



Terbit online pada laman: <http://jurnal.usahid.ac.id/index.php/mahardikaadiwidia/index>

Jurnal Mahardika Adiwidia

e-ISSN: 2830-7887

Teori Koorientasi dan *Acquired Needs Theory* dalam Merancang Komunikasi Internal BRI Life

Yosie William Iroth

Sekolah Pascasarjana, Universitas Sahid

*email korespondensi: yosiewilliamiroth01@gmail.com

Diterima: 28-02-2022 | Direvisi: 03-04-2022 | Disetujui: 11-05-2022 | Publikasi online: 31-05-2022

ABSTRACT

Organizational Communication have become a critical aspect in today's corporate world not because of digitalization speed and transformation but rather the lack of attention of organization to understand the social dynamic and communication dynamic that the leaders need to address in order to build a performance driven, motivated and engaged talents in the organization. A new model of organization communication needs to be crafted by organizations due to the changes in the environment today this applies for PT Asuransi BRI Life. Adopting communication traditions, model and theories is a must while ensuring proper human resources practices are incorporated. Changes in the corporate culture due to younger workforce and new way of communication influenced by the new shareholder are among the few challenges need to be addressed. Leveraging the Acquired Need Theory with its three components of Need for Achievement, Need for Power and Need for Affiliation is an important foundation to this study in order to develop Internal Communication plan to establish a Co-Orientation Communication Theory.

Keywords: *Acquired Need Theory, Co-Orientation Theory, Organization Communication*

PENDAHULUAN

Digitalisasi mendorong organisasi dan setiap aspek kegiatannya beregrak lebih cepat. Manusia, proses, dan bahkan teknologinya harus lebih cepat karena didorong harapan masyarakat. Hal yang dapat membuat organisasi bisa lebih cepat, bahkan membuat pemimpin untuk lebih berpengaruh dan memiliki hubungan yang baik adalah dengan memiliki kepercayaan yang tidak diberikan begitu saja namun harus dipupuk dan diterima. Membangun sebuah kepercayaan dalam organisasi tentu membutuhkan budaya komunikasi yang baik dan bahkan memiliki program komunikasi yang tepat untuk mendapatkan hasil yang diharapkan (Covey, 2006).

Semua anggota dalam organisasi atau seluruh karyawan dalam organisasi perlu diperhatikan dalam merancang sebuah program komunikasi *internal* atau dalam usaha membentuk budaya organisasi. Dalam sebuah kajian mengenai *employee relations*, disoroti pentingnya untuk mendengarkan karyawan baru sehingga sejak awal bergabung karyawan baru bisa langsung merasa bagian dari organisasi dan mendapatkan motivasi untuk menunjukkan performanya (Hardiyanto, 2017).

Hal lain yang menjadi keunikan dalam organisasi khususnya dalam organisasi di Indonesia adalah keberagaman budaya yang ada di tanah air dan yang ada di setiap perusahaan. Sebuah studi mengenai ragam latar belakang budaya dalam organisasi (Rudianto, 2021) menemukan bahwa walaupun ada perbedaan budaya dan ada konflik atau jarak sosial yang terjadi antara individu dalam organisasi namun hal ini tidak menghalangi kinerja mereka dan bahkan tidak menghalangi untuk individu individu untuk saling belajar untuk memahami.

PT Asuransi Jiwa BRI *Life* berdiri pada tahun 1987 atas inisiasi Dana Pensiun BRI pada tanggal 28 Oktober 1987 dengan nama BRINGIN *Life*. Pada tahun 2015 BRINGIN *Life* diakuisi oleh PT Bank Rakyat Indonesia dan nama perusahaan diubah menjadi BRI *Life* dan untuk memperkuat perusahaan pada tahun 2021 BRI *Life* memiliki pemegang saham baru yaitu FWD yang memiliki kemampuan inovasi asuransi jiwa.

Dengan hadirnya FWD maka BRI *Life* memiliki dua pengaruh budaya organisasi yaitu dari BRI dan FWD. BRI yang memiliki aspirasi untuk menjadi *The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia* dan menjadi *leader* dalam *financial inclusion* membawa pengaruh budaya organisasi yang inovatif dalam pelayanan keuangan dan tentunya membawa budaya BUMN AKHLAK kepada BRI *Life*. FWD memiliki aspirasi untuk mengubah cara pandang dan perasaan masyarakat terhadap asuransi atau *to Change the way people feel about insurance* memiliki budaya inovatif untuk memberikan layanan dan inovasi yang lain daripada yang lain dan tentunya budaya inovasi kepada nasabah ini berdampak bagi budaya kerja dan komunikasi di BRI *Life*.

Masalah komunikasi yang muncul dari bertemunya budaya organisasi lokal dan internasional tentu perlu dicermati oleh BRI *Life* untuk menciptakan budaya komunikasi yang baik dalam lingkungan perusahaan untuk memperoleh *output* berupa motivasi karyawan. Budaya komunikasi pada induk perusahaan BRI yang cenderung *paternalistic* dan hirarkial tentu berbeda dengan budaya komunikasi perusahaan asing FWD yang lebih terbuka.

