian tujuan tersebut berjalan dengan lancar dan efektif, diterapkanlah norma-norma yang harus dipatuhi dalam organisasi.

Organisasi sebagai suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu sistem karena organisasi terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Setiap organisasi memerlukan koordinasi supaya masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya menurut Muhammad (2007, h. 24).

Dengan demikian, pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi.



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

Pernyataan-pernyataan di atas senada dengan Pace dan Faules (2005, h. 30) yang mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai sebuah penyampaian dan penafsiran pesan di dalam unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Organisasi sendiri tersusun dari unit-unit komunikasi yang terhubung secara hierarkir satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

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

#### **2.2.1.1. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Menurut Bungin (2013, h. 278) organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (*profit*)

maupun nirlaba (*non-profit*) memiliki empat fungsi organisasi, yaitu:

a. Fungsi Informatif

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

b. Fungsi Regulatif

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

c. Fungsi Persuasif

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

pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi Intergatif

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

#### **2.2.1.2. Aliran Komunikasi dalam Organisasi**

Cara menyampaikan dan menerima informasi dari seluruh unit dalam organisasi menjadi suatu tantangan dalam komunikasi organisasi. Proses penyampaian dan penerimaan tersebut sangat berhubungan dengan aliran informasi. Dalam komunikasi organisasi sendiri, aliran informasi merupakan suatu proses yang dinamis karena informasi secara terus menerus diterima dan diinterpretasikan.

Aliran (flow) penyampaian pesan melalui saluran resmi (formal) sangat dipengaruhi oleh hierarki resmi organisasi tersebut. Selain itu, dipengaruhi pula oleh fungsi-fungsi pekerjaan. Dalam jaringan formal, aliran pesan bergerak dari atas ke bawah (atasan ke bawahan), bawah ke atas (bawah atasan) atau dengan rekan yang tingkatannya sama (horizontal). Ketiga bentuk arus komunikasi tersebut lah yang terjadi dalam proses komunikasi organisasi.

#### Komunikasi Ke bawah

Aliran komunikasi yang tentunya sering terjadi dalam komunikasi adalah komunikasi ke bawah. Menurut Pace dan Faules (2005, h. 184) komunikasi ke bawah (downward) dalam organisasi merupakan penyampaian informasi dari para pegawai dengan jabatan yang lebih tinggi kepada pegawai yang jabatannya lebih rendah.

Biasanya komunikasi ke bawah diterapkan ketika menyampaikan pesan-pesan terkait tugas-tugas dan pengelolaan. Isi pesan-pesan tersebut pun secara umum berupa pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum.

Lebih dari itu, komunikasi ke bawah juga dapat berfungsi untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap dan perilaku, membentuk opini, mengurangi ketakutan dan kecurigaan akibat misinformasi, serta untuk mempersiapkan anggota-anggota organisasi ketika akan dilakukan perubahan menurut Lewis dalam Muhammad (2007, h. 108).

Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai. Namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis, 1967) dalam buku Komunikasi Organisasi. Menurut Pace dan Faules (2005, h. 184) Terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atas kebawah, yaitu:

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

## Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam organisasi merupakan bentuk komunikasi dengan aliran informasi dari bawahan kepada atasan. Dalam penerapannya, bentuk komunikasi ini bertujuan untuk memberikan umpan balik, masukan, atau pun pertanyaan (Muhammad, 2007, h. 117).

Tantangan dalam komunikasi ke atas adalah pegawai biasanya kurang mampu untuk mengungkapkan pemikirannya karena status manajer yang dianggap lebih tinggi daripada karyawan tersebut (Pace dan Faules, 2005).

Selain itu, Pace dan Faules (2005, h. 191) juga mengungkapkan beberapa faktor lain yang dapat membuat komunikasi ke atas menjadi terhambat:

1. Kecenderungan pegawai menyembunyikan pemikirannya.
2. Adanya asumsi di antara karyawan bahwa manajer tidak tertarik dengan masalah yang mereka hadapi. Bahkan dalam perusahaan, karyawan seringkali mengadu bahwa manajer tidak memperhatikan masalah mereka. Selain itu, manajer pun seringkali dianggap tidak menanggapi masalah pegawai. Hal itu lah yang membuat

komunikasi karyawan dengan atasannya menjadi terhambat.

3. Ketika komunikasi terbentuk, seringkali para atasan justru tidak berhasil memberikan tanggapan yang sesuai untuk mempertahankan agar saluran komunikasi tersebut tetap terbuka. Hal ini kemudian membuat para karyawan menjadi enggan untuk kembali berkomunikasi dengan atasannya.

