BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Komunikasi

2.1.1.1 Pengertian Komunikasi

Pada dasarnya, manusia adalah makhluk sosial dan saling membutuhkan satu sama lain dalam berbagai aspek demi kelangsungan hidupnya. Manusia selalu memiliki hasrat untuk berinteraksi sosial satu sama lain guna mendapatkan informasi, pengetahuan, mau pun wawasan yang baru karena manusia tidak dapat hidup sendiri dan memerlukan orang lain. Dalam berinteraksi, tentu tidak luput dari adanya proses komunikasi antar manusia untuk menjalin hubungan yang baru atau menjaga hubungan yang sudah ada satu sama lain. Komunikasi bisa dilakukan dengan bertatap muka langsung atau pun tanpa bertatap muka langsung dengan adanya bantuan alat komunikasi pada kemajuan teknologi saat ini. Komunikasi juga bisa dilakukan dengan berbagai macam, seperti melalui kata-kata, tulisan, gerak tubuh (isyarat), telepon, sampai melakukan *video call*. Berbagai macam definisi komunikasi yang telah disampaikan oleh para ahli, antara lain menurut Agus M. Hardjana (Harapan dan Ahmad, 2014) berpendapat bahwa istilah komunikasi diadopsi dari bahsa inggris yaitu "*communication*". Istilah ini berasal dari bahasa Latin "*communicare*" yang bermakna membagi sesuatu dengan orang lain, memberikan sebagian untuk seseorang, tukar-

menukar, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman, dan lain sebagainya. Menurut, Onong Uchajana Effendy (Naim, 2016) merumuskan komunikasi sebagai proses pernyataan antarmanusia. Hal yang dinyatakan itu adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya. Dalam bahasa komunikasi, pernyataan disebut sebagai pesan (*message*). Orang yang menyampaikan pesan disebut komunikator (*communicator*). Sedangkan, orang yang menerima pernyataan disebut komunikan (*communicatee*). Tegasnya, komunikasi berarti proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan (Naim, 2016:18).

Pendapat terakhir dari ahli yang sama adalah tentang komunikasi antarmanusia (*human communication*), kelompok sarjana komunikasi mendefinisikan bahwa komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antarsesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; dan (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu (Nofrion, 2016:2).

Komunikasi adalah sebuah proses interaksi untuk berhubungan dari satu pihak ke pihak lainnya yang pada awalnya berlangsung sangat sederhana, dimulai dengan sejumlah ide-ide yang abstrak atau pikiran dalam otak seseorang untuk mencari data atau menyampaikan informasi yang kemudian dikemas menjadi sebentuk pesan untuk kemudian disampaikan secara langsung maupun tidak langsung menggunakan bahasa berbentuk kode visual, kode suara, atau kode tulisan (Agus, 2014).

Stoner, Freeman, dan Gilbert (Pratiwi, 2015) mendefinisikan komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbiolis. Menurut Suranto komunikasi dikatakan efektif apabila dalam suatu proses komunikasi itu pesan yang disampaikan seorang komunikator dapat dimengerti oleh komunikan.

Menurut Hovlan, Janis dan Kelley komunikasi merupakan proses individu mengirim rangsangan (stimulus) yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses. Para peminat komunikasi seringkali mengutip paradigma yang dikemukakan oleh Harold Lasswell dalam karyanya *The Structure and Function of Communication in society* guna memahami komunikasi sehingga dapat dilancarkan secara efektif. Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Say What In Wich Channel to Whom With What Effect?* Paradigma Lasswell ini menunjukan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yaitu komunikator, pesan, media, komunikan dan efek. Berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu (Onong Effendy Uchyana, 2017).

Berdasarkan paradigma Lasswell, proses komunikasi dibagi menjadi dua tahap, yaitu:

a. Proses Komunikasi secara Primer: proses penyampaian pikiran dan perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah pesan verbal (bahasa), dan pesan nonverbal (kial/gesture, isyarat, gambar, warna dan lain sebagainya) yang secara langsung dapat/mampu menerjemahkan pikiran dan atau perasaan komunikastor kepada komunikan.
b. Proses Komunikasi secara Sekunder: proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh para ahli, maka dapat dimaknai bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan menggunakan lambang-lambang atau simbol-simbol tertentu dalam membangun hubungan atau menjaga hubungan yang sudah ada dengan saling bertukar informasi, pengetahuan, atau wawasan yang dilakukan agar dapat mengubah sikap dan tingkah laku sama lain.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Dari kesimpulan definisi komunikasi yang sudah disebutkan, dapat dipahami bahwa komunikasi memiliki bagian, unsur, mau pun komponen yang ada di dalamnya agar komunikasi dapat terjadi dan berlangsung. Komunikasi merupakan suatu proses yang di dalamnya terdapat berbagai unsur menurut Harapan dan Ahmad (2014) yakni sebagai berikut:

1. Sumber (*source*);
2. Pesan (*message*);
3. Saluran/media (*channel*);
4. Penerima (*receiver*); dan
5. Efek (*effect*).

Selanjutnya Nurudin (2017) juga mengidentifikasi bahwa ada tujuh unsur-unsur komunikasi di dalam proses komunikasi, yaitu:

1. Komunikator, dilihat dari jumlahnya, komunikator bisa terdiri dari:
   a. Satu orang;
   b. Banyak orang atau lebih dari satu orang; dan
   c. Massa.

   Komunikator dengan banyak orang bisa dipecah menjadi 3 (tiga), yakni:
   a. Kelompok kecil;
   b. Kelompok besar atau public; dan
   c. Organisasi.
2. Pesan;
3. Media:
4. Komunikan:
5. Pengaruh; dan
6. Umpan Balik

   Berikut ini adalah bentuk-bentuk umpan balik atau *feedback* yang dikemukakan Nurudin (2017):

1. Berdasar Asal. Berdasar asal dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:
    a. *External Feedback*: dan
    b. *Internal Feedback.*
2. Berdasar Kecepatan. Berdasar kecepatan bisa dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:
    a. *Immediated Feedback* (umpan balik langsung), *dan*
    b. *Delayed Feedback* (umpan balik tertunda).
3. Berdasar Penerimaan Pesan. Berdasar penerimaan pesan dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:
    a. *Positive Feedback*, dan
    b. *Negative Feedback.*
4. Berdasar Relevansitas. Berdasar relevansitas bisa dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:
    a. *Neutral Feedback*, dan
    b. *Zero Feedback*

7. Lingkungan

Lebih lengkapnya, Nofrion (2016) menyebutkan lima komponen dasar komunikasi yang merujuk pada definisi komunikasi yang dikemukakan oleh Harold Lasswell, yaitu:

1. Sumber informasi (*source*);

2. Pesan;

3. Saluran atau media;

4. Penerima (*receiver*);

5. Efek

Nofrion (2016) menambahkan 2 (dua) unsur komunikasi tambahan selain lima unsur-unsur yang sudah disebutkan, unsur-unsur tersebut, yaitu:

1. Umpan balik (*feedback*); dan
2. Gangguan/kendala komunikasi (*noise*/*barriers*)

Shannon dan Weaver (Nofrion, 2016) menyebutkan setidaknya ada 7 (tujuh) gangguan/kendala komunikasi, yakni:

a. Gangguan teknis;

b. Gangguan semantik dan psikologis;

c. Gangguan fisik;

d. Gangguan status;

e. Gangguan kerangka berpikir;

f. Gangguan budaya;

g. Konteks atau situasi komunikasi;

Konteks komunikasi secara luas dapat diartikan sebagai semua faktor di luar orang-orang yang berkomunikasi, menurut Mulyana (Nofrion, 2016) di antaranya yaitu:

1. Faktor fisik;
2. Faktor psikologis;
3. Faktor sosial;
4. Faktor waktu;

2.1.1.3 Tipe-Tipe Komunikasi

Ada tipe-tipe dalam konteks komunikasi sesuai dengan bagaimana suatu komunikasi tersebut dilakukan. Nurudin (2017) membagi tipe-tipe komunikasi menjadi 4 (empat) bagian, yaitu:

1. Komunikasi dengan diri sendiri (*intrapersonal communication*);
2. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*);

   Jika dilihat dari sifatnya, komunikasi antarpribadi menurut Nurudin (2017) dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:

   a. Komunikasi diadik (*dyadic communication*); dan

   b. Komunikasi kelompok kecil (*small-group communication*).
3. Komunikasi publik (*public communication*);
4. Komunikasi massa (*mass communication*)

Berdasarkan jumlah pelaku komunikasi dan tingkatan komunikasi, Nofrion (2016) menyebutkan 6 (enam) tipe komunikasi, yakni:

1. Komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*);
2. Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*);
3. Komunikasi kelompok;
4. Komunikasi public;
5. Komunikasi organisasi;
6. Komunikasi massa;

Dalam konteks komunikasi, bukan hanya jumlah orang yang terlibat di dalam proses komunikasi yang berbeda, melainkan suasana atau latar komunikasinya.