Model komunikasi di BRI menganut teori birokrasi Weber yang berpendapat bahwa cara paling tepat untuk mengorganisir sebuah organisasi adalah dengan hirarki dan bergantung pada bagaimana organisasi memberikan otoritas atau kekuasaan resmi kepada pemimpin perusahaan. Model komunikasi di FWD dengan keterbukaan lebih dekat dengan teori Co-Orientasi dari James Taylor yang mengatakan bahwa organisasi berfungsi dengan baik melalui komunikasi yang berorientasi pada topik, isu, keprihatinan, situasi, gagasan, tujuan sehingga terjadi keterbukaan dalam komunikasi tanpa ada batasan kedudukan atau otoritas dalam proses komunikasi Co-Orientasi (Littlejohn, 2014).

Masalah komunikasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah bentrokan budaya lokal dan internasional dalam menciptakan budaya komunikasi organisasi yang tepat bagi BRI *Life* untuk menghasilkan motivasi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dituangkan dalam tujuan pencapaian masing-masing pekerja dan teori komunikasi dengan berdasarkan Teori Co-Orientasi dari James Taylor.

Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang mengarah kepada produktivitas yang lebih tinggi dan pengembangan yang lebih luas. Teori motivasi bisa dibagi dua yaitu *Content Theory* dan *Process Theory*. *Content Theory* berfokus kepada kebutuhan individu yaitu fisiologi dan *psychology* di mana kita merasakan dihargai atau tidak dihargai, diikutsertakan

atau disingkirkan. Teori ini sangat berhubungan dengan teori kepuasan Maslow. Dapat dimaknai bahwa budaya kerja atau etos kerja dan produktivitas kerja akan dipengaruhi dengan dipenuhinya *content* kebutuhan yang tidak hanya kepada materi namun juga non materi seperti merasa dihargai. Bagian kedua dari *Motivation Theory* adalah *Process Theory* yang berfokus kepada pemikiran atau bagian kognitif atau proses kognitif yang dialami pikiran seseorang yang akan mempengaruhi tingkah laku. Jika *Content Theory* berfokus kepada keamanan pekerjaan sebagai dorongan, namun dalam *process theory* akan berfokus pada reaksi seseorang terhadap *reward* atau kesempatan untuk berkarir dan peningkatan serta pengembangan lainnya (Schemerhorn, 2010).

McClelland berpendapat bahwa setelah mendapatkan pemenuhan kebutuhan kita selama bertahun-tahun akan muncul *Need for Achievement* atau kebutuhan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik, lebih efisien, lebih bisa menyelesaikan masalah dan lebih bisa menguasai pekerjaan yang kompleks. Setelah *Need for Achievement* maka akan muncul *Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk mendapat persahabatan dengan orang lain dan akhirnya akan muncul *Need for Power* atau keinginan untuk mengendalikan, untuk mempengaruhi dan bahkan untuk bertanggung jawab akan kehidupan seseorang.

Tiga point utama dalam *Acquired Need Theory* yang akan menjadi fokus penelitian untuk mendesign model atau program komunikasi internal organisasi di BRI Life adalah *need for achievement* (nAch), *need for power* (nPow), dan *need for affiliation* (nAfl). Penelitian ini akan difokuskan kepada PT Asuransi BRI Life dan akan berfokus pada pengidentifikasian motivasi karyawan di luar lingkup kompensasi dan penghargaan dalam bentuk keuangan yaitu ketiga unsur *Acquired Need Theory* meliputi unsur pencapaian, afiliasi dan tanggung jawab.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Internal Organisasi. Fungsi dari komunikasi internal organisasi yang merupakan hasil penelitian dari Cutlip et al. yaitu (Suwatno, 2019):

1. Fungsi komunikasi internal untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi.
2. Fungsi komunikasi internal untuk mengkoordinasikan semua aktifitas dalam perusahaan yang telah ditentukan dan direncanakan oleh organisasi.
3. Fungsi komunikasi internal untuk memberikan keyakinan kepada pemangku wewenang atau manajemen dengan gambaran yang merefleksikan proses internal organisasi.
4. Fungsi komunikasi internal untuk memperkenalkan budaya kerja organisasi yang perlu diketahui oleh seluruh elemen organisasi.

Lebih lanjut Suwatno (2019) membagikan kesimpulan suatu survei bahwa suatu komunikasi organisasi yang efektif memiliki beberapa karakter dan pola untuk mendukung keberhasilannya, yaitu:

1. *Improve Morale* atau harus membantu untuk menimbulkan, meningkatkan atau mengembangkan moral pegawainya.
2. *Create a positive relationship between employees and management* atau diharapkan dapat menciptakan hubungan yang baik, hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen di perusahaan.

