

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, LANDASAN TEORI, HIPOTESIS

A. Employee Engagement

1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement pertama kali di definisikan oleh Kahn (1990) yaitu sebagai upaya dari anggota untuk meningkatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, secara kognitif dan secara emosional selama ia sedang memainkan perannya. Aspek kognitif dalam *employee engagement* melibatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi kerjanya. Aspek emosional melibatkan perasaan karyawan terhadap ketiga hal di atas, apakah karyawan bersikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik melibatkan seberapa banyak energi fisik yang di dayakan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya

Konsep engagement dapat mengacu pada keterlibatan individu dan kepuasan kerja yang setingkat dengan antusiasme untuk bekerja. Schaufeli, dkk. (2002)

“Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one’s work, and persistence even in the face of

difficulties. Dedication refers to being strongly involved in one's work and experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Absorption, is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work".

Menurut Schaufeli (2002), *employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya adalah dedikasi terhadap pekerjaannya. Engagement bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun engagement mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif

Employee engagement adalah hasrat, niat, dan komitmen untuk menginvestasikan waktu, kemampuan disertai dengan kesediaan untuk mengorbankan sebagian kepentingan pribadi individu pada pencapaian sasaran dan tujuan dimasa yang akan datang melebihi upaya untuk mewujudkan kepuasan individu pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi dimasa yang akan datang melebihi upaya untuk mewujudkan kepuasan individu dan menunjukkan loyalitas pada organisasi (Blessing,white,2008, Erickson,2005, Macey dan Schinieder,2008)

Kahn (1990) menyimpulkan bahwa yang paling penting untuk memahami kondisi *engagement* atau *dis-engagement* dari seorang karyawan di tempat kerja terdiri atas :

a. Rasa bermakna : perasaan bermakna di definisikan oleh Kahn (1990) sebagai perasaan berguna, berharga dan relevan. Kebermaknaan tersebut dapat memberikan pengembalian investasi terhadap usaha dan energi karyawan. Perasaan itu pada

umumnya di dapati di tempat kerja dimana terdapat titik temu antara nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai organisasi

b. Keamanan/rasa aman : keamanan/rasa aman didefinisikan sebagai kemampuan untuk menampilkan diri sendiri tanpa rasa takut atau konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier (Kahn,1990). Rasa aman juga berarti bahwa seseorang karyawan tidak perlu meninggalkan aspek yang dirasakannya sebagai aspek penting bagi dirinya sendiri di rumah. Apapun yang ia percaya, apapun yang penting, dapat secara bebas dinyatakan di tempat kerja. Kahn (1990) menemukan bahwa pekerjaan yang aman adalah pekerjaan yang dapat diprediksi, jelas dan terbuka untuk nilai-nilai dan keyakinan karyawan. Kebutuhan akan rasa aman, seperti merasa terlindungi, bebas dari rasa takut dan memiliki keteraturan merupakan kebutuhan dasar manusia (Maslow,1970)

c. Ketersediaan dukungan di tempat kerja : ketersediaan dukungan di definisikan sebagai rasa memiliki sumber daya fisik, emosional dan psikologi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan(Kahn,1990)

berdasarkan dari beberapa pengertian atau definisi diatas maka dapat di simpulkan bahwa *Employee engagement* adalah suatu keadaan dimana karyawan terlihat terikat secara psikologis baik fisik, kognitif maupun emosional. Sehingga karyawan akan memberikan suatu usaha yang terbaik dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan yang di karakteristikkan oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption*

2. Aspek dan Karakteristik dalam *Employee Engagement*

Engagement dikarakteristikan dengan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi

merasa bersemangat dalam pekerjaan, peduli dengan masa depan perusahaan dan berupaya untuk mencapai kesuksesan perusahaan (Cook, 2008, Macleod & Clarke, 2009, Mary, Gilson & Harter dalam Bakker, 2009)

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (dalam Schaufeli & Bakker, 2003) menjelaskan tentang 3 aspek pembentuk *employee engagement* yaitu : *vigor*, *dedication* dan *absorption*

- a. *Vigor* menggambarkan level energy dan mental resiliensi yang dimiliki seseorang ketika bekerja. Selain itu, *vigor* juga menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak mudah merasa lelah dan tekun dalam melakukan pekerjaan.
- b. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dalam pekerjaan yang dilakukan, serta merasa terinspirasi dan tertantang dengan pekerjaan.
- c. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan terbenam secara total, merasa senang, melakukan pekerjaannya, dan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

