

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Framework Theoretical Background

<i>Problems Definition</i>
Strategi <i>Human Resources</i> dan hasil implementasinya dalam melakukan kegiatan berkomunikasi
<i>Theoretical Background</i>
<ul style="list-style-type: none">• Strategi <i>Human Resources Department</i>• Implementasi dari Strategi Komunikasi
<i>Research Questions</i>
<ul style="list-style-type: none">• Bagaimana strategi yang dilakukan oleh <i>human resources</i> dalam melakukan kegiatan berkomunikasi?• Bagaimana hasil dari implementasi strategi komunikasi yang telah disusun oleh <i>human resources</i>?
<i>Analysis</i>
Strategi yang digunakan oleh <i>human resources</i> dalam melakukan kegiatan berkomunikasi sudah sesuai dengan yang diharapkan
<i>Hypothesis / Propostition</i>
Strategi <i>human resources</i> dalam berkomunikasi memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan atau diinginkan

Figure 2.1.

1.2.Landasan Teori

2.1.1. Strategi

Strategi merupakan perencanaan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Salusu (2015), terdapat 4 tingkatan-tingkatan strategi. (a) Master Strategy, mengenai tanggapan yang diberikan masyarakat dimana masyarakat yang dimaksud adalah kelompok yang bukan merupakan bagian dari suatu organisasi yang dapat dikontrol. (b) Corporate Strategy, mengenai misi dari suatu perusahaan atau disebut juga sebagai Grand Strategy yang sesuai dengan bidang yang dilakukan oleh perusahaan itu. (c) Business Strategy, strategi dimana cara merebut pasar dan menempatkan perusahaan dijabarkan pada khayalak luar, dan (d) Functional Strategy, berkaitan dengan strategi-strategi pendukung agar menunjang keberhasilan strategi lainnya.

Menurut Kalianda (2018) terdapat beberapa tahapan dalam membuat strategi yakni:

a. Perumusan Strategi

Pada tahap ini, konseptor harus dapat mempertimbangkan segala kemungkinan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan baik dari internal maupun eksternal. Membuat suatu objektifitas dan juga strategi alternatif yang kemudian memilih strategi tersebut agar menemukan masalah-masalah yang terjadi, kemudian menganalisis kemungkinan yang dapat terjadi dan memperhitungkan pilihan atau langkah yang dapat dilakukan agar dapat mencapai tujuan tersebut.

b. Implementasi Strategi

Tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan strategi. Pada tahapan ini, dibutuhkan komitmen dan kerja sama dari keseluruhan anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan David (dalam Kalianda, 2018) yang mengatakan bahwa pelaksanaan strategi tanpa adanya komitmen dan kerja sama, proses pembuatan dan analisis strategi tersebut tidak akan berhasil.

c. Evaluasi Strategi

Langkah terakhir menyusun sebuah strategi adalah mengevaluasi hasil dari implementasi strategi yang telah dilakukan. Hal ini perlu dilakukan agar keberhasilan yang dicapai dapat menjadi ukuran dalam menentukan tujuan selanjutnya. Terdapat 3 hal mendasar dalam mengevaluasi strategi, yaitu: (1) Meninjau faktor-faktor yang merupakan landasan dari strategi tersebut baik eksternal maupun internal. Jika implementasi yang dilakukan buruk maka hasil yang didapatkan akan buruk juga. (2) Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang diterima. Kriteria pembandingan harus kriteria yang mudah untuk diukur dan dibuktikan. Kriteria tersebut juga haruslah menunjukkan hasil pasti daripada hasil yang akan terjadi. (3) Mengambil aksi untuk memperbaiki dan memastikan bahwa hasil yang didapatkan sesuai dengan yang direncanakan. Dalam hal ini, bukan berarti strategi tersebut dihilangkan atau membuat strategi baru. Aksi memperbaiki dilakukan apabila hasil yang didapatkan berbeda dengan yang diharapkan sebelumnya.