3. *Inform employees about internal changes* atau harus dapat mengkomunikasikan kepada karyawan akan perubahan yang terjadi di perusahaan.
4. *Explain employee benefits* atau harus dapat memberikan penjelasan akan manfaat yang dapat diperoleh karyawan.
5. *Increase understanding about the organization's goal and culture* atau mendorong meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan mengenai tujuan perusahaan dan budaya organisasi.

Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi. Tjahjono (2006) mengatakan selain budaya kerja, perlu dipastikan bahwa motivasi karyawan harus ada untuk mencapai tujuan seperti perubahan budaya kerja di perusahaan. Penelitiannya juga mendapati bahwa faktor motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang ditelitinya.

Moran (2012) menemukan bahwa ketika pekerja atau karyawan memiliki motivasi, mereka akan berperilaku seperti halnya atlet yang sedang mengejar kemenangan dan medali sehingga memiliki motivasi untuk mencapai sesuatu dalam pekerjaan dan akan berdampak produktif. Motivasi dengan daya dorong seperti seorang atlet adalah kondisi yang perlu menjadi target dalam mendesain program komunikasi perusahaan.

Chaudhary (2021) menemukan bahwa dampak lain selain produktivitas yang dapat diperoleh ketika karyawan termotivasi adalah loyalitas. Loyalitas menjadi hal yang penting dalam perusahaan seperti *BRI Life* yang berada dalam industri yang sangat bersaing untuk mendapatkan kepercayaan nasabah dan juga mempertahankan talenta yang dapat membantu perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Robins (2019) mendefinisikan motivasi sebagai sebuah proses yang membutuhkan intensitas seseorang, membutuhkan arah yang jelas dari seseorang, dan keteguhan atau persistensi seseorang untuk mencapai tujuannya; dalam hal ini adalah tujuan organisasi. Intensitas menggambarkan seberapa keras usaha seseorang dan ini menjadi fokus utama dalam motivasi. Intensitas ini kemudian disalurkan ke dalam suatu arah yang konsisten dengan arah organisasi dan pada akhirnya persistensi atau keteguhan untuk tetap pada arah dan intensitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Acquired Need Theory. Untuk mengerti *Acquired Need Theory* dari McClelland kita harus memulainya dari teori kepuasan atau hirarki kepuasan Maslow. Jerome (2013) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa perusahaan memperhatikan kebutuhan pengembangan status mereka maka karyawan akan memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan. Produktifitas karyawan menjadi poin penting dalam mendesain program komunikasi perusahaan yang meliputi dialog mengenai kinerja karyawan.

Naile (2014) menemukan hubungan positif dalam peran seorang pemimpin yang mengajak terciptanya dialog untuk menunjukkan komitmen, membangun kepercayaan, membagikan visi bersama, merangkul komitmen bersama yang dapat meningkatkan motivasi dan performa organisasi. Poin ini penting untuk menjadi masukan dalam desain komunikasi organisasi atau program komunikasi organisasi yang melibatkan para pemimpin dalam perusahaan untuk berkomunikasi secara langsung dengan karyawan.

Teori *Acquired Need* dijelaskan McClelland (1987) dimulai dari Maslow's *Hierarchy of Need* atau Hirarki Kebutuhan Maslow di mana kita dapat komponen *Acquired Need Theory* yaitu pada hirarki kelima ada kebutuhan akan penghargaan di antaranya ada *Need for*

Achievement atau kebutuhan akan pencapaian yaitu komponen pertama dari *Acquired Need Theory*. Pada hirarki kelima ini juga kita menemukan komponen kedua yaitu *Need for Power* atau disejajarkan dalam kebutuhan manusia untuk dihargai, memiliki wewenang. Komponen ketiga dari *Acquired Need Theory* yaitu *Need for Affiliation* atau kebutuhan untuk afiliasi atau berafiliasi dengan kelompok yang lebih tinggi dalam hirarki sosial atau kepemimpinan dapat ditemui dalam hirarki keenam dari Maslow.

Need for Achievement. *Need for Achievement* atau kebutuhan untuk memperoleh suatu pencapaian dapat diukur dari motif seseorang atau pernyataan seseorang seperti pernyataan “saya mencanangkan gol atau tujuan yang tinggi untuk saya capai”. Kata kuncinya adalah ingin berperan aktif karena menunjukkan suatu dorongan untuk berhasil.

Need for Power. *Need for Power* atau *Need for Dominance* atau kebutuhan untuk bisa memiliki kuasa atau jabatan yang tinggi bisa dilihat dari pernyataan kepribadian seperti “saya senang untuk memberikan arahan, berbagi pandangan saya untuk dibandingkan dengan orang lain, saya senang bisa berbagi untuk mempengaruhi”. Kalimat tersebut menandakan keinginan untuk unjuk gigi atau untuk berada pada posisi yang tinggi.

Need for Affiliation. *Need for Affiliation* atau kebutuhan untuk berafiliasi dengan kelompok yang lebih tinggi dapat terlihat dalam pernyataan seperti “saya senang berada bersama para petinggi untuk merasa seperti bagian dari mereka, saya merasa saya bersahabat dengan para pemimpin”. Pernyataan tersebut mengarah pada kenyamanan bersama orang-orang yang memiliki status sosial yang diimpikan dan diinginkan.

