

PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI TERHADAP *ENGAGEMENT* KARYAWAN
(STUDI EXPLANATIF PADA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT ASABRI (PERSERO))

¹Ni Nengah Dwi Hendrawati, ²Arintowati H. Handoyo, ³Poppy Ruliana, ⁴Irwansyah

^{1,2,3,4}Program Pascasarjana Magister Ilmu Komunikasi STIKOm InterStudi

Jl. Wijaya II no 62-Kebayoran baru Jakarta Selatan

Email: ¹nhendrawati67@gmail.com, ²arintowatihartono@yahoo.com, ³poppyruliana30@gmail.com,
⁴ironesyah@gmail.com

Abstract. *The problem in this study is to find out and analyze how the communication climate affects employee engagement. The purpose of the study was to determine and analyze the influence of the communication climate dimension on employee engagement. The theory used in this study uses communication climate theory from Redding, 1972 (in Ruliana, 2016: 171), consisting of supportiveness, participative decision making, truth-confidence-credibility, openness and candor, and high performance goals. The theory used in this study uses communication climate theory (Redding, 1972 in Ruliana, 2016: 171), Employee engagement theory (Mowday, Steers & Porter, 1979 in Hayase 2009). The research method used is an explanatory survey method in the head office employee population in June 2018, with total sampling technique. Of the total population of 262 people who responded to 226 respondents. To test the validity of the instrument, 30 respondents were used by using the Pearson Product Moment statistical formula and reliability using the Cronbach's Alpha coefficient. 226 data were analyzed quantitatively through a simple linear regression test. Data collection techniques are carried out through field observations, questionnaires, interviews, documentation, literature studies and through the internet. The results showed the influence of the communication climate on employee engagement. Thus the theory used supports this research.*

Keywords: *Communication Climate, Employee Engagement.*

Abstrak. *Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana iklim komunikasi mempengaruhi engagement karyawan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dimensi iklim komunikasi terhadap engagement karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori iklim komunikasi dari Redding, 1972 (dalam Ruliana, 2016: 171), terdiri dari supportiveness, participative decision making, truth-confidence-credibility, openness and candor, dan high performance goals. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei eksplanatori pada populasi karyawan kantor pusat pada Juni 2018, dengan teknik total sampling. Dari jumlah populasi sebanyak 262 orang yang merespon sebanyak 226 responden. Untuk menguji validitas instrumen digunakan 30 responden dengan menggunakan rumus statistik Pearson Product Moment dan reliabilitas menggunakan koefisien Alpha Cronbach. Data sejumlah 226 dianalisis secara kuantitatif melalui uji regresi linear sederhana. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, penyebaran kuesioner, wawancara, dokumentasi, studi kepustakaan serta melalui internet. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh iklim komunikasi terhadap engagement karyawan. Dengan demikian teori yang digunakan mendukung penelitian ini.*

Kata kunci: *iklim komunikasi, engagement karyawan.*

1. Pendahuluan

Engagement karyawan merupakan topik yang banyak dibicarakan beberapa tahun terakhir ini. *Engagement* karyawan merupakan konsep manajemen bisnis yang mulai populer karena baru-baru ini telah diakui sebagai elemen penting kesuksesan organisasi (Gallup, 2012 dalam O'Neill, Hodgson & Al Mazrouei: 2015). Survei *engagement* yang dilakukan oleh Gallup terhadap 142 negara di seluruh dunia pada tahun 2013 menunjukkan bahwa hanya 13% karyawan di seluruh dunia yang *engaged*, 63 % merupakan karyawan yang *not engaged*, dan sisanya sebesar 24% adalah karyawan yang *actively disengaged*. Sedangkan di Indonesia hanya 8% karyawan yang *engaged* dan 77% adalah karyawan yang *not engaged*, sisanya sebesar 15% adalah karyawan yang *actively disengaged*. (Sumber : Gallup's 2013 *State of The Global Workforce Report* dalam Yusuf, 2018: 388).

Menurut Gallup, 2013 (dalam Yusuf, 2018: 389) karyawan yang *not engaged* adalah mereka yang hadir bekerja di kantor layaknya karyawan-karyawan lain, tetapi energi, *passion*, dan atensinya tidak dicurahkan pada pekerjaannya, misalnya main *game*, *chatting*, *browsing*, dan aktif di media sosial. Sedangkan karyawan yang *actively disengaged*, mereka datang dan bekerja di kantor sesuka mereka, bukan saja malas dan bekerja semaunya, terkadang memprovokasi atau menyebarkan virus kemalasann ke karyawan lainnya sehingga bisa menggerogoti etos dan motivasi kerja karyawan lain. Karyawan seperti ini aktif menyebarkan kebencian, keresahan, dan prasangka negatif yang membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman.

MacLeod & Clarke, 2009 dalam *The Economist Intelligence Unit*, 2011 (dalam O'Neill et al, 2015)

mengemukakan bahwa karyawan yang tidak terlibat merupakan "salah satu ancaman terbesar yang dihadapi perusahaan". Begitu pentingnya *engagement* karyawan atau rasa keterikatan karyawan juga dinyatakan oleh Triple Creek Associates, 2007 (dalam Haerani, 2013) bahwa *employee engagement* atau rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya atau organisasinya adalah hal yang sangat penting bagi organisasi dan menjadi faktor penentu di balik tinggi rendahnya kinerja bisnis suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagai penentu kemajuan perusahaan, diperlukan karyawan yang *engaged*, karyawan yang peduli terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Menurut Ruth dan Guzley, 1992 (dalam Roberts, 2013) iklim komunikasi yang mendorong karyawan untuk bekerja secara strategis, kolaboratif, biaya efektif, inovatif, dan akuntabel dapat menciptakan sebuah organisasi yang memberdayakan *engagement* karyawannya. Menurut Argenti (1998: 199) Lingkungan saat ini secara keseluruhan lebih kompetitif daripada sebelumnya, lebih global daripada di masa lalu, dan lebih saling bergantung pada organisasi lain. Perubahan ini memberi tekanan pada karyawan saat ini dan menciptakan kebutuhan untuk pendekatan yang lebih terkoordinasi untuk komunikasi karyawan (dalam Hayase, 2009).

