

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti melakukan pemaparan dari tinjauan sejenis yang memiliki kemiripan dengan penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti. Skripsi yang diambil sebagai bahan kajian pustaka penelitian terdahulu oleh peneliti mengenai pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai dinas perdagangan dan perindustrian kota bandung, sehingga dengan memaparkan penelitian sejenis ini akan menjadi referensi dan tolak ukur nantinya. Inilah beberapa penelitian yang dijadikan referensi peneliti adalah sebagai berikut:

- 1) Rhoma Ramdani, “Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung”. Skripsi, Universitas Pasundan, Bandung, 2017**

Penelitian yang dilaksanakan oleh Rhoma Ramdani (2017) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung dengan judul “Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung”. Peneliti memiliki tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui faktor perilaku organisasi yang meliputi faktor perilaku pegawai yang berbeda-beda dan pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung. Metode penelitian yang diambil yakni eksplanatori survey, sedangkan teknik

pengumpulan data yang dilakukan, studi kepustakaan dan penelitian lapangan yang terdiri dari, observasi, wawancara, dan angket yang disebarakan kepada responden sebanyak 63 orang pegawai dengan menggunakan skala likert.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung adalah sebesar 0,032 dan dikatakan mempengaruhi pengaruh yang sangat kecil. Hal ini berarti variabel epsilon (variabel yang berpengaruh pada kinerja pegawai selain perilaku organisasi) adalah sebesar 0.968.

Faktor-faktor penghambat pelaksanaan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penghargaan dan Perindustrian Kota Bandung adalah belum efektifnya program pelatihan dan pengembangan, kurangnya kompetensi pegawai, kepala bidang masih belum jelas mengenal karakteristik pegawai dan rendahnya kordinasi antar pegawai. Usaha-usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam mengatasi faktor penghambat tersebut ialah, kepala dinas coba mengintensifkan kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, para pegawai diberikan izin untuk mengikuti kursus atau melanjutkan pendidikannya, kepala bidang menyempatkan waktunya untuk mengenal lebih jauh karakteristik pegawainya, dan Kepala Dinas Dan kepala bidang mencoba untuk lebih meningkatkan koordinasi antar pegawai.

2) Adi Sulaiman Jalil, “ Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Konfeksi Tijay Jeans Bandung”, Skripsi, Universitas Pasundan, Bandung, 2018.

Penelitian yang dilakukan oleh Adi Sulaiman Jalil (2018) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Konfeksi Tijay Jeans Bandung”. Konfeksi Tijay Jeans adalah usaha yang bersifat Home Industry (industry rumahan). Yang bergerak dibidang fashion khususnya memproduksi celana jeans.

Masalah yang dialami perusahaan tersebut yaitu para karyawan konfeksi Tijay Jeans belum bisa mencapai target produksi yang sudah di tentukan, dikarenakan kurangnya dorongan atau motivasi dari diri karyawan tersebut yang menyebabkan konfeksi Tijay Jeans Bandung tidak dapat memenuhi target yang ditentukan.

Tujuan penelitian ini adalah, untuk mengetahui pelaksanaan motivasi di konfeksi Tijay Jeans bandung, mengetahui kondisi kinerja karyawan di konfeksi Tijay Jeans Bandung, mengetahui seberapa besar pengaruh seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan konfeksi Tijay Jeans Bandung, mengetahui hambatan dan usaha yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai di konfeksi Tijay Jeans Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif , teknik pengumpulan data yang dilakukan yakni, penelitian lapangan berupa observasi non partisipan, wawancara terstruktur dan penyebaran angket. Untuk analisis data digunakan uji validitas instrument, uji reliabilitas instrument,

pengujian hipotesis, koefisien korelasi X dan Y, analisis regresi linier sederhana, korelasi product moment pearson dan analisis koefisien determinasi.

Hasil dari penelitian tersebut yaitu, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa motivasi berkontribusi besar terhadap kinerja karyawan di konfeksi Tijay Jeans Bandung sebesar 89,5%, sedangkan sisanya sebesar 10.5% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak teridentifikasi, seperti gaya kepemimpinan, pelatihan, dan semangat kerja.

3) Dwi Pujiastuti, “ Strategi *Employee Relations* Pada Acara BJB Better Award”. Skripsi, Universitas Pasundan, Bandung, 2018

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Pujiastuti (2018) Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Pasundan Bandung dengan judul “ Strategi *Employee Relations* Pada Acara *BJB Better Award* (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk, Kota Bandung). *BJB Better Award* adalah sebuah bentuk apresiasi manajemen atau wujud penghargaan yang diberikan manajemen kepada karyawan-karyawan terbaik di Bank BJB dihadiri oleh seluruh jajaran direksi dan komisaris serta seluruh karyawan dan karyawan Bank BJB. Acara *BJB Better Award* didirikan dan diadakan pertama kali pada tahun 2015 oleh Bapak Dadan Yonanda selaku Pemimpin Divisi Sumber Daya Manusia yang sekarang menjadi Divisi *Human Capital*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi *Employee Relations* pada acara *BJB Better Award* yang diselenggarakan oleh oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Bank BJB) Kota Bandung. Tujuan Dari strategi *Employee Relations* adalah untuk menciptakan

hubungan yang baik antar karyawan, hubungan yang baik bisa dibina dengan komunikasi, penelitian ini menganalisis komunikasi interpersonal yang terjalin pada acara tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, menggunakan Efektivitas Komunikasi Interpersonal DeVito. Peneliti memperoleh data dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 5 komponen efektivitas komunikasi interpersonal yang meliputi keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan yang diimplementasikan oleh sesama karyawan pada saat acara *BJB Better Award* berlangsung. Efektivitas Komunikasi Interpersonal keterbukaan dapat dilihat dari kedekatan yang terjalin dan antar karyawan saling berkordinasi pada acara tersebut. Empati ditunjukkan dengan banyaknya sikap kepedulian karyawan satu dengan yang lainnya pada acara tersebut. Sikap mendukung dilihat dari partisipasi dan antusiasnisme karyawan terhadap acara tersebut. Sikap positif dilihat dari penghargaan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk menghargai. Kesetaraan, para karyawan dalam acara *BJB Better Award* mampu menempatkan diri pada saat berinteraksi, tidak memandang latar belakang karyawan lain.

Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 2.1 mengenai Matriks Review Penelitian terdahulu, sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Matriks Review Penelitian

No	Nama/judul/tahun	Metode Penelitian	Teori Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rhoma Ramdani/ Universitas Pasundan/2017 Judul Penelitian: “ Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Perindustrian Kota Bandung”	Kuantitatif	Perilaku Organisasi	Memiliki persamaan pada metode penelitian dan variabel Y	Objek yang diteliti dan variabel X
2.	Adi Sulaiman Jalil/ Universitas Pasundan/ 2018 Judul Penelitian: “ Pengaruh Motivasi Terhadao Kinerja Pegawai Pada Konfeksi Tijay Jeans Bandung”	Kuantitatif	Teori Motivasi	Memiliki persamaan pada metode penelitian dan variabel Y	Objek yang diteliti dan variabel X
3.	Dwi Pujiastuti/ Universitas Pasundan/2018 Judul Penelitian: “ Strategi <i>Employee Relations</i> Pada Acara <i>BJB Better Award</i>”	Kualitatif	Teori Efektivitas Komunikasi Interpersonal	Memiliki persamaan pada metode variabel X	Objek yang diteliti, variabel Y dan metode penelitian

No	Nama/Judul/Tahun	Metode Penelitian	Teori Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	Salima Anindya Putri Utomo/ universitas Pasundan Bandung/2021 Judul Penelitian: “Pengaruh <i>Employee Relations</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT.Fuji Technica Indonesia”	Kuantitatif	Teori klasik Organisasi	Memiliki persamaan pada metode penelitian dan variabel Y dan X	Objek yang diteliti

Sumber : olahan data peneliti 2021

2.1.2 Kajian Konseptual

2.1.2.1 Komunikasi

2.1.2.1.1 Pengertian Komunikasi

Secara etimologis, istilah komunikasi berasal dari bahasa latin *communication* dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Arti *communis* adalah sama, dalam arti kata sama makna, yaitu sama makna, yaitu sama makna mengenai suatu hal. Jadi, komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat terdapat kesamaan mengenai suatu hal yang dikomunikasikan.