Teori Koorientasi Organisasi. Salah satu fungsi komunikasi dalam organisasi adalah fungsi persuasif yang dijelaskan sebagai pemilihan fungsi komunikasi non otoriter atau menghindari pemberian perintah karena dengan fungsi persuasif maka hasilnya adalah kepedulian karyawan (Bungin, 2005). Selain fungsi komunikasi, terdapat model komunikasi untuk membangun teori komunikasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu model komunikasi *dialogue*. Model komunikasi *dialogue* merupakan model komunikasi yang bertujuan untuk memperoleh konsensus dan menyelesaikan konflik yang ada. Model ini juga membangun hubungan yang lebih dalam dan lebih dekat antar pihak (Smith, 2004). Fungsi dan model ini memberikan fondasi untuk Teori Koorientasi Organisasi.

Teori Koorientasi Organisasi adalah ketika terjadi percakapan antar dua komunikan dan sebuah organisasi yang mendiskusikan suatu objek atau mereka melakukan koorientasi, atau sedang memfokuskan pemikiran mereka kepada sesuatu yang sama untuk menegosiasikan suatu makna yang sama atau makna yang koheren yang seutuhnya. Jika gagal untuk menemukan titik koheren maka perlu dilakukan komunikasi yang lebih dalam lagi (Morissan, 2013). Pandangan pemimpin dan karyawan bisa berbeda karena memiliki dua sisi dan latar belakang yang berbeda, namun dalam menuju suatu koorientasi dibutuhkan suatu usaha untuk menyamakan pandangan untuk memperoleh makna yang sama.

Lebih lanjut Morissan (2013) menjelaskan komponen komunikasi yang perlu dimiliki untuk mencapai Koorientasi atau untuk memperoleh manfaat dari Teori Koorientasi Organisasi yaitu harus dimiliki pesan (konten), tujuan dan efek. Ketiga komponen ini harus konsisten untuk mendapatkan output yang maksimum.

Rancangan Rencana Komunikasi Internal Organisasi. Forbes (2020) memberikan rekomendasi 14 cara untuk membangun rencana komunikasi dengan karyawan: 1. Tanyakan

kepada karyawan apa yang mereka butuhkan, 2. Pastikan ada perhatian kepada yang baik dan yang buruk, 3. Ikut sertakan masukan mereka dalam pembuatan keputusan, 4. Adakan jadwal yang rutin untuk bertemu dan berdiskusi, 5. Fokus kepada karyawan, 6. Adakan percakapan harian melalui *tools* yang tersedia, 7. Pastikan ada komunikasi dua arah, 8. Ciptakan rencana untuk menindaki hasil diskusi, 9. Jujurlah dalam berdiskusi, 10. Ciptakan Kalender Komunikasi Konten, 11. Adakan komunikasi yang *personalized* atau disesuaikan dengan individu, 12. Gunakan media *omnichannel*, 13. Gunakan strategi video, dan 14. Adakan pendekatan yang menyeluruh atau 360 derajat. Untuk keperluan internal komunikasi dalam suatu perusahaan bisa dipilih poin yang paling cocok untuk diimplementasikan.

Kerangka Teoritis. Penelitian ini bertujuan menggunakan motivasi karyawan sebagai output program komunikasi dan strategi komunikasi internal. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan temuan penelitian sebelumnya bahwa motivasi karyawan dapat mendorong produktivitas, loyalitas, dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Motivasi karyawan diperoleh dengan mencari komponen kebutuhan yang dapat menjadi konten komunikasi. Dalam komponen motivasi ini, digunakan *Acquired Needs Theory* dengan ketiga komponennya yaitu *Need for Achievement*, *Need for Power*, dan *Need for Affiliation*. Indikator yang akan diidentifikasi akan dimasukkan sebagai konten, tujuan, dan efek dalam Teori Koorientasi Organisasi yang akan dijadikan landasan teori untuk komunikasi internal organisasi.

METODOLOGI

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berfokus untuk mendeskripsikan suatu keadaan apa adanya. Penelitian ini berfokus kepada fakta dan menggunakan variabel penelitian yang independen dan tidak memiliki hubungan dengan variabel penelitian yang lain (Sudaryono, 2017).

Penelitian ini mengambil sampel karyawan PT Asuransi BRI *Life* dari Direktorat Operasional dan IT dengan jumlah sebagaimana Tabel 1 berikut. Sampel yang representatif dalam penelitian ini mewakili 51,1 persen dari total populasi karyawan.