2.1.2. Strategi Departemen *Human Resources*

Departemen *Human Resources* dapat dikatakan juga sebagai *human resources* Management (HRM) merupakan departemen yang berhubungan dengan pengembangan dan pelatihan karyawan. Hal ini sejalan dengan Armstrong (2016:7) yang mengatakan bahwa HRM adalah sebuah strategi, pendekatan yang jelas dan terintegrasi terhadap karyawan. Boxall dan Purcell (2016:7) juga mengatakan bahwa HRM adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajemen dalam melatih tenaga kerja dalam menghasilkan performa bagus yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2015), Departemen *Human Resources* memiliki tujuan sebagai berikut:

- Mendukung organisasi dalam pencapaian objektif dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strateginya yang berintegrasi dengan strategi organisasi tersebut.

- Turut serta dalam pengembangan budaya kinerja kerja yang tinggi
- Memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang bertalenta dan memiliki kemampuan sesuai yang dibutuhkan
- Membuat hubungan yang positif antara manajemen dengan karyawan dengan rasa saling percaya
- Mendorong pentetapan etika pendekatan kepada para manajemen

Dapat disimpulkan bahwa departemen *human resources* merupakan departemen yang berhubungan langsung dengan para karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Departemen inilah yang memastikan atau menjaga hubungan baik antara manajemen perusahaan dengan para karyawan.

Strategi *Human Resources Management* (SHRM) adalah sebuah karakteristik dari manajemen *human resources* yang strategis, dimana ketentuan dan pelaksanaannya didasarkan oleh tujuan dari organisasi tersebut (O’Riordan, 2017). Dengan memiliki kemampuan dan motivasi ketenagakerjaan dapat dilihat sebagai landasan yang menguntungkan dan SHRM berorientasi terhadap merekrut, mendukung, dan mengembangkan kualitas tenaga kerja.

Objektif dari SHRM adalah sebagai penunjuk arah. Manajemen akan mengidentifikasi berbagai hal yang berhubungan dengan prioritas dan objektif karyawan yang akan berkontribusi dalam pencapaian objektif organisasi tersebut.

Armstrong (2016) menyarankan bahwa strategi *human resources* dapat diartikan sebagai sebuah ‘pola-pikir yang dibentuk oleh beberapa konsep daripada kumpulan teknik’, sedangkan menurut CIPD (2016), menyatakan bahwa ‘strategi manajemen *human resources* adalah sebuah proses yang kompleks yang selalu berkembang dan bersumber dari hasil diskusi yang dilakukan oleh para akademik dan komentator yang terus berlangsung’. Tetapi, menurut Reilly (dalam O’Riordan, 2017), dalam SHRM dapat ditemukan beberapa karakteristik, yakni:

- Adanya filosofi organisasi yang dibagikan untuk mendukung manajemen
- Fokus terhadap isu dan hasil yang kritis dalam sebuah bisnis
- Kemampuan, pengetahuan dan pengalaman dari para karyawan dianggap sebagai sumber daya kompetitif
- Adanya perencanaan pendekatan terhadap sumber daya (tidak hanya angka namun juga kemampuan dan potensial)
- Pertimbangan diberikan tidak hanya pada nilai jangka pendek sebuah organisasi namun juga pada nilai jangka panjang
- Seluruh rangkaian aktifitas manajemen disatukan secara terpadu
- Pendekatan yang dilakukan didasarkan pada antisipasi dan mendukung perubahan yang terjadi melalui analisis lingkungan internal dan eksternal.
- Adanya kesadaran akan kepentingan sosial dan modal intelektual dalam sebuah organisasi dan sebuah penekanan terhadap aktifitas seperti pembagian pengetahuan, bersosialisasi dan membentuk suatu hubungan.

Armstrong (2016) mengidentifikasi 3 tipe strategi *human resources*:

- Pernyataan luas yang berkaitan dengan HR dalam suatu organisasi. Mengacu kepada '*umbrella strategy*'. Berisikan bagaimana membangun budaya kerja yang kuat, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, menarik dan menahan bakat, meningkatkan system HR
- Strategi HR berbasis kepada contoh spesifik HR seperti '*high-performance management*'
- Strategi HR mengacu kepada area spesifik, seperti pelatihan dan peningkatan bakat.