Menurut **Dedy Mulyana** dalam bukunya yang berjudul **Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar**, pengertian Komunikasi adalah:

Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Dari pengertian itu jelas bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang, dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Jadi, yang terlibat dalam komunikasi itu adalah manusia. Karena itu, komunikasi yang dimaksudkan disini adalah komunikasi manusia atau dalam bahasa asing disebut *human communication*, yang sering kali pula disebut komunikasi sosial atau *social communication*. (2007:46)

Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia, karena seseorang akan mendapatkan suatu informasi maupun bersosialisasi melalui proses komunikasi tersebut.

Dedy mulyana dalam bukunya **Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar** mengenai pentingnya komunikasi pada manusia, menjelaskan bahwa:

Orang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia, bisa dipastikan akan tersesat, karena ia tidak berkesempatan menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. (2007:46)

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tidak langsung, melalui media. Dalam definisi tersebut dapat tersimpul tujuan, yakni memberitahu atau mengubah sikap (*attitude*), pendapat *opinion*, atau perilaku (*behavior*). komunikasi bertujuan bersifat informatif dan persuasif.

2.1.2.1.2 Komponen Komunikasi

Didalam proses komunikasi, diperlukan adanya komponen-komponen komunikasi yang menjadi unsur-unsur utama untuk dapat terjadinya suatu proses komunikasi tersebut. **Arni Muhammad** dalam bukunya **Komunikasi Organisasi** mengenai komponen-komponen komunikasi menyebutkan beberapa hal, yaitu:

1. Pengirim Pesan

Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adaah menentukan arti tersebut ke dalam satu pesan. Sesudah itu baru dikirim melalui saluran.

2. Pesan

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat,

buku, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa, percakapan tatap muka. Percakapan melalui telepon, radio dan sebagainya. Pesan yang nonverbal dapat berupa isyarat, ekspresi muka dan nada suara.

3. Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya atau suara itu berpindah mungkin berbeda-beda. Misalnya bila dua orang berbicara tatap muka gelombang suara dan cahaya di udara berfungsi sebagai saluran. Tetapi jika pembicaraannya melalui surat yang dikirimkan, maka gelombang cahaya sebagai saluran yang memungkinkan kita dapat melihat huruf pada surat tersebut. Kertas dan tulisan itu sendiri adalah sebagai alat untuk menyampaikan pesan. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat untuk menyampaikan pesan seperti buku, radio, film, televi, surat kabar tetapi saluran pokoknya adalah gelombang suara dan cahaya. Disamping itu kita juga dapat menerima pesan melalui alat indera penciuman, alat pengecap dan peraba.

4. Penerima Pesan

Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

5. Balikan

Balikan adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah yang dimaksud oleh seorang pengirim. Bila arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim diinterpretasikan oleh si penerima berarti komunikasi tersebut efektif. Seringkali respons yang diberikan tidak seperti yang diharapkan si pengirim pesan kurang tepat dalam menginterpretasikan pesan. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor-faktor dalam diri si penerima yang mempengaruhi dalam pemberian arti pesan. (2017:17)

Dalam proses komunikasi tersebut, tugas seorang komunikator adalah mengupayakan agar pesan-pesan yang dapat diterima baik dan jelas kepada komunikan. Model proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran

umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi, bagaimana mempengaruhi atau mengubah sikap anggota atau stakeholdernya melalui implementasi komunikasi.

Suatu pesan sebelum dikirim, terlebih dahulu di sandikan (*encoding*) ke dalam simbol-simbol yang dapat menggunakan pesan yang sesungguhnya ingin disampaikan oleh pengirim. Apapun symbol yang dipergunakan, tujuan utama dari pengirim adalah menyediakan pesan dengan suatu cara yang dapat memkasimalkan kemungkinan dimana penerima dapat menginterpretasikan maksud yang diinginkan pengirim dalam suatu cara yang tepat. Pesan dari komunikator akan di kirimkan kepada penerima melalui satu siaran atau media tertentu. Pesan yang diterima oleh penerima melalui simbol-simbol, selanjutnya akan ditransformasikan kembali (*decoding*) menjadi bahasa yang dimengerti sesuai dengan pikiran penerima sehingga menjadi pesan yang diharapkan penerima.

Adanya umpan balik (*feedback*) menunjukkan bahwa proses komunikasi terjadi dua arah, artinya individu atau kelompok dapat berfungsi sebagai pengirim sekaligus penerima dan masing- masing saling berinteraksi. Interaksi memungkinkan dapat memantau seberapa baik pesan-pesan yang dikirimkan dapat diterima atau apakah pesan yang disampaikan telah ditafsirkan secara benar sesuai yang diinginkan.

2.1.2.1.3 Fungsi Komunikasi

Komunikasi mempunyai fungsi penting bagi kehidupan manusia, jika manusia tidak berkomunikasi dengan baik, maka manusia tersebut akan merasakan kesulitan bersosialisasi dengan lingkungan sekitarnya.

Fungsi komunikasi menurut **Deddy Mulyana** di dalam buku berjudul **ilmu komunikasi suatu pengantar** menyebutkan bahwa:

1. Fungsi Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain. Melalui komunikasi kita bekerja sama dengan anggota masyarakat (keluarga, kelompok belajar, perguruan tinggi, RT, RW, desa, kota, dan Negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.

2. Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah, dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku nonverbal.

3. Fungsi Komunikasi Ritual

Erat kaitannya dengan komunikasi ekspresif adalah komunikasi ritual, yang biasanya dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebagai rites of passage, mulai dari upacara kelahiran, sunatan, ulang tahun, pertunangan (melamar, tukar cincin), siraman, pernikahan (ijab kabul, sungkem kepada orang tua), ulang tahun perkawinan,

hingga upacara kematian. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau menampilkan perilaku-perilaku tertentu yang bersifat simbolik. Mereka yang berpartisipasi dalam bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan kembali komitmen mereka kepada tradisi keluarga, suku, bangsa, Negara, ideology, atau agama mereka.

4. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan. (2005:5)

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa fungsi komunikasi adalah sebagai sarana bertukar informasi dan pesan, dan memiliki banyak kegunaan untuk kehidupan sosial. Fungsi tersebut dapat dipergunakan untuk berkomunikasi antar individu maupun kelompok.

2.1.2.2 *Employee Relations*

2.1.2.2.1 *Pengertian Employee Relations*

Kegiatan *Employee Relations* atau bisa disebut dengan hubungan karyawan sangat berpengaruh bukan hanya terhadap kuantitas dan kualitas yang dihasilkan tetapi juga berpengaruh kepada hubungan antara sesama karyawan atau kepada atasan yang pada akhirnya dapat berpengaruh positif kepada perusahaan atau instansi.

Definisi *Employee Relations* menurut **Yulianita** dalam buku **Dasar-Dasar**

Publik Relations, yaitu:

“kegiatan *Public Relations* untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan pihak karyawan” (1999: 68)

Hubungan karyawan (*employee relations*) bukan saja dilihat dari kualitas dan kuantitas saja yang diproduksi oleh pegawai, tetapi lebih luas lagi pengertiannya. Hubungan karyawan adalah suatu komunikasi internal yang harus dilakukan dengan lancar dan efektif antara sesama pegawai, atau hubungan antar pegawai dengan manajemen organisasi.