Tabel 1. Karyawan Direktorat Operasional dan IT PT Asuransi BRI *Life*

No.	Departemen	Jumlah Populasi
1	Direktorat Operasional dan IT	296
2	Direktorat lain di perusahaan	283
Total		579

Pengumpulan data yang akan dianalisis menggunakan media kuesioner untuk mencermati pernyataan yang dinilai pegawai sebagai pernyataan yang menggambarkan keadaan yang ada pada diri mereka. Pernyataan-pernyataan kuesioner yang didistribusikan mulai tanggal 21 April hingga 27 April 2022 adalah sebagaimana Tabel 2, 3, dan 4 berikut.

Selain kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan Direktorat Operasional dan TI, dilakukan wawancara mendalam dengan dua orang pemimpin pada level Kepala Divisi yang paling senior di Direktorat Operasional dan TI yang memiliki masa kerja paling lama. Berdasarkan survei tersebut akan ditarik kesimpulan setiap komponen Teori *Acquired Needs*

yang paling menonjol atau paling dominan untuk dijadikan konten, tujuan dan efek dalam membangun komunikasi organisasi koorientasi.

Tabel 2. Kuesioner *Need for Achievement*

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda					
	1	2	3	4	5	
Melakukan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan baik dan benar menggambarkan profesionalitas saya	1	2	3	4	5	Saya merasa untuk bisa memberikan solusi bagi masalah yang di hadapi perusahaan menjelaskan profesionalitas saya
Berdiskusi mengenai pencapaian saya setiap akhir tahun adalah cara saya bisa melihat pencapaian saya dan perubahan yang perlu saya lakukan	1	2	3	4	5	Memperoleh masukan yang instan mengenai hasil kerja saya dan perbaikan yang harus saya lakukan menjelaskan bagaimana pencapaian saya sesungguhnya
KPI yang saya miliki sudah merupakan KPI yang harus saya capai, walaupun ada beberapa yang masih perlu saya perjelas	1	2	3	4	5	KPI yang saya miliki saya yakini dapat tercapai dengan rencana yang sudah saya susun
KPI yang saya miliki sudah jelas karena merupakan KPI yang berhubungan dengan keseharian saya dan keahlian saya, dan saya memiliki apa yang saya perlukan untuk mencapainya	1	2	3	4	5	KPI yang saya miliki kurang menantang dan belum memaksimalkan potensi saya, saya akan mencoba untuk menentukan KPI pribadi yang menantang kemampuan saya

Kuesioner pada Tabel 2 berfokus untuk mencermati pernyataan yang lebih menggambarkan kebutuhan karyawan sekarang dari dimensi kebutuhan untuk memiliki pencapaian (*Need for Achievement*):

1. Pernyataan pertama untuk menganalisis apakah karyawan melihat bahwa sekarang mereka pada posisi ingin menyelesaikan pekerjaannya sebagai suatu pencapaian atau dapat memberikan solusi bagi perusahaan sebagai perwujudan kebutuhan pencapaian mereka.
2. Pernyataan kedua untuk menganalisis apakah karyawan melihat bahwa berdiskusi dengan pimpinan untuk menceritakan keberhasilan mereka sebagai suatu perwujudan pencapaian atau diskusi untuk mengetahui apa lagi yang dapat diperbaiki sebagai perwujudan dari kebutuhan pencapaian mereka yang lebih baik lagi.
3. Pernyataan ketiga untuk melihat pandangan karyawan terhadap indikator kesuksesan mereka atau *Key Performance Indicator* (KPI) telah mereka pahami dan mengetahui ada yang perlu dirubah atau diperjelas untuk memastikan pencapaian mereka bisa terwujud atau karyawan merasa yakin dan jelas akan rencana mereka untuk mencapai indikator kesuksesan mereka.
4. Pernyataan keempat untuk melihat pandangan karyawan tentang kebutuhan mereka untuk pencapaian yang sudah sesuai antara tujuan dan kemampuan mereka atau karyawan merasa perlu mendapat tantangan yang lebih untuk mewujudkan kebutuhan pencapaian mereka.

Tabel 3. Kuesioner *Need for Power*

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda					
Melakukan pekerjaan saya sebagai individual kontributor dengan sebaik baiknya adalah bentuk kontribusi saya terhadap perusahaan	1	2	3	4	5	Untuk bisa memimpin sebuah team atau memimpin team yang lebih besar adalah bagaimana saya dapat berkontribusi kepada perusahaan
Saya yakin dalam waktu dekat dengan performa saya, akan ada peningkatan dalam karir saya	1	2	3	4	5	Memberikan tanggung jawab yang lebih adalah bentuk apresiasi perusahaan kepada profesionalitas dan kinerja saya
Saya dengan kinerja saya, saya layak untuk mendapatkan kenaikan jabatan	1	2	3	4	5	Jika perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk menduduki posisi strategis ini akan memberikan motivasi dalam karir saya

Kuesioner pada Tabel 3 berfokus untuk mencermati pernyataan yang lebih menggambarkan kebutuhan karyawan sekarang dari dimensi kebutuhan untuk tanggung jawab sebagai seorang pemimpin (*Need for Power*):