Namun, tiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga strategi HR juga akan memiliki perbedaan. Armstrong dan Taylor (2015), menyatakan strategi HR dapat dikatakan baik apabila terdapat beberapa kriteria berikut:

- Sesuai dengan kebutuhan organisasi
- Berdasarkan dari penelitian dengan bukti nyata, bukan berdasarkan hasil pemikiran belaka
- Dapat dilakukan secara nyata
- Isi dari strategi tersebut koheren dan terintegrasi
- Memperhitungkan seluruh anggota organisasi tidak hanya dari satu pandangan saja

Dari teori yang telah diberikan sebelumnya maka, strategi dari departemen *Human resources* harus sesuai dan berdasarkan dari tujuan utama dari organisasi atau perusahaan. Seluruh kegiatan yang dilakukan oleh departemen ini harus dapat memberikan hasil yang diharapkan dan juga sesuai dengan tujuan utama dari perusahaan atau organisasi tersebut.

2.1.3. Komunikasi

2.1.3.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah adanya interaksi baik secara langsung maupun tidak langsung dan menghasilkan satu pengertian yang sama. Menurut Nurjaman dan Umam (2012),

secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin, kata depan *cum* yang berarti ‘dengan’ atau ‘bersama dengan’, dan kata benda *communio* yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion* berarti ‘kebersamaan, gabungan, pergaulan, atau hubungan’. Agar terjadinya *communion* maka harus ada usaha dan aksi. Kata *communion*

berasal dari kata kerja *communicate* yang memiliki arti berbagi sesuatu dengan orang lain, saling tukar menukar, berbicara akan sesuatu hal dengan orang lain, bertukar pikiran, berteman.

Menurut Gerald R. Miller (dalam Mulyana, 2014) menyatakan bahwa komunikasi merupakan suatu aksi yang dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam mengirim dan menerima pesan, gangguan (*noise*) dapat terjadi pada saat tertentu dan juga memberikan pengaruh tertentu sehingga ada aksi untuk melakukan umpan balik.

Sejalan dengan Effendy (2017) yang menjelaskan bahwa “fungsi dari komunikasi ialah (1) untuk menyampaikan informasi (*to inform*), (2) untuk mendidik (*to educate*), (3) untuk menghibur (*to entertain*), dan (4) untuk mempengaruhi (*to influence*).”

Dari beberapa pengertian diatas maka, dapat dikatakan bahwa komunikasi memiliki arti sebagai suatu aksi atau tindakan pengiriman dan penerimaan pesan. Dimana aksi tersebut menghasilkan satu pemahaman yang dimengerti oleh pengirim dan penerima pesan.

2.1.3.2. Fungsi dan Tujuan Komunikasi

Menurut Gorden (dalam Mulyana, 2014), terdapat 4 fungsi komunikasi, yakni:

a. Sebagai Komunikasi Sosial

Dalam bersosialisasi, komunikasi memiliki peran penting agar dapat membangun diri sendiri atau aktualisasi-diri agar terjadinya kelangsungan hidup, memperoleh kebahagiaan, menghindari tekanan dengan komunikasi yang menghibur dan membuat atau menjaga hubungan yang baik dengan orang lain.

b. Sebagai Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif dapat menjadi alat atau instrumen agar perasaan (emosi) yang dimiliki tersampaikan.

c. Sebagai Komunikasi Ritual

Berhubungan dengan tradisi dari suatu komunitas, suku, keluarga, bangsa, negara, ataupun agama yang dianut. Komunikasi ini merupakan komunikasi untuk menegaskan komitmen terhadap tradisi-tradisi tersebut.

d. Sebagai Komunikasi Instrumental

Komunikasi ini memiliki beberapa tujuan yaitu, untuk memberitahukan, mendorong, mengajar, merubah perilaku atau menggerakkan tindakan, mengubah sikap dan keyakinan, dan untuk menghibur. Dari tujuan tersebut, dapat dikatakan bahwa komunikasi ini bertujuan untuk membujuk (persuasif). Komunikasi ini memiliki arti bahwa pesan yang disampaikan merupakan informasi yang tepat, akurat dan seharusnya diketahui.