Pendapat **Rosady Ruslan** dalam bukunya **Manajemen Humas dan Komunikasi** mengemukakan pengertian *Employee Relations* yakni:

Employee Relations adalah pembinaan hubungan dengan karyawan yang menjadi bagian utama dari unit usaha, perusahaan atau instansi itu sendiri. Namun dapat juga diartikan bahwa hubungan kepegawaian (*Employee Relations*) tersebut bukanlah dilihat dalam pengertian yang sempit, yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi dan upah” yang terkait dengan “lingkungan kerja”, tetapi pengertiannya lebih dari itu dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antara karyawan dan manajemen perusahaan yang lebih efektif. (2002: 275)

Perusahaan atau sebuah instansi harus terus berupaya mengatur strategi dan inovasi untuk mempertahankan kualitas hubungan antar karyawannya. Salah satunya dengan mengelola kegiatan *Employee Relations* merupakan kegiatan untuk menunjang hubungan antar karyawan yang mencakup semua level dan sebagai salah satu sarana komunikasi yang efektif bagi internal perusahaan.

Menurut **Archibald William** yang dikutip oleh **onong** dalam bukunya *Human Relations dan Publik Relations, Employee Relations* yakni:

Employee Relations merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari dalam bangku kerja tukang kayu, dibelakang mesin, atau dibelakang meja tulis. (1993:144)

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa internal public relations tidak hanya dilakukan oleh pihak HRD saja dan dilakukan di belakang meja saja, tetapi perlunya berkomunikasi langsung dan efektif oleh seluruh anggota ataupun karyawan yang berkerja di sebuah instansi atau perusahaan tersebut.

Suatu perusahaan atau instansi harus mempunyai tujuan-tujuan jelas dalam menjalankan Employee Relations agar kinerja karyawan lebih efektif. Selain meningkatkan efektivitas kinerja karyawan, tujuan *employee relations* dapat meningkatkan kualitas komunikasi lebih baik antar sesama karyawan maupun dengan atasan. Jika komunikasi berjalan dengan baik, maka informasi yang disampaikan akan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mewujudkan hubungan yang baik antara sesama karyawan maupun atasan, perlu diadakannya program *employee relations*.

Menurut **Frank Jefkins** dalam bukunya *Public Relations* mengemukakan kegiatan-kegiatan *Employee Relations* yakni:

1. Jurnal Internal

Jurnal internal ini diciptakan khusus untuk public internal yang dapat berbentuk majalah atau tabloid. Jurnal internal ini akan dapat menjadi jembatan penghubung antara perusahaan, pihak manajemen, dan karyawan.

2. Papan Pengumuman

Papan pengumuman ini dapat ditempatkan berbagai lokasi yang ramai atau sering disinggahi karyawan –karyawan agar mereka mendapatkan informasi yang sama pada saat bersamaan.

3. Kotak Saran

Untuk memperoleh dan menampung berbagai masukan dari para karyawan, pihak manajemen dapat menempatkan sejumlah kotak saran di tempat-tempat umum di seluruh lokasi perusahaan. Setiap karyawan yang memiliki komentar, ide, keluhan, atau bahkan kecaman pedas pada atasan atau perusahaan dipersilahkan menyampaikan secara anonym melalui kotak-kotak surat tersebut.

4. Rangsangan Berbicara

Pemimpin perusahaan dapat membuka nomor telepon khusus sehingga setiap karyawan dapat langsung menghubunginya secara langsung, tanpa harus menempuh birokrasi perkantoran. Teknik ini bisa juga dilakukan dengan menyediakan formulir aduan. Setiap karyawan yang merasa dirinya perlu menyatakan sesuatu dapat menuangkannya secara tertulis kedalam kertas formulir tersebut dan memasukkannya ke suatu kotak pos khusus yang menjamin akan sampainya formulir-formulir aduan tersebut ke tangan pimpinan.

5. Presentasi Video atau *slide*

Perangkat audio visual dapat digunakan untuk berbagai tujuan mulai dari mendidik para karyawan baru, menjelaskan standar keamanan kerja, menguraikan kemajuan yang telah dicapai perusahaan, memaparkan laporan-laporan pembukuan tahunan, mengadakan rekrutmen, dan lain-lain.

6. **Literatur Pengenalan**

Literatur pengenalan adalah berbagai macam naskah, materi, atau buklet yang berisikan riwayat singkat perusahaan, berbagai kegiatan pokok, cara kerjanya, struktur manajemen, dan berbagai hal-hal yang perlu diketahui karyawan baru.
7. **Kunjungan oleh pihak manajemen**

Dalam organisasi yang memiliki banyak kantor cabang, salah satu cara yang dapat digunakan untuk menggalang kedekatan dan hubungan baik antara manajemen dan karyawan adalah melalui kunjungan secara langsung oleh pimpinan perusahaan. Kunjungan tersebut bisa menjembatani jauhnya jarak fisik.
8. **Obrolan langsung**

Pembicaraan tatap muka secara pribadi dan langsung kepada yang bersangkutan, sejak dahulu hingga sekarang merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memperlihatkan sikap terbuka pihak manajemen perusahaan. Komunikasi tatap muka adalah suatu bentuk komunikasi yang paling efisien
9. **Konferensi Staf**

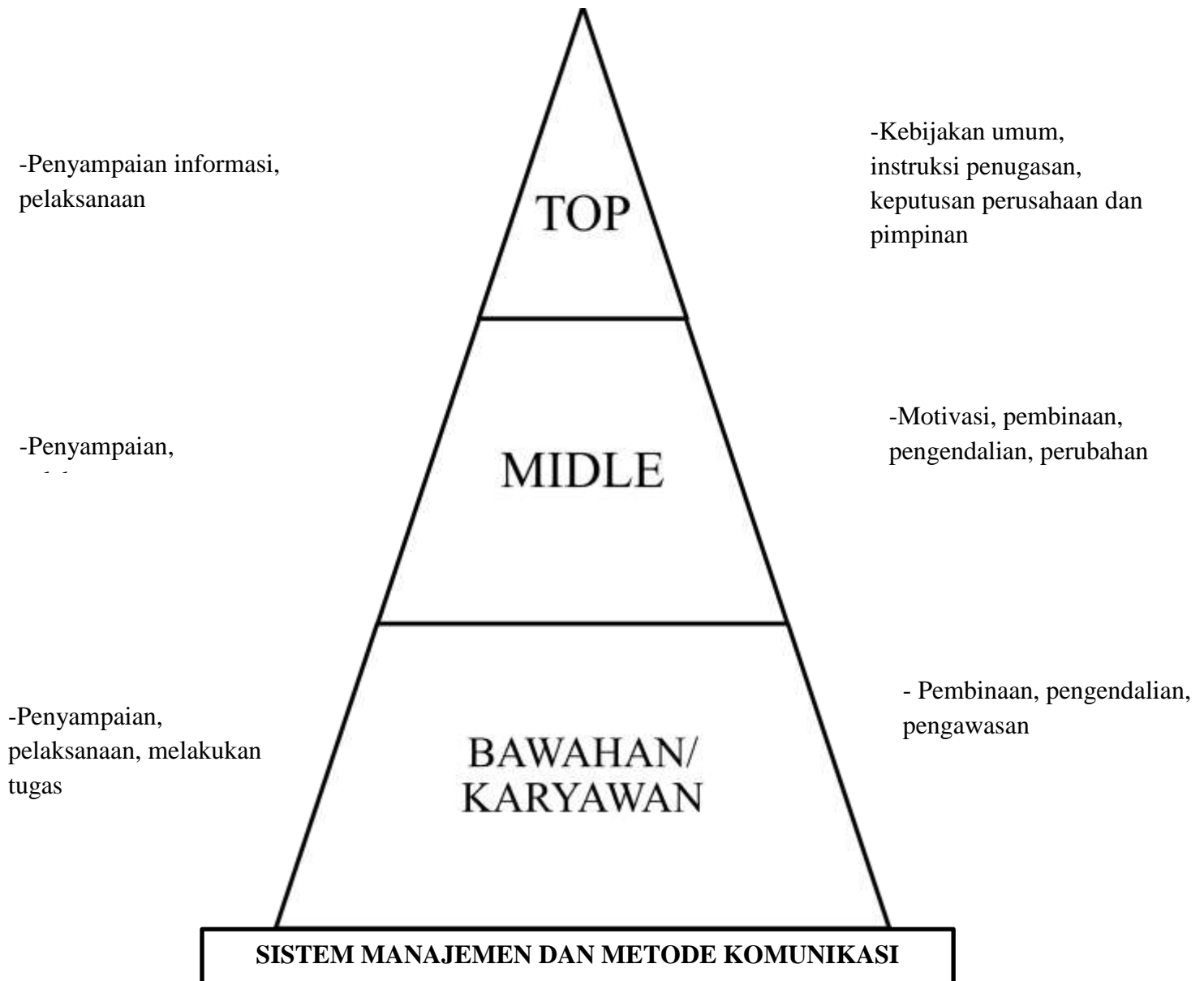
Konferensi staf merupakan acara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus untuk menciptakan hubungan yang baik dan erat antara pihak manajemen dengan para karyawan.
10. **Acara-acara kekeluargaan**