Dari aspek-aspek di atas maka peneliti akan menggunakan aspek *employee engagement* dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (dalam Schaufeli & Bakker, 2003) sebagai skala *employee engagement* pada penelitian ini.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Meskipun *Engagement* merupakan suatu pilihan, namun perusahaan tetap harus turut ambil bagian dalam membina karyawan agar dapat meningkatkan level *engagement* mereka (Smith & Markwick, 2009). Tingkat *employee engagement*

masing-masing karyawan berbeda-beda tergantung dari bagaimana karyawan memaknai keberadaan mereka didalam pekerjaan (Kahn dalam May et.al., 2004; Smith 7 Markwick. 2009)

Engagement karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat di kelompokkan menjadi 2 bentuk, yaitu faktor internal atau berasal dari dalam karyawan dan faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan. Pada faktor internal ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat engagement karyawan, diantaranya adalah latar belakang kehidupan karyawan (biografis). Karakteristik, kepribadian, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, perasaan bangga terhadap perusahaan dan persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting, memiliki tujuan serta memiliki makna bagi dirinya (Lockwood, 2009) sedangkan hal –hal yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* berdasarkan faktor eksternal yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian atasan terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hal karyawan untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan adanya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansu dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyaawan (Lockwood, 2009)

Faktor organisasi yang mempengaruhi *employee engagement* antara lain budaya kerja yang menghargai kinerja, ekspektasi pekerjaan yang jelas, alat atau metode kerja yang mencukupi untuk menyesuaikan pekerjaan, tingkat motivasi yang tinggi, adanya sistem umpan balik dan mentoring yang terstruktur, kesempatan untuk

mengembangkan karir dan profesionalisme, sistem insentif, penghargaan dan pengakuan yang fair, adanya kepemimpinan yang efektif

4. Ciri-ciri dari *Employee Engagement*

Seorang karyawan yang memiliki *engaged* tinggi menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut antara lain :

- a. Memikirkan pekerjaan dan tanggung jawab pencapaian hasil kerja tidak saja ketika berada di kantor, tapi juga ketika berada di luar kantor dan tidak dalam jam kerja
- b. Memikirkan pemecahan alternatif masalah yang di hadapi unit kerja/organisasi secara ekstensif dan instensif dengan menggunakan kemampuan dan kompetensi teknis yang di miliki
- c. Bersedia mencurahkan waktu dan perhatian lkebih standar minimal yang dipersyaratkan oleh jabatan dalam kondisi tertentu untuk mempertahankan pencapaian organisasi melebihi ketakutan akan ancaman hukuman dari atasan ataupun penyesalan terhadap kegagalan atau penundaan pencapaian kepentingan kelompok maupun kepentingan individu.

Employee engagement akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika employee engagement memberi dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi. *Employee engagement* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini di sebabkan kareana karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan

emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.

5. Prinsip-prinsip dasar *Employee Engagement*

Dalam *employee engagement* seorang karyawan akan menampilkan kinerja yang baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk menjadi engage, yaitu :

a. *The Capacity to Engage*

Untuk menciptakan karyawan yang engage di butuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bias meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energy dan inisiatif karyawan.

b. *The Motivation to Engage*

Engagement muncul ketika karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

c. *The Freedom to Engage*

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting dibawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah terutama ketika *employee engagement* itu di anggap penting.

d. *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bujaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

B. Komunikasi Internal

1. Pengertian komunikasi internal

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan. Komunikasi ini terjadi karena terdapat sebuah struktur dalam organisasi. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi. Biasanya terjadi proses pertukaran informasi diantara bagian dalam struktur organisasi. Kualitas komunikasi ditentukan dari frekuensi dan intensitasnya. Akan selalu ada konflik dan atau hal yang dianggap tidak sesuai dalam sebuah organisasi.