4. Masalah lain yang dapat menghambat kelancaran komunikasi ke atas adalah perasaan karyawan bahwa manajer tidak dapat dihubungi dan tidak menanggapi hal yang disampaikan oleh karyawan. Keadaan tersebut dapat terjadi karena manajer yang terlalu sibuk atau tidak available untuk menanggapi keluhan karyawan.

#### Komunikasi Horisontal

Komunikasi yang terjalin antara rekan kerja dalam unit yang sama disebut sebagai komunikasi horizontal. Aliran komunikasi dengan rekan sejawat pun merupakan hal yang sangat penting. Lebih jauh, Pace dan Faules (2005, h. 195) menyebutkan beberapa tujuan dari adanya aliran komunikasi horizontal:

1. Komunikasi yang baik dengan rekan sejawat sangat berguna untuk mengoordinasi pembagian penugasan

dalam pekerjaan. Para karyawan dalam unit kerja yang sama, terutama yang bertugas menjadi koordinator dianjurkan untuk saling bertemu untuk mendiskusikan pembagian pekerjaan dalam unit tersebut.

2. Saling berbagi informasi, perencanaan, dan kegiatan.

Dalam merancang penyelesaian suatu pekerjaan, anggota dalam unit perusahaan perlu saling berbagi informasi yang mereka ketahui, termasuk pula rencana-rencana dan apa saja yang akan mereka kerjakan.

3. Untuk memudahkan pemecahan masalah. Dengan komunikasi horisontal yang baik, masalah-masalah yang dihadapi pun menjadi lebih mudah untuk diselesaikan. Hal tersebut dikarenakan mudahnya diskusi yang berlangsung antarrekan sejawat.

4. Untuk mencapai pemahaman bersama. Pemahaman bersama merupakan hal yang penting terutama ketika akan menghadapi perubahan. Sesama rekan sejawat perlu mendiskusikan dan mencapai pemahaman bersama mengenai hal-hal tersebut. Untuk mendamaikan, merundingkan, dan menengahi perbedaan yang ada. Masing-masing individu memiliki standar prioritas yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut kemudian dapat menimbulkan ketidak sepakatan. Dengan adanya



komunikasi horisontal yang baik, para anggota unit kerja yang sama akan lebih mudah merundingkan, mencari jalan tengah, serta mendamaikan perbedaan tersebut, sehingga prioritas yang diambil merupakan yang terbaik dan konflik pun dapat dihindari.

5. Untuk menumbuhkan dukungan antar pribadi. Sebagian besar waktu ketika bekerja dipakai untuk berinteraksi dengan orang lain, terutama rekan sejawat. Hal ini membuat kita merasa perlu untuk memperoleh dukungan antarpribadi dari rekan-rekan tersebut. Dengan adanya komunikasi horisontal yang baik, ikatan dan hubungan antarkaryawan pun menjadi lebih erat. Lebih dari itu, komunikasi horisontal pun sangat berperan penting.

### 2.2.2. Corporate Communication

Segala bentuk aktivitas komunikasi dalam perusahaan dapat membentuk citra dan reputasi baik atau buruk dalam perusahaan. Dengan adanya aktivitas komunikasi tersebut, munculnya konsep *Corporate Communication* yang menciptakan seluruh alur aktivitas komunikasi dalam suatu perusahaan yang dapat menghubungkan kepentingan (*stakeholder*) dengan perusahaan tersebut menurut Riel dan Fombrun (2007, h. 13-14)

Paul A. Argenti (2007, h. 57) mengemukakan nama baik yang ingin perusahaan dengar di publik tergantung bagaimana perusahaan mengkomunikasikannya kepada publik. *Corporate Communication* menjadi sebuah strategi yang dapat menghubungkan strategi-strategi bisnis yang ada dengan identitas perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan.

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

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

1. *Reputation Management*

Citra dan identitas merupakan hal yang berbeda, tetapi memiliki pengaruh yang sama besar dalam pembentukan reputasi di mata publik. Dalam pembentukan reputasi, *corporate communication* melakukan penelitian komunikasi yang bertujuan untuk mengetahui penilaian publik terhadap perusahaan.

2. *Corporate Advertising*

*corporate advertising* yang dilakukan oleh *corporate communication* tidak menjual produk seperti halnya marketing

komunikasi dalam sebuah perusahaan, melainkan perusahaan yang diberikan kepada publik. Maksudnya, nama baik perusahaan yang dijual.