Berbagai kegiatan dan acara tidak resmi, seperti pesta perusahaan, makan malam dalam rangka merayakan tahun baru atau ulang tahun perusahaan, olahraga dan piknik bersama, semuanya menyertakan anggota keluarga dan lingkungan terdekat dari masing-masing karyawannya, ternyata sangat besar manfaatnya untuk merekatkan hubungan baik antara manajemen dengan pihak karyawan.
11. **Klub-klub sosial**

Pada organisasi yang telah mapan biasanya terdapat klub-klub sosial atau olahraga yang dilengkapi dengan gedung yang memadai dan berbagai fasilitas kenyamanan lainnya. Klub sosial dapat menjadi ajang bertemu dan kegiatan bersama demi mempererat hubungan antara manajemen dengan karyawan. (1996: 176-177).

Dari beberapa poin tujuan kegiatan *employee relations* diatas, menjelaskan bahwa tujuan *employee relations* memiliki manfaat yakni mendukung komunikasi internal berjalan lancar di dalam sebuah perusahaan atau instansi.

Substansi Komunikasi
berisikan :



Gambar 2. 1

Komunikasi Internal

Sumber: Rosady Ruslan "Manajemen Public Relations & Media Komunikasi"

2.1.2.2.2 Maksud dan Tujuan *Employee Relations*

Tujuan dari *Employee Relations* seperti yang dinyatakan **Cutlip, Center, dan Broom** dalam bukunya *Effective Public Relations* yakni:

As part of the larger public relations functions, the goals of employee relations communications are the identify, establish, and maintain mutually beneficial relationship between the organization and the employees on whom its success or failure depends

(salah satu bagian dari fungsi *public relations* adalah tujuan komunikasi dari hubungan dengan karyawan, adalah untuk mengidentifikasi membangun dan mengatur keadaan saling kerjasama antara organisasi dan karyawannya yang berkaitan dengan sukses atau tidaknya perusahaan). (cutlip 1985:315)

Tujuan dari *employee relations* tersebut harus terlaksana dengan baik oleh internal public relations. Karena berdampak terhadap keberhasilan dan kesuksesan perusahaan. Hal ini karena pegawai adalah bagian penting untuk menjalankan kegiatan di dalam perusahaan atau instansi. Maka bila internal *public relations* berjalan buruk dan membuat karyawan tidak merasa nyaman, maka akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai tersebut.

Dalam bukunya *Effective Public Relations*, **Cutlip, Center and Broom** menyebutkan bahwa ada empat hal yang menyebabkan keefektifan dari *employee relations* yaitu:

1. Permulaan yang meliputi perekrutan melalui iklan, wawancara, dan pengumuman melalui pamflet yang dimaksudkan untuk menarik, menyeleksi, dan mendoktrin karyawan baru.
2. Saat bekerja, meliputi berbagai kegiatan tatap muka dan proses komunikasi yang meliputi berita pengenalan dan berbagai informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penghargaan dan pengakuan, melalui pengumuman, publikasi tentang acara khusus dan pemenang penghargaan.
4. Pembatasan atau gangguan kerja, baik yang disebabkan oleh pemberentian, pemogokan, kerusakan peralatan bencana, pengurangan posisi atau pengunduran diri (1985:317).

Dari 4 hal tersebut dapat membangun hubungan kerja yang efektif antara perusahaan/ instansi dengan karyawannya. Selain itu agar karyawan mengetahui dengan jelas tujuan dan budaya perusahaan dari proses komunikasi internal di dalam perusahaan, yang tujuannya meliputi:

1. Untuk menciptakan rasa kepedulian terhadap organisasi yang meliputi dasar pelaksanaan, masalah-masalah yang timbul dan tujuan organisasi.
2. Untuk dapat selalu menerima informasi tentang pembangunan yang berarti yang akan mempengaruhi organisasi dan karyawan.
3. Untuk meningkatkan ke efektifitasan diluar dan didalam lingkungan kerja.
4. Untuk mendesak dan memberi semangat pada karyawan untuk meningkatkan proses kerja.
5. Untuk dapat memuaskan keinginan karyawan agar selalu mendapatkan informasi dan berpartisipasi dalam organisasi (1985:317)

Tujuan dijalinnya kegiatan hubungan karyawan, yakni untuk menimbulkan rasa kepedulian terhadap sistem kerja, permasalahan dan tujuan perusahaan/ instansi diantara karyawan, dapat menimbulkan rasa nyaman dan merasa sudah menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Dampaknya, karyawan akan dapat bekerja sesuai target yang sudah ditetapkan dengan baik karena telah memahami segala hal yang menyangkut tentang perusahaan atau instansi. Selain memiliki tujuan, *employee relations* memiliki maksud yaitu untuk memberikan informasi dan wawasan baru sehingga dapat memberikan ide atau gagasan agar dapat membantu membangun perusahaan.

Menurut **Moore** dalam **Hubungan Masyarakat Prinsip, Kasus, dan Masalah**, maksud dari *employee relations* yakni:

1. Komunikasi dari manajemen kepada karyawan, merupakan suatu bentuk komunikasi dengan karyawan secara lisan, menggunakan media cetak, atau grafik yang dapat dilakukann bersama.
2. Komunikasi dari karyawan ke manajemen, metode yangdigunakan karyawan untuk berkomunikasi dengan manajemen adalah melalui penelitian sikap karyawan, usulan bebas kepada pengawas,partisipasi karyawan dalam manajemen perusahaan dan percakapan informal dengan pengawas.
3. Pendidikan ekonomi karyawan, dilaksanakan melalui diskusi panel, artikel dalam majalah karyawan dan kasus formal. (1998:9-15)

Menurut **Ruslan** dalam bukunya **Manajemen *Public Relations* dan Media komunikasi**, maksud dan tujuan komunikasi internal melalui program kerja *employee relations* adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu perusahaan/instansi
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dan para karyawannya.
3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
4. Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang sarana informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan) (2005:258)

Pelaksanaan program *employee relations* yang benar dalam suatu perusahaan/ instansi merupakan suatu kegiatan metode komunikasi yang berhubungan erat dengan cara mengelola sumber daya manusia dan sebagainya untuk pencapaian target perusahaan/ instansi.

2.1.2.3 Kinerja Pegawai

2.1.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi/perusahaan dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja karyawan yang berlaku dalam organisasi.

Muhammad dalam bukunya **Komunikasi Organisasi** antara lain sebagai berikut:

Kinerja pegawai adalah tanggung jawab dari hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya (2002:46)

Selain dilihat dari segi tanggung jawab sesuai target kinerja yang dihasilkan, hal lain yang perlu diperhatikan adalah prestasi yang telah dicapai oleh pegawai. Sebuah organisasi/perusahaan akan melihat bagaimana cara kerja seorang pegawai, apa saja yang telah dicapai oleh pegawai.