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009) “komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa komunikasi internal merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik

dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

2. Dimensi Komunikasi Internal

Dimensi yang digunakan dalam mengukur komunikasi internal menurut Khosahrial, menyebutkan ada dua dimensi komunikasi internal yaitu: komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Sedangkan Ardana menyatakan bahwa di dalam komunikasi internal ada tiga dimensi yaitu: komunikasi vertikal, komunikasi diagonal dan komunikasi horizontal. (dalam Udayanto, Bagia, Yulianthini, 2015)

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009) “komunikasi internal ditunjang oleh dua komunikasi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal”. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan lain-lain kepada pimpinan. Atasan dan bawahan berkomunikasi sesuai dengan keinginan mereka (perilaku komunikasi yang diantisipasi), misalnya

menanyakan pertanyaan yang relevan, mendiskusikan maksud seseorang secara terbuka, jujur, merupakan perilaku komunikatif yang diharapkan oleh atasan atau bawahan, dari dirinya sendiri atau dari orang lain. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyaknya bergantung pada besar dan kompleksnya organisasi, akan tetapi, bagaimanapun komunikasi vertikal yang lancar, terbuka, dan saling mengisi, merupakan pencerminan sikap kepemimpinan yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik diantara jenis kepemimpinan lainnya, karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksanya komunikasi ditentukan oleh *frame of reference* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Pada hakikatnya, tingkah laku manusia adalah pencerminan dari *frame of reference*-nya.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, laporan, tanggapan, atau saran para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian komunikasi vertikal, di atas maka komunikasi internal terdiri dari dua arah yaitu:

a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi diprakarsai oleh manajemen organisasi tingkat atas dan kemudian ke bawah melewati rantai perintah. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih. Kegunaan dari pada komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan

masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

Dahle (dalam Tubbs 1996) berpendapat Menggunakan aluran komunikasi ke bawah cenderung memberi hasil terbaik, hal ini dibuktikan dengan membuat urutan saluran komunikasi ke bawah menurut tingkat keefektivannya (dari yang efektivitasnya paling tinggi hingga yang paling rendah) yakni kombinasi lisan dan tulisan, lisan saja, tulisan saja, papan pengumuman

Berdasarkan urutan saluran komunikasi di atas, kita dapat mengambil sebuah penjelasan bahwa untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai dengan tepat, maka kombinasi saluran tulisan dan lisan memberi hasil terbaik.

Flippo (dalam Mangkunegara 2008) mengemukakan komunikasi yang digunakan atasan kepada bawahan adalah “perintah berantai, buletin dinding dan poster, majalah perusahaan, surat kepada pegawai, buku pedoman pegawai, rak informasi, sistem pegeras suara, laporan tahunan, pertemuan kelompok atau bagian”

b. komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas proses penyampaian gagasan, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi. Ironisnya, meskipun dianggap penting, komunikasi ke atas tidak selalu dianjurkan oleh manajemen. Salah satu alasannya adalah karena suara yang didengar atasan dari bawahannya tidak selalu menyenangkan atau menyanjung atasan.

Menurut Tubbs (1996) komunikasi ke atas mempunyai empat fungsi penting:

- a. Melengkapi manajemen dengan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.
- b. Membantu mengurangi tekanan dan frustrasi pegawai akibat suasana kerja.

- c. Meningkatkan kesadaran partisipasi pegawai dalam perusahaan
- d. Sebagai bonus, komunikasi ke atas menyarankan penggunaan komunikasi ke bawah yang lebih memuaskan pada masa depan

Salah satu perilaku seorang pimpinan yang menandakan dukungan terhadap pelaksanaan komunikasi ke atas sebagaimana yang dijelaskan oleh Tubbs (1996) yaitu Jika manajer membiarkan pintunya terbuka ini menandakan kesediaan berkomunikasi dengan para pegawai. Sayangnya, pintu terbuka tidak selalu berarti wawasan yang terbuka. Telah ditunjukkan bahwa kebijaksanaan pintu terbuka paling baik sesungguhnya adalah kebijaksanaan seorang atasan, yang membuka pintu ruang bawahannya untuk mengawali komunikasi. Tindakan demikian menandakan bahwa kesediaan yang besar dari pihak atasan untuk menemui para pegawai, sudah merupakan separuh jalan dalam membuka komunikasi.

Komunikasi ke atas lebih jarang terjadi jika ada hambatan psikologis antara atasan dan bawahan. Menurut Gemmil (dalam Tubbs 1996) menyatakan tiga hambatan psikologis utama yang mempengaruhi komunikasi ke atas yaitu :

- a. Jika bawahan percaya bahwa pengungkapan perasaan, opini, atau kesukaran mengakibatkan atasan menutup atau menghindarkan pencapaian tujuan pribadinya, bawahan akan menyembunyikan atau membelokkannya.
- b. Semakin sering atasan memberi ganjaran atas pengungkapan perasaan, opini, dan kesulitan oleh bawahan, semakin besar keinginan bawahan mengungkapkannya.
- c. Semakin sering atasan mau mengungkapkan perasaan, opini, dan kesukaran kepada bawahannya dan atasannya, semakin besar pula kemungkinan keterbukaan dari pihak bawahan.