Komunikasi tidak hanya dapat digunakan untuk membangun sebuah hubungan namun, dapat merusak hubungan tersebut juga jika tidak digunakan secara bijaksana. Komunikasi adalah sebuah perantara agar tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai contoh, tujuan komunikasi jangka pendek adalah untuk mendapatkan pujian, membuat kesan yang baik, memperoleh simpati, dan sebagainya. Sedangkan contoh tujuan jangka panjang adalah untuk mendapatkan keahlian dalam hal berkomunikasi seperti berpidato, berunding, menulis, ataupun berbahasa asing. Kedua tujuan tersebut saling berkaitan dalam arti bahwa kesan-kesan baik dalam berkomunikasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam hal pekerjaan atau karir.

Menurut Budiman, Anantadajaya dan Prasetyawati (2014), karyawan akan menghasilkan kinerja kerja yang bagus apabila mereka dapat bekerja sama dengan baik dengan koleganya. Kolega yang bekerja dengan serius dan giat

dapat meningkatkan efisiensi kerja dan meringankan beban kerja secara umum. Komunikasi yang baik antar karyawan haruslah baik agar suasana kerja terasa menyenangkan. Dengan komunikasi yang baik maka akan menghasilkan hasil yang baik pula.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki fungsi yang cukup penting dalam kehidupan yakni sebagai alat yang dapat digunakan tidak hanya untuk bersosialisasi namun juga untuk berekspresif, menunjukkan atau menggambarkan perasaan. Kemudian, untuk menegaskan akan tradisi atau ritual yang dipercaya pribadi masing-masing, dan sebagai alat yang bersifat persuasif atau membujuk.

Menurut Arnold dan Bowers (dalam DeVito, 2016), tujuan dari komunikasi tidaklah dikemukakan secara sadar dan juga tidak memerlukan kesepakatan akan orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Tujuan komunikasi dapat disadari atau tidak, dikenali atau tidak, tujuan dari komunikasi tersebut tidak akan berubah. Meskipun perkembangan teknologi komunikasi sangat pesat, pada dasarnya tujuan komunikasi juga akan tetap sama.

DeVito (2016) mengemukakan bahwa tujuan dari komunikasi adalah:

a. Menemukan

Dalam hal ini, penemuan dari komunikasi adalah penemuan akan diri sendiri. Dengan melakukan kegiatan berkomunikasi, setiap individu akan dapat memahami lebih baik mengenai diri sendiri dan juga orang lain.

b. Berhubungan

Keinginan untuk merasakan dicintai dan disukai merupakan keinginan yang dimiliki oleh setiap individu begitu pula

sebaliknya, mencintai dan menyukai. Dorongan yang paling kuat agar terjadinya kegiatan berkomunikasi adalah membuat dan menjaga hubungan dengan orang lain melalui komunikasi.

c. Meyakinkan

Komunikasi juga dilakukan melalui media massa dan manusia juga kerap bertindak sebagai konsumen dari penyampaian pesan yang dilakukan melalui media massa. Media massa tersebut sebagian besar dilakukan untuk meyakinkan setiap manusia agar melakukan perubahan terhadap sikap dan perilaku.