Setiap pekerjaan memiliki standar tertentu untuk mencapai target organisasi/ perusahaan sesuai jobdesk pekerjaan pegawai masing-masing.

Sedarmayanti dalam bukunya **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja** mengungkapkan bahwa:

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai (1995:55)

Berdasarkan pandangan diatas, suatu keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan terlebih dahulu agar tercapainya sesuai target yang direncanakan.

Arti lain dari kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja dilihat dari segi kuantitas dan kualitas yang telah dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Berdasarkan dengan kemampuan, dan usaha yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Hal ini sesuai dengan menurut ahli menurut **A.A Anwar Prabumi Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** sebagai berikut:

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. (2000:67)

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah bagian penting dari suatu organisasi/ perusahaan karena berhubungan dengan sukses atau tidaknya organisasi/perusahaan tersebut.

Seorang karyawan melakukan suatu usaha kinerja sesuai dengan tanggung jawab, kemampuan, yang karyawan tersebut miliki dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas yang karyawan tersebut kerjakan.

2.1.2.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Tingkat kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan dapat dilihat dari kinerja pegawai pada saat melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tingkatan produktivitas kinerja pegawai tidak selalu pada kondisi baik maupun buruk, kinerja pegawai dapat dipengaruhi berapa hal.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja seorang pegawai. Menurut **Mitchael** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Produktivitas kerja**, yaitu:

1. Kualitas Kerja
2. Ketepatan Waktu
3. Kemampuan (2005:51)

Jika dilihat dari faktor diatas, faktor tersebut dapat menjadi tolak ukur dalam melakukan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya.

Selain itu, dalam melakukan kinerjanya, seorang karyawan tidak dapat bekerja sendiri, melainkan perlu adanya komunikasi antar sesama pegawai atau atasan, dan perlu adanya pengaruh internal dan eksternal .

Menurut **Soesilo** dalam **Nogi** pada buku **Manajemen Publik** mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh lima faktor yakni:

1. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjelaskan aktivitas organisasi.
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi
3. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan bekarya secara optimal.
4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk dipergunakan dalam mempertinggi inerja organisasi.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi (2006:180)

Kinerja karyawan tentunya tidak dapat berdiri dengan sendirinya, perlu adanya dorongan dan kerjasama dari berbagai faktor, baik faktor internal atau eksternal.

Memiliki sumber daya manusia yang produktif merupakan faktor internal yang dapat mendorong terhadap keberhasilan suatu organisasi/ perusahaan. Serta faktor pendukung seperti sarana dan prasarana yang lengkap membantu kinerja karyawan akan berjalan lebih baik pada setiap karyawan.

2.1.2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai memiliki manfaat menilai individu atau terhadap satu karyawan saja, melainkan bermanfaat untuk kelangsungan masa depan organisasi tersebut agar bisa dikembangkan secara praktis dan efisien.

Menurut **Sedarmayanti** pada bukunya **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** menyatakan manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja.
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
2. Memberikan Kesempatan Kerja Yang Adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian Kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. (2009:264).

Berdasarkan penjelasan salah satu ahli di atas, banyak sekali manfaat dari penilaian kinerja pegawai bagi karyawan itu sendiri, maupun organisasi atau perusahaan. Dengan beberapa manfaat tersebut, kita dapat mengukur kualitas baik buruknya SDM yang dimiliki.

2.1.2.3.4 Hambatan-hambatan dalam Kinerja Karyawan

Setiap melakukan suatu kegiatan pasti selalu ada hambatannya, termasuk yang terjadi pada kinerja karyawan. Hambatan-hambatan tersebut diungkapkan oleh **Muhammad** dalam **Komunikasi Organisasi** yaitu:

1. Malas
Umumnya orang mempunyai pembawaan bahwa merasa tidak suka pada pekerjaan dan berusaha menghindari pekerjaan dan menghindari pekerjaan yang dianggap sulit.
2. Watak
Sifat manusia tidak suka bekerja, maka orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan, diancam dengan hukuman untuk menjadikan usaha mereka tepat untuk mencapai apa tujuan organisasi.
3. Senang Diarahkan
Rata-rata manusia senang diarahkan, ingin untuk menghindari dari rasa tanggung jawab, dan memiliki suatu ambisi ingin senang atas segalanya. (2002:44)

Berdasarkan definisi di atas menyatakan bahwa hambatan pasti selalu terjadi di dalam suatu penyelesaian pekerjaan, sehingga berdampak buruk

terhadap perusahaan atau organisasi. Perlu adanya langkah antisipasi dan pembinaan khusus untuk karyawan agar memiliki rasa professional yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya dan bertanggung jawab penuh dengan apa yang karyawan tersebut kerjakan.

2.1.3 Kajian Teoritis

Dalam penelitian ini menggunakan teori klasik, teori ini berasal dari dua teori, pertama teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Taylor 1911 yang bertema pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal menggunakan biaya seefisien mungkin. Henry Fayol 1919 mengembangkan teori yang lebih luas yang menekankan pada spesialisasi pekerjaan, otoritas, control, dan tanggung jawab. Kedua: berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1947 yang bertema pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang memiliki keefektifan terhadap organisasi.

Menurut **Arie Ambarwati** dalam bukunya yang berjudul **Perilaku dan Teori Organisasi** mengenai definisi organisasi menurut Teori Klasik yakni:

Organisasi merupakan struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain apabila orang bekerja sama (2018:20)

Selalu memiliki susunan yang rasional dan logis, baik secara pencapaian efisiensi maupun secara ekonomis, hal tersebut merupakan asumsi yang dimiliki teori organisasi klasik. Dengan kata lain, tujuan organisasi menurut teori klasik adalah rasionalitas, efisiensi, dan keuntungan ekonomis.

Sejalan dengan tujuannya, manusia juga diasumsikan bertingkah laku secara rasional. Jika manusia dipandang sebagai makhluk yang rasional, maka akan mudah bagi pihak organisasi atau perusahaan tersebut untuk mencapai target atau kepentingan-kepentingannya. Terutama untuk peningkatan upah dan insentif bagi pihak pekerja yang akan berpengaruh pada peningkatan produktifitas.

Menurut **Arie Ambarwati** dalm bukunya yang berjudul **Perilaku dan Teori Organisasi** mengenai organisasi klasik yakni:

Teori organisasi klasik memusatkan perhatiannya pada penciptaan suatu himpunan teknik-teknik yang rasional, yang diperlukan dalam mengembangkan baik struktur maupun proses dan juga mengarahkan suatu bentuk koordinasi yang mampu mengintegrasikan hubungan-hubungan antara bagian dari suatu organisasi. Teori klasik sangat meyakini bahwa jika teknik dan pendekatan yang rasional dapat diwujudkan maka organisasi akan dapat berjalan lebih baik dalam pencapaian tujuan (2018:20)

Menurut penganut teori klasik tergantung dari 4 kondisi yaitu : saling melayani, disiplin, kekuasaan, dan doktrin. Melalui asumsi dasar tersebut maka dapat dijadikan aturan dasar dalam organisasi adalah :

1. Pembagian kerja
2. Proses kinerja antar atasan maupun sesama pegawai
3. Hubungan antar kegiatan
4. Rentang kekuasaan

Maka teori klasik merupakan sebuah teori yang menjelaskan mengenai sebuah bentuk koordinasi atau suatu kebijakan terstruktur yang mampu

menghubungkan bagian-bagian di dalam organisasi tersebut, dengan tujuan agar pencapaian tujuan organisasi berjalan lancar dan lebih baik.

Contoh dari teori klasik dapat dilihat pada sebuah organisasi atau perusahaan besar yang memiliki banyak anggota maupun pegawai, sistem kegiatan rutin yang terkoordinasi, sekelompok orang akan dikelompokkan sesuai dengan jabatannya, hal tersebut bertujuan agar koordinasi berjalan lebih mudah dan meningkatnya produktivitas kinerja.

