

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. KAJIAN PUSTAKA

a. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Ada beberapa persepsi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pengertian komunikasi organisasi diantaranya menurut Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi *horizontal* atau komunikasi dari orang – orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.⁹

Sedangkan R. Wayne Pace dan Don F. Faules mengklasifikasikan definisi komunikasi organisasi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi *interpretative*.

⁹Arni Muhammad, “*Komunikasi Organisasi*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 65.

Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit – unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Sedangkan definisi *interpretative* komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu “batas organisasional (*Organization boundary*)”. Dengan kata lain, definisi *interpretative* komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Jadi, perspektif *interpretative* menekankan pada ”orang – orang” dan “proses” dalam menciptakan makna. Makna tersebut tidak hanya pada orang, namun juga dalam “transaksi” itu sendiri. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi.¹⁰

¹⁰Stewart L. Tubbs-Sylvia Moss, “*Human Communication*”, hal 166 dalam Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*, (Malang: UMMPress, 2010), hlm. 5.

Persepsi mengenai komunikasi organisasi menurut Joseph A. Devito merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara – cara kerja di dalam organisasi, produktifitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual.¹¹

Komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Maka, komunikasi dalam organisasi selain ikut andil membangun iklim organisasi juga ikut membangun budaya organisasi.

b. Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah aktifitas yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan makhluk di dunia, terutama umat manusia. Peranan komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi,

¹¹R. Wayne Pace Don F. Faules, “*Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*”, (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 31-33.

disamping sebagai salah satu masalah terbesar yang dihadapi oleh manajemen modern. Proses komunikasi itu sendiri sering kali di anggap sebagai akar dari semua persoalan-persoalan yang timbul di dunia.

Ada beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi diantaranya sebagai berikut¹² :

a) Fungsi Produksi dan Pengaturan

Komunikasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi (produk, jasa-jasa dsb) adalah berorientasi pengaturan dan produksi.

b) Fungsi Pembaharuan

Aktivitas-aktivitas komunikasi seperti sistem saran di seluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan analisa pasar. Fungsi ini dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya.

c) Fungsi Pemasarakatan atau Pemeliharaan

Aktivitas-aktivitas komunikasi yang menyangkut harga diri para anggota organisasi, imbalan dan motivasi

¹²Abdullah Masmuh, “*Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek*”, (Malang; UMM Press, 2010), hlm. 73-78.

pegawai, moral, hubungan antar pribadi mereka dalam organisasi. Agar pegawai betah dalam suatu organisasi dan berprestasi memadai, mereka hendaklah memperoleh pengalaman menyenangkan dalam organisasi itu.

d) Fungsi Tugas

Aktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Atau fungsi tugas ini juga bisa disebut sebagai pesan yang berhubungan dengan output sistem yang diinginkan oleh organisasi.

e) Fungsi Perintah

Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi “membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah”. Yang hasilnya adalah koordinasi di antara sejumlah anggota yang saling bergantung di dalam organisasi tersebut.

f) Fungsi Relasional

Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi “menciptakan dan memertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain”. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara.

g) Fungsi Manajemen Ambigu

Pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan yang lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Perencanaan dan pelaksanaan suatu program informasi dan komunikasi karyawan biasanya harus terletak pada seksi hubungan karyawan dari bagian hubungan masyarakatnya (PR). Nasihat serta kerjasama manajemen dan staf, pelaksana yang melaksanakan hubungan personalia, karyawan, atau industri, harus diusahakan dalam menentukan tujuan, media, dan pesan dari program komunikasi. Koordinasi yang erat antara seksi hubungan karyawan dengan seluruh staf serta bagian pelaksanaan organisasi adalah penting.

Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijakan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan kesalah pahaman, desas-desus palsu, dan kecaman. Apabila tidak diberikan informasi tentang hal seperti itu, maka karyawan akan membuat asumsinya sendiri, yang mungkin

salah, atau mereka akan mendengarkan sumber dari luar, yang mungkin memberikan informasi yang tidak tepat. Para karyawan juga ingin menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan hal-hal lain yang mempengaruhi kepentingannya. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada manajemen adalah penting.

c. Kinerja dalam Organisasi

Konsep kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*.¹³ Maka kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan tersebut mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya,

¹³Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995.

kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber tertentu yang digunakan (*input*). Sebagus apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemen bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan.

Berbagi informasi kepada karyawan juga merupakan upaya untuk membangun kepercayaan (*building trust*). Inilah langkah awal untuk melibatkan karyawan sehingga mereka dapat melihat permasalahan dari sudut pandang perusahaan. Melibatkan karyawan dalam permasalahan perusahaan akan menghasilkan kesadaran (*awareness*), kemudian berturut – turut pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), dan akhirnya komitmen (*commitment*).

Karyawan semakin dilibatkan semakin besar pulalah dukungan yang diberikan kepada perusahaan. Melibatkan karyawan sebenarnya merupakan kunci demokratisasi dalam industri. Manajemen perlu memikirkan keterlibatan karyawan di dalam pembuatan keputusan strategis yang berkaitan dengan

nasib mereka dalam jangka panjang. Jadi keterlibatan tersebut tidak dibatasi hanya terhadap hal – hal yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan fisiknya saja, seperti yang menjadi isu dalam demonstrasi saat ini.

d. Komunikasi *Internal*

Dalam komunikasi organisasi terdapat komunikasi *internal* dan *eksternal*. Dalam batasan penelitian ini, peneliti menggunakan komunikasi internal. Komunikasi *Internal* menunjukkan pertukaran informasi di antara manajemen organisasi dengan public internalnya, yaitu karyawan. Komunikasi dengan karyawan merupakan kunci utama dari program public relations modern. Fungsi komunikasi *internal* adalah mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang di pikirkan karyawan. Komunikasi dari manajemen kepada karyawan dalam sebuah organisasi besar harus melalui beberapa tahap otoritas.

Pada saluran komunikasi formal, menurut Jefkins komunikasi *internal* dilakukan melalui beberapa jalur komunikasi yaitu¹⁴ :

¹⁴Frank Jefkins, *Public Relations (terjemahan)*, Haris Munandar, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 172.

- a) Komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni komunikasi dari pihak manajemen atau pimpinan perusahaan kepada para pegawai (dari atas ke bawah). Komunikasi ke bawah bertujuan untuk memberikan informasi, pengendalian dan pengawasan kerja serta berbagai pengarahan agar staf dapat memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana metode kerjanya, dan sebagainya. Komunikasi ke bawah baik secara lisan maupun tertulis dapat berupa *job description* (instruksi tentang pekerjaan), perintah, penjelasan, petunjuk, teguran, pujian, dan pedoman tata kerja.
- b) Komunikasi sejajar (*sideways communications*), yakni komunikasi yang berlangsung sesama pegawai/pejabat setingkat. Komunikasi sejajar berlangsung pada pegawai atau pejabat yang masing-masing mempunyai level hierarki jabatan/kedudukan setingkat. Aliran informasi terjadi atas inisiatif sendiri dan bertujuan untuk meningkatkan kerjasama, memupuk fungsi koordinasi dan mengupayakan konsolidasi demi kelancaran tugas. Wujud komunikasi sejajar dapat berupa konsultasi pekerjaan, tukar menukar informasi, menyampaikan dan menerima pertimbangan, dan meningkatkan kerjasama lintas unit kerja.

- c) Komunikas ke atas (*upward communication*), yakni komunikasi dari pegawai kepihak manajemen/perusahaan (dari bawah ke atasan). Komunikasi ke atas bertujuan untuk memperoleh informasi, keterangan tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan para karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ke atas dapat berupa laporan, penyampaian aspirasi bawahan, usulan, kritikan, dan keluhan.