d. Bermain

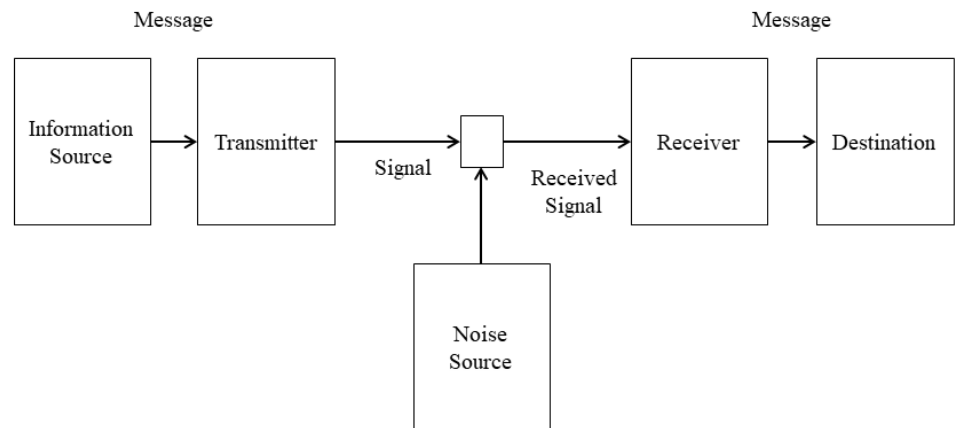
Setiap manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak akan lepas dari hal yang menghibur dan hal tersebut telah menjadi salah satu kebutuhan manusia. Komunikasi dianggap menjadi alat yang tepat dalam mengutarakan atau bertukar informasi menarik yang dapat menghibur.

2.1.3.3. Proses Komunikasi

Effendy (2017) menyatakan bahwa proses komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pikiran ataupun perasaan yang dilakukan oleh satu individu (komunikator) kepada individu lainnya (komunikan) dimana pikiran tersebut dapat berupa gagasan, pendapat, informasi ataupun lainnya yang muncul dari benaknya. Proses komunikasi adalah proses dimana ada pesan

yang ingin disampaikan dan komunikator melakukan aksi komunikasi untuk menyampaikan pesan tersebut. Terdapat banyak model atau bentuk komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli dan salah satunya adalah bentuk komunikasi oleh Shannon dan Weaver.

Bentuk komunikasi Shannon dan Weaver (dalam Ali, 2014) melihat adanya masalah dalam menyampaikan pesan berdasarkan tingkat kecermatannya. Fokus utama dari konsep ini adalah adanya gangguan (*noise*) dalam aktivitas berkomunikasi. Dalam Mulyana (2014), *noise* yang dimaksud berupa tambahan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat mengganggu kebenaran dari isi pesan yang disampaikan.



Gambar 2.2.3.3. Bentuk Komunikasi Shannon dan Weaver

Bentuk komunikasi Shannon dan Weaver (dalam Ali, 2014) menjelaskan bahwa,

sumber informasi yang membuat pesan untuk disampaikan melalui suatu saluran kepada penerima pesan. Sumber informasi tersebut akan disampaikan melalui pemancar (*transmitter*) dimana pesan tersebut

akan diubah menjadi suatu sinyal yang sesuai dengan saluran yang digunakan. Saluran (*channel*) merupakan suatu medium untuk mengirimkan sinyal dari *transmitter* kepada penerima (*receiver*). Dalam percakapan, sumber informasi adalah pokok utamanya, *transmitter* adalah mekanisme suara yang menghasilkan sinyal (kata yang terucap) yang ditransmisikan melalui udara (sebagai saluran). Penerima (*receiver*) merupakan mekanisme pendengaran dengan melakukan aksi yang berbalik dengan yang dilakukan *transmitter* dengan merekonstruksi pesan dari sinyal. Sasaran atau tujuan (*destination*) adalah tujuan utama atau orang yang dituju untuk menerima pesan atau informasi tersebut.

Shannnon dan Weaver juga mengidentifikasi 3 level masalah (*noise*):

1. Level A (Masalah Teknis)

Bagaimana simbol-simbol komunikasi dapat ditransmisikan secara akurat? Gangguan teknis merupakan gangguan yang terjadi pada saat mengirim pesan.

2. Level B (Masalah Semantik)

Bagaimana simbol-simbol yang ditransmisikan secara persis menyampaikan makna yang diharapkan? Gangguan semantik merupakan perbedaan makna yang diterima oleh penerima pesan dengan pengirim pesan.