Menurut **Arni Muhammad** pada bukunya **Komunikasi Organisasi** teori saintifik manajemen pengelolaan organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Pembagian pekerjaan
2. Otoritas dan Tanggung jawab
3. Kesatuan Komando
4. Kesatuan arah
5. Minat masing-masing bawahan terhadap minat umum
6. Pembayaran yang wajar
7. Sentralisasi
8. Mata rantai Komando
9. Perintah
10. Kesamaan
11. Stabilitas kedudukan personel yang tetap
12. Inisiatif
13. Rasa kesatuan korp (2017:35)

Pemikiran Taylor ini mengkombinasikan sejumlah kecenderungan dalam pemikiran manajemen.

Menurut **Frederick W Taylor** yang diterjemahkan oleh **Arie Ambarwati** dalam bukunya **Perilaku dan Teori Organisasi** mengenai produktivitas kinerja teori saintifik manajemen yaitu:

1. Gagasan bahwa pekerjaan dapat dianalisa secara ilmiah
2. Studi tentang waktu dan kegiatan yang detail akan dapat menunjukkan cara yang terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Kedua melalui standarisasi, proses seleksi, proses penempatan, dan proses pelatihan dapat dilakukan lebih mudah. Studi tentang waktu dan kegiatan menunjukkan keterampilan dan keahlian macam apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan yang khusus.
3. Standarisasi menjadi langkah yang penting menuju proses mekanisasi, suatu gagasan filosofis yang menunjuk pada sistem hubungan manusia dengan mesin dalam dunia kerja (2018:25).

Penjelasan diatas merupakan prinsip-prinsip yang ada pada teori saintifik manajemen pengelolaan organisasi, teori tersebut merupakan hal yang berhubungan dengan teori klasik organisasi. Berdasarkan penjelasan, poin-poin diatas dapat menunjang serta memberikan efisiensi terhadap organisasi yang sedang dikerjakan oleh banyak pegawai serta pimpinan yang ada di dalam suatu organisasi/perusahaan tersebut.

Menurut pendapat ahli **Kreps 1986** pada buku **Kommunikasi Organisasi** karangan **arni Muhammad** mengenai teori birokrasi sebagai berikut:

Birokrasi ini dicapai oleh pembentukan struktur, aturan, dan proses dalam organisasi kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat birokrasi atau tidak berdasarkan karakteristiknya. (2017:35)

Pencapaian organisasi mengenai birokrasi tidak dapat berjalan jika tidak adanya suatu struktur yang teratur, berikutnya, menurut **Kreps 1986** di dalam buku **Komunikasi Organisasi** karangan **Arni Muhammad** tentang karakteristik birokrasi di jelaskan sebagai berikut:

1. Adanya aturan-aturan, norma-norma, dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
2. Spesialisasi peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan.
3. Hirerarki otoritas organisasi secara formal.
4. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasar kompetensi teknis dan melakukan pekerjaan.
5. Saling pertukaran dalam pekerjaan sehingga memungkinkan orang lain menggantikan pekerjaan seseorang.
6. Hubungan interpersonal diantara anggota organisasi bersifat profesional dan personal
7. Deskripsi pekerjaan yang rinci harus diberikan kepada anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
8. Rasionalitas dan kemungkinan meramalkan aktivitas organisasi dan penyelesaian tujuan. (2017:36).

Dalam teori klasik, perpaduan antara dua teori tersebut dapat menjadikan organisasi yang dikelola dapat mencapai tujuan atau target bersama yang semula direncanakan, dipadukan teori birokrasi yang mengatur bagaimana aturan, tanggung jawab serta hubungan komunikasi interpersonal.

Berdasarkan yang di sebutkan oleh **Scott (Goldhaber, 1986)**, pada buku **Komunikasi Organisasi** karangan **Arni Muhammad** mengenai kunci dari teori organisasi klasik yakni:

Pembagian kerja, hireraki proses fungsional, struktur dan pengawasan yang ketat. (2017:38)

Maksud pembagian pekerjaan diatas yaitu suatu organisasi atau perusahaan dapat membagi berbagai pekerjaan terhadap sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut sesuai dengan keahlian yang masing-masing karyawan miliki.

Unsur hirarki proses fungsional, merupakan setiap karyawan memiliki tingkatan atau jabatan pada setiap organisasi, menurut fungsinya atau pekerjaannya, hal ini dapat menunjukkan bagaimana kewenangan dalam organisasi.

Unsur struktur merupakan kunci ketiga dari teori organisasi klasik. Dimana teori tersebut berisi garis komando atau rantai perintah dan fungsi utama dari organisasi formal, atau dapat dikatakan perintah dari atasan ke bawahan.

Menurut teori klasik, kesuksesan sebuah organisasi ataupun perusahaan ditentukan oleh suatu sistem koordinasi yang dapat mengintegrasikan hubungan-hubungan antar bagian, dilakukan teknik-teknik yang rasional. Karena di dalam organisasi terdapat struktur-struktur yang tersusun secara rasional dan sistematis.

Maka teori klasik merupakan sebuah teori yang menjelaskan mengenai struktur-struktur atau kebijakan dalam organisasi yang dapat berpengaruh terhadap target pekerjaan dan produktivitas kinerja di dalam organisasi atau perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian kuantitatif, kerangka pemikiran sangatlah penting, karena dapat menentukan kejelasan serta validitas dari data yang diperoleh, guna memperlancar penelitian secara keseluruhan. Pada penelitian ini, variabel X yaitu *Employee relation*, dan variabel Y yakni Kinerja pegawai

Komunikasi internal adalah komunikasi yang sangat penting dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan karena terdapat proses penyampaian ilmu, informasi, wawasan serta motivasi yang terjadi di dalam ruang lingkup yang terjadi antara seorang Humas harus menyusun strategi ataupun program yang dapat meng sukseskan proses pertukaran informasi di dalam lingkungan perusahaan agar terjalin komunikasi yang baik di dalam internal organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.anggota organisasi atau perusahaan tersebut saja.

Seorang Humas harus menyusun strategi ataupun program yang dapat meng sukseskan proses pertukaran informasi di dalam lingkungan perusahaan agar terjalin komunikasi yang baik di dalam internal organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu program yang dibuat dan dilakukan oleh seorang Humas di dalam perusahaan PT. Fuji Technica Indonesia adalah melalui kegiatan-kegiatan hubungan karyawan (*Employee Relations*)

Definisi *Employee Relations* menurut **Yulianita** dalam buku **Dasar-Dasar**

Publik Relations, yaitu:

”kegiatan *Public Relations* untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan pihak karyawan” (1999: 68)

Employee Relations (X) adalah salah satu kegiatan kehumasan yang dilakukan baik di lingkungan organisasi/perusahaan swasta, maupun di lingkungan pemerintahan. Kegiatan *employee relations* adalah sebuah kegiatan internal yang dilakukan oleh sesama karyawan maupun atasan agar terjalinnya hubungan yang harmonis dan berpengaruh terhadap efektifitas kinerja.

Sesuai dengan pendapat **Rosady Ruslan** dalam bukunya **Manajemen Humas dan Komunikasi** mengemukakan pengertian *Employee Relations* yakni:

Employee Relations adalah pembinaan hubungan dengan karyawan yang menjadi bagian utama dari unit usaha, perusahaan atau instansi itu sendiri. Namun dapat juga diartikan bahwa hubungan kepegawaian (*Employee Relations*) tersebut bukanlah dilihat dalam pengertian yang sempit, yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi dan upah” yang terkait dengan “lingkungan kerja”, tetapi pengertiannya lebih dari itu dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antara karyawan dan manajemen perusahaan yang lebih efektif. (2002: 275)

Melakukan kegiatan yang membuat suasana lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan semakin produktif dan semakin berkembang.