Selanjutnya Ruslan mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah¹⁵:

- a) Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/perusahaan
- b) Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.
- c) Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.
- d) Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta

¹⁵ Rosadi Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 256.

laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Dari ketiga jalur komunikasi internal seperti diurai di atas, menurut Pace dan Faules dalam praktiknya komunikasi dari karyawan ke manajemen (komunikasi ke atas) tidaklah semudah yang di duga . Banyak faktor yang menyebabkan komunikasi ke atas tidak sesuai dengan harapan, antara lain disebabkan¹⁶:

- a) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka. Penelitian menunjukkan banyak pegawai merasa bahwa akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada pimpinan, dan cara terbaik agar mendapatkan penilaian positif dalam kinerja organisasi ialah bersikap sepakat dengan pimpinan.
- b) Perasaan bahwa pimpinan organisasi tidak tertarik kepada masalah pegawai. Pegawai seringkali melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Ada perasaan di kalangan staf bahwa para pimpinan tidak punya waktu untuk memperhatikan aspirasi bawahan, para pimpinan sudah terlalu sibuk dengan pekerjaan yang lebih

¹⁶ Pace Wayne Don Faules, *Komunikasi Organisasi (terjemahan)*, Deddy Mulyana, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 1998), hlm. 191.

penting, sehingga staf merasa bahwa atasan tidak tertarik dengan masalah yang akan disampaikan.

- c) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Seringkali pimpinan tidak memberi penghargaan yang nyata ataupun terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka.
- d) Perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Hal ini bisa terjadi karena pimpinan terlalu sibuk sehingga bawahan tidak diberi waktu untuk menemuinya. Bila pimpinan ada di ruang kerjanya, tidak tanggap pada apa yang sedang diinginkan oleh bawahan.

b. Employee Relations

a. Pengertian Employee Relations

Merupakan salah satu bentuk dari kegiatan internal *public relations* yang menitik beratkan kepada hubungan antara pimpinan perusahaan dengan karyawan/publik karyawan.

Hubungan dengan kepegawaian atau disebut Publik Internal atau juga hubungan masyarakat internal adalah sekelompok orang – orang yang sedang bekerja di suatu perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi

maupun teknis dan jenis pekerjaan tugas yang dihadapinya.¹⁷ Landasan bagi hubungan karyawan yang baik adalah kebijaksanaan personalia yang lohis yang mendorong perusahaan untuk memberikan pekerjaan yang teratur, kondisi pekerjaan yang baik, upah yang memadai, kesempatan memperoleh kemajuan, penghargaan terhadap prestasi, pengawasan yang baik, kesempatan untuk mengemukakan pendapat serta keuntungan yang diinginkan kepada para karyawannya.¹⁸

Hubungan dengan karyawan yaitu hubungan dengan semua pekerja, baik yang “berdasi” maupun pekerja “kasar”. Dengan menggalang hubungan yang demikian, maka *goodwill*, kerjasama dan kepercayaan dari mereka dapat dibina dan dipelihara.¹⁹

Fungsi komunikasi *internal* adalah mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan oleh karyawan. Frank Jefkins mengatakan bahwa:

¹⁷Ruslan, Rosady, *Manajemen Humas & Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi* (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2002), hlm. 279.

¹⁸Abdullah Masmuh, “*Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek*”, (Malang; UMM Press, 2010), hal. 346.

¹⁹Nikmah Hadiati S, “*Public Relation respektif Teoritis dalam Menjalini Hubungan dengan Publik*”, (Pasuruan; Lunar Media, 2011), hal. 38.