Hambatan psikologis di atas dapat diatasi dengan cara mengetahui keterampilan dalam menyampaikan pesan secara efektif. Sebagaimana menurut Johnson (dalam Supratiknya 2006) yaitu: kita harus mengusahakan agar pesan-pesan yang kita kirimkan mudah dipahami, Sebagai pengirim pesan, kita harus memiliki kredibilitas dimata penerima, kita harus berusaha mendapatkan umpan balik secara optimal tentang pengaruh pesan kita dalam diri penerima.

b. Komunikasi horizontal atau lateral

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau pada waktu pulang kerja. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang didesas-desuskan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

Pemecahan masalah yang timbul akibat proses komunikasi dengan jalur seperti itu adalah tugas *public relation officer* (kepala hubungan masyarakat). Tugas pekerjaan kepala humas sebenarnya tidak hanya ke luar tetapi ke dalam. Oleh karena itu, dalam ruang lingkup kegiatan *public relation* terdapat apa yang disebut internal *public relation*, yang di antaranya mencakup apa yang dinamakan *employee relation*, yakni hubungan dengan pegawai. Dalam rangka pelaksanaan *employee relations*, yakni *public relations officer* terjun ke bawah, bergaul dengan para pegawai untuk menampung keluhan, keinginan, atau apa saja yang mungkin berpengaruh pada pekerjaan. Menjalarnya desas-desus dikalangan karyawan mengenai suatu hal sering

kali disebabkan oleh interpretasi yang salah. Tugas kepala humaslah untuk meluruskan, mentralisasi, menganalisisnya sehingga berada dalam proporsi yang sebenarnya.

Pesan dalam komunikasi horizontal bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

Goldhaber (dalam Tubbs 1996) mengemukakan empat fungsi komunikasi horizontal dalam satu organisasi, yaitu:

- a. Koordinasi petugas; para kepala departemen bertemu setiap bulan untuk mendiskusikan kontribusi tiap-tiap departemen terhadap tujuan sistem.
- b. Penyelesaian masalah; anggota sebuah departemen berkumpul mendiskusikan bagaimana menangani minimalisasi anggaran, mereka dapat menerapkan tehnik brainstorming
- c. Berbagi informasi; anggota satu departemen bertemu dengan anggota departemen lain untuk menginformasikan data baru.
- d. Penyelesaian konflik; anggota sebuah departemen rapat untuk mendiskusikan konflik dalam atau antar departemen.

Dari aspek-aspek di atas penulis akan menggunakan aspek komunikasi internal dari Bernnan (dalam Effendy,2009) sebagai skala komunikasi internal dalam melakukan penelitian.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (dalam As'ad 2005), didasarkan atas hasil penelitian yang membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi beberapa kelompok yaitu;

- a. *Satisfiers* (motivator) yaitu faktor-faktor atau situasi dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri *Achievement, Recognition, Work it self, responsibility and advanment*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. Keith(dalam Handoko, 2007) mengemukakan bahwa , *job satisfaction is the early favorable or unfavorable with employee view their work*, bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung yang di alami pegawai dalam bekerja. Davis and Newstrom (2008). *Job satisfaction asset favorable or unfavorable feelings and emotion with wich employee view their work*. Pernyataan ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya hasil dari pekerjaan mereka.
- c. Menurut Wexly dan Yuki (dalam AS'ad 2005) adalah *dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber keetidak-puasan, yang terdiri dari : *company interpersonal policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan

mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan suatu kepuasan kerja

Adams (dalam As'ad,2008) menyatakan bahwa prinsip dari teori kepuasan kerja adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah karyawan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : *input, out comes, comparison person, and equity-inequity*

Wexley dan Yuki (dalam As'ad,2005) menjelaskan bahwa kepuasan kerja *ialah is the way an employee feels about his her job*, dengan batasan positive emotional state. Menurut Locke(dalam Barling, Iverson, and Kelloway,2003), kepuasan kerja adalah sesuatu keadaan yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Kepuasan kerja muncul dari persepsi seseorang tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti. Wood Walace, & Zeffane (2001), menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya.