Ditambah dengan kemajuan teknologi yang ada, konteks komunikasi juga berkembang sesuai keadaan di masa sekarang. Iriantara dan Syaripudin (2018) membagi 5 (lima) konteks komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi personal;
2. Komunikasi interpersonal;
3. Komunikasi publik;
4. Komunikasi massa; dan
5. Komunikasi bermedia komputer.

2.1.1.4 Jenis Komunikasi

Pada dasarnya komunikasi digunakan untuk menciptakan atau meningkatkan aktifitas hubungan antara manusia atau kelompok.

Jenis komunikasi tersebut antara lain:

a. Komunikasi verbal, komunikasi yang menggunakan kata-kata; dan
b. Komunikasi non verbal atau disebut dengan bahasa tubuh.

Aspek-aspek dari komunikasi verbal adalah:

a. *Vocabulary* (perbendaharaan kata-kata). Olah kata merupakan hal yang sangat penting dalam komunikasi. Untuk itu, pergunakanlah kata-kata yang mudah dimengerti.
b. *Racing* (kecepatan). Kecepatan dalam berbicara mempengaruhi keefektifan dalam penyampaian pesan. Sampaikanlah pesan dengan tidak terlalu cepat ataupun lambat.

c. Intonasi suara. Intonasi suara yang berbeda tentunya dapat mengubah makna dalam pesan itu sendiri, sehingga pergunakanlah intonasi yang tepat sesuai dengan makna pesannya.
d. Humor. Dengan tertawa dapat membantu menghilangkan stress dan nyeri karena tertawa memiliki hubungan antara fisik dan psikis.
e. Singkat dan jelas. penyampaian pesan dalam komunikasi akan lebih efektif jika pesan tersebut disampaikan secara singkat dan jelas serta langsung ke pokok pemarsalahan tanpa berbelit-belit.
f. *Timing* (waktu yang tepat). Apabila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya ia dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan (Dasrun Hidayat, 2012).

Sedangkan yang termasuk dalam komunikasi non-verbal adalah:

a. Ekspresi wajah merupakan cerminan suasana emosi seseorang sehingga hal ini merupakan sumber yang sarat akan komunikasi nonverbal.
b. Kontak mata merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Melalui kontak mata selama berinteraksi menandakan orang tersebut terlibat dalam komunikasi yang bukan hanya mendengarkan namun juga memperhatikan.
c. Sentuhan bersifat spontan dan merupakan komunikasi personal. Pesan seperti kasih sayang dan simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.
d. Postur tubuh dan gaya berjalan. Postur tubuh dan gaya berjalan seseorang mencerminkan emosi, konsep diri dan tingkat kesehatannya.

e. *Sound* (Suara). Tangisan ataupun tarikan nafas panjang merupakan salah satu bentuk komunikasi. Dengan tangisan atau tarikan nafas panjang kita dapat mengerti apa yang sedang dirasakan oleh orang lain.

f. Gerak isyarat dapat mempertegas komunikasi. Sebagai contoh, orang yang mengetuk ketukan kaki atau tangan dapat menunjukkan bahwa orang tersebut sedang berada dalam tekanan dan berupaya ingin menghilangkan stress yang dirasakannya (Dasrun Hidayat, 2012).

2.1.1.5 Hambatan Komunikasi

Hambatan komunikasi adalah segala bentuk gangguan yang terjadi di dalam proses penyampaian dan penerimaan suatu pesan dari individu yang lain yang disebabkan oleh faktor lingkungan maupun faktor fisik dan psikis dari individu itu sendiri.

Terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi, yaitu:

a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya, pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya maupun pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau keadaan emosional sehingga mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seorang agar bertindak sesuai kenginan, kebutuhan maupun kepentingan.

b. Hambatan dalam penyandian/simbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang digunakan antara si pengirim dengan si penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.

c. Hambatan media adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan yang jelas.
d. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi pada menafsirkan sandi oleh si penerima.
e. Hambatan dari penerima pesan. Misalnya kurang perhatian pada saat menerima atau mendengarakan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut (Marhaeni Fajar, 2009).

2.1.1.6 Komunikasi Kelompok dan Interpersonal dalam Perusahaan.

Kelompok menurut tinjauan sosiologi adalah sekumpulan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan terjadi hubungan timbal balik yang ia merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Dalam komunikasi kelompok, komunikator relatif mengenal komunikan dan demikian juga antakomunikan. Bentuk komunikasi kelompok kecil, misalnya pertemuan, rapat dan lain-lain. Komunikasi kelompok kecil pasti melibatkan komunikasi antarpribadi sehingga teori komunikasi antarpribadi juga berlaku disini. Umpan balik yang dapat diterima dengan segera menentukan penyampaian pesan berikutnya. Namun, pesan relatif lebih terstruktur daripada komunikasi antar pribadi, bersifat formal maupun informal.

Menurut Johnson & Johnson, (2002) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai suatu pesan yang disampaikan oleh seorang anggota kepada satu atau lebih anggota lainnya dengan tujuan mempengaruhi perilaku orang yang menerima pesan.

Dalam Heriawan dijabarkan sebagai berikut: kelompok berkomunikasi melalui tatap muka, kelompok memiliki sedikit partisipan, kelompok bekerja di bawah arahan seorang pemimpin, kelompok membagi tujuan dan sasaran bersama dan anggota kelompok memiliki pengaruh atas satu sama lain.

1. Karakteristik Komunikasi Kelompok

   Karakteristik komunikasi dalam kelompok ditentukan melalui dua hal, yaitu norma dan peran. Norma merupakan persetujuan atau perjanjian bagaimana orang-orang dalam sebuah kelompok berperilaku satu sama lain. Norma oleh para sosiolog disebut dengan ‘hukum’ atau aturan *(rule)*. Dalam buku Sasa Djuarsa Teori Komunikasi ada tiga kategori norma kelompok, yakni normal sosial, prosedural dan tugas. Norma sosial yang mengatur hubungan di antara para anggota kelompok. Lalu normal prosedural menguraikan lebih rinci bagaimana kelompok harus beroperasi, seperti kegiatan. Norma tugas memusatkan perhatian bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan.

2. Jenis Komunikasi Kelompok

   1) Komunikasi Kelompok Kecil

      Suatu situasi komunikasi dinilai sebagai komunikasi kelompok kecil apabila keadaan komunikasi seperti itu bisa diubah menjadi komunikasi interpersonal dengan setiap komunikan.

   2) Komunikasi Kelompok Besar

      Suatu situasi komunikasi sebagai komunikasi kelompok besar apabila diantara komunikator dan komunikan sulit terjadi komunikasi interpersonal. Kecil

kemungkinan untuk terjadi dialog seperti halnya pada komunikasi kelompok kecil.