“Komunikasi *internal* (lebih lanjut disebut sebagai komunikasi pegawai atau *employee relations*), memiliki tiga bentuk. Yang pertama adalah komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari pihak pimpinan kepada karyawan. Kedua adalah komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang berlangsung dari karyawan kepada atasannya. Ketiga adalah komunikasi sejajar, yaitu komunikasi yang berlangsung antar sesama pegawai”.

b. Kegiatan Employee Relations

Seorang *public relations* harus mampu berkomunikasi dengan segala lapisan karyawan baik secara formal maupun informal untuk mengetahui kritik dan saran mereka sehingga bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi/perusahaan dan harus mampu menjembatani komunikasi antara pimpinan dan karyawan.

Karena dengan diadakan program *employee relations* diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin.

Efektifitas hubungan *internal* tersebut akan memerlukan suatu kombinasi antara lain²⁰ :

- a) Sistem manajemen yang sifatnya terbuka (Open Management).
- b) Kesadaran pihak manajemen terhadap nilai dan pentingnya memelihara komunikasi timbal balik dengan para karyawannya.
- c) Kemampuan manajer humas yang memiliki keterampilan manajerial serta berpengalaman atau mendapatkan dukungan kualitas sumber manusianya, pengetahuan, media dan teknis komunikasi yang dipergunakan.

Adapun maksud dan tujuan kegiatan program *employee relations* dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

- a) Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan oleh dalam suatu organisasi (Perusahaan).
- b) Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dan karyawannya.

²⁰ Ruslan, Rosady, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*, Cet 9 (Jakarta : Rajawali Pers, 2008), hlm. 271-272.

- c) Sebagai sarana atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi (perusahaan).²¹
- d) Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Manajemen humas dalam mengelola *employee relations* merupakan salah satu sarana manajemen yang bersifat teknis dan praktis, yaitu berupaya melakukan hubungan komunikasi yang efektif melalui suri tauladan yang dimulai dari atasan dan termasuk adanya komitmen bersama untuk melaksanakan budaya perusahaan baik di tingkat manajemen korporat maupun tingkat pelaksanaan.

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maka harus adanya keselarasan, semangat kerja sama di antara para anggota perusahaan melalui komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan seperti yang disebutkan dalam bentuk aliran komunikasi diatas. Menurut IG Wasanto tujuan dari *employee relations* adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan saling pengertian antar pegawai ataupun antara pimpinan dengan semua pegawai dalam sebuah organisasi.

²¹*Opcit*, hlm. 140.

- b. Mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku pegawai. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi, dan evaluasi terhadap pegawai.
- c. Menciptakan kerjasama yang serasi antara pegawai.
- d. Menanamkan rasa damai kepada pegawai.
- e. Menanamkan rasa sukses kepada pegawai sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya.
- f. Menanamkan loyalitas para pegawai. Menanamkan rasa tanggung jawab kepada para pegawai.
- g. Menciptakan adanya semangat kerja yang tinggi.

Selanjutnya, menurut Ruslan kegiatan *employee relations* dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat dilaksanakan dalam bentuk²²:

- a) Program Pendidikan dan Pelatihan : Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan yakni dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (skill) karyawan dan kualitas maupun kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan sebagainya.

²²Rosady, Ruslan, *Manajemen Humas dan Komunikasi, konsep dan aplikasi* (Jakarta : Raja Grafindo, 2002), hlm. 283-284.

- b) Program Motivasi Kerja Berprestasi : Program ini diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan itu keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.
- c) Program Penghargaan : Adalah upaya perusahaan untuk memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian. Dalam hal ini, penghargaan akan menimbulkan loyalitas terhadap perusahaan.
- d) Program Acara Khusus : Merupakan program khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dengan berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawannya dengan maksud untuk menumbuhkan rasa keakraban diantara sesama karyawan dan pimpinan.
- e) Program Media Komunikasi Internal : Membentuk program media komunikasi internal melalui bulletin, news release, dan majalah perusahaan yang berisikan pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dengan pimpinan.