1. Pernyataan pertama untuk menganalisis apakah karyawan melihat bahwa sekarang mereka lebih fokus menjadi *individual contributor* atau melihat suatu kebutuhan untuk memiliki tanggung jawab atau kekuasaan dengan menjadi seorang pemimpin.
2. Pernyataan kedua untuk menganalisis apakah karyawan merasakan bahwa mereka belum layak untuk mendapatkan peningkatan dalam karir mereka karena masih membutuhkan waktu atau pemberian tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih adalah suatu perwujudan apresiasi dan pengakuan akan kemampuan mereka.
3. Pernyataan ketiga untuk melihat pandangan karyawan terhadap kinerja mereka yang sudah menandakan mereka layak untuk menjadi pemimpin atau bukan saja mereka layak namun bahkan lebih dari seorang pemimpin yang layak menduduki posisi strategis dan memberikan motivasi bagi mereka.

Tabel 4. Kuesioner *Need for Affiliation*

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda					
Saya senang dengan diskusi diskusi strategis perusahaan dimana saya bisa mengobservasi dan mengatisipasi akan initiative dan keputusan yang akan di ambil perusahaan	1	2	3	4	5	Saya memiliki banyak masukan mengenai bagaimana kita dapat melakukan perubahan dalam perusahaan kita terlebih untuk menjadi bagian dari diskusi strategis dengan pimpina perusahaan dan konsultan yang di tunjuk perusahaan
Pimpinan saya memberikan masukan akan apa yang perlu saya lakukan untuk bisa sukses dalam karir saya, dan ini sangat berharga dalam perkembangan saya	1	2	3	4	5	Memiliki seorang pembimbing dari pimpinan tertinggi perusahaan dan bahkan dari pimpinan induk perusahaan dapat memberikan motivasi dan juga membantu mengarahkan karir saya
Forum forum yang di adakan perusahaan seperti townhall memberikan pengetahuan akan arah perusahaan	1	2	3	4	5	Berdiskusi secara informal dengan para direksi perusahaan dan direksi perusahaan induk dapat memberikan gambaran akan kondisi perusahaan dan bagaimana kita akan sukses

Kuesioner pada Tabel 4 berfokus untuk mencermati pernyataan yang lebih menggambarkan kebutuhan karyawan sekarang dari dimensi kebutuhan untuk tanggung jawab sebagai seorang pemimpin (*Need for Power*):

1. Pernyataan pertama untuk menganalisis kebutuhan berafiliasi dengan pimpinan adalah dengan mengikuti diskusi untuk mengobservasi atau kebutuhan berafiliasi dengan pimpinan perusahaan adalah untuk berbagi ide.
2. Pernyataan kedua untuk menganalisis karyawan melihat bahwa berafiliasi atau berkomunikasi dengan pimpinan perusahaan bertujuan untuk meningkatkan karir mereka atau kebutuhan berafiliasi dengan pimpinan perusahaan adalah untuk menjadikan pimpinan perusahaan sebagai pembimbing dan pemberi motivasi seperti seorang *executive coach*.
3. Pernyataan ketiga untuk menganalisis pandangan karyawan apakah berafiliasi atau beraudiensi dengan pimpinan perusahaan cukup melalui media *townhall* atau kebutuhan untuk bisa berafiliasi dengan pimpinan tertinggi perusahaan adalah melalui forum yang lebih informal.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sebaran responden penelitian yang dilakukan mulai tanggal 21 April 2022 hingga tanggal 27 April 2022 adalah sebagaimana Tabel 5 berikut. Total responden mewakili 89 persen karyawan Direktorat Operasional dan IT. Dengan demikian sebaran responden ini sudah mewakili mayoritas populasi objek penelitian dalam lingkup penelitian.

Tabel 5. Jumlah Responden Penelitian

No.	Departemen	Jumlah Populasi
1	Divisi Klaim	54
2	Divisi Product Development	8
3	Divisi Policy Owner Services	134
4	Divisi Teknologi Informasi	29
5	Divisi Underwriting	22
6	Divisi Unit Usaha Sharia	19
Total		266

Hasil dan pembahasan *Need for Achievement* adalah sebagai berikut:

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Melakukan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan baik dan benar menggambarkan profesionalitas saya	1	3.08	5	Saya merasa untuk bisa memberikan solusi bagi masalah yang di hadapi perusahaan menjelaskan profesionalitas saya

Pada bagian ini didapati ada **sedikit kecenderungan** karyawan merasa bahwa mereka memperoleh pencapaian dengan memberikan solusi kepada perusahaan.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Berdiskusi mengenai pencapaian saya setiap akhir tahun adalah cara saya bisa melihat pencapaian saya dan perubahan yang perlu saya lakukan	1	3.37	5	Memperoleh masukan yang instan mengenai hasil kerja saya dan perbaikan yang harus saya lakukan menjelaskan bagaimana pencapaian saya sesungguhnya