Sejak kondisi pandemi covid-19 dan pada masa new normal yang mewajibkan setiap orang harus dirumah dalam menghindari penyebaran virus terhadap sesama, komunikasi dilakukan melalui media internet. Kehadiran internet dan media sosial memudahkan untuk melakukan komunikasi interpersonal tanpa bertatap muka dan bisa dilakukan walaupun jarak yang berbeda-beda. Ditinjau dari bentuk, karakteristik, dan jenis kelompok, komunikasi kelompok sering digunakan untuk melakukan kegiatan pengerjaan tugas melalui daring, seperti dibentuknya suatu kelompok kecil tiap pegawai atau beberapa seksi/bagian dapat langsung diskusi antara pimpinan dengan staf di dalam suatu perusahaan/divisi tersebut.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem berbagai arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robins dan Judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar

organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisaasi (Nurdin Ismail, 2012: 8). Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagi aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2019: 193).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Sjahril, 2015:56). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat lebih mungkin untuk menjadi sukses. Pengaruh budaya organisasi tergantung kepada kekuatannya. Kekuatan budaya organisasi mengacu kepada seberapa luas dan dalam karyawan memegang nilai-nilai dominan perusahaan. Dalam budaya organisasi yang kuat, sebagian besar karyawan memegang nilai-nilai dominan. Selain itu, budaya yang kuat cenderung lebih tahan lama. Sebaliknya, perusahaan memiliki budaya lemah ketika nilai-nilai dominan tidak bertahan lama dan hanya dimiliki oleh beberapa orang terutama orang-orang pada puncak organisasi.

Kreitner & Kinicki (2010) menyatakan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi Bersama yang diyakini oleh orang-orang di organisasi dan menentukan bagaimana mereka mempersepsi, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Dari definisi tersebut terdapat 3 (tiga) karakteristik penting budaya organisasi, yaitu:

- Budaya organisasi diperkenalkan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi
- Budaya organisasi mempengaruhi perilaku pada saat bekerja
- Budaya organisasi beroperasi dalam berbagai level

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi dimana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi yang pertama dari budaya adalah budaya memiliki peran untuk mendefinisikan batasan, hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan organisasi lainnya. Fungsi yang kedua adalah menyampaikan perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Fungsi yang ketiga adalah budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan. Fungsi keempat adalah budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial, yang merupakan budaya adalah sebagai perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilalukan oleh para pekerja. Dan yang terakhir merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbingdan membentuk tingkah laki dan perilaku dari para pekerja. Fungsi budaya menurut Robbins (dalam Sulaksono Hari, 2015: 29) dibagi menjadi beberapa yaitu:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya;

2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan;
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Sedangkan Darmawan (2013:147), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi meliputi:

1. Budaya memiliki suatu peran untuk menetapkan batasan perbedaan, artinya budaya menciptakan perbedaan jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi;
3. Budaya memunculkan komitmen lebih luas dari kepentingan individu;
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial;
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dari pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya organisasi sebagai standar perilaku dan pedoman karyawan dalam bertindak dan berperilaku.

2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Selanjutnya adalah indikator dari budaya organisasi. Sulaksono Hari (2015: 14) menyatakan bahwa Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti:
    a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
    b. Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru.
2. Berorientasi pada hasil, seperti:
    a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan.
    b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti:
    a. Memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan.
    b. Mendukung prestasi karyawan.
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti:
    a. Teliti dalam mengerjakan tugas.
    b. Keakuratan hasil kerja.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014:181), mengatakan, penelitian menunjukkan ada 7 (tujuh) karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
b. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analistis, dan perhatian pada hal-hal detail.

c. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
d. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
e. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
g. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

2.1.2.4 Dimensi Budaya Organisasi *(Denison Culture Dimension)*

Irfan Mocahammad (2022) meneliti budaya berbagai organisasi yang menampilkan kinerja tinggi dan rendah, menemukan 4 (empat) *trait* budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi:

- *Mission*: mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi;
- *Consistency*: mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat;
- *Involvement*: membangun kapabilitas karyawan, rasa memiliki dan tanggung jawab; dan
- *Adaptibility*: menerjemahkan kebutuhan lingkungan bisnis ke dalam tindakan.

Mission.

Kesuksesan organisasi dilandasi oleh tujuan dan arahan yang jelas, sasaran strategis, dan juga visi mengenai bagaimana organisasi dapat memiliki figur kesuksesan di masa yang akan datang. Misi organisasi menurunkan makna bersama dan tujuan mengenai keberadaaan organisasi tersebut pada cakupan eksternalnya. Misi memberikan arahan dan tujuan dengan jelas yang memiliki fungsi sebagai penentu sikap dan tindakan yang sesuai bagi organisasi dan individu dalam organisasi. Misi dapat membentuk perilaku saat ini sehingga mampu memproyeksikan masa depan yang diharapkan oleh organisasi. Organisasi diharapkan dapat mengidentifikasi dan melembagakan misi sehingga dapat memberikan andil pada komitmen jangka panjang maupun jangka pendek bagi organisasi perusahaan yang akan berdampak pada kesuksesan perusahaan. Trait *Mission* dapat diukur dengan 3 (tiga) indeks:

- *Strategic Direction and Intent*. Arahan stategik yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
- *Goals and Objectives.* Tujuan yang jelas yang berkaitan dengan misi, visi, dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- *Vision.* Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan

menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Consistency.

Organisasi menjadi efektif ketika konsistensi terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada satu set nilai-nilai inti, individu dalam organisasi dari semua hirarki terampil dalam mencapai kesepakatan dan menggabungkan berbagai sudut pandang serta menjadikan kegiatan organisasi terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Pola pikir dan sistem organisasi yang tercipta membentuk sebuah tata kelola internal organisasi yang dilandasi pada daya dukung yang bersifat konsensus yang menyebabkan organisasi dapat konsisten. Trait kosistensi dapat diukur dengan 3 (tiga) indeks:

- *Core Values.* Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
- *Agreement.* Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritikal. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
- *Coordination and Integration.* Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Involvement.

Organisasi dapat dikatakan efektif apabila memberdayakan dan melibatkan individu-individu didalam organisasi, membangun tim dan mengembangkan kemampuan

individu di semua tingkatan di dalam organisasi. Individu dalam organisasi berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan mempunyai rasa memiliki yang kuat. Individu pada seluruh hirarki organisasi menggangap bahwasanya individu-individu tersebut mempunyai sejumlah input yang dapat mempengaruhi cara individu melakukan pekerjaan dan mereka merasakan peran mereka memiliki keterkaitan dengan tujuan organisasi. Involvement diukur dengan 3 (tiga) indeks, yaitu:

- *Empowerment.* Individu memiliki otoritas, inisiatif, kemampuan mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi;
- *Team Orientation.* Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dimana setiap karyawan merasa sama-sama bertanggung jawab satu dengan lainnya. Organisasi mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan.
- *Capability Development.* Organisasi secara terus-menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis.

Adaptability.

Tuntutan dari lingkungan bagi organisasi harus dijawab melalui adaptasi organisasi. Organisasi yang memiliki integrasi yang baik secara internal memiliki kemungkinan sulit melakukan perubahan sehingga memiliki kemampuan adaptasi eksternal yang rendah. Dikeranakan adaptasi eksterneal dan integrasi dapat memiliki kecenderungan yang saling bertentangan. Adaptasi organisasi dapat dikatakan sebagai kemampuan

organisasi dalam menterjemahkan dan menyelaraskan tuntutan eksternal dengan tujuan dan sasaran dari orgainisasi dengan mentrasformasi menjadi tindakan-tindakan yang efektif dan efisien. Terus memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*, mampu menciptakan perubahan, berani mengambil resiko terkait kegagalan dan mau belajar dari sebuah kegagalan merupakan bentuk-bentuk dari adaptasi eksternal perusahaan. Organisasi dituntut untuk dapat menciptakan system norma dan kepercayaan guna sebagai penyokong kapasitas serta kapabilitas perusahaan untuk dapat menyerap, melakukan penafsiran dan mentrasformasi tuntutan eksternal ke dalam sistem internal guna meningkatkan peluang dari organisasi untuk dapat memberikan solusi sebagai bagian dari bertahan hidup dan bertumbuh bagi organisasi perusahaan. Trait *adaptability* dapat diukur dengan 3 (tiga) indeks:

- *Creating Change.* Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
- *Customer Focus.* Organisasi memahami dan bereaksi kepada customer dan mengantisipasi kebutuhan customer di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk memuaskan customer-nya.