Nasarudin (dalam Yusuf,2010), dan Igalens and Roussel (dalam Yusuf,2010) mengemukakan bahwa, *job satisfaction may be as pleasurable as positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences, state resulting from the appraisal of one's jib or job experiences*, yang artinya bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan diri seseorang akibat dari hasil atau penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang selama bekerja.

Schemerhom (dalam Koesmono,2005) memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai, *job satisfaction is the degree to which individuals feel positively or negatively, about their jobs it is an emotional response to one's task, as well as the physical and social conditions of the work place. In concept, job satisfaction also indicates the degree to which the expectations in someone's psychological contract are fulfilled job satisfaction is likely to be higher for person who perceive an inducements contributions balance in their relationship with the employing organization.* Artinya bahwa kepuasan kerja merupakan derajat dimana individu merasakan secara positif atau secara negatif tentang pekerjaan mereka. Merupakan suatu tanggapan emosional ke tugas seseorang, seperti fisik dan kondisi sosial di tempat kerja. Dalam konsep ini, kepuasan kerja juga menunjukkan derajat tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang.

Walker (dalam As'ad,2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik ditentukan dari penghargaan yang berasal dari internal seperti pekerjaan itu sendiri, peluang bagi personal untuk berkembang, sedangkan kepuasan ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti kepuasan dengan pembayaran, dukungan dan kebijakan perusahaan, supervisi, rekan sekerja dan kesempatan untuk promosi. Menurut Herzberg (dalam As'ad,2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasn merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidak puasan terhadap pekerja itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Berdasarkan uraian diatas , dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja muncul bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsi atas kenyataan. Kepuasan kerja akan meningkat jika individu yang menerimanya seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi

2. Aspek Kepuasan Kerja

Robbins (2003), menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu *Single Global Rating Method* (SGRM) yang mengukur sikap kerja karyawan terhadap pekerjaannya, dan *Summation Score Method* (SCM) yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja, hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja.

Wood, Wallace and Zeffani (2001), menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat menggunakan metode NSQ (*Poter Need Satisfaction Questionnaire*) dan kesuksesan kerja terhadap upah atau PSQ (*Pay Satisfaction Questionnaire*). Dalam penelitian ini pengukuran kepuasan kerja mengacu pada *model Summation Score Method* (SCM) yang mengambil indikator dari Robbins (2003) yang telah disesuaikan dengan subyek dan area penelitian, yang meliputi indikator sebagai berikut :

- a. Hubungan baik di lingkungan kerja yaitu adanya hubungan supervisi, hubungan sosial diantara karyawan, dan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan. Hal ini di tunjukkan melalui sikap atau perilaku karyawan yang menunjukkan kesanggupan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan meskipun tanpa pengawasan, kemauan membina komunikasi dengan relasi kerja, dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu tim kerja atau individual, serta kemauan untuk merawat sarana atau peralatan kerja dengan baik.
- b. Kemampuan utilitas, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan, kebijakan peraturan jam kerja, kesempatan untuk berkreasi, dan peluang promosi karier. Sikap karyawan ini akan ditunjukkan melalui penerimaan kebijakan pimpinan, sikap mematuhi peraturan jam kerja yang

sudah ditetapkan, kesempatan mengembangkan kreativitas kerja, dan hasrat untuk memanfaatkan kesempatan meningkatkan jenjang karier.

c. Kebijakan kesejahteraan, yaitu kebijakan yang menimbulkan efek kepuasan karyawan pada sistem pengupahan, pemberian tunjangan/kompensasi, dan insentif. Kebijakan tersebut kesejahteraan tersebut diukur dari persepsi karyawan tentang terhadap sistem pengupahan, besarnya upah (*take home pay*) yang diterima dibandingkan dengan beban kerja, sistem pemberian tunjangan, serta sistem insentif dan gaji lembur.

d. Perhatian perusahaan pada masalah keamanan kerja berkaitan dengan tingkat resiko pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja dan sarana yang menunjang K3, hal ini dapat diukur dari kemampuan atau kemauan karyawan untuk mengatasi segala resiko yang di timbulkan dari pekerjaan, seperti sistem kerja shift, karyawan memperoleh jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja, serta dalam proses kerja karyawan memperoleh hak keamanan berupa kelengkapan sarana alat perlindungan diri yang memadai.

Menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans,2006) ada beberapa aspek kepuasan kerja yang digunakan untuk menungkap karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya

a. pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja

- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan atasan bisa dianggap sebagai figure ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya
- c. teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*promotion*), merupakan factor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja
- e. Gaji atau upah (*pay*), merupakan factor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan aspek-aspek dari Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans,2006) untuk dijadikan skala kepuasan kerja

3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Burt (dalam Hasibuan, 2005), mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasankerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah

- a. Faktor hubungan antar karyawan, adalah hubungan antara manager dengan karyawan faktor fisik dan kondisi kerja hubungan sosial di antara karyawan sugesti dari teman sekerja emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, jenis kelamin (dalam As'ad, 2005)
- c. Faktor-faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawn, rekreasi, pendidikan (*training up grading* dan sebagainya)

yang lain dikemukakan oleh Ghiselli & Brown (dalam Astutik,2015), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan (posisi), umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang berpengaruh pada kepuasan kerja.
- b. Pangkat (golongan), bahwa pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.
- c. Umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial, bahwa masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan, yakni hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja.

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*)

D. Keterkaitan Antara Komunikasi Internal dan Kepuasan kerja Dengan Employee Engagement Pada Karyawan

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009) “komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Flippo (dalam Mangkunegara 2008) mengemukakan komunikasi yang digunakan atasan kepada bawahan adalah “perintah berantai, buletin dinding dan poster, majalah perusahaan, surat kepada pegawai, buku pedoman pegawai, rak informasi, sistem pegeras suara, laporan tahunan, pertemuan kelompok atau bagian”

Komunikasi proses penyampaian gagasan, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi. Ironisnya, meskipun dianggap penting, komunikasi ke atas tidak selalu dianjurkan oleh manajemen. Salah satu alasannya adalah karena suara yang didengar atasan dari bawahannya tidak selalu menyenangkan atau menyanjung atasan hal tersebut akan menimbulkan konflik karena komunikasi yang terjadi hanya satu arah. Komunikasi dalam organisasi menfokuskan pada hubungan karyawan secara kelompok atau individu terhadap perusahaan atau manajemen, pada umumnya komunikasi mempunyai peran penting guna mewujudkan visi atau misi dari perusahaan, semisal dengan adanya koordinasi antara atasan dan bawahan akan berdampak pada kelancaran operasional dan terhindar dari konflik sehingga keadaan tersebut akan menciptakan keadaan dimana karyawan akan merasa *engage*.

Adams (dalam As'ad,2008) menyatakan bahwa prinsip dari teori kepuasan kerja adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah karyawan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equiry* ada tiga yaitu : *input, out comes, comparison person, and equiry-inequiry*

Menurut Panggabean (dalam Istamala, 2016) kepuasan kerja sebagai fungsi dari tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh. Respon karyawan terhadap ketidakpuasan dapat dinyatakan dalam berbagai cara antara lain dengan mengeluh, tidak patuh dan menghindar dari tanggung jawab. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah cenderung memiliki sikap negative atau menghindar dari pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung untuk atau secara emosional akan lebih terikat dan tetap tinggal dengan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja, tetapi karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah terpaksa tetap tinggal di perusahaan karena adanya pemikiran bahwa dirinya akan merugi jika meninggalkan perusahaan tersebut

Tetapi tidaklah mudah untuk meningkatkan *employee engagement* bagi sebuah perusahaan tanpa adanya koordinasi yang baik. Pada dasarnya komunikasi internal yang dilakukan atasan ke bawahan atau sebaliknya bawahan ke atasan haruslah jelas sehingga terhindar dari konflik, dengan komunikasi internal yang baik dan didukung dengan penghargaan yang di berikan kepada karyawan maka secara tidak langsung

akan sangat membantu perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi serta pencapaian target yang di harapkan.

E. Landasan Teori

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (dalam Schaufeli & Bakker, 2003) menjelaskan tentang 3 aspek pembentu *employee engagemnt* yaitu : *vigor*, *dedication* dan *absorption*

- d. *Vigor* menggambarkan level energy dan mental resiliensi yang dimiliki seseorang ketika bekerja. Selain itu, vigor juga menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak mudaj merasa lelah dan tekun dalam melakukan pekerjaan.
- e. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dalam pekerjaan yang dilakukan, serta merasa terinspirasi dan tertantang dengan pekerjaan.
- f. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan terbenam secar total, merasa senang, melakukan pekerjaannya, dan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

Dari aspek-aspek di atas maka peneliti akan menggunakan aspek *employee engagemnt* dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (dalam Schaufeli & Bakker, 2003) sebagai skala *employee engagemnt* pada penelitian ini.