Pada bagian ini didapati ada **kecenderungan** karyawan merasa bahwa mereka memperoleh pencapaian dengan mengetahui secara instan apa saja hal yang perlu mereka perbaiki.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
KPI yang saya miliki sudah merupakan KPI yang harus saya capai, walaupun ada beberapa yang masih perlu saya perjelas	1	3.54	5	KPI yang saya miliki saya yakini dapat tercapai dengan rencana yang sudah saya susun

Pada bagian ini didapati ada **kecenderungan yang cukup kuat** karyawan merasa bahwa mereka yakin untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka tahun ini.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
KPI yang saya miliki sudah jelas karena merupakan KPI yang berhubungan dengan keseharian saya dan keahlian saya, dan saya memiliki apa yang saya perlukan untuk mencapainya	1	2.68	5	KPI yang saya miliki kurang menantang dan belum memaksimalkan potensi saya, saya akan mencoba untuk menentukan KPI pribadi yang menantang kemampuan saya

Pada bagian ini didapati ada **sedikit kecenderungan** karyawan merasa bahwa target mereka sudah sesuai dengan kemampuan mereka.

Hasil analisis bagian *Need for Achievement* menunjukkan adanya indikasi yang cukup kuat namun mengenai *Key Performance Indicator* atau KPI yang diyakini dapat tercapai menjadi masukan penting dalam komunikasi organisasi yang akan dibangun.

Hasil dan pembahasan *Need for Power* adalah sebagai berikut:

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Melakukan pekerjaan saya sebagai individual kontributor dengan sebaik baiknya adalah bentuk kontribusi saya terhadap perusahaan	1	3.49	5	Untuk bisa memimpin sebuah team atau memimpin team yang lebih besar adalah bagaimana saya dapat berkontribusi kepada perusahaan

Pada bagian ini didapati ada **kecenderungan yang cukup kuat** karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan dominasi dengan memimpin suatu tim atau tim yang lebih besar.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Saya yakin dalam waktu dekat dengan performa saya, akan ada peningkatan dalam karir saya	1	3.69	5	Memberikan tanggung jawab yang lebih adalah bentuk apresiasi perusahaan kepada profesionalitas dan kinerja saya

Pada bagian ini didapati ada **kecenderungan yang cukup kuat** karyawan merasa untuk memenuhi kebutuhan akan dominasi adalah dengan memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Saya dengan kinerja saya, saya layak untuk mendapatkan kenaikan jabatan	1	3.91	5	Jika perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk menduduki posisi strategis ini akan memberikan motivasi dalam karir saya

Pada bagian ini didapati ada **kecenderungan yang kuat** karyawan merasa bahwa untuk memenuhi kebutuhan akan dominasi adalah dengan menduduki posisi yang strategis.

Hasil analisis bagian *Need for Power* atau kebutuhan untuk dominasi menunjukkan hasil yang dominan ke arah keinginan untuk berkembang dan diberikan kesempatan untuk memimpin. Bagian ini layak untuk dijadikan fokus utama komunikasi organisasi.

Hasil dan pembahasan *Need for Affiliation* adalah sebagai berikut:

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Saya senang dengan diskusi diskusi strategis perusahaan dimana saya bisa mengobservasi dan mengantisipasi akan initiative dan keputusan yang akan di ambil perusahaan	1	3.14	5	Saya memiliki banyak masukan mengenai bagaimana kita dapat melakukan perubahan dalam perusahaan kita terlebih untuk menjadi bagian dari diskusi strategis dengan pimpina perusahaan dan konsultan yang di tunjuk perusahaan

Pada bagian ini didapati ada **sedikit kecenderungan** karyawan merasa bahwa untuk memenuhi kebutuhan akan afiliasi adalah dengan menjadi bagian dari diskusi strategis perusahaan.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Pimpinan saya memberikan masukan akan apa yang perlu saya lakukan untuk bisa sukses dalam karir saya, dan ini sangat berharga dalam perkembangan saya	1	3.29	5	Memiliki seorang pembimbing dari pimpinan tertinggi perusahaan dan bahkan dari pimpinan induk perusahaan dapat memberikan motivasi dan juga membantu mengarahkan karir saya

Pada bagian ini didapati ada **sedikit kecenderungan** kepada karyawan merasa bahwa untuk memenuhi kebutuhan akan afiliasi adalah dengan memiliki pembimbing dari salah satu pimpinan perusahaan.

	Pilih angka 1 - 5 untuk memilih pernyataan mana yang ada setuju menjelaskan pribadi anda			
Forum forum yang di adakan perusahaan seperti townhall memberikan pengetahuan akan arah perusahaan	1	3.15	5	Berdiskusi secara informal dengan para direksi perusahaan dan direksi perusahaan induk dapat memberikan gambaran akan kondisi perusahaan dan bagaimana kita akan sukses

Pada bagian ini didapati ada **sedikit kecenderungan** karyawan merasa bahwa untuk memenuhi kebutuhan akan afiliasi adalah dengan menjalin hubungan yang informal dengan pemimpin perusahaan dan perusahaan induk.