- *Organizational Learning.* Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan.

2.1.2.5 Dampak dan Respon Organisasi dalam Menghadapi Covid-19

New Normal merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kondisi yang berbeda dengan kondisi sebelumnya yang pada akhirnya akan menjadi sesuatu hal lumrah yang baru. Namun, menurut Davis dalam buku *The New Normal*, New *Normal* merupakan istilah yang muncul pada sektor ekonomi setelah terjadinya krisis ekonomi. Didalam konteks pandemi ini, *new normal* juga diartikan sebagai perubahan yang terjadi pada perilaku manusia yang akan terjadi pada pasca pandemi COVID-19, dimana manusia akan cenderung lebih membatasi dari segi fisik dan juga akan lebih cenderung berjauhan dengan sesama.

New normal adalah kebijakan membuka kembali aktivitas dan kegiatan publik secara terbatas, *menggunakan* standar kesehatan yang sebelumnya tidak ada, sebelum adanya pandemi. New normal adalah fase baru setelah kebijakan pembatasan sosial yang dilaksanakan untuk mencegah merebaknya virus *Covid-19*.

Badan kesehatan dunia (*WHO*) menyatakan bahwa penyakit virus corona (*Covid-19*) sebagai sebuah pandemi. Kasus Covid-19 di Indonesia kini semakin meluas di berbagai wilayah Indonesia, terlihat dari semakin banyak kasus dan angka kematian akibat *Covid-19*. Dampak *Covid-19* di Indonesia terhadap semua aspek yakni politik,

ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan serta kesejahteraan masyarakat Indonesia (Andria Pragholapati, 2020).

Akibat *social distancing, lockdown*, dan tindakan mitigasi berkelanjutan, masyarakat pasti akan mulai mengubah kebiasaan mereka, dan beberapa dari kebiasaan ini akan tetap ada. Oleh karena itu, pemerintah perlu memikirkan dan mempersiapkan cakrawala Covid-19 selanjutnya. Dalam keadaan mendesak saat ini, sangat mudah untuk mengabaikan tindakan yang mungkin diperlukan untuk hari esok (Buheji dan Ahmed, 2019).

New normal datang untuk memastikan komunitas dan organisasi merespon dengan cepat dan adaptasi yang efisien terhadap perubahan. Ini akan memastikan bahwa dunia akan lebih siap untuk kebangkitan kembali dengan posisi yang lebih kuat setelah setiap guncangan atau krisis atau tantangan global (Politico Magazine, 2020). Oleh sebab itu, untuk menghadapi Covid-19 ini, organisasi perlu melakukan beberapa hal di bawah ini:

1. *Fast Response* Organisasi

   Organisasi harus melakukan *fast response* atau respon cepat untuk merespon tekanan eksternal demi *survive* melanjutkan pertumbuhan organisasi. Karena dengan adanya Covid-19 ini seakan akan membuat keadaan di semua organisasi kembali ke titik nol. Kecepatan dan kelincahan organisasi merespon menjadi pintu awal keberhasilan organisasi bertahan di era badai Covid-19 ini.

2. Formulasi Ulang Strategi Bisnis

   Sebagai pelaku usaha, organisasi bisnis harus selalu dapat mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan atau risiko yang mungkin terjadi. Seperti yang terjadi sekarang adanya pandemic Covid-19. Setelah organisasi dapat merespon dengan cepat dan memproyeksikan keberlangsungan usahanya, ada baiknya organisasi membuat *business plan* baru yang memuat berbagai strategi misalnya strategi pemasaran, strategi distribusi, sistem pemodalan, alokasi karyawan dan pola pengeluaran.

   Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kemampuan usahanya untuk bertahan saat kondisi keuangan sulit. Organisasi dapat mencoba menerapkan misalnya dengan strategi *digital marketing* untuk menghemat *budget* promosi dan strategi distribusi untuk memperluas jangkauan bisnis. *Business strategic reformulation* sangat penting untuk bergerak menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis yang muncul secara tiba-tiba, drastis dan ekstrim.

3. Mendesain Ulang Norma dan Budaya Organisasi

   Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau *social distancing*, telah merubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan cara kerjapun telah digantikan dengan metode daring atau *virtual* demi mencegah penyebaran pandemi Covid-19. Dengan demikian beberapa penyesuaian harus dilakukan menyesuaikan perubahan kebiasan kerja. Misalnya cara kerja *Work from Home* (WFH) dan berdampak pada penyesuaian kebijakan penilaian kinerja karyawan,

mengingat dengan metode WFH atasan tidak mengetahui secara langsung bagaimana para karyawannya bekerja.

4. Kekuatan dalam Mengatur *Virtual*

   People teknologi memainkan peran penting dalam memastikan kelangsungan bisnis di era *New Normal*. Untuk itu, perlu bagi perusahaan mengadopsi teknologi baru yang dapat membantu sekaligus mempercepat bisnis perusahaan lebih berkembang saat *new normal*. Teknologi juga bisa memberikan manfaat lain seperti efsiensi waktu. Oleh sebab itu, organisasi juga harus memastikan bahwa perangkat teknologi mendukung operasionalisasi bisnis selain keterampilan dan pengetahuan para karyawannya yang memadai untuk bisa bekerja menggunakan teknologi tersebut.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Meskipun tidak seterkenal kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional berperan penting dalam mengenali emosi seseorang yang dirasakan. Selain itu juga, kecerdasan emosional memberikan perasaan empati dan peka terhadap lingkungan sekitar. Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri dan kemampuan mengelola emosi diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain (Goleman, 2015: 58).

Salovey dan Mayer dalam Anggita (2014), kecerdasan emosional digunakan untuk menggambarkan sejumlah keterampilan yang berhubungan dengan keakuratan

penilaian tentang emosi diri sendiri dan orang lain, serta kemampuan mengelola perasaan untuk memotivasi, merencanakanm dan meraih tujuan kehidupan. Ahmadi (2009) dalam Anggita (2014) juga menambahkan "Perasaan (emosi) ialah suatu keadaan kerohanian atau peristiwa kejiwaan yang kita alami dengan senang atau tidak senang dalam hubungan dengan peristiwa mengenal dan bersifat subjektif".

Selanjutnya Subiantoro (2015) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan satu orang untuk mengidentifikasi diri mereka sendiri, mengenali emosi mereka dan terhubung dengan orang lain, serta mengembangkan kemampuan berkomunikasi orang lain. Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali dan secara tepat dan tepat menanggapi dirinya sendiri dan orang lain perasaan orang lain (Robbins & Judge, 2014). Kemampuan untuk mengekspresikan emosi seseorang, seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan menghadapi kesulitan disebut "kecerdasan emosional", dan itu sama dengan "kemampuan berpikir, berempati dan berdoa", dalam arti bahwa itu adalah "kemampuan untuk berpikir, berefleksi dan melakukan" (Daniel & Geloma, 2016: 43). Definisi lainnya tentang kecerdasan emosional dikemukakan oleh Martinez (dalam Devy Sofyanti, 2016: 66) yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosi merupakan kesatuan dari non kognitif, kemampuan dan kompetensi yang memengaruhi kemampuan seseorang dalam mengatasi lingkungan dan tekanan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan emosi yang ada didalam setiap individu untuk mampu merasakan menggunakan atauapun mengelola emosi dalam diri untruk memotivasi,

merencanakan, dan memiliki berbagai kemampuan didalam masyarakat. Serta adanya kecerdasan emosional yang tinggi, individu akan memiliki kestabilan emosi. Seseorang yang memiliki kestabilan emosi akan mempunyai penyesuaian diri yang baik, mampi menghadapi kesekuran dengan cara objektif serta menikmati kehidupan yang stabil, tenang, merasa senang, tertarik untuk bekerja dan berprestasi, mampu memotivasi diri terhadap kritik, tidak melebih-lebihkan kesenangan ataupun kesusahan sehiangga ia dapat mengelola *need primitive* yang banyak dipengaruhi emosi belaka.