Selebihnya indikator-indikator yang ada pada *employee relations* menurut **Rosady Ruslan** pada bukunya **Manajemen Public Relation dan Media komunikasi**:

1. *Program Pendidikan dan Pelatihan*

Yaitu suatu program edukasi kepada karyawan baru maupun yang sudah lama, agar bertambahnya wawasan baru yang berhubungan dengan pekerjaan ataupun tentang organisasi/perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

2. *Program Motivasi Kerja Berprestasi*

Suatu program yang dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan berupa reward, agar menumbuhkan rasa semangat kepada karyawan sehingga dapat berpengaruh pada meningkatnya kualitas kinerja karyawan.

3. *Program Penghargaan*

Program ini berisi tentang usaha perusahaan memberikan suatu penghargaan berupa, uang, piagam atau bonus kepada karyawan yang memiliki prestasi ataupun karyawan yang masa pengabdianya terhadap perusahaan sudah berjalan lama, sehingga dapat menumbuhkan rasa loyalitas terhadap perusahaan.

4. *Program Acara Khusus*

Acara yang diselenggarakan yang sengaja dibuat diluar aktivitas pekerjaan sehar-hari, yang bertujuan untuk menumbuhkan rasa solidaritas antar sesama karyawan maupun dengan atasan.

5. *Program Komunikasi Internal*

Membuat media komunikasi internal seperti bulletin, majalah dinding, majalah perusahaan, grup chatting yang berisikan pesan, informasi, dan berkaitan dengan kegiatan pekerjaan suatu perusahaan/organisasi. (2010:278).

Di dalam perusahaan PT.Fuji Technica Indonesia terdapat semua kegiatan yang berhubungan dengan indikator-indikator diatas yaitu:

1. Program pendidikan dan pelatihan

Di PT. Fuji Technica mempunyai program *training*, kegiatan training dibagi menjadi 2 yaitu, training pegawai baru dan training sesudah menjadi pegawai.

2. Program motivasi kerja berprestasi
Di dalam program ini terdapat 2 kategori yaitu program kerja kelipatan 5 tahun dan program naik golongan
3. Program penghargaan
PT. Fuji Technica mengadakan program penghargaan berupa, pegawai nol absen, pegawai sehat, purna bakti
4. Program acara khusus
Pelaksanaan kegiatan acara khusus seperti, *Family gathering*, *Employee day*, dan Asuransi kesehatan.
5. Program komunikasi internal
Terdapat media komunikasi internal yang bernama *QCC* (*Quality Contro Center*)

Perusahaan atau sebuah organisasi akan berjalan efektif apabila target-target atau kegiatan yang direncanakan dilakukan dengan baik, salah satunya adalah kegiatan hubungan karyawan atau biasa disebut *employee relations*

Dalam bukunya *Effective Public Relations*, **Cutlip, Center and Broom** menyebutkan bahwa ada empat hal yang menyebabkan keefektifan dari *employee relations* yaitu:

1. Permulaan yang meliputi perekrutan melalui iklan, wawancara, dan pengumuman melalui phamlplet yang dimaksudkan untuk menarik, menyeleksi, dan mendoktrin karyawan baru.
2. Saat bekerja, meliputi berbagai kegiatan tatap muka dan proses komunikasi yang meliputi berita pengenalan dan berbagai informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penghargaan dan pengakuan, melalui pengumuman, publikasi tentang acara khusus dan pemenang penghargaan.
4. Pembatasan atau gangguan kerja, baik yang disebabkan oleh pemberentian, pemogokan, kerusakan peralatan bencana, pengurangan posisi atau pengunduran diri (1985:317).

Dari 4 hal tersebut dapat membangun hubungan kerja yang efektif antara perusahaan/ instansi dengan karyawannya. Selain itu agar karyawan mengetahui

denga jelas tujuan dan budaya perusahaan dari proses komunikasi internal di dalam perusahaan, yang tujuannya meliputi:

1. Untuk menciptakan rasa kepedulian terhadap organisasi yang meliputi dasar pelaksanaan, masalah-masalah yang timbul dan tujuan organisasi
2. Untuk dapat selalu menerima informasi tentang pembangunan yang berarti yang akan mempengaruhi organisasi dan karyawan
3. Untuk meningkatkan efektivitas diluar dan didalam lingkungan kerja
4. Untuk mendesak dan memberi semangat pada karyawan untuk meningkatkan proses kerja
5. Untuk dapat memuaskan keinginan karyawan agar selalu mendapatkan informasi dan berpartisipasi dalam organisasi (1985:317)

Tujuan dijalinnya kegiatan hubungan karyawan, yakni untuk menimbulkan rasa kepeduliaan terhadap sistem kerja, permasalahan dan tujuan perusahaan/ instansi diantara karyawan, dapat menimbulkan rasa nyaman dan merasa sudah menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Dampaknya, karyawan akan dapat bekerja sesuai target yang sudah ditetapkan dengan baik karena telah memahami segala hal yang menyangkut tentang perusahaan atau intansi. Selain memiliki tujuan, *employee relations* memiliki maksud yaitu untuk memberikan informasi dan wawasan baru sehingga dapat memberikan ide atau gagasan agar dapat membantu membangun perusahaan.

Kegiatan *employee relations* merupakan salah satu kegiatan kehumasan bagian komunikasi internal, yang bertujuan untuk pembinaan hubungan karyawan yang menjadi bagian utama dari unit usaha, agar terciptanya hubungan yang lebih efektif antara sesama karyawan maupun manajemen perusahaan.

Dalam proses pertukaran informasi di dalam komunikasi internal dalam perusahaan harus berjalan lancar, tidak menimbulkan kesalahpahaman antar atasan dan karyawan, maupun antara sesama pegawai. Apabila proses komunikasi tidak berjalan lancar maka akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan di suatu perusahaan tersebut sehingga perusahaan mengalami pencapaian yang buruk akibat hal tersebut. Permasalahan ini yang sedang terjadi pada perusahaan PT.Fuji Technica Indonesia, dimana masih kurangnya kesadaran pegawai pada manfaat kegiatan *employee relations* yang diselenggarakan di perusahaan sehingga berdampak pada efektivitas kegiatan *employee relations* terhadap pengaruh kinerja pegawai, sehingga berdampak pada loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

Kinerja pegawai (Y) adalah sebuah usaha menghasilkan sesuatu, dilakukan oleh seorang karyawan guna mencapai prestasi atau target yang ditentukan oleh sebuah organisasi/ perusahaan dengan rasa tanggung jawab.

Menurut **Mangkunegara** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia**, pengertian kinerja karyawan yakni:

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (2009:18).

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang berifat individual dan berkelompok, yang artinya seorang pegawai harus mampu bekerja secara sendiri (individu) maupun dengan team (berkelompok). Dengan tetap memperhatikan target dan kualitas dari kinerja yang dihasilkan.

Sedarmayanti dalam bukunya **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja** mengungkapkan bahwa:

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai (1995:55)

Produktivitas pegawai sangat berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai target.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja seorang pegawai. Menurut **Mitchael** yang dikutip oleh **Sedarmayanti** dalam bukunya **Produktivitas kerja**, yaitu:

1. Kualitas Kerja
2. Ketepatan Waktu
3. Kemampuan (2005:51)

Kinerja pegawai bukan hanya dilihat dari seberapa baiknya saja produktivitas kinerja tetapi juga dilihat dari kualitas yang telah dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Cara menentukan kualitas baik buruknya kinerja pegawai **Faustino** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengemukakan indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai, sebagai berikut:

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*: pengetahuan yang dimiliki mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativness*: suatu gagasan atau pemikiran yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang muncul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain.
6. *Dependability*: kesadaran dan dapat diandalkan dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*: semangat untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan baru.
8. *Personal Qualities*: berhubungan dengan kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamaan, dan integritas. (1995:142)

Penjabaran lebih lanjut mengenai indikator kinerja pegawai menurut

Faustino dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia**, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Quantity of Work*
Dilihat dari berdasarkan banyaknya jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan jangka waktu yang tepat dan tidak ada pekerjaan yang menumpuk.
2. *Quality of Work*
Dilihat dari kualitas hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan oleh karyawan, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan mutu hasil kerja
3. *Job Knowledge*
Luasnya wawasan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga berjalan secara efektif.
4. *Creativeness*
suatu gagasan atau pemikiran yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang muncul dapat diselesaikan secara cepat dan tanggap.
5. *Cooperation*

kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga dapat menghasilkan secara maksimal. Mampu bekerja sama dengan atasan maupun bawahan, di dalam maupun di luar aktivitas kerja, sehingga hasil pekerjaan meningkat.