Tidak semua organisasi secara khusus dan sadar membangun budayanya, bahkan sebagian besar budaya organisasi tercipta tanpa disadari berdasarkan nilai-nilai dominan yang dimiliki oleh para pendiri tau pemimpin puncak organisasi. Mulyana dan Rakhmat (2006: 18) menyatakan bahwa apa yang orang-orang lakukan, bagaimana mereka bertindak, bagaimana mereka hidup dan berkomunikasi,

merupakan respon-respon terhadap dan fungsi-fungsi dari budaya mereka. Budaya dan komunikasi tidak dapat dipisahkan karena menentukan siapa bicara dengan siapa, tentang apa, dan bagaimana orang menyandi pesan, makna yang ia miliki untuk pesan, dan kondisi-kondisinya untuk mengirim, memperhatikan dan menafsirkan pesan. Budaya merupakan landasan komunikasi, dan mempengaruhi praktik-praktik komunikasi, dengan demikian aspek budaya menentukan perilaku komunikasi dan aktivitas sosial manusia.

Menurut Effendy (2013: 123) hal ini menunjukkan komunikasi ke bawah yang kurang tepat dan kebutuhan orang akan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan yang tidak perlu diantara para anggota organisasi. Diperlukan iklim komunikasi yang kondusif (Poole, 1985 dalam Pace & Faules, 2010: 148) yang muncul dari sikap saling menghormati, motif dan perasaan dapat membantu mempererat atau menghambat dan menjauhkan hubungan. Federman (2009: 41) dalam bukunya *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty* (2009: 41) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi rasa *engagement* karyawan adalah komunikasi, bahwa komunikasi adalah salah satu dari sepuluh faktor pendorong yang mempengaruhi *engagement* karyawan.

Mowday, Steers, & Porter, 1979 (dalam Liliweri, 2014: 368) menemukan bahwa pentingnya komitmen kerja antara bawahan dengan organisasi tersebut berkaitan dengan sebagian faktor ketidakhadiran pekerja, jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi, dan tampilan kerja. Hal ini dapat mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi, sesuai

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008 (dalam Roberts, 2003) bahwa pendorong utama *engagement* karyawan antara lain komunikasi dan kesempatan karyawan untuk menyampaikan pandangannya ke pimpinan. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial yang bertujuan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku, menyatakan bahwa dalam membuat keputusan tentang tindakan-tindakan mereka, individu melalui sebuah pemahaman tentang faktor-faktor yang diperhitungkan oleh mereka antara lain karena imbalan-imbalan dan biaya-biaya (Budyatna, 2015: 363). Menurut Teori Pertukaran Sosial bahwa karyawan akan memperhitungkan keuntungan dan kerugian yang akan timbul terhadap dirinya dalam mengambil suatu tindakan atau perilaku tertentu.

Pentingnya *engagement* karyawan dan pentingnya melakukan pengukuran komitmen karyawan terhadap organisasi dilakukan oleh banyak organisasi. Pada penelitian terdahulu, Balakrishnan dan Masthan (2013) telah melakukan penelitian terhadap karyawan Bandara Internasional di New Delhi. Perusahaan tersebut secara berkala setiap 6 bulan sekali melakukan survey untuk mengukur *engagement* karyawan untuk mengetahui tingkat *engagement* dan mengidentifikasi faktor-faktor pendorong yang paling berpengaruh, serta untuk melihat bagaimana komunikasi dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawannya. Hasil penelitian menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara aspek komunikasi dan *engagement* karyawan.

Komunikasi efektif yang terjadi di dalam organisasi dibutuhkan untuk meningkatkan *engagement* karyawan. Komunikasi memegang peranan penting dalam suatu interaksi sosial, oleh karena

itu komunikasi akan sangat berpengaruh dalam dunia kerja. Semakin efektif komunikasi yang dibina, maka tidak akan terjadi kebingungan, karyawan menjadi betah dalam bekerja, serta semakin produktif dalam menjalankan tugasnya.

Ho = Tidak Terdapat pengaruh positif Iklim organisasi terhadap *Engagement* Karyawan

Ha = Terdapat pengaruh positif Iklim Organisasi terhadap *Engagement* Karyawan

2. Metode

Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan ekplanatif kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan survey tentang pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap *engagement* karyawan. Metode ini cocok karena menyajikan tahap lebih lanjut.

Lokasi dan Objek penelitian

Kantor Pusat PT ASABRI (Persero) di Jakarta. Objek penelitian adalah seluruh karyawan PT Asabri berjumlah 226 karyawan

Definisi Konsep

Iklim komunikasi dipersepsikan sebagai unsur organisasi dan efek komunikasi sebagai hasil proses interaksi bawahan dengan atasan maupun interaksi diantara sesama bawahan, yang mereka rasakan di dalam organisasi. Menurut Redding (1972) dalam Ruliana (2016: 171) ada lima dimensi iklim komunikasi, yaitu :

Supportiveness. (Dukungan karyawan).

Memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan

kesadaran diri tentang ‘makna dan kepentingan perannya’.

Participative decision making. (Kesertaan dalam proses keputusan).

Kesadaran komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan).

Truth, confidence, credibility. (Kejujuran, percaya diri, dan keandalan).

Sumber pesan dan atau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya.

Openess and candor. (Terbuka dan tulus). Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar.

High performance goals. (Tujuan kinerja yang tinggi).

Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan.

Engagement Karyawan

Redding, 1973 (dalam Roberts, 2013) menyatakan bahwa ada dukungan bila karyawan merasakan hubungan komunikasi dengan pemimpin mereka sebagai sesuatu yang membantu membangun dan mempertahankan rasa berharga dan kepentingan pribadi. Iklim dimana karyawan bebas berkomunikasi ke atas dengan dorongan-dorongan sebenarnya adalah pengambilan keputusan secara partisipatif. Kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas merupakan perluasan dimana sumber pesan dan/ atau kegiatan komunikasi dinilai dapat dipercaya. Keterbukaan dan ketulusan pesan dalam memberitahu dan mendengarkan, mempengaruhi iklim komunikasi. Tujuan kinerja tinggi menunjukkan sejauh mana tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan Temuan Data

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa komunikasi berperan penting dalam proses organisasi, dalam hal ini PT ASABRI (Persero). Terbukti bahwa komunikasi berpengaruh penting dalam penelitian iklim komunikasi terhadap *engagement* karyawan.

Komunikasi yang ada di dalam organisasi bisa membentuk iklim komunikasi. Redding (1972) dalam Pace & Faules (2010: 148) menyatakan bahwa “*iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif*”. Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa (1) Organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil risiko; (2) Mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; (3) Mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; (4) Secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding dalam Ruliana, 2016: 171).

Iklim komunikasi dipersepsikan sebagai unsur organisasi dan efek komunikasi sebagai hasil proses interaksi bawahan dengan atasan maupun interaksi diantara sesama

bawahan, yang mereka rasakan di dalam organisasi. Menurut teori Redding (1972) dalam Ruliana (2016: 171) ada lima dimensi iklim komunikasi, yaitu : pertama, *supportiveness*. (Dukungan karyawan). Memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang ‘makna dan kepentingan perannya. Ke dua, *participative decision making*. (Kesertaan dalam proses keputusan). Kesadaran komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan). Ke tiga, *truth, confidence, credibility*. (Kejujuran, percaya diri, dan keandalan). Sumber pesan dan atau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya. Ke empat, *openess and candor*. (Terbuka dan tulus). Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar. Ke lima, *high performance goals*. (Tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan.

Sedangkan dimensi *engagement* karyawan menurut Mowday, Steers dan Porter, 1979 (dalam Hayase, 2009) terdiri dari : 1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi. 2. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi. 3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menggambarkan apa yang dikemukakan oleh Redding, 1972 (dalam Ruliana, 2016 : 171), bahwa :

“Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi

tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil risiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan”.

Teori lainnya yang mendukung hasil penelitian adalah teori Attridge, 2009 (dalam Roberts, 2013) yang menyatakan bahwa penting bagi para pimpinan untuk memahami hubungan antara iklim komunikasi dengan keterlibatan karyawan, karena memahami perbedaan antara karyawan yang keterlibatannya tinggi dengan yang kurang terlibat dapat memberikan wawasan bagi para pimpinan mengenai bagaimana meningkatkan keterlibatan karyawan dari hasil organisasi.

Penelitian yang dilakukan Hayase (2009) hasilnya menunjukkan bahwa organisasi dapat menggunakan komunikasi internal untuk meningkatkan *engagement* karyawan. Baumruk et al (2006 : 25) menguraikan lima langkah untuk meningkatkan *engagement*. Langkah ke lima adalah komunikasi yang mencakup “interaksi dan pembagian informasi, umpan balik dan gagasan yang sering dan terjadwal. Dengarkan, pahami, dan tanggapilah dengan tepat (dalam Hayase, 2009). Penelitian yang dilakukan oleh Roberts

(2013) menemukan adanya hubungan yang moderat antara iklim komunikasi dengan *engagement* karyawan dengan nilai korelasi 0,35.

Penelitian Balakrishnan dan Masthan (2013) membuktikan adanya pengaruh komunikasi internal terhadap *engagement* karyawan dengan mengukur dimensi komitmen, usaha diskresi dan kebermaknaan dalam pekerjaan. Penelitian berhasil mengidentifikasi delapan *driver engagement* karyawan yaitu komunikasi, penghargaan dan pengakuan, pelatihan, umpan balik reguler, rekan kerja dan tempat kerja, peluang pertumbuhan, kepuasan kerja dan organisasi pembelajaran. Penelitian Septina (2016), menunjukkan iklim komunikasi organisasi secara positif memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian O’Neill et. Al (2015) menunjukkan bahwa komunikasi internal merupakan pendorong utama *engagement* karyawan. Dengan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa komunikasi adalah hal yang mendasar dalam melibatkan karyawan.

Hasil uji pengaruh setiap dimensi iklim komunikasi terhadap *engagement* karyawan secara keseluruhan menunjukkan nilai yang tinggi. Gambaran pengaruh dimensi iklim komunikasi terhadap *engagement* karyawan adalah sebagai berikut:

Pengaruh dimensi *supportiveness* terhadap *engagement* karyawan.

Konsep *Supportiveness* atau dukungan karyawan dalam penelitian ini adalah memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang ‘makna dan kepentingan perannya’. Penilaian karyawan pada dimensi *supportiveness* mendapat nilai yang tinggi, hal ini menunjukkan bahwa praktik komunikasi atasan dan bawahan sudah berlangsung

baik. Survey di lapangan menggambarkan bahwa Manajemen ASABRI telah memahami pentingnya dukungan karyawan dalam komunikasi ke atas (*upward communication*) dengan memfasilitasi karyawan melalui kegiatan *community of practice* (COP) yang diadakan sesuai kebutuhan.

Whistleblowing System PT ASABRI (Persero) yang dikelola oleh Divisi Kepatuhan, Hukum dan Manajemen Risiko, adalah contoh *upward communication* lainnya. Ini merupakan aplikasi layanan pengaduan pelanggaran yang disediakan oleh PT ASABRI (Persero) sebagai sarana pelaporan bagi *stakeholder*, *shareholder* dan masyarakat yang melihat, mendengar, mengalami atau mengetahui terjadinya suatu pelanggaran yang melibatkan insan ASABRI atau yang terjadi di lingkungan PT ASABRI (Persero). Karyawan ASABRI sendiri dapat menyampaikan pengaduan kepada Manajemen dan tidak perlu khawatir identitasnya akan diketahui umum, melalui *e-mail*: pengaduan@asabri.co.id. Dukungan karyawan juga terlihat pada saat perusahaan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang memerlukan koordinasi di semua level jabatan seperti kegiatan Seminar, Rakornis, HUT perusahaan, dll. Dalam hal komunikasi dari bawahan kepada atasan (*upward communication*), diperlukan oleh manajemen sebagai umpan balik. Asumsinya, bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai *partner* dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Ada tiga faktor yang secara konsisten berhubungan dengan komunikasi ke atas, yaitu (1) bawahan mempercayai atasan; (2) persepsi bawahan bahwa atasan sangat memengaruhi masa depan mereka kelak; dan (3) bawahan memobilisasi aspirasi (dalam Ruliana, 2016: 105). Hasil

penelitian menunjukkan bahwa karyawan sangat setuju bahwa atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan berbagai informasi. Ini mengindikasikan adanya sikap kepemimpinan yang demokratis yang bersedia mendengarkan pendapat dan saran disela-sela kesibukan tugasnya, bahkan mau menerima kritik dari bawahan/ staf.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan budaya organisasi perusahaan ke arah organisasi yang lebih terbuka, dimana pimpinan mulai mendorong dan memberi karyawan tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas, mempercayai karyawan dan memberi kebebasan dalam mengambil risiko.

Menurut teori hubungan manusiawi yang digagas oleh Elton Mayo (dalam Ruliana, 2016: 58) yang terkenal dengan studi Hawthorne menunjukkan bahwa (1) pekerja dipengaruhi melalui komunikasi dan menjadi bagian yang amat penting pada bidang komunikasi organisasi; (2) pengaruh positif wawancara kepada pekerja, mengarahkan kepada identifikasi mengenai komunikasi ke atas (*upward*) atau komunikasi dari bawahan ke atasan dan sebaliknya yang merupakan aktivitas organisasi yang berguna.

Melalui komunikasi yang sifatnya *downward* dari atasan kepada bawahan, hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap atasan di ASABRI pada umumnya telah memberikan arahan terkait penyelesaian pekerjaan yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan memperoleh kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan ASABRI secara umum telah memperoleh informasi tentang kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi-regulasi dan manfaat yang ada dari pimpinan. Hal ini ditunjukkan

dengan adanya pedoman kerja antara lain *Standard Operating Procedures* (SOP) yang menyangkut seluruh pekerjaan di unit kerja, yang dimaksudkan sebagai standarisasi cara kerja yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, serta untuk mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas. Adanya *Job Description* bagi semua jabatan yang berisi deskripsi pekerjaan dan hubungannya dengan bagian lain dalam perusahaan. Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) dan Petunjuk Teknis (Juknis), Surat Keputusan, Surat Edaran dan aturan-aturan atau ketetapan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, yang semuanya dikomunikasikan kepada bawahan melalui sosialisasi.

Kegiatan *briefing* yang dilakukan oleh atasan di unit kerja merupakan komunikasi ke bawah (*downward communication*) lainnya, namun juga memerlukan *feedback* dari bawah. Kegiatan ini memberikan manfaat, karena bawahan percaya bahwa atasan mereka mau mendengarkan mereka. Hasil wawancara menggambarkan bahwa kegiatan *briefing* dilaksanakan dalam suasana yang menyenangkan, santai namun penuh perhatian dan kekeluargaan, tidak kaku dan formal, sehingga ide-ide atau keluhan-keluhan dapat disampaikan secara terbuka. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Redding, 1972 (dalam Pace & Faules, 2010 : 148) bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Ada dukungan bila karyawan merasakan hubungan komunikasi dengan pemimpin mereka, sebagai sesuatu yang membantu membangun dan mempertahankan rasa berharga dan kepentingan pribadi dimana karyawan ASABRI sebagian besar setuju bahwa

komunikasi horizontal diantara sesama karyawan atau bawahan telah berjalan dengan sangat baik. Dari hasil wawancara, pada umumnya karyawan dengan mudah dapat melakukan koordinasi tentang tugas-tugas dan berbagi informasi dengan karyawan lainnya melalui *intercom* maupun *e-mail*. Adanya grup komunitas seperti grup *Whatsapp* Kabid atau Grup *Whatsapp* unit kerja, memberikan kemudahan dalam melakukan koordinasi. Terkadang saat jam istirahat, di sela-sela menikmati makan siang, para karyawan melakukan obrolan yang sifatnya informal yang berhubungan dengan koordinasi pekerjaan maupun *problem solving*.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh *supportiveness* terhadap *engagement* karyawan di PT ASABRI (Persero). Koefisien bernilai positif artinya terdapat pengaruh antara *supportiveness* dengan *engagement* karyawan, semakin tinggi tingkat *supportiveness* maka akan meningkatkan rasa *engagement* karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mujiasih (2015) telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap *supportive* serta komunikasi yang baik antar rekan kerja dapat menjadi penggerak *engagement* karyawan.

Pengaruh dimensi *participative decision making* terhadap *engagement* karyawan.

Konsep *Participative Decision Making* atau kesertaan dalam proses keputusan dalam penelitian ini adalah kesadaran komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan). *Participative Decision Making* atau partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah sejauh mana pemberi kerja mengizinkan atau mendorong karyawan untuk berbagi atau

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi (Probst, 2005 dalam Abdulai, 2014).

Participative Decision Making menurut Lawler, 1992 (dalam Abdulai, 2014) adalah ketika organisasi secara langsung mendelegasikan kepada non-manajemen sejumlah besar otoritas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan di banyak organisasi biasanya dilakukan oleh tim manajemen puncak tanpa mempertimbangkan masukan dari karyawan di tingkat manajerial lainnya. Dalam organisasi keputusan yang diambil oleh manajemen puncak dilaksanakan oleh tingkat karyawan yang lebih rendah (staf). Karena staf tidak mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, terkadang menjadi sulit untuk dilaksanakan oleh staf, terutama ketika keputusan tersebut tampaknya tidak menguntungkan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan tidak dibuat untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, hal tersebut akan mengarah kepada ketidakpuasan kerja yang dapat menimbulkan aksi mogok karyawan, kurangnya komitmen organisasi, hubungan pekerja-manajemen yang rendah, yang mengurangi produktifitas.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan yang terjadi di dalam organisasi, antara lain dalam kegiatan rapat atau pertemuan merupakan salah satu kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pemikiran atau ide-ide mereka kepada pimpinan. Menurut Tracy & Dimock (2003) suatu pertemuan atau rapat dapat menjadi peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, untuk berbagi informasi, membina hubungan kerja, dan perencanaan masa depan (dalam Yoerger, Crowe & Allen, 2015). Dengan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan

keputusan membantu meningkatkan komunikasi, meningkatkan tingkat komitmen sehingga meningkatkan produktifitas. Hinkel & Allen (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Participative Decision Making* berhubungan dengan *engagement* karyawan, dan Yoerger, Crowe & Allen (2015) menemukan bahwa *Participative Decision Making* dan beban pertemuan berhubungan secara signifikan dengan *engagement* karyawan.

Penilaian karyawan ASABRI pada dimensi *Participative Decision Making* mendapat nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kesertaan dalam proses keputusan sudah berlangsung baik. Survey di lapangan menggambarkan bahwa Manajemen ASABRI telah memahami pentingnya mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dari hasil wawancara dapat digambarkan bahwa, karyawan ASABRI merasakan pendapat mereka di dengar oleh atasan dalam kegiatan pertemuan atau rapat kerja. Menurut Stohl & Cheney, 2008 (dalam Yoerger et.al, 2015) lingkungan pertemuan harus dianggap aman, peserta pertemuan/ rapat merasa bahwa mereka diijinkan untuk menyuarakan dengan sepenuh hati pemikiran dan ide mereka yang relatif tidak tersaring, dan tidak takut dengan konsekuensi negatif, seperti kemungkinan munculnya kemarahan, serta perasaan cemas dan berlebihan.

Kegiatan briefing setiap hari Jumat pagi, menggambarkan Manajemen ASABRI memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat atau ide-ide dihadapan seluruh anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mulai memaksimalkan interaksi dengan karyawan dan memberi ruang agar karyawan dapat berkontribusi sehingga

dapat memaksimalkan keterlibatan mereka, selain pertemuan di ruang kerja.

Berdasarkan teori *engagement* menurut Kahn, 1990 (dalam Yoerger et al, 2015), bahwa ketika individu merasa cukup aman untuk berpartisipasi dalam pertemuan mereka, maka mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam ide, pemikiran inventif, dan keputusan yang mereka buat dalam pertemuan tersebut. Adanya kesempatan untuk mengekspresikan pemikiran, opini dan ide-ide karyawan memungkinkan karyawan merasa bahwa mereka didengar oleh atasannya, dihargai atas kontribusi mereka, dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi (Long, 1979 dalam Yoerger et al, 2015). Konsisten dengan teori pertukaran social (*Social Exchange Theory*), diyakini bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh atasan mereka, hubungan antara *Participative Decision Making* dan *engagement* akan lebih kuat yang mencerminkan peningkatan keamanan psikologis yang diberikan dalam pertemuan mereka (Kahn, 1990 dalam Yoerger et al, 2015). Kegiatan pertemuan sebaiknya dirancang dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil jangka panjang tertentu, pimpinan sebaiknya mulai memberi perhatian pada kegiatan pertemuan dan mempertimbangkan cara-cara yang dapat memberikan hasil yang diinginkan.

Tujuan pertemuan di tempat kerja sering termasuk berbagi informasi dengan rekan kerja, mendiskusikan masalah, dan memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan di tempat kerja (Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009 dalam Yoerger et al, 2015). Tindakan ekspresi individu memungkinkan karyawan untuk melakukan verbalisasi proses pemikiran mereka ke dalam kelompok. Dengan demikian karyawan akan memahami dengan lebih baik apa yang mereka

percayai, dan menerima umpan balik dari orang lain yang memiliki perspektif dan informasi yang berbeda. Karyawan cenderung menghargai kesempatan untuk menerima informasi yang dapat membantu mereka melakukan tugas pekerjaannya (Yoerger et al, 2015).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh *Participative Decision Making* dalam iklim komunikasi terhadap *engagement* karyawan di PT ASABRI (Persero). Hal ini sesuai dengan teori Redding, 1972 (dalam Pace & Faules, 2010: 148) bahwa Iklim dimana karyawan bebas berkomunikasi ke atas dengan dorongan-dorongan sebenarnya adalah pengambilan keputusan secara partisipatif.

Pengaruh dimensi Truth, Confidence, Credibility terhadap engagement karyawan

Truth, Confidence, Credibility (Kejujuran, percaya diri, dan keandalan) dalam penelitian ini adalah sumber pesan dan atau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya. Menurut Effendy, 2000 (dalam Winoto, 2015) bentuk proses komunikasi seorang komunikator akan sukses apabila ia berhasil menunjukkan *source of credibility*, artinya menjadi sumber kepercayaan bagi komunikan kepada komunikator ditentukan oleh keahlian komunikator dalam bidang pekerjaannya serta dapat tidaknya dipercaya. Menurut McCroskey (dalam Winoto, 2015) keahlian sama dengan keotoritarfian, yaitu keahlian komunikator mengenal subyek yang disajikan, bagaimana pendapat khalayak mengenai kecerdasan komunikator, informasi yang dimilikinya, kompetensinya dan kewibawaannya.

Dari hasil penelitian mengindikasikan bahwa para pemimpin di PT ASABRI (Persero) telah menunjukkan sikap yang pasti terhadap

apa yang sedang dihadapi, menunjukkan kepastian terhadap apa yang sedang dikerjakan oleh para bawahannya. Didukung oleh teori Gibbs (1979) bahwa perilaku dan sikap pemimpin sangat penting dalam menciptakan iklim komunikasi di organisasi. Para pemimpin menjadikan dirinya sebagai *role model* yang mendorong karyawan untuk menampilkan kerja yang lebih profesional, sehingga karyawan dapat bekerja secara pasti sesuai dengan teladan yang diberikan atasannya (dalam Liliweri, 2014: 325).

Konsep *Truth, Confidence, Credibility* (Kejujuran, percaya diri, dan keandalan) di ASABRI diimplementasikan melalui kegiatan *sharing session* atau *sharing knowledge* bagi karyawan ASABRI. Kegiatan *sharing session* dan *sharing knowledge* berupa *sharing* keahlian atau *sharing* pengalaman mengenai suatu pekerjaan dan bagaimana menyelesaikannya, merupakan *breakdown* dari program *Knowledge Management*. *Sharing knowledge* antara lain dilakukan oleh karyawan yang telah menyelesaikan suatu pelatihan (*post training sharing*), *sharing* yang dilakukan oleh Manajemen. Adanya majalah ASABRI atau *bulletin news* yang terbit secara berkala, juga merupakan bentuk perhatian Manajemen dalam meningkatkan *Truth, Confidence, Credibility*.

Kegiatan ini membantu dalam memperoleh informasi yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya. Tujuannya adalah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar menjadi pribadi yang memiliki kepercayaan diri dan menjadi komunikator yang kredibel. Dari berbagai pendapat pakar komunikasi, dalam kredibilitas ada tiga komponen, yaitu kemampuan sumber komunikasi, dapat dipercaya yang berkaitan dengan kejujuran, ketulusan,

bersikap adil, sopan, dan etis, serta daya tarik komunikator.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh *Truth, Confidence, Credibility* dalam iklim komunikasi terhadap *engagement* karyawan di PT ASABRI (Persero).

Pengaruh dimensi *Openess and Candor* terhadap *engagement* karyawan.

Openess and candor. (Terbuka dan tulus) dalam penelitian ini adalah bahwa dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar. Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan menilai para pimpinan di ASABRI telah memiliki sifat *Openess and Candor* dalam menghadapi karyawannya. Atasan dinilai mampu berkomunikasi dengan karyawannya dengan baik, mempunyai rasa empati yang kuat, memiliki kesabaran dalam menghadapi persoalan, dan mampu memimpin tanpa menghakimi karyawannya.

Kegiatan *coaching* dan *counseling* adalah bentuk perhatian atasan di ASABRI dalam memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan keluhan, baik terkait tugas pekerjaannya maupun hal-hal yang sifatnya pribadi. Kegiatan *coaching* adalah mengarahkan dari seorang atasan untuk melatih dan mengorientasikan seorang karyawan untuk menghadapi realitas lingkungan pekerjaan dan membantu karyawan menghilangkan kendala-kendala untuk mencapai kinerja yang optimal. Sedangkan *counseling* adalah proses yang mendukung dari seorang atasan untuk membantu karyawannya mendefinisikan dan mengatasi masalah pribadi atau perubahan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Kegiatan bimbingan/konseling akan membantu

karyawan agar bisa bekerja lebih tenang dan produktif. Menurut Lubis, 2011 (dalam Taslim) karyawan dibantu agar mampu mengatasi masalah pribadi yang mengganggu kinerja, antara lain ketika karyawan terjadi konflik dengan rekan kerja, karyawan stress dengan beban kerja, karyawan tidak mau mengerjakan tugas baru, dll.

Dalam memberikan konseling, atasan bersikap tulus membantu karyawan yang sedang menghadapi masalah, sehingga mendapatkan rasa aman secara pribadi. Rasa aman karyawan tumbuh jika organisasi dengan tulus membuktikan bahwa karyawan selalu mendapat perhatian secara pribadi.

Gambaran di atas sesuai dengan teori Redding (dalam Ruliana, 2016) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan Ruth Guzley (1989), Tan dan Lim (2009) dan Zeffane (2011) menunjukkan hasil penelitian yang saling melengkapi tentang pentingnya kemampuan atasan dalam memberikan perhatian terbukti sebagai prediktor komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan, bahwa terdapat pengaruh *Openess and Candor* terhadap *engagement* karyawan di PT ASABRI (Persero).

Pengaruh dimensi *High Performance Goals* terhadap *engagement* karyawan.

Konsep *High Performance Goals* (Tujuan kinerja yang tinggi) dalam penelitian ini adalah tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan.

Penilaian karyawan pada dimensi *High Performance Goals* mendapat nilai yang tinggi. Hasil ini dimungkinkan, karena manajemen ASABRI melibatkan karyawan dalam penetapan *key performance indicators* (KPI) yaitu berupa pencapaian target yang harus dipenuhi perusahaan dan karyawan. Keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan dan target perusahaan, merupakan pemberdayaan karyawan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen (Drucker, 1954 dalam Ruliana, 2016:73). Dalam teori *Management by Objectives* dari Drucker, 1954 (dalam Ruliana, 2016: 72) bagian pentingnya adalah pengukuran dan perbandingan kinerja aktual karyawan dengan standar yang ditetapkan. Idealnya, ketika karyawan sendiri pernah terlibat dalam penetapan tujuan dan memilih tindakan yang harus diikuti oleh mereka, mereka lebih mungkin untuk memenuhi tanggung jawab mereka.

Hasil survey di lapangan diketahui bahwa manajemen ASABRI memberdayakan karyawannya dengan terus meningkatkan dan mengembangkan kemampuan seluruh karyawannya melalui pendidikan dan pelatihan. Agar dapat memberikan tampilan kinerja yang tinggi, perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke S1 ataupun S2, serta program pengembangann SDM melalui pelatihan-pelatihan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pemberdayaan karyawan membuat karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari tim dengan tujuan bersama, menemukan rasa harga diri mereka dan juga meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam organisasi. Apostolou, 2002 (dalam Abdulai, 2014) berpendapat bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah komitmen jangka panjang, cara baru melakukan bisnis dan perubahan mendasar dalam budaya.

Karyawan yang telah dilatih, diberdayakan dan diakui atas prestasi mereka, melihat pekerjaan mereka dan perusahaan mereka dari perspektif yang berbeda.

Adanya aplikasi Sistem Manajemen Kinerja Pegawai (SMKP) di ASABRI merupakan implementasi dari dimensi *High Performance Goals*. Secara rutin karyawan mengisi inisiatif kegiatan-kegiatan apa saja yang sudah dilakukannya dalam satu bulan, yang kemudian akan diberi penilaian oleh atasannya. Melalui aplikasi ini karyawan dapat melihat pencapaian kerjanya, dan penghargaan berupa penilaian yang diberikan oleh atasannya. Penilaian terhadap pencapaian kinerja karyawan, akan berpengaruh terhadap penerimaan *rewards* karyawan yang dapat dilihat dari jumlah *variable salary*, berpengaruh pada penerimaan jasa produksi masing-masing karyawan, serta dijadikan pertimbangan untuk promosi jabatan. Hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dilihat melalui laporan keuangan perusahaan yang sudah di *publish*. Dalam empat tahun terakhir berdasarkan laporan keuangan, perolehan laba ASABRI mengalami peningkatan.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa Manajemen ASABRI memperhatikan kesejahteraan dan pertumbuhan karier karyawannya, melalui pencapaian kinerja masing-masing individu. Penelitian yang dilakukan Mujiasih (2015) memperkuat hasil penelitian ini, bahwa *perceived organizational support* yaitu bagaimana perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan mempengaruhi *engagement* karyawan. Didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Sheridan (dalam Yusuf, 2018: 385) bahwa *driver* penguat *engagement* karyawan adalah

recognition, career development, direct supervisor, Direct Supervisor/ Manager Leadership Ability, Strategy and mission, Job Content, Senior management's relationship with employees, Open and effective communication, Coworker satisfaction/ cooperation, Availability of resources the job effectively, dan Organizational culture and core/ shared values.

Dengan demikian terbukti bahwa terdapat pengaruh *High Performance Goals*, dalam iklim komunikasi terhadap *engagement* karyawan di PT ASABRI (Persero). Koefisien bernilai positif artinya terdapat pengaruh *High Performance Goals* terhadap *engagement* karyawan, semakin tinggi tingkat *High Performance Goals* maka akan meningkatkan rasa *engagement* karyawan.

Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan seluruh dimensi iklim komunikasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap *engagement* karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh beberapa penelitian sebelumnya antara lain penelitian yang dilakukan oleh Roberts (2013) yang menemukan hubungan yang moderat ($r = 0,35$) antara iklim komunikasi dan *engagement* karyawan. Hasil tersebut mendukung Kular et al. ,2008 (dalam Roberts, 2013) yang berpendapat bahwa salah satu pendorong utama *engagement* karyawan adalah komunikasi. Penelitian yang dilakukan Watson Wyatt Worldwide (2002) mendukung hasil penelitian ini, bahwa komunikasi membuat perbedaan positif dalam *engagement* karyawan, selanjutnya Yates (2006) menemukan bahwa praktik komunikasi yang efektif mendorong *engagement* karyawan, komitmen, retensi dan produktivitas. (dalam Roberts, 2013). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hayase (2009) yang

menemukan bahwa hubungan yang positif dan timbal balik antara karyawan dan pemimpin berdampak pada rasa *engagement* karyawan dalam organisasi. Temuan ini juga didukung oleh teori Guzley (dalam Pace & Faules, 2010: 155) bahwa iklim komunikasi mempengaruhi keputusan yang diambil anggota organisasi antara lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan untuk mengikat diri dengan organisasi. Iklim negatif dapat merusak keputusan anggota mengenai bagaimana anggota bekerja dan berpartisipasi.

Hasil penelitian menunjukkan rasa *engagement* karyawan Kantor Pusat PT ASABRI sudah tinggi. Hal ini menjelaskan sangat rendahnya keinginan karyawan ASABRI untuk meninggalkan perusahaan, terbukti dengan sangat rendahnya jumlah karyawan yang *resign* dalam lima tahun terakhir (sampai saat penelitian ini dilakukan), hanya sebanyak 5 orang atau hanya 1,9%.

HayGroup (dalam Yusuf, 2018: 381) menemukan bahwa *Engagement* Karyawan merupakan salah satu elemen penting untuk membuat karyawan bisa bekerja secara efektif. Perusahaan dianggap memiliki *engagement* karyawan yang baik dan berhasil ketika mampu merangsang antusiasme karyawan terhadap tugas-tugasnya dengan tujuan kesuksesan perusahaan itu sendiri. Karyawan bangga bekerja untuk perusahaan, akan merekomendasikan perusahaannya sebagai tempat bekerja, dan berkomitmen untuk tidak berpindah kerja. Karyawan bersedia bekerja ekstra untuk membantu keberhasilan perusahaan. Menurut HayGroup untuk mendapatkan level *engagement* yang baik, perusahaan harus memastikan memiliki 6 *driver* yaitu *clear & promoting direction, confidence in leader, quality & customer focus, respect & recognition, development opportunities, pay & benefits* (kejelasan arah, kepercayaan pada pemimpin,

kualitas & fokus pelanggan, rasa hormat & pengakuan, peluang pengembangan, pembayaran & tunjangan.

Melalui perhitungan koefisien regresi menunjukkan bahwa *high performance goals* memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap rasa *engagement* karyawan dibandingkan dimensi iklim komunikasi lainnya.

Gambaran yang sudah dijelaskan di atas menunjukkan adanya transformasi budaya di PT ASABRI (Persero), yang sebelumnya memiliki karakteristik budaya militer, mulai ada pergeseran kearah transformasional. Dengan melihat hasil penelitian ini, kiranya pencapaian visi perusahaan untuk “Menjadi Perusahaan asuransi sosial nasional yang profesional dengan melakukan transformasi bisnis dan budaya Perusahaan sampai dengan tahun 2021”, dapat tercapai.

Penelitian terhadap iklim komunikasi dan pengaruhnya terhadap *engagement* karyawan telah menguatkan pengaruh aspek komunikasi terhadap rasa *engagement* karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel lain atau menambahkan variabel kontrol lain, yang menghasilkan hubungan atau pengaruh yang kuat.

4. Simpulan

Iklim komunikasi berpengaruh dalam meningkatkan *engagement* karyawan PT ASABRI (Persero), dimana teori komunikasi dari Redding mengenai iklim komunikasi mendukung penelitian ini. Faktor lain yang ditemukan dari hasil penelitian ini adalah motivasi, dimana motivasi komunikasi ini mendominasi penelitian tetapi tidak dijadikan ukuran dalam penelitian ini. Motivasi komunikasi muncul karena dalam meningkatkan *engagement* karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi yang timbul dalam diri

karyawan untuk bekerja lebih baik untuk menimbulkan kepuasan komunikasi organisasi dan diberikan penghargaan (*reward*) sebagai hasil dari kemampuan (*ability*) dan keahlian (*skill*) yang dimilikinya.

Daftar Pustaka

- Efendy, Risman dan Nasution, Ade P. Pengaruh Komunikasi dan Dukungan Organisasional terhadap Employee Engagement pada Frontliner Small Area di PT ISS Indonesia Cabang Batam.
- Federman, Brad. (2009), *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Fransisco.
- Haerani, Siti. *Employee Engagement dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Departemen Process Plant PT INCO Pasca Akuisisi*.
- Harjana, Andre. (2007), *Iklim Komunikasi Keorganisasian*, Jurnal Ilmu Komunikasi, Volume 4, Nomor 2, Desember 2007.
- Hayase, Lynn K.T. (2009), *Internal Communication in Organizations and Employee Engagement*.
- Liliweri, Alo. (2014), *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Muhammad, Arni. (2011), *Komunikasi Organisasi*, Cetakan kedua belas, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- O, Neill, Hodgson, Al Mzrouei, *Employee Engagement and Internal Communication: A United Arab Emirates Study*, Zayed University United Arab Emirates
- Pace, R.Wayne. Faules, Don F. (2010), *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ketujuh, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Roberts, L. Jessica. (2013), *Relationship Among Employee Engagement, Communication Climate, and Employees' Communication Channel Preferences*.
- Romli, Khomsahrial. (2014), *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Edisi Revisi, Kompas Gramedia, Jakarta.
- Ruliana, Poppy. (2016), *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*, PT Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Septina, D. Ane.,(2016) *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Berdasarkan Perspektif Aparatur Sipil Negara Non Struktural (Studi pada Balai Besar Penelitian Bioteknologi dan Pemuliaan Tanaman Hutan (BBPBPTH))*.
- Suryanto. (2015), *Pengantar Ilmu Komunikasi*, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Yoerger, Crowe & Allen. (2015), *Participate or Else!: The Effect of Participation in Decision-Making in Meetings on Employee Engagement*, DigitalCommons@UNO University of Nebraska at Omaha.
- Yusuf, Amri.,(2018), *Budaya Korporasi: Elemen Fundamental transformasi Korporasi*, PT Kompas Media Nusantara, Jakarta.