2.1.3.2 Indikator Kecerdasan Emosional

Kemampuan seseorang untuk mengelola waktu mereka sendiri dan merespon dengan tepat terhadap peristiwa yang masuk. Goleman (2015: 45) mengungkapkan ada 5 (lima) aspek kemampuan utama, yaitu:

1. Mengenali emosi diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul, kemampuan mengenali diri sendiri meliputi kesadaran diri.
2. Mengelola emosi, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri Kembali.
3. Memotivasi diri sendiri, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sangat penting untuk memotivasi dan menguasai diri. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi, yaitu menahan

diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati. Kemampuan ini meliputi: pengendalian, dorongan hati, kekuatan berpikir positif dan optimis.

4. Mengenali emosi orang lain, kemampuan ini disebut empati, yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran diri emosional, kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial.
5. Membina hubungan. Seni membina hubungan sosial merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, meliputi keterampilan sosial yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi tidak didapatkan begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses pembelajaran. Apabila ditinjau dari pendapat Goleman (2015: 267) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional individu, diantaranya sebagai berikut:

a. Lingkungan Keluarga. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh-contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak dikemudian hari, sebagai contoh: melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggung jawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan lain sebagainya.
b. Lingkungan non Keluarga. Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermasin anak seperti bermain peran.

Selaras dengan hal tersebut di atas, seto mulyadi menyebutkan ada 7 (tujuh) aspek kecerdasan yakni, Bahasa, logika, visual, musikal, kinestik, interpersonal dan intrapersonal. Bahasan dan logika berkaitan dengan intelektual. Selainnya berkaitan dengan kecerdasan emosional (dalam khalifah, 2019).

2.1.4 Keterikatan Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Keterikatan

Keterikatan (*Engagement)* didefinisikan dalam berbagai cara dan definisi. Khan adalah orang pertama yang menyebutkan *engagement* dalam literatur. *Engagement* didefinisikan sebagai perilaku dimana orang membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaannya. Orang yang memiliki *engagement* akan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara kognitif, emosional, atau konatif dalam melaksanakan perannya di organisasi (Khan, 1990:694). Jadi menurut Khan (1990,1992), *engagement* berarti keberadaan secara psikologis ketika bekerja dan menjalankan perannya di organisasi.

Beberapa percaya bahwa *engagement* adalah sesuatu yang dibawa oleh seseorang ke dalam tempat kerjanya (Harter, et.al., 2002; Goddard, 1999). Sementara beberapa peneliti lainnya percaya *engagement* sebagai fenomena yang dihasilkan dari beberapa kondisi dalam tempat kerja. (McCashland, 1999; Miles, 2001; Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Schaufeli, etc al. 2004 mendefinisikan *engagement* sebagai suatu pandangan yang positif, perasaan terpenuhi, pernyataan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan, dicirikan oleh semangat *(vigor)*, dedikasi *(dedication)*, dan

perhatian penuh *(absorption)*. *Vigor* mengacu pada kemauan dan tekad untuk mengerahkan energi dan usaha dalam pekerjaan seseorang dan menjadi ulet serta gigih ketika menghadapi rintangan. *Dedication* adalah sebuah komponen emosional dari *engagement* yang mengacu kepada menemukan arti dan tujuan dalam pekerjaan, menjadi antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. *Absorption* adalah komponen kognitif dari *engagement* yang dimana orang benar-benar tenggelam dan puas dengan pekerjaannya, seperti waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Salanova et al., 2005). Akibatnya, *engagement* dapat dicirikan sebagai perasaan positif dan bersifat terus-menerus berkaitan dengan motivasi dalam penyelesaian pekerjaan (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001:417).

Engagement adalah evolusi yang lebih baru dari penelitian tentang kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih terdahulu (Schiemann, 2011). Lebih lanjut, konsep *engagement* dihubungkan dengan beragam konsekuensi bisnis yang luas, misalnya gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi, dan *turnover* yang menurun. Menciptakan suatu kinerja harus didorong oleh strategi dan tujuan perusahaan yang jelas, pemimpin dan karyawan harus dalam satu pemikiran, sistem dan proses harus berintegrasi dan terkoordinasi dengan baik, serta seluruh tenaga kerja harus terinspirasi untuk terlibat dan bekerja bersama-sama dengan tujuan yang sama. Hal-hal seperti itu yang dapat mendorong terciptanya kinerja perusahaan yang tinggi.

Selanjutnya, definisi lain untuk *engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja

secara efektif dan efisien di lingkungan kerja (Benthal dalam Mujiasih:2015). Apabila diterapkan dalam pekerjaan, maka karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan memiliki kepedulian dan konteks tugas serta bekerjasama dengan rekannya untuk meningkatkan kualitas kerja demi kredibilitas organisasi.

Gallup Organization (2014) mengelompokkan 3 (tiga) jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

1. *Engaged*

   Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

2. *Not Engaged*

   Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai dengan apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

3. *Actively Disengaged*

   Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka

terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

Berdasarkan uraian beberapa tokoh di atas maka pengertian *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.4.2 Aspek Keterikatan Karyawan

Menurut Schaufeli, W.B, Salanova, M, Gonzalez-Roma and Baker A.B dalam Pelawi (2013), menjelaskan tentang 3 (tiga) aspek pembentuk *employee engagement* yaitu *vigor, dedication,* dan *absorption*. Ketiga aspek ini merupakan konsep yang paling dikenal dan sering digunakan di beberapa penelitian untuk mengukur tingkat keterikatan karyawan.

1. Semangat *(Vigor)*

   Semangat dikarakteristikkan dengan tingginya level energi dan resiliensi mental saat bekerja, kesungguhan dalam bekerja, kemauan untuk memberi upaya dalam bekerja, kegigigan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi *(Dedication)*

   Dedikasi dikarakteristikkan dengan adanya perasaan signifikan, pengorbanan tenaga dan pikiran, rasa penuh makna, antusiasme, insprirasi, kebanggaan, dan tantangan.

3. Penyerapan *(absorption)*

   Penyerapan dikarakteristikkan dengan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam bekerja, serius, dan menikmati pekerjaan, dimana waktu berjalan cepat dan individu sulit melepas diri dari pekerjaannya.

2.1.4.3 Faktor Yang Memengaruhi Terbentuknya Keterikatan Karyawan

Banyak faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan/*employee engagement***,** Saks dan Mislach et.al dalam Margaretha (2012) menyebutkan 3 (tiga) faktor lingkungan penting yang berhubungan dengan *engagement* yaitu, hubungan, *work life balance,* dan nilai. Akan tetapi Khan menyimpulkan bahwa konstruk yang penting untuk memahami kondisi *engagement* atau *disengagement* dari seorang karyawan di tempat kerja terdiri dari rasa bermakna, ketenangan/rasa aman, ketersediaan dukungan di tempat kerja.

1. Perasaan bermakna didefinisikan oleh Khan sebagai perasaan berguna, berharga, dan relevan;
2. Keamanan/rasa aman didefinisikan sebagai kemampuan untuk menampilkan diri sendiri “tanpa rasa takut atau konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karir. Rasa aman juga berarti bahwa seorang karyawan tidak perlu meninggalkan aspek yang dirasakannya sebagai aspek penting bagi dirinya sendiri di rumah. Apapun yang ia percaya, apapun yang penting baginya, dapat secara bebas dinyatakan di tempat kerja. Khan menemukan bahwa pekerjaan yang aman adalah pekerjaan yang dapat diprediksi, jelas, dan terbuka, untuk nilai-nilai dan keyakinan karyawan; dan

3. Ketersediaan dukungan didefinisikan sebagai rasa memiliki sumber daya, fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan.