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009) “komunikasi internal ditunjang oleh dua komunikasi , yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal”. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan lain-lain kepada pimpinan. Atasan dan bawahan berkomunikasi sesuai dengan keinginan mereka (perilaku komunikasi yang diantisipasi), misalnya menanyakan pertanyaan yang relevan, mendiskusikan maksud seseorang secara terbuka, jujur, merupakan perilaku komunikatif yang diharapkan oleh atasan atau bawahan, dari dirinya sendiri atau dari orang lain. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyaknya bergantung pada besar dan kompleksnya organisasi, akan tetapi, bagaimanapun komunikasi vertikal yang lancar, terbuka, dan saling mengisi, merupakan pencerminan sikap kepemimpinan yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik diantara jenis kepemimpinan lainnya, karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksinya komunikasi ditentukan oleh *frame of refrence* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Pada hakikatnya, tingkah laku manusia adalah pencerminan dari *frame of refrence*-nya.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, laporan,

tanggapan, atau saran para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian komunikasi vertikal, di atas maka komunikasi internal terdiri dari dua arah yaitu:

a. Komunikasi ke bawah

Komunikasi diprakarsai oleh manajemen organisasi tingkat atas dan kemudian ke bawah melewati rantai perintah. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih. Kegunaan dari pada komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

Dahle (dalam Tubbs 1996) berpendapat Menggunakan aluran komunikasi ke bawah cenderung memberi hasil terbaik, hal ini dibuktikan dengan membuat urutan saluran komunikasi ke bawah menurut tingkat keefektivannya (dari yang efektivitasnya paling tinggi hingga yang paling rendah) yakni kombinasi lisan dan tulisan, lisan saja, tulisan saja, papan pengumuman

Berdasarkan urutan saluran komunikasi di atas, kita dapat mengambil sebuah penjelasan bahwa untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai dengan tepat, maka kombinasi saluran tulisan dan lisan memberi hasil terbaik.

Flippo (dalam Mangkunegara 2008) mengemukakan komunikasi yang digunakan atasan kepada bawahan adalah “perintah berantai, buletin dinding dan poster, majalah perusahaan, surat kepada pegawai, buku pedoman pegawai, rak informasi, sistem pegeras suara, laporan tahunan, pertemuan kelompok atau bagian”

b. komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas proses penyampaian gagasan, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi. Ironisnya, meskipun dianggap penting, komunikasi ke atas tidak selalu dianjurkan oleh manajemen. Salah satu alasannya adalah karena suara yang didengar atasan dari bawahannya tidak selalu menyenangkan atau menyanjung atasan.

Menurut Tubbs (1996) komunikasi ke atas mempunyai empat fungsi penting:

- a. Melengkapi manajemen dengan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.
- b. Membantu mengurangi tekanan dan frustrasi pegawai akibat suasana kerja.
- c. Meningkatkan kesadaran partisipasi pegawai dalam perusahaan
- d. Sebagai bonus, komunikasi ke atas menyarankan penggunaan komunikasi ke bawah yang lebih memuaskan pada masa depan

Salah satu perilaku seorang pimpinan yang menandakan dukungan terhadap pelaksanaan komunikasi ke atas sebagaimana yang dijelaskan oleh Tubbs (1996) yaitu Jika manajer membiarkan pintunya terbuka ini menandakan kesediaan berkomunikasi dengan para pegawai. Sayangnya, pintu terbuka tidak selalu berarti wawasan yang terbuka. Telah ditunjukkan bahwa kebijaksanaan pintu terbuka paling baik sesungguhnya adalah kebijaksanaan seorang atasan, yang membuka pintu ruang bawahannya untuk mengawali komunikasi. Tindakan demikian menandakan bahwa kesediaan yang besar dari pihak atasan untuk menemui para pegawai, sudah merupakan separuh jalan dalam membuka komunikasi.