6. *Dependability*

kesadaran dan dapat diandalkan dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan, dimana kehadiran merupakan hal utama dari setiap pegawai dan dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan tepat pada waktunya.

7. *Initiative*

Kemampuan bertindak atas kesadaran diri sendiri dan tidak bergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan menemukan cara-cara baru berbasis inovasi, untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.

8. *Personal Qualities*

Suatu sikap kesediaan untuk bereaksi di dalam menghadapi suatu situasi atau keadaan tertentu secara norma menyangkut keramahan tamahan, kejujuran, kesopanan, dan lain-lain. (1995:142)

Penjabaran tersebut dapat memberikan keterangan yang konkrit mengenai data validitas tentang kinerja pegawai dan bagaimana seharusnya pegawai itu melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap organisasi/perusahaan yang terkait.

Dalam pelaksanaan kerja, tidak selamanya berjalan dengan baik meskipun sudah ada indikator-indikator. Terdapat hambatan-hambatan dalam kinerja pegawai.

Hambatan-hambatan tersebut diungkapkan oleh **Muhammad** dalam **Komunikasi Organisasi** yaitu:

1. Malas

Umumnya orang mempunyai pembawaan bahwa merasa tidak suka pada pekerjaan dan berusaha menghindari pekerjaan dan menghindari pekerjaan yang dianggap sulit

2. Watak

Sifat manusia tidak suka bekerja, maka orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan, diancam dengan hukuman untuk menjadikan usaha mereka tepat untuk mencapai apa tujuan organisasi.

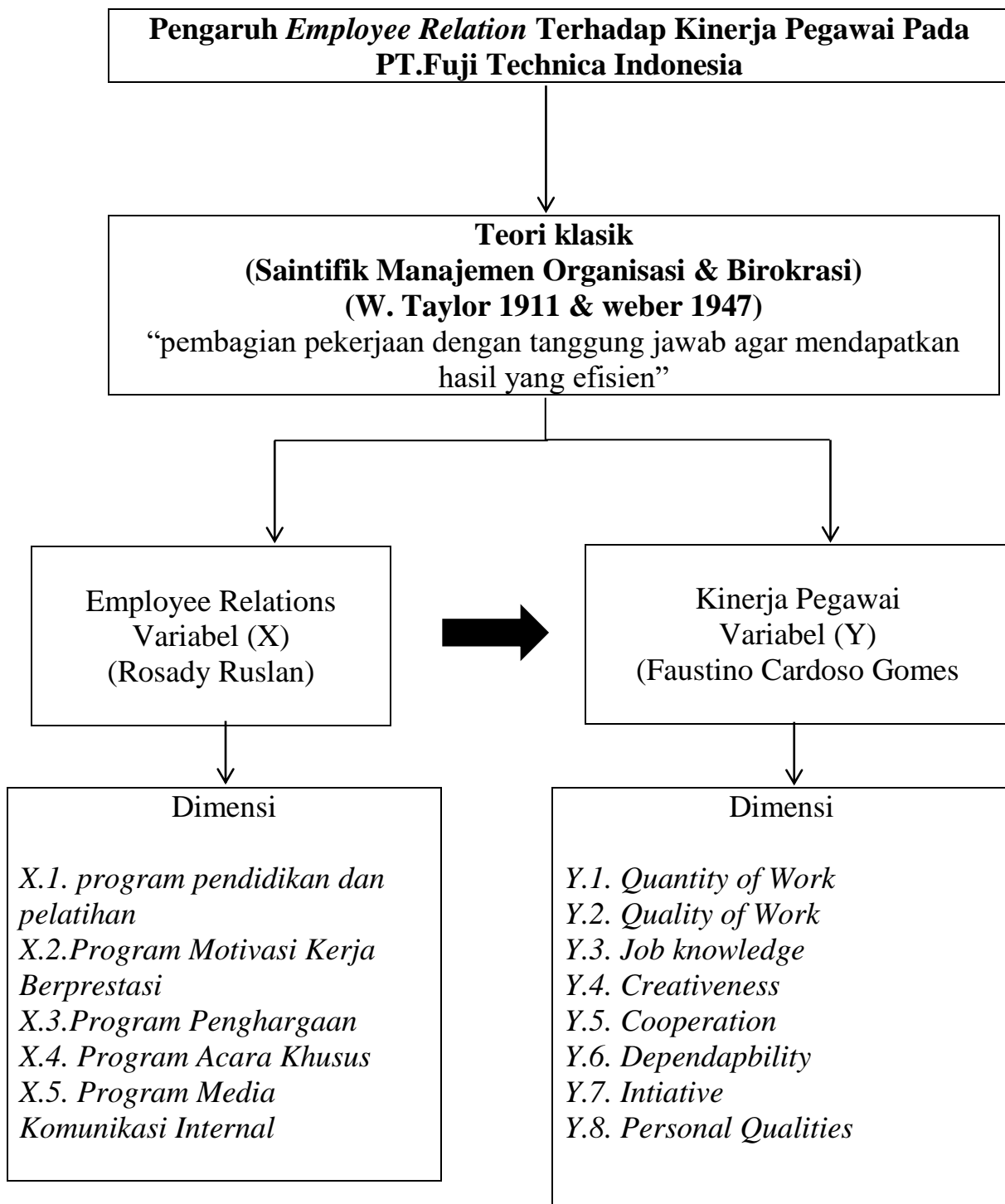
3. Senang Diarahkan

Rata-rata manusia senang diarahkan, ingin untuk menghindari dari rasa tanggung jawab, dan memiliki suatu ambisi ingin senang atas segalanya (2002:44)

Faktor-faktor hambatan tersebut dipengaruhi juga oleh kurangnya loyalitas pegawai terhadap organisasi atau perusahaan yang berakibat kurangnya kedisipinan.

Kurangnya loyalitas karena faktor kurangnya komunikasi internal berjalan lancar, sehingga pegawai kurang mempunyai rasa tanggung jawab dan inisiatif yang tinggi. Komunikasi internal menjadi kunci penting dalam menentukan kinerja pegawai.

Kesimpulan dari kerangka pemikiran adalah bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap efektivitas kinerja, fokus utama pada penelitian ini adalah salah satu bentuk komunikasi internal yakni *employee relation*. jika *employee relations* kurang terjalin baik, maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena itu, peneliti akan menguraikan lebih lanjut dalam bentuk paradigma sebagai berikut:



Gambar2. 2

Bagan Paradigma Kerangka Pemikiran

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti dan Pembimbing 2021

2.2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atau pernyataan sementara yang dimana akan di pertanggungjawabkan kebenerannya oleh peneliti. Berdasrkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah disebutkan, peneliti memberikan berapa hipotesis dalam penelitian hal ini, yaitu sebagai berikut:

1. *Employee Relations* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai PT.Fuji Technica Indonesia.
2. Dimensi *Program Pendidikan dan Pelatihan* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Fuji Technica Indonesia.
3. Dimensi *Program Motivasi keja berprestasi* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Fuji Technica Indonesia.
4. Dimensi *Program penghargaan* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Fuji Technica Indonesia.
5. Dimensi *Program acara khusus* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai PT.Fuji Technica Indonesia.
6. Dimensi *Program media komunikasi internal* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai PT.Fuji Technica Indonesia.