### 3. *Media Relations*

*Public Relations* bergantung kepada media dengan cara apa membuat kesepakatan pada saat tertimpa berita tidak baik. Namun, pada perkembangannya, *corporate communication* memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan media dan mempertimbangkan bentuk hubungan antar keduanya. Hal ini memungkinkan untuk meminimalisasi pemberitaan yang kurang baik dengan perusahaan.

### 4. *Marketing Communication*

Divisi *marketing communication* dan *corporate communication* saling berkoordinasi dalam melakukan publisitas tentang produk perusahaan. Dalam mempublikasikan sebuah produk tertentu, bagian *marketing* akan melibatkan *endorser* tertentu. Untuk menjaga hubungan tersebut, diperlukan campur tangan *corporate communication*. Tanggung jawab *corporate communication* yang lebih luas karena adanya kepentingan ekonomi dalam *investor relations*, memberikan pengaruh terhadap fungsi *corporate relations* itu sendiri untuk dapat menempatkan dirinya dalam kegiatan PR.

### 5. *Internal Communication*

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

#### 6. *Investor Relations*

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

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

## 7. *Government Relations*

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

## 8. *Crisis Management*

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

### **2.2.2.1. Komunikasi Internal**

Komunikasi Internal merupakan komunikasi yang terjadi di organisasi atau perusahaan, bisa terjadi dengan atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan, dan juga bawahan dengan bawahan. Sejalan dengan berkembangnya zaman, komunikasi internal tidak hanya terjadi dengan bertatap muka. Organisasi memanfaatkan kehadiran teknologi dan internet untuk melakukan komunikasi internal dengan menciptakan beberapa media seperti *e-mail*, intranet, majalah internal, memo, telepon.

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

Komunikasi internal memiliki tujuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang saling bermanfaat antara organisasi dengan karyawan, di mana kesuksesan dan kegagalan organisasi akan tergantung pada karyawan).

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

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

### 2.2.2.2. *Employee Relations*

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

Salah satu bentuk hubungan dalam *public relations* yang mengatur hubungan antara perusahaan dengan para karyawannya adalah *employee relations* atau hubungan tenaga kerja. Hubungan dengan tenaga kerja adalah hubungan penting yang sangat memengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi. Pemeliharaan hubungan dengan tenaga kerja merupakan sebagian besar dari pekerjaan spesialis hubungan internal, terutama di organisasi dengan tenaga kerja yang banyak menurut Cutlip (2009, h. 265).

Komunikasi karyawan yang efektif akan berkembang dalam iklim yang jujur dan dapat dipercaya.

Cutlip (2009, h. 255) mengemukakan ciri-ciri kondisi hubungan kerja yang ideal, yaitu:

1. Terdapat kepercayaan antara karyawan dan atasan,
2. Segala bentuk informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir ke atas, bawah dalam organisasi,
3. Status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang,
4. Kontinuitas kerja tanpa perselisihan,

5. Lingkungan yang sehat dan aman,
6. Keberhasilan usaha,
7. Optimisme tentang masa depan.

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

1. Program pendidikan dan pelatihan

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

2. Program motivasi kerja berprestasi

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

3. Program penghargaan

Program penghargaan bertujuan untuk berupaya pihak perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaannya secara terus menerus dan sebagainya. Penghargaan yang diberikan akan



menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus (*special event*)

Yaitu merupakan suatu program yang sengaja di rancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya menghadapi hari ulang tahun perusahaan dengan mengadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawan. Dengan maksud untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama diantara sesama karyawan dan pimpinan.

5. Program media komunikasi internal

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

### 2.2.3. Strategi Komunikasi

Strategi adalah sebuah bentuk rencana agar dapat menggapai tujuan dari perusahaan menurut Smith (2002, h. 69). Strategi adalah tentang bagaimana organisasi atau perusahaan memutuskan apa dan bagaimana organisasi atau perusahaan ingin mencapainya. Strategi komunikasi merupakan panduan dari

perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan perencanaan manajemen (*communication manajemen*) untuk mencapai suatu tujuan. Dalam mencapai tujuan tersebut, strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, bahwa pendekatannya dapat berbeda sewaktu-waktu tergantung pada situasi dan kondisi.