Komunikasi ke atas lebih jarang terjadi jika ada hambatan psikologis antara atasan dan bawahan. Menurut Gemmil (dalam Tubbs 1996) menyatakan tiga hambatan psikologis utama yang mempengaruhi komunikasi ke atas yaitu :

- a. Jika bawahan percaya bahwa pengungkapan perasaan, opini, atau kesukaran mengakibatkan atasan menutup atau menghindarkan pencapaian tujuan pribadinya, bawahan akan menyembunyikan atau membelokkannya.
- b. Semakin sering atasan memberi ganjaran atas pengungkapan perasaan, opini, dan kesulitan oleh bawahan, semakin besar keinginan bawahan mengungkapkannya.
- c. Semakin sering atasan mau mengungkapkan perasaan, opini, dan kesukaran kepada bawahannya dan atasannya, semakin besar pula kemungkinan keterbukaan dari pihak bawahan.

Hambatan psikologis di atas dapat diatasi dengan cara mengetahui keterampilan dalam menyampaikan pesan secara efektif. Sebagaimana menurut Johnson (dalam Supratiknya 2006) yaitu: kita harus mengusahakan agar pesan-pesan yang kita kirimkan mudah dipahami, Sebagai pengirim pesan, kita harus memiliki kredibilitas dimata penerima, kita harus berusaha mendapatkan umpan balik secara optimal tentang pengaruh pesan kita dalam diri penerima.

b. Komunikasi horizontal atau lateral

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau pada waktu pulang kerja. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan

yang didesas-desuskan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

Pemecahan masalah yang timbul akibat proses komunikasi dengan jalur seperti itu adalah tugas *public relation officer* (kepala hubungan masyarakat). Tugas pekerjaan kepala humas sebenarnya tidak hanya ke luar tetapi ke dalam. Oleh karena itu, dalam ruang lingkup kegiatan *public relation* terdapat apa yang disebut internal *public relation*, yang di antaranya mencakup apa yang dinamakan *employee relation*, yakni hubungan dengan pegawai. Dalam rangka pelaksanaan *employee relations*, yakni *public relations officer* terjun ke bawah, bergaul dengan para pegawai untuk menampung keluhan, keinginan, atau apa saja yang mungkin berpengaruh pada pekerjaan. Menjalarnya desas-desus dikalangan karyawan mengenai suatu hal sering kali disebabkan oleh interpretasi yang salah. Tugas kepala humaslah untuk meluruskan, mentralisasi, menganalisisnya sehingga berada dalam proporsi yang sebenarnya.

Dari aspek-aspek di atas penulis akan menggunakan aspek komunikasi internal dari Bernnan (dalam Effendy,2009) sebagai skala komunikasi internal dalam melakukan penelitian

Menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans,2006) ada beberapa aspek kepuasan kerja yang digunakan untuk menungkap karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya

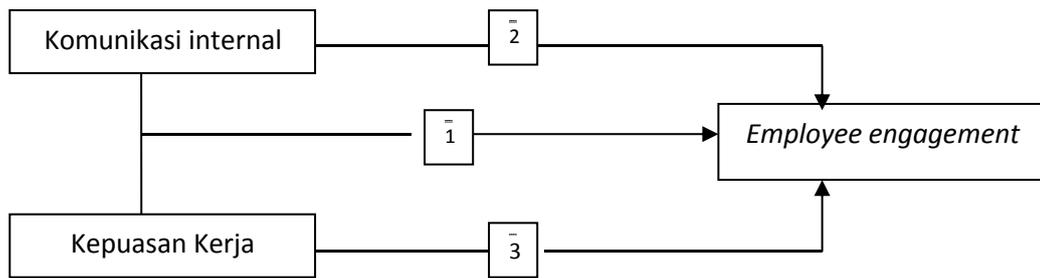
a. pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu sesuai degan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut,akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja

- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan atasan bisa dianggap sebagai figure ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya
- c. teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*promotion*), merupakan factor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja
- e. Gaji atau upah (*pay*), merupakan factor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan aspek-aspek dari Smith, Kendall & Hulin (dalam Luthans,2006) untuk dijadikan skala kepuasan kerja

F. Hipotesis

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Kerangka pemikiran disajikan dalam bentuk skema atau gambar



Keterangan :

- Anak panah 1: Hipotesis 1
- Anak panah 2 : Hipotesis 2
- Anak panah 3 : Hipotesis 3

Gambar 1

Kerangka pemikiran hubungan komunikasi internal dan kepuasan kerja dengan *employee engagement*

Hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat hubungan antara komunikasi internal dan kepuasan kerja dengan *employee engagement*
2. Terdapat hubungan positif antara komunikasi internal dengan *employee engagement*
3. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*