3. Level C (Masalah Keefektivitas)

Bagaimana makna yang diterima secara efektif mempengaruhi tingkah laku dengan cara yang diharapkan? Gangguan keefektifitas merupakan gangguan yang melihat apakah pesan yang disampaikan dapat diterima dan mempengaruhi penerima pesan.

Konsep utama dari Shannon dan Weaver adalah gangguan (*noise*) dimana gangguan tersebut dapat mengganggu inti dari pesan yang akan disampaikan. Dengan adanya gangguan, isi pesan asli yang ingin disampaikan oleh sumber informasi memiliki kemungkinan untuk tidak sampai kepada yang dituju. Mulyana (2014) mengatakan bahwa penerima pesan juga dapat salah mengartikan isi dari pesan tersebut atau tujuan penerima pesan tersebut menjadi orang lain. Menurut Ali (2014), gangguan tersebut juga dapat berupa intervensi statis atau suatu panggilan telepon, musik yang terlalu keras di sebuah pesta, ataupun suara kendaraan di luar rumah. Gangguan akan selalu ada dalam saluran berbarengan dengan pesan yang akan diterima oleh penerima.

Dapat dikatakan bahwa bentuk komunikasi dari Shannon dan Weaver merujuk kepada bahwa setiap kegiatan berkomunikasi dalam penyampaian pesan yang dilakukan akan selalu ada tambahan gangguan yang akan diterima oleh penerima pesan.

2.1.3.4. Efektivitas Komunikasi

Keefektifitas dari suatu kegiatan berkomunikasi juga mempengaruhi hasil dari komunikasi tersebut. Menurut DeVito (2016), keefektifitas dari suatu komunikasi dilihat dengan pertimbangan:

a. Keterbukaan (*openness*)

Dalam hal ini, terdiri dari 3 aspek, yakni (1) terbuka kepada orang dituju untuk berinteraksi. (2) kesediaan komunikator agar bersedia untuk jujur. (3) kepemilikan perasaan dan pikiran.

b. Empati (*empathy*)

Mengetahui tentang apa yang sedang dialami oleh seseorang dari sudut pandangnya pada waktu tertentu.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Yang dimaksud dengan mendukung ialah sikap (1) deskriptif, bukan evaluatif, (2) spontan, bukan strategis dan (3) provisional, bukan sangat yakin.

d. Sikap positif (*positiveness*)

Memiliki sikap yang positif ketika berinteraksi.

e. Kesetaraan (*equality*)

Adanya pengakuan secara tidak tertulis bahwa orang yang sedang berkomunikasi memiliki nilai dan harga yang sama, dan bahwa kedua belah pihak memiliki suatu hal yang penting untuk diberikan.

Kemudian, menurut Effendy (dalam Nigtias, 2016) mengemukakan “teori S-M-C-R. S (*source*) yang berarti sumber atau komunikator, M (*message*) yang berarti pesan, C (*channel*) yang berarti saluran atau bias disebut juga media, dan R (*receiver*) yang berarti penerima atau komunikan.”

a. Sumber (*source*)

Segala kegiatan komunikasi akan melibatkan sumber sebagai si pembuat atau pengirim informasi yang akan disampaikan

b. Pesan (*message*)

Dalam hal ini ialah sesuatu atau pesan yang dikirimkan dari pengirim ke penerima dalam proses komunikasi. Pesan tersebut dapat disampaikan dengan bertatap muka atau melalui media komunikasi.

c. Media (*channel*)

Alat yang digunakan untuk mengirim atau memindahkan pesan dari pengirim ke penerima

d. Penerima (*receiver*)

Pihak yang menjadi target penerima pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa saja berjumlah satu orang atau lebih, individu atau berkelompok, partai ataupun negara.

Komunikasi dapat berjalan dengan baik apabila terdapat rasa saling menghormati antar individu yang sedang berkomunikasi. Komunikasi juga hanya akan terjadi apabila terdapat pesan yang ingin disampaikan melalui sumber, media dan penerima.