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

#### **Fase pertama: *Formative Research***

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

##### 1. *Analyzing the situations*

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

### 2. *Analyzing the organization*

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

### 3. *Analyzing the publics*

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

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

## **Fase Kedua: *Strategies***

Pada tahap ini merupakan fase mendasar dari perancangan strategi. Strategi sendiri merupakan bagian paling krusial dalam perencanaan. Hal ini dikarenakan strategi merupakan kunci dalam proses penentuan penyelesaian masalah yang berarti penentuan keputusan tindakan perusahaan terhadap masalah yang didapatkan dari tahap analisis. Perencanaan strategi dimulai dari menentukan *goals* dan *objectives*. Strategi memiliki dua fokus yaitu tindakan meliputi proaktif dan responsif dan pesan meliputi tema, sumber, dan isi pesan.

## **Fase Ketiga: *Tactics***

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

### 1. *Choosing communication tactics*

Taktik komunikasi dibagi menjadi empat oleh Smith antara lain:

#### a. *Interpersonal Communication*

Taktik komunikasi interpersonal memberikan peluang untuk mengadakan interaksi tatap muka dengan publik dan membuat mereka terlibat. Meskipun terbatas dari segi banyaknya publik, tetapi komunikasi interpersonal sangatlah efektif dalam mempersuasi publik. Taktik ini merupakan

beberapa keuntungan yaitu organisasi dapat mengatur penyampaian pesan kepada publiknya (Smith, 2002 ,h. 156).

b. *Organizational Media*

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

c. *News Media Tactics*

*News media* adalah penggunaan media massa untuk menyampaikan pesan-pesan bernilai berita. *News media* dapat menjangkau sejumlah besar audiens (Smith, 2002 ,h. 176).

Taktik publikasi dengan media menggunakan *news media* disebut publisitas. Publisitas dianggap lebih kredibel dibanding iklan sehingga lebih dipercaya dan mampu menggerakkan audiens.

d. *Advertising and Promotional Media*

Iklan merupakan penggunaan media massa secara berbayar untuk menyampaikan pesan dari sumber tertentu. Iklan biasanya digunakan untuk tujuan marketing seperti menjual produk atau mempromosikan suatu produk di benak

konsumennya. Iklan merupakan media yang terkontrol dan dapat menjangkau sejumlah besar audiens.

## 2. *Implementing the strategic plan*

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

### **Fase keempat: *Evaluative Research***

Pada fase ini, langkah yang dilakukan adalah dengan *evaluative research*. Evaluasi yaitu melakukan pengukuran secara sistematis mengenai hasil suatu proyek, kampanye apakah sudah mencapai tujuannya atau belum (Smith, 2002, h. 231). Evaluasi akan dapat dilihat dengan mengukur *awarness*, *acceptance*, dan *action* dari *strategic planning* tersebut. Dalam *awareness* dapat dilihat dari banyaknya cakupan publik yang diberitahukan pesan, isi pesannya, pengertian dari publik terhadap pesan tersebut serta bisa dengan

melakukan survei atau wawancara. Sedangkan dalam *acceptance* dapat dilihat dari adanya *feedback* dari publik, perbandingan dengan program yang sama dahulu pernah dilakukan. Serta dalam *action* dapat dilihat dari keikutsertaan publik dalam program tersebut dan melihat fakta di lapangan.