Molinaro dan Weiss (2006) dalam Dudija (2022), menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya *employee engagement*, antara lain:

1. Menjadi bagian dari organisasi yang baik

   Karyawan mengetahui bahwa mereka menjadi bagian dari sebuah organisasi yang baik. Hal ini dapat berarti organisasi sukses secara finansial, menjadi pemimpin dalam bidangnya, atau organisasi yang memiliki visi ambisius, tujuan utama, dan strategi bisnis yang baik.

2. Bekerja untuk pemimpin yang dikagumi

   Organisasi yang memiliki hubungan kuat dengan pemimpin yang dikagumi akan membentuk *engagement* yang tinggi.

3. Memiliki hubungan kerja positif dengan rekan kerja

   Karyawan yang memiliki hubungan positif dengan rekan kerja akan bersemangat dalam bekerja.

4. Mengerjakan pekerjaan bermakna

   Pekerjaan bermakna sering diartikan sebagai bekerja yang menghasilkan pekerjaan atau dampak pada organisasi.

5. Pengakuan dan apresiasi

   Pengakuan adalah salah satu pendorong utama *employee engagement*. Pengakuan dapat berupa hadiah uang atau kompensasi, namun dapat juga berupa apresiasi dan timbal balik langsung dari atasan.

6. Menjalani kehidupan seimbang

   Organisasi yang memiliki budaya keseimbangan nilai dan membantu karyawan mencapai keseimbangan hidup akan menghasilkan *employee engagement*. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan tidak berarti bahwa karyawan tidak loyal, namun hal ini berarti pegawai menjalani kehidupan secara menyeluruh, tidak hanya berpusat pada pekerjaan.

2.1.4.4 Keterikatan karyawan *(employee engagement)* dimasa pandemi Covid-19

Dengan adanya pandemic covid 19 ini, sumber daya manusia sangat perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen organisasi, karena dengan sumber daya manusia yang tersebar dengan perbedaan jarak dan waktu menjadikan karyawan mungkin tidak berada dalam satu frekuensi yang sama dengan organisasi. Sementara di sisi lain, dimasa krisis pandemi, organisasi mendesak dan memerlukan karyawan dengan motivasi dan komitmen kerjanya untuk menjaga produktifitas dan kinerja organisasi selama masa pandemi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris. Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul-judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak

dilakukan. Biasanya penelitian terdahulu yang digunakan adalah penelitian yang terkait langsung dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan paparkan hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan judul penelitian yang penulis angkat. Penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Meutia dan Husadha (2019) Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Hasil analisis membuktikan budaya dan komitmen merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan.	- Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	- Mutasi Pengembangan Karier	Indonesia Jurnal Farmasi, 2(1), 46-52.
2.	Pakpahan (2018), Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Employee Engagement pada Karyawan Hotel Grand Inna Medan	hubungan positif antara budaya organisasi dengan employee engagement pada karyawan yang menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi employee engagement.	Budaya Organisasi dan Employee Engagement	-	https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/9674
3.	Refi Erlita Enggarwati (2021) Komunikasi New Normal dalam Pembelajaran selama Pandemi Covid-19 di Prodi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam	Komunikasi new normal dalam pembelajaran selama pandemi dilakukan dengan menggunakna media baru seperti zoom meeting, google classroom, dan media konferensi lainnya.	Komunikasi New Normal	Budaya Organisasi dan Employee Engagement	http://repository.uin-suska.ac.id/61325/2/SKRIPSI%20LENGKAP%20KECUALI%20BAB%20V.pdf

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Negeri Sunan Ampel Surabaya				
4.	Donata Asmaranta Manik (2015) Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Kalbar	Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)	Employee Engagement	Komunikasi dan budaya organisasi	https://core.ac.uk/download/pdf/35392364.pdf
5.	Agnes Wahyu Handoyo (2017) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata	Employee Engagament berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Employee Engagement	Kinerja Karyawan	AGORA Vol. 5 No. 1 (2017)
6.	Mariza Duma Putri, Dewi K Soedarsono (2017), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Keryawan Direktorat Solution Operation Telkom Sigma	Secara keseluruh berpengaruh positif dan signifikan	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Vol. 4 No. 3 Desember 2017 ISSN: 2355-9357
7.	Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Secara keseluruh dalam penelitian, variabel Employee Engagement berepengaruh terhadap kinerja karyawan	Employee Engagament	Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen Indonesia Vol. 14. No. 1 April 2014
8.	Shindie Aulia Joushan, dkk (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Bekasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap employee engagementl; (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, employee engagement	Budaya Organisasi dan Employee Engagament	Kinerja Karyawan	JAM Vol. 13 No. 4 2015

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.			
9.	Ni Nengah Dwi Hendrawati, dkk (2018) Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Engagement Karyawan (Studi Explanatif pada Karyawan Kantor Pusat PT. ASABRI (Persero))	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh iklim komunikasi terhadap engagement karyawan	Komunikasi dan Employee Engagement	-	ISSN 2548-3749
10.	Mukhamad Miftahkhus Salam (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Employee Engagament dan Komunikasi Organisiasi terhadap Kinerja Islami dengan Knowledge sharing sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Bank BRI Syariah KC Semarang)	Secara Parsial BO tidak berpengaruh terhadap KS, EE berpengaruh terhadap KS, KO berpengaruh terhadap KI, BO tidak berpengaruh terhadap KI, KS tidak berpengaruh terhadap KI, KS berpengaruh tidak signifikan terhadap KK,	Komunikasi, Budaya Organisasi, Employee Engagement	Knowladge Sharing dan Kinerja Islami	Jurnal IMARA, 3 Desember 2021
11.	Oki Beta Jawa Angger Madona, dkk (2022) Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagament Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Ponorogo	Secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan	Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Employee Engagament	Kepemimpinan Transformasonal	Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi ISSN: 25987496 Vol. 6 No. 2 (2022): Oktober 2022 Hal. 262-280
12.	Priska Arista W (2021) Pengaruh Faktor-Faktor Komunikasi Karyawan terhadap Keterikatan Kerja Studi pada Generasi Milenial DKI Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa satu hipotesis tidak signifikan. Generasi milenial Indonesia menginginkan keterbukaan komunikasi, serta manajer dengan	Komunikasi Karyawan dan Keterikatan Karyawan	Aliran Informasi, Kecukupan Informasim generasi milenial	Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		kemampuan interpersonal yang bagus.			
13.	Friyanka H. D. Sitorus, dkk (2021) Penerapan Meningkatan Keterikatan Kerja Karyawan dengan Dukungan Organisasi	Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi PT. X untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat keterikatan kerja karyawan, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan efektivitas komunikasi internal di dalam perusahaan serta mengetahui bagaimana pengaruh dari persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal terhadap keterikatan kerja.	Keterikatan Karyawan, Budaya Organisasi		ISSN: 2722-1083 Vol. 4 No. 1. 2021
14.	Ine Nurwulandari, dkk (2017), Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap	Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: 1) terdapat pengaruh antara komunikasi internal,	Komunikasi, Keterikatan Karyawan	Pengembangan Karir dan Penghargaan Intrinsik	Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Vol. 8 No. 2 September 2017
15.	Sinta Yulianti, dkk (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement	bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap employee engagement. Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap employee engagament sebesar 62,25%. Secara parsial, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 86,6%, dan komunikasi internal mempunyai pengaruh 49,2%	Komunikasi dan Employee Engagament	Kepemimpinan Transfornasional	Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Vol. 9 No. 1 Maret 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		terhadap employee engagement.			
16.	Kankan Sopyan, dkk (2015), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi	udaya organisasi kuat, tingkat kepuasan kerja tinggi, tingkat keterikatan karyawan (employee engagement) tinggi, tingkat kinerja karyawan tinggi, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan (employee engagement). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan	Budaya Organisasi dan Employee Engagament	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Vol. 6 No. 1 Maret 2015
17.	Viqi Anggreana (2015), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Employee Engagement pada PNS di Kantor Bupati Bagian Umum Setda Kabupaten Siak	*To improve employee engagement, organizations need to improve letting employees involved directly and give confidence to the employees to improve job satisfaction which would motivate the employees to work well, in addition the organization also must provide clear career paths and procedures payment they receive. While the culture of the organization to optimize The Regent's Office Common Part Siak Secretariat Districts need to socialize the existing organizational culture. And for the leader, they should better understand.*	organizatinal culture, and employee engagement	leadership	JOM FEKON Vol. 2 No. 2 Oktober 2015