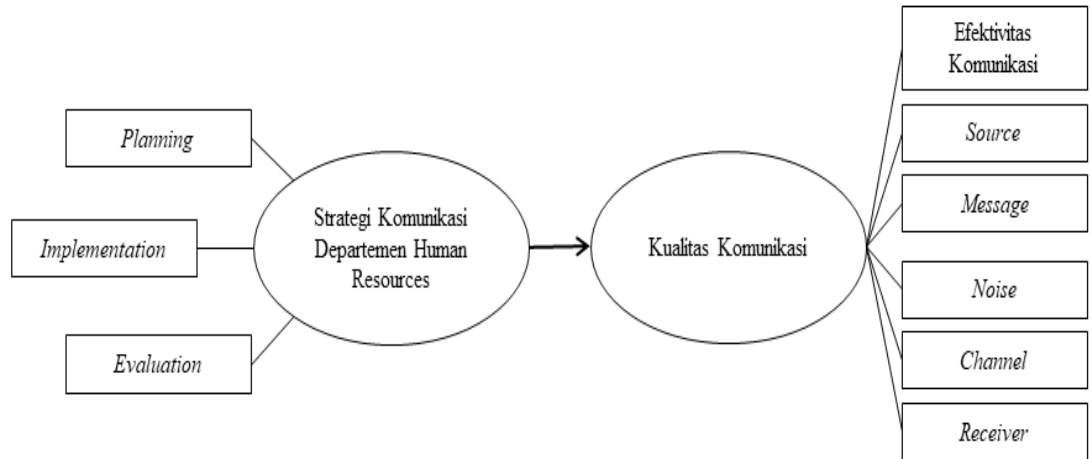
2.1.3.5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi menurut Zelco dan Dance (dalam Muhammad, 2014) adalah sistem yang saling bergantung dan meliputi komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal meliputi komunikasi antar organisasi itu sendiri sebagai contoh, komunikasi dari bawahan kepada atasan dan juga sebaliknya, komunikasi antar sesama karyawan. Komunikasi eksternal meliputi komunikasi yang dilakukan terhadap luar lingkungannya sebagai contoh, komunikasi dalam pembuatan iklan, penjualan hasil produksi, atau dengan masyarakat luar.

Sedangkan Goldhaber (dalam Muhammad, 2014) menyebutkan komunikasi organisasi sebagai proses yang diciptakan untuk menukar pesan dalam satu lingkungan yang saling bergantung satu sama lain agar dapat mengatasi situasi dan kondisi yang selalu berubah-ubah atau tidak pasti.

Dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses komunikasi yang terjadi dalam satu organisasi dimana komunikasi tersebut perlu dilakukan agar aktivitas dalam organisasi tersebut dapat berjalan dan tujuan utamanya tercapai.

1.3.Kerangka Pikir



Gambar 2.3. Kerangka Pikir

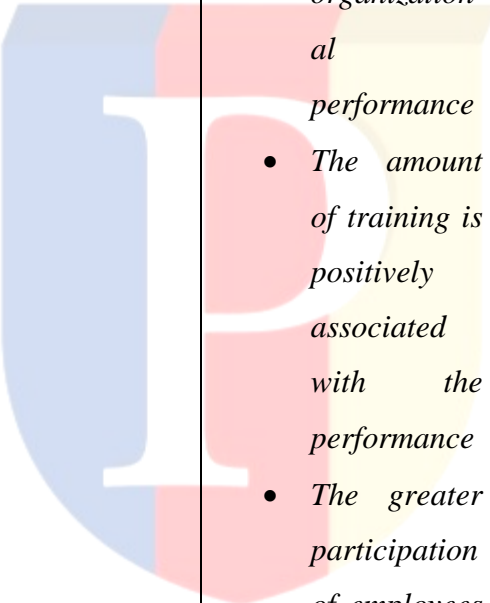
Dilihat dari gambar diatas yang menjelaskan bahwa strategi dari departemen *human resources* memberikan pengaruh terhadap kualitas komunikasi. Strategi yang baik dan benar dari departemen *human resources* dalam berkomunikasi akan membuat kualitas komunikasi yang bagus terhadap seluruh karyawan yang ada di hotel.