Perencanaan dan pelaksanaan suatu program informasi dan komunikasi karyawan biasanya terletak pada seksi hubungan karyawan dari bagian humasnya. Nasihat serta kerja sama

manajemen dan staf, pelaksanaan yang melaksanakan hubungan personalia, karyawan, atau industri, harus diusahakan dalam menentukan tujuan, media, pesan dari program komunikasi. Koordinasi yang erat antara seksi hubungan karyawan dengan seluruh staf serta bagian pelaksanaan organisasi adalah penting.²³

Melalui kegiatan hubungan karyawandiharapkan akan menimbulkan hasil yang positif, yaitu karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak pimpinan perusahaan, sehingga dapat menciptakan rasa memiliki, motivasi, kreativitas yang tinggi dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin. Disamping itu akan mengurangi timbulnya dampak negatif terhadap manajemen suatu perusahaan seperti akan timbulnya rasa kejenuhan, kebosanan, bagi para pekerjanya yang nantinya akan berakibat pada rendahnya loyalitas dan produktivitas karyawan kepada perusahaan.

Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijaksanaan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan kesalahpahaman, desas – desus palsu dan kecaman. Apabila tidak ada informasi seperti itu terhadap para karyawan, maka mereka akan membuat asumsinya sendiri, yang mungkin salah, atau mereka akan mendengarkan sumber dari luar yang mungkin

²³Abdullah Masmuh, *“Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek”*, (Malang; UMM Press, 2010), hal. 347.

memberikan informasi yang tidak tepat. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada manajemen adalah penting.

c. Kinerja Karyawan

Faustino Cardoso Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.²⁴

Menurut Suyadi Prawirasentono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal.²⁵

Malayu S.P Hasibuan mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.²⁶

Sedangkan kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja karyawan

²⁴Ruslan, Rosady, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi* (Jakarta : Rajawali Pers, Cet 9, 2008), hlm. 271-272.

²⁵Suyadi, Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia* (Yogyakarta : BPFE, 1998), hlm. 2.

²⁶Malayu, S.P, Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Bandung: Bumi Aksara, 2007), hlm. 75.

(prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang yang di berikan kepadanya.

Kemudian Ambar Teguh Sulistyani menyatakan bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Barry Cushway, kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja dalam organisasi merupakan hasil dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan ataupun manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atas segala sesuatu jadi seba salah. Terlalu sering mereka tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat da mengabaikan tanda-tanda adanya kinerja yang merosot. Selanjutnya Suranto mengatakan pada hakikatnya standard

kinerja karyawan dalam organisasi dapat dilihat dari tiga indikator sebagai berikut²⁷ :

- a) Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian kriteria kinerja seseorang sepenuhnya dinilai berdasarkan kecakapannya dalam melaksanakan tugas. Apabila dia mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya, maka dapat dikatakan bahwa kinerja orang tersebut di kategorikan baik.
- b) Tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi antarpersona dengan orang lain dalam organisasi: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia mampu memberdayakan orang lain, dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian ukuran kinerja bukanlah tugas, tetapi pada aspek lain, yaitu perilaku sosial di dalam organisasi itu.
- c) Tugas etika, ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi serta peraturan-peraturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu organisasi.

²⁷Suranto, *Komunikasi Organisasi*. (Yogyakarta: Politeknik PPKP,2003) hal. 30.

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan tersebut. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada perusahaan tersebut. Bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, maka harapan masa depan akan lebih baik.

B. KAJIAN TEORI

a. Pengertian Teori Motivasi

Dalam penelitian mengenai *Employee Relations* dan kinerja karyawan ini, peneliti menggunakan teori motivasi. Motivasi berarti kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Jadi, motivasi bermakna membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu untuk mencapai suatu kepuasan atau suatu tujuan. Demikian juga yang terjadi pada setiap karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan, prestasi kerjanya terkadang tidak sama dengan kecakapan kerja yang dimilikinya. Tidak sesuai prestasi kerja

dengan kecakapannya itu bagi seorang karyawan barangkali karena tidak mempunyai kemauan atau faktor lain.²⁸

Motivasi memiliki karakteristik pokok, diantaranya sebagai berikut²⁹:

a) Usaha

Ciri ini menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja keras seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya.

b) Kemauan Keras

Ciri ini menunjuk kepada kemauan keras yang didemonstrasikan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya

c) Arah/Tujuan

Ciri ini menunjuk kepada arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang, yang pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan.

Adapun pengertian-pengertian motivasi dari pandangan beberapa pakar, diantaranya sebagai berikut:

²⁸Abdullah Masmuh, “*Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek*”, (Malang; UMM Press, 2010), hal. 227.

²⁹*Ibid*, hal.228.

a) James J. Cribbin (Cribbin, 1990-145)³⁰

Motivasi adalah proses merangsang orang untuk memperbaiki prestasi masa lampau sambil mendapatkan penghasilan psikis yang bertambah dari apa yang mereka lakukan.

b) Mamduh M. Hanafi (M. Hanafi 1997-338)³¹

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu.

a. Teori Motivasi (Teori Hierarki)

Abraham Maslow menyatakan bahwa semua orang berusaha memenuhi lima jenis kebutuhan dasar, yaitu³² :

a) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai.

³⁰James J. Cribbin, *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Perusahaan*, hlm. 145 dalam Abdullah Masmuh, *"Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek"*, (Malang; UMM Press, 2010), hal. 227.

³¹Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, hlm. 338, dalam Abdullah Masmuh, *"Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek"*, (Malang; UMM Press, 2010), hal. 227.

³²Anwar Prabu M, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), hlm. 76.

b) Kebutuhan keamanan

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.

c) Kebutuhan rasa memiliki

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan yang harmonis.

d) Kebutuhan harga diri

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kinerjanya.

e) Kebutuhan aktualisasi

Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Kebutuhan-kebutuhan ini menurut Maslow berkembang dalam suatu urutan hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling kuat (*prepotent*) hingga terpuaskan. Kebutuhan ini

mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya, selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Konsep *prepotency* mengasumsikan bahwa suatu kebutuhan yang terpenuhi bukan lagi merupakan suatu pendorong. Hanya kebutuhan yang tidak terpenuhi yang mendorong seseorang untuk bertindak dan mengarahkan perilaku mereka pada suatu kebutuhan. Lima perangkat kebutuhan yang tersusun dalam suatu tatanan hierarkis, dimana kebutuhan fisiologis berada pada urutan lebih bawah, keselamatan dan keamanan berikutnya, kebutuhan akan rasa memiliki (*belonging*) ditengah, penghargaan (*esteem*) lebih tinggi dan kebutuhan aktualisasi diri berada pada urutan paling atas.³³

Dari pemaparan teori tersebut dapat disimpulkan, bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang berbeda pada pekerjaan. Agar dapat memiliki tenaga kerja yang termotivasi, para manajer harus menentukan kebutuhan mana yang harus dipenuhi pegawai dalam perusahaan itu dan kemudian meyakinkan para individu bahwa mereka menerima pendapatan yang memenuhikebutuhan mereka jika mereka melaksanakan pada tingkat tinggi dan berperan pada keefektifan perusahaan.³⁴

Ketika pekerja mampu memuaskan semua kebutuhannya yang lebih rendah, apa yang ia anggap terpenting atau memuaskan adalah

³³Pace Wayne Don Faules, *Komunikasi Organisasi (terjemahan)*, Deddy Mulyana (Bandung: Remaja RosdaKarya, 1998), hlm. 120-121.

³⁴Abdullah Masmuh, *"Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek"*, (Malang; UMM Press, 2010), hlm. 230.

keinginan untuk melakukan sesuatu yang berharga dan terkabulnya keinginan tersebut.³⁵

³⁵Pace Wayne dan Faules, *Komunikasi Organisasi (terjemahan)*, Deddy Mulyana, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 1998), hlm .121.