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		the needs and desires of employee and are willing to listen to feedback and complaints of employees			
19.	Ayu Puspita (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Employee Engagament di PT. Bank X Tbk	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi secara bersama – sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement di PT. Bank X, Tbk. Fase pengembangan merupakan dimensi yang paling memiliki pengaruh kuat terhadap employee engagement, oleh karena itu kepada pihak manajemen PT. Bank X, Tbk diharapkan dapat mempertahankan penerapan monitoring, coaching, dan job rotation karena akan berdampak positif pada *employee engagement*	Budaya Organisasi, Employee Engagement	Pengembangan Karir, Kompensasi,	Kemendikbud. download.garuda.kemdikbud.go.id
20.	Abdul Haris, dkk (2020), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi interpersonal dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan keterlibatanm kerja secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini menunjukan bahwa peningkatan budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan keterlibatan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.	*Budaya Organisasi, Komunikasi dan Employee Engagement*	*Kinerja*	E-Journal Studia Manajemen ISSN: 2337-912X Vol 9 No. 1, 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21.	Cokorda Istri Sri Satyawati dan Agoes Ganesha Rahyuda (2022) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada OCB; Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada employee engagement; Employee engagement mempunyai pengaruh positif signifikan pada OCB dan Employee engagement mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB secara parsial pada PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar.	*Budaya Organisasi, Employee Engageme*	*Organizational Citizenship Behavior*	Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis Vol. 7 No. 2 Tahun 2022 E-ISSN: 2528-0929 P-ISSN: 2549-5291
22.	Ryan Alviandi Akbar dan Meita Santi Budiani (2021), Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Employee Engagement Karyawan Laksmi Muslimah	Hasil dari uji hipotesis menghasilkan nilai koefisien (R) sebesar 0.837 dengan nilai p=0.000 (p>0.05). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sifatnya positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan employee engagement pada karyawan Laksmi Muslimah. Pada nilai koefisien (R) juga menunjukkan hubungan yang bersifat positif sehingga diartikan bahwa, semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula employee engagement pada karyawan Laksmi Muslimah	*Budaya Organisasi dan Employee Engagament*	*Karyawan*	Jurnal Penelitian Psikologi Vol. 8 No. 6 Tahun 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23.	Ahmad Fauzi Batu Bara dan Arrafiqur Rahman (2020), Pengaruh Work Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagament pada Generasi Milenial di PT. Gunung Sawit Mas Desa Rantau Panjang Kecamatan Tambusai Kabupaten Rokan Hulu.	dari penelitian ini baik berdasarkan hasil pengujian secara parsial maupun secara simultan work life balance dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap employee engagement. Besarnya pengaruh yang ditunjukkan yaitu 98,1%	*Budaya Organisasi dan Employee Engagement*	*Work Life Balance*	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 2 No. 3 Tahun 2020
24.	Devi Yuniati Drajat dan Feti Fatimah Maulyan (2020) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Employee Engagement PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)	udaya organisasi dan kepemimpinan visioner berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*, karena sisanya dipengaruhi oleh variabel ata faktor lain seperti individu, kepemilikan, kejelasan dan tindakan.	*Budaya Organisasi dan Employee Engagement*	*Kepemimpinan*	Jurnal Sain Manajemen, Vol. 2 No. 1 Februari 2020
25.	Selfiana (2016) Budaya Organisasi Memengaruhi *Employee Engagament*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan employee engagement yang ditunujukkan dengan nilai r = 0,377. Kontribusi yang disumbangkan budaya organisasi (X) terhadap employee engagement (Y) sebesar 0,142. Artinya pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement adalah sebesar 14,2%, sisanya sebesar 85,8% dipengaruhi oleh faktor lain.	Budaya Organisasi dan *Employee Engagament*	-	Jurnal Administrasi Kantor, Vol. 4 No. 2, Desember 2016, 447-465 P-ISSN: 2337-6694 E-ISSN: 2527-9769

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26	Mochamad Soeltan, dkk (2019), Apakah Employe Engagement yang Baik dipengaruhi keseimbangan antara Kecerdasan Emosional, Beban Kerja dan Work Life Balance.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement, beban kerja berpengaruh negative signifikan terhadap employee engagement, dan WLB berpengaruh positif signifikan tehadap employee engagement.	Kecerdasan Emosional dan Keterikatan Karyawan	Beban Kerja dan WLB	Call for Paper Conference on Economic and Business Innoivation
27	Willian Tjiabrata, dkk 2021, Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kualitas Kehidupan Kerja dan Kebahagiaan di tempat kerja terhadap Keterikatan Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Manado	Hasil penelitian uji secara pasrsial menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Uji simultan menunjukkan bahwa Keerdasan Emosional, Kualitas Kehidupan Kerjadan Kebahagiaan di Tempat Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Karyawan.	Kecerdasan Emosional dan Keterikatan Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja dan Kebahagiaan	Jurnal EMBA, Vol 9 No. 2 April 2021, Hal 458-468

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari uraian dalam latar belakang, identifikasi masalah serta tujuan dan manfaat studi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan menganalisa hubungan variabel: Komunikasi, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional dan Keterikatan Karyawan.

Sebelum menyusun kerangka penelitian ini, studi dimulai dari kajian tentang teori perilaku karyawan dimana dan bagaimana seorang karyawan dalam melibatkan dirinya untuk berkontribusi dengan baik antara karyawan dengan perusahaan saat ini, yang mana hari berganti hari, minggu berganti minggu sampai dengan tahun berganti tahun. Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau institusi perusahaan sangat penting sekali, karena manusia merupakan penggerak utama dalam mencapai tujuan perusahaan, kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing individu manusia yang ada dalam organisasi, menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan (Munandar, 2001). Dalam mengembangkan strategi bisnis, walaupun bidang teknologi saat ini lebih mendominasi dibandingkan dengan bidang sumber daya manusia, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja (Purnawanto, 2010).

Pada dasarnya, manusia adalah makhluk sosial dan saling membutuhkan satu sama lain dalam berbagai aspek demi kelangsungan hidupnya. Manusia selalu memiliki hasrat untuk berinteraksi sosial satu sama lain guna mendapatkan informasi, pengetahuan, mau pun wawasan yang baru karena manusia tidak dapat hidup sendiri dan memerlukan orang lain. Komunikasi adalah sebuah proses interaksi untuk berhubungan dari satu pihak ke pihak lainnya yang pada awalnya berlangsung sangat sederhana, dimulai dengan sejumlah ide-ide yang abstrak atau pikiran dalam otak seseorang untuk mencari data atau menyampaikan informasi yang kemudian dikemas menjadi sebentuk pesan untuk kemudian disampaikan secara langsung maupun tidak

langsung menggunakan bahasa berbentuk kode visual, kode suara, atau kode tulisan (Agus, 2014). Selanjutnya didukung dengan indicator dari komunikasi, yaitu: Komunikasi personal, Komunikasi interpersonal, Komunikasi public, Komunikasi massa dan Komunikasi bermedia computer.