Hasil analisis bagian *Need for Affiliation* atau kebutuhan untuk memiliki afiliasi dengan tingkat yang lebih tinggi tidak menunjukkan hasil yang cukup kuat namun poin mengenai keinginan untuk memiliki hubungan *coaching* atau pelatih dan pembimbing dari pimpinan perusahaan bisa digunakan sebagai poin dalam komunikasi organisasi.

Hasil wawancara mendalam dengan dua Kepala Divisi paling senior di Direktorat Operasional dan TI adalah sebagai berikut:

1. Responden pertama: Wanita bertanggung jawab sebagai kepala Divisi Underwriting.
 - a. **Pertanyaan 1:** Apakah anda merasa perusahaan dapat lebih baik lagi untuk memperhatikan karir anda atau sudah cukup?
Analisa Jawaban: ada kecenderungan yang kuat dan tegas bahwa perusahaan telah memberikan dukungan bagi pemimpin seperti dirinya untuk bisa berkarir di perusahaan.
 - b. **Pertanyaan 2:** Apakah pimpinan perusahaan telah melakukan komunikasi organisasi yang efektif?
Analisa Jawaban: ada keyakinan yang sangat tinggi akan pimpinan perusahaan yang telah berkomunikasi dengan efektif kepada karyawan.
2. Responden kedua: Pria bertanggung jawab sebagai kepala Divisi Product Development.
 - a. **Pertanyaan 1:** Apakah anda merasa perusahaan dapat lebih baik lagi untuk memperhatikan karir anda atau sudah cukup?
Analisa Jawaban: ada keyakinan yang sangat kuat bahwa sepanjang karirnya di perusahaan, perusahaan telah memperhatikan dan mendukung karirnya.
 - b. **Pertanyaan 2:** Apakah pimpinan perusahaan telah melakukan komunikasi organisasi yang efektif?
Analisa Jawaban: ada keyakinan yang sangat kuat bahwa pimpinan perusahaan telah melakukan komunikasi yang efektif dengan karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, kecenderungan menonjol dari pribadi karyawan di PT Asuransi BRI Life yang dapat dimasukkan sebagai konten, tujuan dan efek dalam penyusunan rencana komunikasi organisasi dengan teori Koorientasi adalah keyakinan karyawan dapat mencapai *Key Performance Indicator (KPI)*, keinginan karyawan untuk memimpin, dan keinginan karyawan untuk memiliki hubungan informal dengan pimpinan.

Komunikasi internal menggunakan lima dari 14 poin rencana organisasi yang disampaikan dalam pembahasan yaitu:

1. Ikut sertakan karyawan dalam pembuatan keputusan.
Rencana untuk melaksanakan program komunikasi internal dibahas dan disetujui bersama pimpinan dalam Direktorat Operasional dan TI.
2. Adakan jadwal rutin untuk bertemu dan berdiskusi

Rapat Townhall untuk menyajikan KPI dari Divisi yang mencapai KPI, Rapat Townhall tidak dipimpin oleh Direksi tetapi dikelola oleh divisi yang terbaik mencapai KPI.

3. Adakan percakapan harian dan pastikan komunikasi dua arah.
Ngopi bareng direksi untuk program hubungan informal, setiap tim mendapat bagian setiap minggu bergantian untuk komunikasi dua arah.
4. Agenda Konten
Konten komunikasi per periode disusun dan dimulai dengan konten mengenai KPI, Coaching dan sukses dalam karir.
5. PodCast Direksi
Podcast Direksi membahas KPI, coaching kepemimpinan dan berbagi karir *journey* setiap direksi, dipublikasikan di YouTube perusahaan dan juga dijadikan materi dalam *daily stand up meeting*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. S. M. (2005). *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chaudhary, N. D. B. (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) in Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 29-35.
- Christina M. M., J. M.-Y.-Q. (2012). A Profile Approach to Self-Determination Theory Motivations at Work. *Jounral of Vocational Behaviour*, 354-363.
- Covey, S. M. (2006). *The Speed of Trust*. New York: Free Press.
- Forbes Communications Council. (2020, June 2). <https://www.forbes.com>. Retrieved from www.forbes.com:
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/06/02/14-ways-to-build-an-effective-employee-communication-plan/?sh=47d6b1aa29ee>
- Hardiyanto, S. (2017). Pengaruh Employee Relation terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Sei Agul. *Jurnal Interaksi*, 43-49.
- Jerome, D. N. (2013). Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 39-45.
- Littlejohn, S. W. K. A. (2014). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Naile, I. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 175-182.
- Rudianto, A. A. (2021). Komunikasi Organisasi Antar Budaya di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Utara. *Jurnal Interaksi*, 11-19.
- Robins, S. P. (2019). *Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education, Inc.
- Schemerhorn, J. R. (2010). *Organizational Behaviour*. 11th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Smith, R. D. (2004). *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Suwatno, M. (2019). *Komunikasi Organisasi Kontemporer*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Tjahjono, B. N. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. *Tesis*, Universitas Muhamadiyah Surakarta.