#### 2.2.4. Employee Engagement

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

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

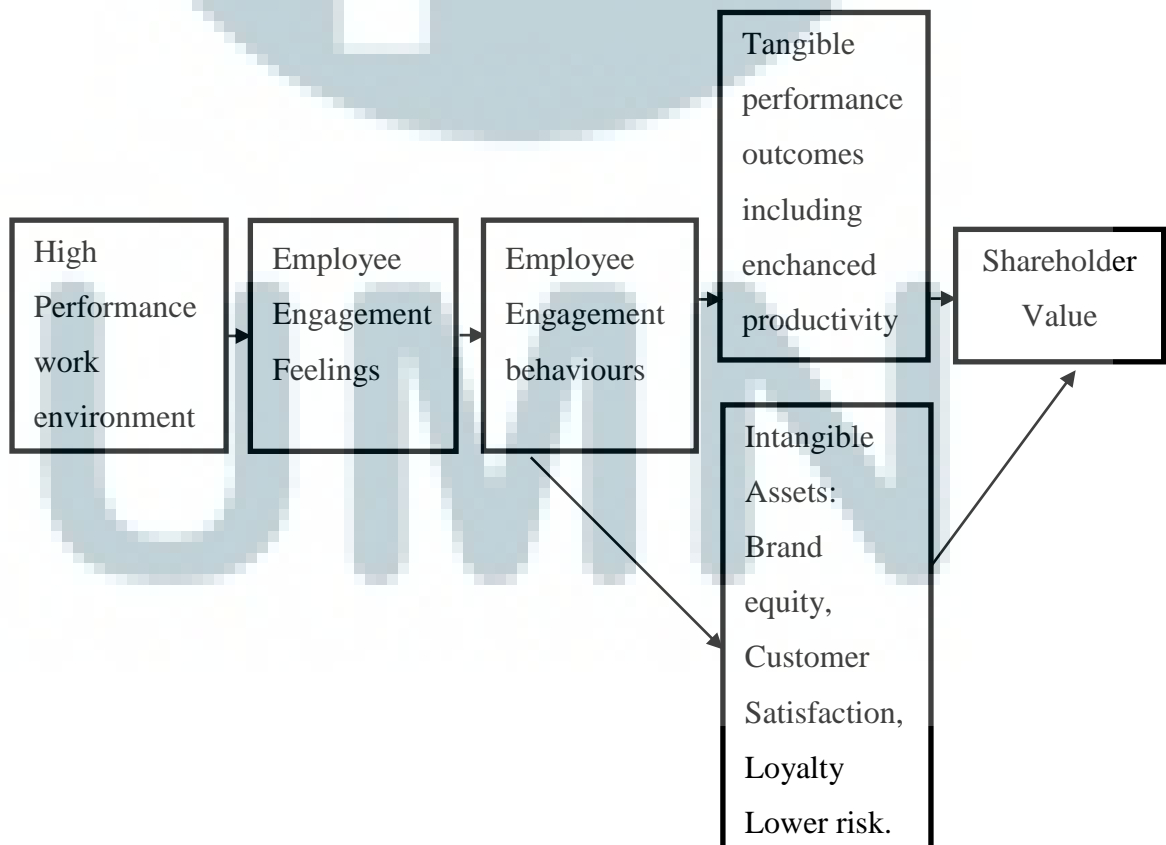
Pada dasarnya, karyawan terbagi menjadi tiga level, yaitu:

(1) Karyawan yang ter-*engage* adalah karyawan yang bekerja

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

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

**Gambar 2. 1 Employee Engagement Value Chain**





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

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

a. *Employee have the capacity to engage*

Karyawan dapat ter-engage apabila mereka memiliki motivasi dan kompetensi. Dalam hal ini, organisasi memberikan kontribusi seperti informasi yang karyawan butuhkan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan berhasil, serta memberikan kesempatan belajar sehingga karyawan dapat mengembangkan rasa percaya diri. Dengan demikian, prinsip pada faktor ini *engagement* adalah: *engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih, tetapi terdapat peluang untuk berbagi informasi, memberikan kesempatan belajar, dan menjaga keseimbangan pada kehidupan personal karyawan.

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

Pekerjaan yang menarik biasanya akan menstimulasi *engagement*. Pekerjaan yang menarik adalah pekerjaan yang menantang, dan memberikan peluang untuk pengambilan keputusan dan otonom dalam hal apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Motivasi untuk *engage* juga muncul dari perlakuan kepada karyawan bahwa akan ada balasan dari perusahaan kepada mereka dengan *engagement*. Oleh karenanya, prinsip pada faktor kedua ini adalah: *Engagement* dapat terjadi ketika karyawan memiliki pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan *value* mereka, serta karyawan diperlakukan

dengan cara yang memperkuat munculnya kecenderungan bahwa mereka akan membalas kebaikan.

c. *Employee have the freedom to engage*

Perilaku inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan, ketika diperlakukan secara adil dan membangun kepercayaan satu sama lain. Perlakuan adil berdampak pada kepercayaan, dan kepercayaan membangun rasa aman.

d. *Employee know how to engage*

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

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa *engagement* dapat terjadi ketika adanya keselarasan antara *goal* individu dengan *goal* organisasi. Agar terjadinya keselarasan maka diperlukan membangun budaya yang tepat dan secara berkelanjutan memonitor dan memperkuat budaya yang tepat dan secara berkelanjutan memonitor dan memperkuat budaya tersebut. Sehingga pada faktor yang keempat ini adalah: *Engagement*

*strategic* terjadi ketika orang atau karyawan mengetahui prioritas strategi organisasi, mengapa, dan kapan organisasi dapat selaras dalam proses dan praktiknya (budaya) dalam pencapaian *goals*-nya.



### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang digunakan penulis:

