

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Globalisasi yang terjadi pada awal abad 21 telah menyebabkan banyak perubahan di dalam dunia. Perubahan tersebut membawa dampak ke banyak bidang. Bidang ekonomi terkena dampak yang sangat besar karena adanya pengaruh globalisasi (Prakoso, 2013). Karena adanya globalisasi ekonomi yang terjadi, persaingan dunia bisnis menjadi semakin ketat. Pemerintah memberi keleluasaan kepada pihak swasta untuk ikut berperan serta dalam peningkatan pembangunan serta perekonomian bangsa. Kondisi ini pula yang menuntut para pelaku usaha untuk lebih ulet lagi dalam melihat setiap kesempatan bisnis yang ada untuk tercapainya suatu tujuan.

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang dimana mereka saling bekerja sama dalam melakukan kegiatan produksi. Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi–fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kedisiplinan dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur–unsur penunjang tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (SDA). Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang–orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, dan usaha pada perusahaan. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Kinerja yang telah dicapai karyawan merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu periode waktu tertentu, dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah komunikasi organisasi yang terjalin dalam perusahaan.

Komunikasi organisasi merupakan faktor yang mendukung keberhasilan dalam perusahaan. Diperlukan adanya kerja sama, koordinasi dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam meningkatkan kualitas perusahaan, tidak hanya dipengaruhi oleh keahlian dan keterampilan karyawan saja dalam bekerja, tetapi kinerja karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien juga dapat dipengaruhi oleh komunikasi yang terjalin dengan baik di perusahaan.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Apabila kinerja karyawan buruk maka akan mempengaruhi kualitas dari perusahaan. Menurut sudarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja karyawan yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan begitu tujuan dari perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Kinerja karyawan akan turun jika komunikasi dalam perusahaan buruk. Atasan harus berupaya memberikan perhatian yang lebih kepada (output) atau hasil kerja bawahannya dalam perusahaan karena telah memberikan kontribusi kepada perusahaan atau keberhasilan dalam melakukan tugas-tugas dalam perusahaan. Atasan harus memberikan kesempatan bawahannya menyampaikan suatu pendapat, sehingga ada komunikasi yang baik dalam organisasi serta dapat menyampaikan perintah dengan baik sehingga bawahan dapat memahami apa yang disampaikan. Oleh karena itu, komunikasi yang baik sangat dibutuhkan untuk meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Apabila komunikasi yang berjalan buruk maka koordinasi akan terganggu, akibatnya adalah disharmonisasi yang akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan organisasi yang berarti kinerja karyawan akan menjadi buruk.

Hubungan yang positif antara perusahaan dan karyawannya sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan berhubungan baik dengan perusahaan maka, karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Selain menjaga komunikasi organisasi yang baik, *employee engagement* juga diperlukan untuk menjalin hubungan yang positif antar perusahaan dan karyawan. Hal ini didukung oleh riset yang dilakukan praktisi dan akademisi yang mengatakan adanya hasil positif dari *employee engagement* (saks, 2006), seperti hubungan positif dengan organisasinya yang dapat mengarah kepada kinerja dan *profitabilitas* yang lebih baik (Choo *et al*, 2013).

Employee engagement merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara

konsisten. Schiemen (2011 : 30) mengartikan *engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari karyawan untuk membantu organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Marciano (dalam Akbar, 2013) menambahkan bahwa *employee engagement* ini dihubungkan dengan beragam konsekuensi bisnis yang lebih besar, misalnya lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi dan *turnover* yang menurun. Jika dikaitkan dengan konsekuensi pribadi termasuk didalamnya berkurangnya tingkat stres dan konflik, kesehatan yang lebih baik dan kepuasan yang lebih besar. Keterikatan dianggap sebagai elemen penting yang melekat pada tenaga kerja yang sehat.

Schiemann (2010:41) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* melebihi karyawan yang sudah puas atau sekedar berkomitmen kepada suatu perusahaan. Keterikatan ini dapat mencakup *advokasi* (pembelaan) terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Schiemann (2012:221) berpendapat bahwa secara garis besar terdapat 3 komponen utama dari *engagement* yaitu kepuasan, komitmen dan *advokasi*. Ketika seorang karyawan telah merasa terikat terhadap perusahaan maka karyawan tersebut akan merasa puas karena dapat berkomitmen terhadap perusahaan serta memberikan upaya ekstra untuk kemajuan perusahaan bahkan merekomendasikan tempat kerjanya.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api Layanan PT Kereta Api Indonesia meliputi angkutan penumpang dan barang. Sebagai salah satu perusahaan Negara yang masih bertahan dan senantiasa berkembang, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki visi menjadi penyedia jasa

perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *Stakeholders*. Misinya adalah menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.

Setiap perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawannya. Maka diperlukan komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi, Baumuk et. Al, 2006; Debbusy, Ewning, & pitt, 2003 (dalam hayase, 2009) memaparkan dengan komunikasi yang efektif dengan karyawan maka akan menumbuhkan rasa keterikatan karyawan. Dengan karyawan merasa terikat dengan perusahaan maka akan menciptakan hubungan yang kuat, hubungan ini akan membuat karyawan menjadi fokus dan memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan serta membuat karyawan memiliki perilaku positif terhadap perusahaan. Sehingga dengan hal tersebut dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang lebih baik.

Pada laporan jumlah penumpang kereta api tahun 2018 PT. Kereta Api Daop IV Semarang memperoleh prosentase andil daop yang hanya mencapai 44% atau kurang dari prosentase rata – rata yaitu 70%, hal ini menunjukkan bahwa masih adanya kinerja yang belum maksimal oleh karyawan PT.Kereta Api Daop IV Semarang, serta mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dwi Rahma Apriyani dan Drs. Wahyu Hidayat menyatakan perlu adanya keterbukaan antara atasan dan bawahan, memberikan instruksi yang jelas dan mudah dipahami oleh karyawan. sehingga penulis ingin meneliti bagaimana

hubungan komunikasi organisasi dan *employee engagement* dengan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Daop IV Semarang.

1.2 Rumusan masalah

Pada dasarnya rumusan masalah untuk membatasi masalah yang akan dibahas, sehingga dapat tersusun secara sistematis. Pembatasan ini dimaksud pula untuk menetapkan terlebih dahulu segala sesuatu yang diperlukan untuk memecahkannya. Dengan melihat uraian diatas maka, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang ?
2. Bagaimana hubungan *employee engagement* dengan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.
2. Untuk mengetahui hubungan *employee engagement* dengan kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1.4 Signifikansi Penelitian

- a. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan penjelasan yang jelas mengenai pentingnya komunikasi organisasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan pada perusahaan, sehingga perusahaan lebih berkembang lagi di masa mendatang.

b. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan ilmu komunikasi khususnya dalam komunikasi organisasi.

c. Secara sosial

Penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan informasi tentang hubungan antara komunikasi organisasi dan *employee engagement* dengan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Paradigma Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan paradigma *positivistik*. Paradigma adalah keyakinan dasar atau cara pandang yang membimbing peneliti, tidak hanya memilih metode tetapi juga dalam ontologi, epistemologi dan aksiologi. Secara ontologi yaitu berisi pernyataan mengenai bagaimana kita mengetahui sesuatu dan secara aksiologi berisi pertanyaan mengenai apa yang layak untuk diketahui (Richard West, 2008: 55)

Penelitian dengan pendekatan *positivistik* berasumsi bahwa kebenaran objektif dapat dicapai dan bahwa proses meneliti untuk menemukan kebenaran dapat dilakukan, paling tidak dengan bebas dari nilai. Tradisi ini mendukung metode ilmu alam, dengan tujuan untuk membentuk teori yang bersifat umum dalam mengatur interaksi manusia. Peneliti pada tradisi intelektual ini berusaha objektif dan bekerja dalam kontrol, atau arah ke konsep penting yang ada dalam teori.

Dengan kata lain, ketika peneliti bergerak untuk melakukan pengamatan, dengan hati-hati membangun situasi sehingga akan memudahkan peneliti untuk membuat pernyataan yang relatif akan mengenai elemennya (Richard west, 2008:75).

1.5.2 State of the Art

No.	Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
1.	Rohayati (UIN Sultan Syarif Kasim)	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Buana Wiralestari di Naga mas estate, Region Kampar Riau	Komunikasi organisasi sangat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan di PT. Buana Wiralestari di Naga mas estate, Region Kampar Riau dengan nilai koreasi 0,978
2.	M. Fattah Akbari (Universitas Telkom)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun (DAPEN) Telkom Bandung.	Dalam penelitiannya <i>Employee Engagement</i> terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien r sebesar 0,807 atau 80,7 % .
3.	Dwi Rachma Apriani & Drs. Wahyu Hidayat, M.Si (Universitas Diponegoro)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP IV Semarang	Penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dari ketida variabel terhadap kinerja karyawan, akan tetapi masih ada beberapa indikator yang belum optimal. Peneliti juga memberikan beberapa saran kepada perusahaan dan peneliti selanjutnya untuk lebih

			memperhatikan lingkungan kerja, komunikasi internal antar bawahan dan atasan serta motivasi
--	--	--	---

Tiga penelitian diatas merupakan penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman atau acuan terhadap penelitian ini. dari penelitian tersebut ada beberapa perbedaan dengan penelitian yang sekarang sedang dilakukan oleh penulis yaitu objek penelitian.

1.5.3 Teori Penelitian

1.5.3.1 Teori Empat Sistem

Resist Likert, memfokuskan perhatiannya pada anggota organisasi terkait dengan perasaan dan kebutuhan mereka. Pendekatan yang dilakukan oleh Likert melihat pada hubungan antar manusia sebagai instrument manajemen. Ide dasar teori ini adalah bahwa jika pimpinan atau manajer organisasi memiliki kepedulian dan memberikan dukungan kepada karyawan atau bawahan maka karyawan atau bawahan akan memiliki motivasi kerja lebih besar sehingga menjadi lebih produktif. (Morissan, 2013: 432).

Penelitian mengenai perilaku manusia dalam organisasi khususnya pada perusahaan industry telah banyak dilakukan oleh Likert. Ia telah meneliti berbagai jenis gaya kepemimpinan manajer, dan Likert menyatakan perusahaan yang ingin meraih keuntungan maksimal memiliki hubungan baik dengan karyawan sekaligus meraih kinerja dan produktivitas yang tinggi maka setiap organisasi aau perusahaan harus memaksimalkan sumber daya mereka.

Menurut Likert dalam Morissan (2013:433) menyatakan bahwa bentuk organisasi yang dapat memanfaatkan secara maksimal sumber daya manusianya adalah organisasi yang memiliki, “ *highly effective work group linked together in an overlapping pattern by other similarly effective group*”(berbagai kelompok efektif yang saling berhubungan dalam suatu pola tumpang-tindih dengan kelompok efektif sejenis lainnya).

Suatu bagian pada organisasi akan menjadi tidak efisien jika dipimpin oleh seorang manajer yang terlalu memusatkan perhatiannya pada pekerjaan atau kegiatan kerja bawahannya. Mereka berupaya agar bawahannya dapat terus bekerja dan sibuk dengan pekerjaannya dengan cara memberikan jadwal pekerjaan yang detail dalam ukuran atau standar waktu tertentu. Pekerjaan dibagi menjadi sejumlah kegiatan dan memberikan tekanan terus-menerus untuk mencapai hasil tertentu dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada.

Divisi atau bagian yang efisien biasanya memiliki manajer yang memberikan perhatian pada manusia (*people centred*), memusatkan perhatian pada aspek manusia dengan membentuk kelompok-kelompok kerja efektif untuk mengejar prestasi yang tinggi. Manajer tidak melakukan pengawasan kepada bawahan secara detail tetapi hanya bersifat umum (*overall target*) dan karenanya tidak memberikan instruksi atau metode kerja yang terperinci. Manajer berupaya untuk mengetahui bawahannya sebagai individu atau lebih mengutamakan pendekatan personal kepada bawahannya. Mereka menerima partisipasi penuh dalam pengambilan keputusan dan memandang karyawan yang memiliki kemampuan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

Konsep sistem fokus pada pengaturan, interaksi, pola komunikasi dan hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Suatu perubahan pada suatu bagian atau komponen akan membawa perubahan pada setiap komponen lainnya dalam keseluruhan sistem.

Likert menyatakan adanya empat sistem manajemen yang utama yaitu: eksploitatif-otoritatif, benevolen-otoritatif, konsultatif, dan kelompok partisipan sebagai mana berikut :

<p>Sistem 1 : Exploitif- Otoritatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pada sistem ini manajemen menggunakan rasa takut dan ancaman kepada bawahannya. • Pimpinan memutuskan segala persoalan tanpa meminta umpan balik dari bawahan. • Motivasi terbentuk karena adanya ancaman. • Komunikasi berlangsung dari atas ke bawah dengan sebagian besar keputusan diambil oleh pimpinan. • Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki. • Atasan dan bawahan sedikit sekali melakukan komunikasi.
<p>Sistem 2 : Benevolen- Otoritatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja terbentuk jika ada penghargaan dan hadiah (reward). • Informasi dapat mengalir dari bawah ke atas namun terbatas pada hal-hal yang ingin didengar oleh atasan. • Pimpinan mengambil keputusan yang terkait dengan kebijakan tertentu namun mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menambil keputusan tertentu. • Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan dan manajer tingkat menengah sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki.
<p>Sistem 3 : Konsultatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pada sistem ini pimpinan berkonsultasi dengan karyawan atau bawahan namun pimpinan tetap memegang kontrol perusahaan. • Pimpinan cukup memberikan kepercayaan pada bawahan walaupun belum sepenuhnya. • Komunikasi mengalir baik secara vertikal maupun horizontal. Terdapat semangat kerja kelompok yang cukup

	<p>memadai walaupun motivasi yang muncul masih berdasarkan penghargaan atau hadiah yang dijanjikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan sudah menjangkau manajer tingkat rendah.
<p>Sistem 4: Kelompok Partisipatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan memberikan peluang sepenuhnya kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dengan demikian terdapat kepercayaan besar kepada bawahan. • Motivasi terbentuk karena adanya penghargaan ekonomi berdasarkan tujuan yang ditentukan bersama. • Seluruh individu pada setiap tingkatan memiliki rasa tanggungjawab yang riil untuk mencapai tujuan organisasi. • Komunikasi berlangsung secara terus terang serta hubungan atasan dan bawahan yang dekat. • Pengambilan keputusan melalui proses dalam kelompok dan masing-masing kelompok terhubung satu sama lain melalui individu yang menjadi anggota dari beberapa kelompok.

1.5.3.2 Konsep Komunikasi Organisasi

1.5.3.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menurut wiryanto dalam buku komunikasi organisasi lengkap (2011) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Dalam proses komunikasi organisasi ada lima komponen yang penting untuk diperhatikan :

- Jalur komunikasi internal, eksternal, atas – bawah, bawah – atas, horizontal, serta jaringan.
- Induksi, antara lain orientasi tersembunyi dari para karyawan, kebijakan dan prosedur, serta keuntungan para karyawan.
- Saluran, antara lain media elektronik (e-mail, internet), media cetak (memo, surat menyurat, bulletin) dan tatap muka.

- d. Rapat, antara lain briefing, rapat staf, rapat proyek, dan dengar pendapat umum.
- e. Wawancara, antar lain seleksi, tampilan kerja dan promosi karir.

Menurut Purwanto (2011:4) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi antara individu melalui sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol – simbol, sinyal – sinyal, maupun perilaku atau tindakan.

Dapat disimpulkan bahwa, komunikasi merupakan suatu proses penyampaian dan pertukaran informasi, ide, gagasan, harapan, pesan, simbol atau pendapat seseorang kepada orang lain. Untuk memahami hakikat sesuatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler ada empat prinsip dasar dari komunikasi, yaitu :

- a. Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah – ubah.

- b. Komunikasi adalah sistem

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing – masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing – masing. Tugas dari komponen masing masing komponen tersebut berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi.

c. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

Istilah Interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Misalnya seseorang bicara kepada temannya mengenai sesuatu, kemudian temannya yang mendengar memberikan reaksi atau komentar terhadap apa yang sedang dibicarakan itu.

d. Komunikasi yang terjadi dengan disengaja maupun tidak disengaja.

Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Tetapi apabila pesan yang tidak disengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu untuk menerimanya, maka itu dinamakan komunikasi tidak disengaja (Arni Muhammad, 2009: 19)

Charles R. Wright, Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss menjelaskan bahwa komunikasi membicarakan hal yang menyangkut apa yang kita kirimkan, apa yang dipesankan ke orang lain, sehingga komunikasi berhubungan dengan seluruh kehidupan manusia dan setiap studi terhadap aktivitas manusia. Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat mendasar dan vital, sehingga tidak dapat dipisahkan bagi kehidupan manusia (Widodo Muktiyo, 2010: 151)

“Managers spend the majority of their time communicating in several forms: meeting, face-to-face discussion, letter, email etc. Also more and more employees realize that communication is a very important part of their work because a lot of work activities are based on teamwork among workers in different functional groups. This is the reason why communication has become more important in companies”(Kenan Shapo, 2011: 390)

Hasil penelitian dari Kenan Shapo menemukan bahwa manajer menghabiskan waktu untuk berkomunikasi seperti : pertemuan, diskusi, tatapwajah, surat, email, dan lain lain. Karyawan menyadari komunikasi sangat penting dalam pekerjaan mereka karena banyak aktivitas kerja adalah berdasarkan kerjasama tim di antara para pekerja di fungsional yang berbeda kelompok. Ini adalah alasan mengapa komunikasi menjadi lebih penting di perusahaan.

Goldhaber (1986) dalam buku komunikasi organisasi karya Arni muhammad (2009), menyebutkan “Organizational communications is the process of creating dan exanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty” komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yag tidak pasti atau selalu berubah – ubah. Definisi ini mengandung enam konsep kunci yaitu :

a. Proses

Suatu organisasi dalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidakk ada henti – hentinya maka dikatakan sebagai proses.

b. Pesan

Pesan merupakan susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu nama dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut

efektif kalau pesan yang dikirim itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim.

c. Jaringan

Jaringan organisasi terdiri dari suatu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi.

d. Hubungan

Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang atau *dyadic* sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dari kelompok-kelompok kecil, maupun besar, dalam organisasi. Thayer membedakan hubungan ini menjadi hubungan yang bersifat individual, kelompok, dan hubungan organisasi

e. Lingkungan

Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam satu sistem.

f. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan

1.5.3.2.2 Jalur Komunikasi

Dalam jalur komunikasi dibagi menjadi dua, keduanya mempunyai hubungan yang menarik yaitu jaringan komunikasi formal dengan komunikasi informal. Jaringan komunikasi formal kurang memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap karyawan yang lain, berbeda dengan jalur komunikasi informal yang dapat memberikan kepuasan komunikasi antara karyawan satu dengan karyawan

lainnya karena tidak memandang status jabatan. Namun, informasi yang relevan biasanya diberikan melalui komunikasi formal. Penjelasan dari kedua jenis jaringan tersebut dikembangkan dalam komunikasi organisasi (Arni Muhammad, 2009: 107-126):

A. Jalur Komunikasi Formal

Apabila pesan mengalir melalui jalur resmi. Komunikasi ini biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama secara horizontal.

1. Komunikasi kebawah

Komunikasi mengalir dari atas atau pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi ini digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan yang berkenaan dengan tugas – tugas pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum (Arni Muhammad, 2009: 108)

Menurut Lewis (1987) dalam buku komunikasi organisasi karya Arni Muhammad (2009), Komunikasi kebawah adalah :

- a. Untuk menyampaikan tugas
- b. Untuk merubah sikap
- c. Membentuk pendapat
- d. Mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena masalah informasi
- e. Mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Menurut Arni Muhammad tipe komunikasi kebawah secara umum dapat diklasifikasikan kedalam lima tipe sebagai berikut:

1. Interaksi Tugas, yaitu merupakan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan. Berupa perintah secara langsung, diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan, alat – alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan tugas dan sebaliknya.
2. Rasional, yaitu pesan tentang tujuan aktivitas serta bagaimana kaitan aktivitas tersebut dengan aktivitas yang lainnya di dalam organisasi.
3. Ideologi, yaitu mencari sokongan dan antusias dari anggota guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi.
4. Informasi, yaitu memperkenalkan kepada bawahan pada praktik organisasi peraturan organisasi, keuntungan, serta kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan intruksi dan rasional.
5. Balikan, yaitu pesan tentang informasi, ketetapan suatu individu dalam melakukan pekerjaan (Arni Muhammad, 2009: 108)

2. Komunikasi keatas

Pesan mengalir dari bawahan ke atas tujuannya untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan. Menurut Smith dalam buku Komunikasi organisasi (Arni Muhammad, 2009) fungsi komunikasi keatas adalah balikan untuk atasan memberikan pesan yang disampaikan kepada bawahannya, dapat memberikan perangsang kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kebijaksanaan organisasi.

Menurut R. Wayne Pace & Don F. Faules, komunikasi keatas mempunyai beberapa fungsi atau nilai sebagai berikut:

- a. Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari atasan.
- b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
- c. Komunikasi keatas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
- d. Komunikasi keatas membolehkan bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dimaksud dari arus informasi kebawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan dalam tugas organisasi (Arni Muhammad, 2009: 17)

3. Komunikasi horisontal

Pertukaran pesan antara orang – orang yang sama tingkatan di dalam organisasi dan pesan ini berhubungan dengan tugas – tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberi informasi (Arni Muhammad, 2009: 121).

Tujuan komunikasi horizontal ini adalah:

1. Mengkoordinasikan tugas

2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang yang berada dalam tingkat yang sama.
4. Memecahkan konflik diantara karyawan dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya
5. Menjamin pemahaman yang sama
6. Mengembangkan sokongan interpersonal (Arni Muhammad, 2009: 121-122).

B. Jalur komunikasi Informal

Komunikasi informal terjadi apabila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan jabatan dalam organisasi. Informasi ini mengalir keatas, ke bawah atau horizontal tanpa melihat hubungan posisi atau jabatan (Arni Muhammad, 2009: 124). Komunikasi ini dikenal dengan desas-desus atau kabar angin. Informasi mengalir tidak secara resmi.

Pada komunikasi desas-desus cenderung berisi laporan rahasia mengenai kejadian orang dan tidak secara resmi, berkenaan dengan apa yang di dengar atau apa yang dikatakan. Desas-desus ini membawa informasi yang bermanfaat bagi organisasi. Komunikasi informal dapat berperan lebih banyak untuk memberikan beberapa solusi karena terjadi dimana saja. Hasil mengenai desas-desus (*grapevine*) menemukan berapa atribut, sebagai berikut:

- a. *Grapevine* itu tepat
- b. *Grapevine* membawa banyak informasi
- c. *Grapevine* tersebar menurut rantai kelompok

- d. *Grapevine* melalui interaksi cerita dari mulut ke mulut
- e. *Grapevine* bebas dari pengandalin organisasi
- f. Partisipasi dalam jaringan komunikasi informal mengambil peranan sebagai pengantara
- g. Makin cepat seseorang mengetahui sesuatu, makin cepat menyampaikan pesan itu.
- h. Informasi dari komunikasi informal kurang lengkap dan menjadikan salah interpretasi.
- i. *Grapevine* memberikan pengaruh kepada organisasi.
- j. *Grapevine* tidak dapat ditekan dan dikontrol langsung.
- k. Pemimpin tidak resmi dalam organisasi seering menjadi pusat menerima, menginterpretasikan dan menyebarkan informasi *grapevine*
- l. Laki-laki dan perempuan sama aktifnya dalam komunikasi ini
- m. Aktifitas *grapevine* bukan tanda ketidaksehatan organisasi, tetapi gejala yang normal (Arni Muhammad,2009: 125-126)

1.5.3.2.3 Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Menurut Koontz (dalam moekijat, 1993: 15 – 16), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk mempengaruhi tindakan kearah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri (2013: 372-373) mengemukakan bahwa ada empat tujuan komunikasi yaitu organisasi, yakni :

- a. Menyatakan pikiran pandangan dan pendapat

- b. Membagi informasi
- c. Menyatakan perasaan dan emosi
- d. Melakukan koordinasi

Komunikasi sangat penting bagi berfungsinya internal perusahaan, menurut Harold Koonz dalam (moekijat, 1993: 15–16) bahwa komunikasi menyatukan fungsi – fungsi manajerial, dan komunikasi diperlukan untuk :

- a. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan
- b. Mengembangkan rencana guna pencapaiannya
- c. Mengatur sumber daya manusia dan sumber daya – sumber daya lainnya dengan cara seefektif mungkin dan seefisien mungkin
- d. Memilih, mengembangkan dan menilai anggota – anggota organisasi
- e. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan sesuatu suasana di mana orang – orang mau memberikan sumbangan
- f. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan (Poppy ruliana, 2014 : 24 – 25)

1.5.3.2.4 Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut liliwveri (2014: 373-374), ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus sebagai berikut.

- 1. Fungsi umum
 - a. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya
 - b. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta

- c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal).
 - d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.
2. Fungsi khusus
- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu – isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah.
 - b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan produk organisasi.
 - c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan–keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti. (Poppy ruliana, 2014 : 24 – 25)

1.5.3.3 Konsep Employee Engagement

1.5.3.3.1 Pengertian Employee Engagement

Schiemann (2011:211) mendefinisikan employee engagement dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya.

Robinson et al (dalam Markos & Sridevi, 2010) mengatakan bahwa “karyawan yang terikat (*engaged*) sadar akan konteks bisnis perusahaan dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan harus bekerja mengembangkan hubungan dua arah antara perusahaan dan pegawainya”. Kesadaran bisnis ini yang membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan untuk kemajuan persahaannya.

Dari pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah rasa antusias dalam bekerja dan kerelaan untuk mengadvokasi perusahaannya serta karyawan–karyawan menghadirkan dimensi fisik, kognitif dan emosional ketika bekerja.

1.5.3.3.2 Tipe Employee Engagement

Terdapat tiga tipe karyawan yang berbeda, berdasarkan Gallup the Consulting Organization (sumber : www.businessjournal.gallup.com) yaitu :

1. Engaged

Karyawan dikatakan “*Engaged*” ketika mereka bekerja dengan passion mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

2. Not Engaged

Karyawan dikatakan “*Not engaged*” keetika mereka melewati hari kerjanya seperti “*sleepwalking*” atau hanya menghadirkan fisiknya

namun pikirannya tidak tertuju pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan energi atau passion mereka.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan dikatakan “*Actively Disengaged*” ketika mereka tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan kinerja yang terikat (*engaged*)

1.5.3.3 Karakteristik Employee Engagement

Menurut Schaufeli & Bakker (dalam Akbar M.R , 2013) terdapat tiga karakteristik dalam employee engagement, diantaranya yaitu :

1. *Vigor*, dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan
2. *Dedication*, dikarakteristikan dengan sikap antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan
3. *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat

1.5.3.4 Konsep Kinerja Karyawan

1.5.3.4.1 Pengertian kinerja

Sekarang ini adalah era dimana kompetisi menjadi parameter, sehingga suatu karir tidak dibatasi dengan adanya waktu, tetapi dengan adanya suatu prestasi atau kinerja (Widodo Muktiyo, 2010: 99). Faktor yang mempengaruhi

pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi. Keith Davis (1964) dalam buku Manajemen sumber daya manusia karya Prabu Mangkunegara (2011), merumuskan bahwa :

- a. *Human performance* = *ability + motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude + Situation*
- c. *Ability* = *Knowledge + Skill*

Faktor kemampuan merupakan kemampuan potensi dan kemampuan *reality*, yang artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata – rata dengan pendidikan menandai untuk jabatannya serta terampil dalam pekerjaan, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Dan faktor motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja, yang merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Prabu Mangkunegara, 2011:67 – 68). Kinerja karyawan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting, diperhatikan dan dipahami ntuk meningkatkan keunggulan organisasi di tengah persaingan perusahaan yang semakin ketat di era sekarang ini.

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Prabu Mangkunegara, 2011: 67).

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana seorang karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan

dengan suatu pekerjaan, atau peranan dalam organisasi (R. Wayne Pace & Don F. Faules, 2010; 134).

Menurut Bernardin dan Russel (1993: 379) dalam buku Paradigma baru manajemen sumberdaya manusia karya Ayon Triyono (2012) mendefinisikan pengertian kinerja yaitu “...*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periods*” dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja merupakan catatan hasil dan keuntungan yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu.

Ada dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan yang mencakup unsur kinerja, yaitu tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional mengenai seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaan. Tugas perilaku tentang seberapa baik karyawan mengenai kegiatan antarpersona dengan karyawan lain termasuk mengatasi masalah, konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam kelompok, dan mandiri (R. Wayne Pace & Don F. Fales, 2010: 134).

Swanson dan Gradous (1986) menjelaskan bahwa “dalam sistim, berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya”. Karena saling berhubungan ini, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem tergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja (R. Wayne Pace & Don F. Fales, 2010: 134 - 135).

1.5.3.4.2 Penilaian Kinerja

Menurut Benardin dan Russel (1993: 380) mendefinisikan pengertian penilaian kerja sebagai berikut “...a way of measuring the contributions of individuals to their organization”. Yang artinya adalah penilaian kinerja untuk mengukur berbagai kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya (Ayon Triyono,2012: 94).

Andrew E. Sikula (1981: 205) menjelaskan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang, ataupun sesuatu (Prabu Mangkunegara, 2011: 69).

Tujuan penelitian kinerja karyawan di perusahaan digunakan untuk menentukan sebuah kesuksesan atau bahkan kegagalan dari kinerja karyawan. Penilaian kinerja sebaiknya bukan hanya dinili atasan saja, namun lebih baik jika bawahan juga diberikan kesempatan untuk menilai kinerjanya sendiri saat melakukan tugas – tugasnya di perusahaan, sehingga karyawan dengan sendirinya mengetahui potensi yang dimilikinya. Tujuan peilaian kerja berdasarkan periode waktunya adalah :

- a. Untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kerja pada periode waktusebelumnya (*to reward past performance*).

- b. Untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan (*to motive future performance imporvement*) (Ayon Triyono,2012: 95),

Penilaian kinerja untuk menunjukkan kinerja karyawan yang positif kepada perusahaan, sehingga perusahaan mengetahui potensi atau kemampuan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian penting untuk mengakui hasil kerja karyawan.

1.5.4 Definisi Konseptual

Penelitian ini akan mengambil 2 (dua) variabel yang akan mejadi acuan dalam melakukan penelitian ini yaitu variabel bebas dan variabel terikat yang mana dalam variabel bebas terdiri dari komunikasi organisasi dan employee engagement sedangkan variabel terikat terdii dari kinerja karyawan

1. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas terdiri dari dua yaitu komunikasi organisasi dan *employee engagement*

a. Komunikasi Organisasi (X1)

Komunikasi organisasi menurut wiryanto dalam buku komunikasi organisasi lengkap (2011) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi

b. *Employee Enngagement*

Employee engagement menurut Schaufeli dan bakker (Schaufeli et al., 2009) adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yag berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikkan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam

pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absortion (konsentrasi dan senang dalam bekerja).

2. Variabel terikat (Y)

Variabel terikat terdapat satu variabel yaitu kinerja karyawan.

Menurut Keith Davis (dalam Prabu Mangkunegara (2011), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi.

a) *Human performance* = *ability* + *motivation*

b) *Motivation* = *Attitude* + *Situation*

c) *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

1.5.5 Definisi Operational

Komunikasi Organisasi (X1)

- a. pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal dari suatu organisasi
- b. pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok informal dari suatu organisasi

***Employee Engagement* (X2)**

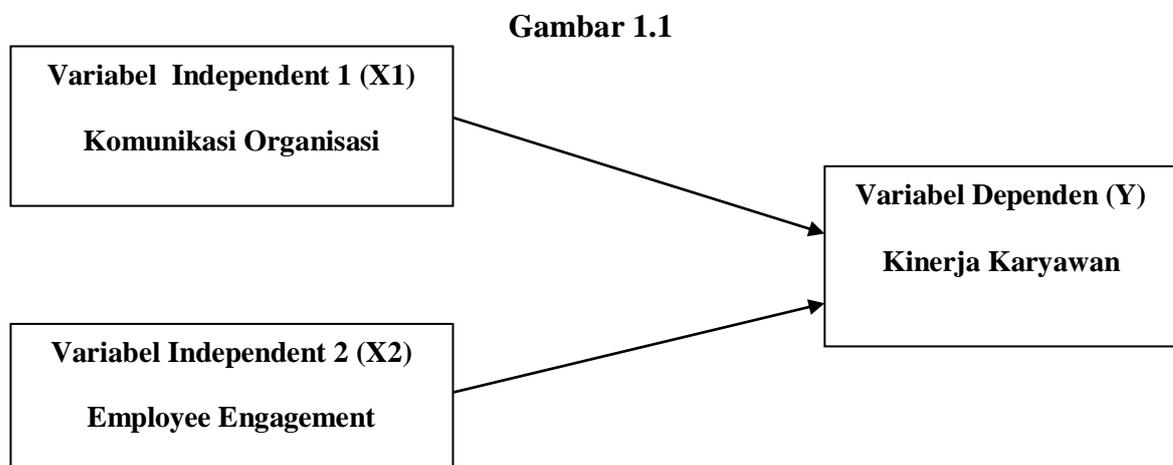
- a. *Vigor* (Resiliensi energi dan mental ketika bekerja)
- b. *Dedication* (Berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan)
- c. *Absobtion* (konsentrasi dan senang dalam bekerja)

Kinerja Karyawan (Y)

- a. *Motivation* adalah faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*)
- b. *Ability* adalah kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi yang ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan karyawan (*skill*).

1.5.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori yang menguraikan telaah teoritis mengenai variabel-variabel penelitian serta hubungan konseptual yang terjadi, dapat dikemukakan model penelitian sebagaimana dalam gambar berikut :



- H1: Komunikasi organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop 4 Semarang
- H2: *Employee Engangement* memiliki hubungan dengan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop 4 Semarang

1.6 Metodologi Penelitian

1.6.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey korelasional, yaitu digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antar variabel – variabel ini (Arikunto, 2010:313)

1.6.2 Jenis atau Tipe penelitian

Peneliti ini dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research*. Jenis penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan penjelasan sejauh mana hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan dan antara employee engagement dengan kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini uraiannya mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian relasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan – hubungan variabelnya.

1.6.3 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiono (2012:115) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah semua pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang berjumlah 1900 karyawan.

b. Sampel

Menurut Sugiono (2012:116) mengemukakan bahwa “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Dengan toleransi tingkat kesalahan 10% dari jumlah populasi, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin (Suharsimi, 2010 : 109).

Rumus Slovin

Untuk menentukan beberapa nominal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi sudah diketahui, dapat dilakukan dengan menggunakan rumus slovin seperti berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel keseluruhan

N = Ukuran populasi

e = Derajat presisi (Perkiraan kesalahan dalam pengambilan sampel)

1 = Bilangan Konstan

$$n = \frac{1900}{1 + 1900 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = \frac{1900}{1 + 19,00}$$

$$n = \frac{1900}{20,00}$$

$$n = 95$$

Untuk mempermudah penelitian penulis mengambil jumlah sampel yang akan diteliti berjumlah 100.

1.6.4 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang yang berlokasi di Jl. M.H Tamrin no.3 Semarang Jawa Tengah.

1.6.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik proportional random sampling, dengan cara mengambil sampel secara acak dengan jumlah proporsional untuk masing masing satuan kerja. Karena jumlah karyawan yang tidak sama antar setiap satuan kerja maka diambil 6% dari setiap satuan kerja.

Dengan demikian akan tampak sebagai berikut :

1. Divisi Bangunan	: 1
2. Divisi Hukum	: 1
3. Divisi Humasda	: 1
4. Divisi Jalan Rel dan Jembatan	: 21
5. Divisi Kesehatan	: 2
6. Divisi Keuangan	: 2
7. Divisi Operasi	: 51
8. Divisi Pelayanan	: 6
9. Divisi Pemasaran Angkutan	: 1
10. Divisi Pengadaan Barang dan Jasa	: 1
11. Divisi Pengamanan	: 6
12. Divisi Pengusahaan Aset	: 1
13. Divisi Penjagaan Aset	: 2
14. Divisi Sarana	: 16

15. Divisi SDM dan Umum	: 2
16. Divisi Sintelis	: 7
17. Divisi System Informasi	: 1

1.6.6 Skala Pengukuran

Pada penelitian ini skala yang digunakan adalah skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur tanggapan responden terhadap obyek penelitian dengan menggunakan bobot 1 sampai dengan 5. Dalam kuisisioner yang disebarkan responden diminta untuk memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pilihannya. Kriteria penilaian untuk masing – masing jawaban yang adalah sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) diberi Skor 5
- b. Setuju (S) diberi Skor 4
- c. Netral (N) diberi skor 3
- d. Tidak Setuju diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

1.6.7 Jenis dan Sumber Data

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian (Sugiyono, 2017:137). Data primer ini diambil dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. Kereta Api Daop 4 Semarang.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dan telah dipublikasikan (Sugiyono, 2017:137). Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, jurnal, buku, dan internet.

1.6.8 Teknik analisa data

Pada penelitian ini menggunakan hipotesis hubungan (asosiatif) yaitu suatu pernyataan yang menunjukkan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017 : 89). Cara menguji hipotesis asosiatif adalah menguji koefisiensi korelasi yang ada pada sampel untuk diberlakukan pada seluruh populasi dimana sampel diambil.

Dalam penelitian terdapat tiga variabel diukur pada skala ordinal, sehingga analisis data menggunakan korelasi Spearman untuk menganalisis dan mengukur keerataan hubungan antara variabel. Data – data yang terkumpul dari variabel – variabel dalam penelitian ini akan dianalisis dengan metode kuantitatif, sehingga menganalisis hubungan antara variabel penelitian ini digunakan dalam uji statistik. Dimana variabel – variabel yang diteliti akan dikuantifikaikan, dinyatakan dalam bentuk angka – angka.

Untuk mengetahui sejauh mana hubungan dan adanya hubungan yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan kinerja dan *employee engagement* dengan kinerja maka peneliti menggunakan korelasi *spearman Rank*.

Nilai korelasi *spearman rank* berada diantara $-1 < r < 1$. Bila nilai = 0, maka tidak ada korelasi atau hubungan antara variabel independent dan variabel

dependent. Nilai $r = +1$ berarti terdapat hubungan yang positif antara variabel independent dan variabel dependent. Namun jika Nilai $r = -1$ berarti terdapat hubungan yang negative antara variabel independent dan variabel dependent. Dengan kata lain tanda “+” dan “-” menunjukkan arah hubungan dari variabel yang sedang dioperasionalkan.

Kekuatan antar variabel ditunjukkan melalui nilai korelasi, berikut merupakan tabel nilai korelasi beserta makna nilai tersebut :

0,00 – 0,19	Sangat rendah / Sangat lemah
0,20 – 0,39	Rendah / Lemah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat / Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat Kuat / Sangat Tinggi

Tabel 1.3 (Sugiyono, 2017 : 231)

Langkah – langkah untuk menghitung “rs” adalah dengan menentukan formulasi hipotesis . kemudian menentukan taraf nyata ($\alpha = 0,05$) untuk menentukan “r” tabel. Lalu menyusun tabel penolong dan menghitung dengan rumus :

$$rs = 1 - \frac{6\sum d^2}{N(n^3 - 1)}$$

Keterangan :

Rs : koefisien korelasi *spearman*

d : selisih peringkat untuk masing – masing pasangan.

n : Jumlah data /sampel .

1.6.9 Uji Validitas dan Uji Realibilitas

1.6.9.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahan suatu instrument. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r dihitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, n adalah jumlah sampel. Pada penampilan output SPSS 16.0 pada *Cronbach Alpha* di kolom *correlated item-total correlation*, jika r dihitung lebih besar dari table dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indicator tersebut dinyatakan valid (Prayitno, 2010:14).

Pengkuran uji validitas dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dimana adalah jumlah sampel responden. Kriteria instrument dikatakan valid apabila nilai korelasi (*Pearson Correlation*) adalah positif dan nilai probabilitas korelasi {sig. (2-tailed) \leq derajat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$).

1.6.9.2 Uji Realibilitas

Uji Reabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indicator dari variable atau mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk (Prayitno, 2010: 15). Suatu kuisisioner dinyatakan tepat jika jawaban seorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reabilitas dapat dilakukan dengan dua cara lain yaitu :

1. Pengukuran ulang

Responden akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2. Pengukuran hasil sekali saja

Pengukuran dilakukan sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban. SPSS for Windows Release 16.00 memberikan fasilitas untuk mengukur reabilitas dengan hasil uji statistik *Cronbach Alpha*. Untuk memudahkan perhitungan menurut Prayitno (2010:14) SPSS 16 memberikan fasilitas untuk mengukur reabilitas dengan hasil uji statistik *Cronbach Alpha* (α). suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$