1.4.Analisis Artikel

Tabel 2.4. Analisis Artikel

No	Judul Artikel	Variabel	Hypotesis	Hasil
1.	<i>The Practice of Human resources Management (Joanna O’Riordan, 2017)</i>	<i>Human resources Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Good HR practices are not enough</i> • <i>No one best practice of HR</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Good HR practices are not enough</i> • <i>HR has multiples roles to fulfill</i>

2.	<p>Dampak Kualitas Komunikasi Antara Departemen <i>Front Office</i> dengan <i>Housekeeping</i> terhadap Tingkat Kelancaran Operasional Kerja di Hotel JW Marriott Surabaya (Airin Estri Utami, 2016)</p>	<p>Kualitas Komunikasi, Tingkat Kelancaran Operasional Kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas komunikasi dan pesan yang diterima mempengaruhi tingkat kelancaran operasional kerja • Kedudukan mempengaruhi kualitas komunikasi terhadap tingkat kelancaran operasional kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelancaran operasional kerja dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan pesan yang diterima • Adanya kedudukan mempengaruhi kualitas komunikasi terhadap tingkat kelancaran operasional kerja
3.	<p><i>The Practice of Strategic Human Resource Management in a Developing Country</i></p>	<p><i>Human resources Management</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Effective Human Resource planning is positively associated with organization</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>The alignment of HR planning, recruitment, training, participation, performance appraisal,</i>

	<p>(Mourad Mansour, 2015)</p>		<p>al performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Good selectivity in the hiring process is positively associated with organizational performance • The amount of training is positively associated with the performance • The greater participation of employees in decision making is positively associated with performance • Performance appraisal is 	<p>and compensation with firm business strategies could lead to competitive advantage and profit growth.</p> <ul style="list-style-type: none"> • It is important to ascertain that the HR function plays its full role in attracting, retaining, motivating and developing the human resources according to personal and group requirements
--	-------------------------------	---	--	---

			<p><i>positively associated with performance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance-based compensation is positively associated with performance</i> 	
4.	<p><i>How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors (Minjeong Kang, 2016)</i></p>	<p><i>Employee communication, employee engagement, employee communication behaviors</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizations' symmetrical internal communication efforts will be positively associated with good EOR (Employee Organizations Relationship)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Greater symmetrical internal communication efforts were significantly associated with an increase in the positive quality of employee relationships.</i> • <i>Greater symmetrical</i>

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>The perceived quality of symmetrical internal communication will lead to a high level of employee engagement.</i> • <i>Better perception of EOR (Employee Organizations Relationship) by employees will lead to a higher level of employee engagement.</i> • <i>A quality EOR will result in increased intention for</i> 	<p><i>internal communication efforts were significantly related to an increase in the degree of employee engagement.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Failed to find support for the effect of employee relationships on negative megaphoning behaviors. This relationship was negative, as theorized, but the effect size was too weak to be statistically significant.</i>
--	--	--	---	--

			<p><i>positive megaphoning and scouting and in decreased intention for negative megaphoning.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Greater employee engagement resulted in significantly more positive megaphoning behaviors.</i> 	
			<p><i>High employee engagement will result in increased intention for positive megaphoning and scouting and in decreased intention for negative megaphoning.</i></p>	
5.	Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja	Komunikasi Internal, Kinerja Karyawan	Adanya pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.	Komunikasi internal dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. kurangnya

<p>karyawan (Studi pada Hotel Horison Ultima Bandung bagian Room Division) (Raka Febrian, Reni Nuraeni, Agus Aprianti, 2016)</p>			<p>komunikasi antara departement Front Office dengan Housekeeping timbul masalah yang dapat menyebabkan pelaksanaan kerja terganggu sehingga terjadi keluhan dari tamu.</p>
--	--	--	---