Pembahasan selain dari Komunikasi, yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi ini juga mempunyai peran penting dalam upaya untuk meningkatkan employee engagement, dimana budaya organisasi ini menjadi suatu keharusan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat membantu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan dari karyawannya. Budaya organisasi ini juga menjadi penting karena akan berdampak secara langsung pada citra perusahaan. Adapun pengertian dari Budaya organisasi adalah sistem berbagai arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robins dan Judge (dalam Sulaksono Hari, 2015: 2) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisaasi (Nurdin Ismail, 2012: 8). Selanjutnya untuk mendukung dalam penelitian ini, Sulaksono Hari (2015: 14) menyatakan bahwa Indikator budaya

organisasi adalah sebagai berikut: Inovatif memperhitungkan risiko, Berorientasi pada hasil, Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, Berorientasi detail pada tugas.

Selain dari komunikasi dan budaya organisasi yang akan memengaruhi keterikatan karyawan yaitu dengan kecerdasan emosional, dari berbagai macam emosi itu mendorong individu untuk memberikan respon atau bertingkah laku terhadap stimulus yang ada. Kecerdasan emosi sangat dipengaruhi oleh lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat memengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional. Himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini membimbing pikiran dan Tindakan. Goleman (2015) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Salovey dan Mayer dalam Anggita (2014) Kecerdasan Emosi digunakan untuk menggambarkan sejumlah keterampilan yang berhubungan dengan keakuratan penilaian tentang emosi diri sendiri dan orang lain, serta kemampuan mengelola perasaan untuk memotivasi, merencanakan, dan meraih tujuan kehidupan. Kemampuan seseorang untuk mengelola waktu mereka sendiri dan merespon dengan tepat terhadap peristiwa yang masuk. Goleman (2015: 45) mengungkapkan ada 5 (lima) aspek kemampuan utama, yaitu: Mengenali emosi diri, Mengelola emosi, Memotivasi diri sendiri, dan Mengenali emosi orang lain,

Suatu perusahaan membutuhkan karyawan dan karyawati yang handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Karyawan diharapkan memiliki keterikatan atau e*ngaged* dengan perusahaan. Dengan demikian, karyawan memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk kontribusi serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja (Suryandari, 2012).

Disaat adanya musibah pandemi covid-19, dimana ada perubahan pola bekerja yang sangat mendasar yang sebelumnya tidak pernah dilakukan, namun manusia yang ada dalam perusahaan tetap dituntut untuk terus dapat berkarya dan bekerja dengan baik, namun dengan keterbatasan waktu dan ruang yang ada. Hal ini dikarenakan untuk menghindari hubungan langsung/kontak fisik, maka untuk menjelaskan strategi apa yang dilakukan organisasi dimasa pandemi ini untuk mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen kuat dan mengarahkan peningkatan motivasi karyawan. Strategi dengan mengoptimalkan komponen manajemen sumber daya manusia dalam hal pembentukan budaya dan menjaga lingkungan kerja yang sadar terhadap kesehatan dan budaya komunikasi selama *work from hom*e menjadi perhatian manajer sumber daya manusia.

Aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusia. Namun pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan dan memberikan *treatment* khusus untuk menjaga loyalitas dan melindunginya selama bekerja di perusahaan. Strategi untuk meningkatkan *employee engagement* menjadi salah satu cara mudah perusahaan untuk memperlakukan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. *Employee*

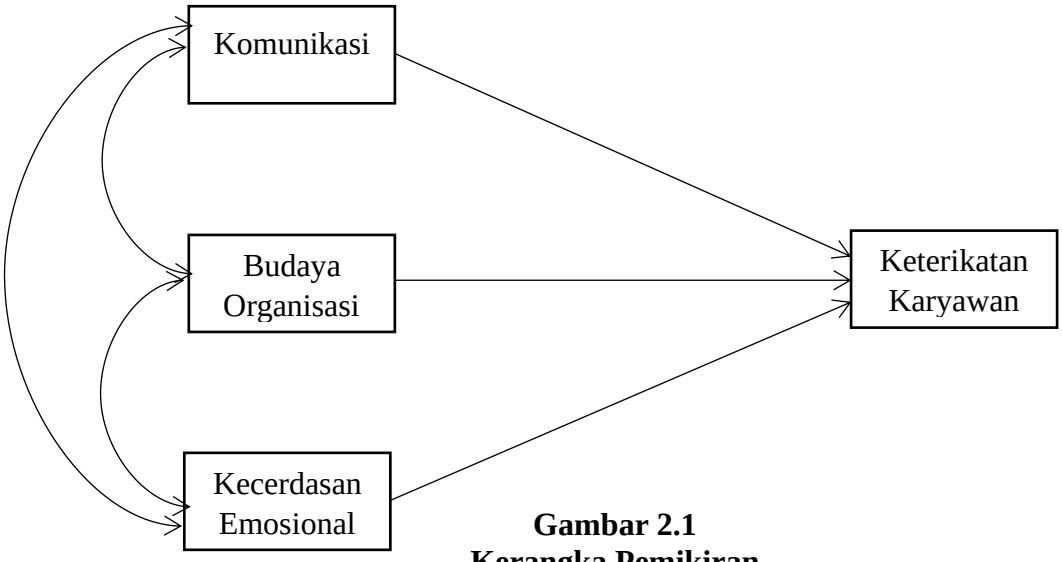
engagement mampu memperkuat loyalitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan sehingga mengurangi rasa ingin meninggalkan perusahaan secara sukarela. Pemerintah baru-baru ini menetapkan tentang aturan New Normal atau adaptasi kebiasaan baru untuk kembali beraktivitas seperti sebelumnya dengan aturan baru. Namun banyak dari perusahaan lebih memilih untuk tetap melaksanakan WFH dikarenakan itu dianggap lebih aman dan nyaman agar terhindar dari Covid-19. Kebijakan WFH ini menimbulkan konsekuensi perusahaan untuk menyiapkan sarana teknologi.

Teknologi memberikan layanan kepada masyarakat untuk mempermudah dalam bekerja dengan menggunakan platform aplikasi tatap muka secara virtual, seperti aplikasi *Zoom Meeting, Skype, Facetime,* dan sebagainya yang dapat digunakan sehari-hari untuk memudahkan dalam pelaksanaan *meeting* dan berkomunikasi, serta berdiskusi terkait *progress* operasionalisasi dalam organisasi. Namun yang menjadi kendala apakah mereka para karyawan benar-benar memiliki *employee engagement* tinggi, dan apakah dapat dijamin mereka dapat bertahan bekerja dengan baik atau hanya sekedar bekerja rutin tanpa progress seperti yang diharapkan organisasi. Permasalahan *engagement* pada perusahaan/organisasi di Indonesia, akan sangat mempengaruhi kegiatan operasional dalam organisasi, oleh karenanya tidak bisa dibiarkan, perlu dicari solusi yang tepat. Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya.

Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan organisasi mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya

untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Blessing White, 2011). Organisasi akan lebih memaksimalkan potensi setiap individunya untuk mencapai tujuan dari perusahaan, sedangkan karyawan akan mencari kepuasan individu untuk memaksimalkan kinerja mereka untuk organisasi tersebut. Teori ini lebih dikenal dengan "*X Model of Engagement*" yang terdiri dari lima unsur yang mendasar. *Employee engagement* akan dapat dicapai ketika karyawan dapat mencapai kepuasan kerja maksimum sementara pada saat yang sama mereka memberikan kontribusi yang signifkan terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dari hal tersebut di atas, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antar variabel, model di bawah ini digunakan untuk mengetahui variabel komunikasi, budaya kerja dan kecerdasan emosional terhadap keterikatan karyawan. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hubungan-hubungan teoritis yang dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

1. Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosional berpengaruh secara parsial terhadap Keterikatan Karyawan pada OJK di wilayah Jawa Barat*;*
2. Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosional berpengaruh secara simultan terhadap Keterikatan Karyawan pada OJK di wilayah Jawa Barat.