

**AKTIVITAS EMPLOYEE RELATIONS PT. HOLCIM INDONESIA  
PABRIK CILACAP**

(Studi Deskriptif Kualitatif Aktivitas Employee Relations Di PT. Holcim  
Indonesia Pabrik Cilacap Untuk Meningkatkan Citra Positif Perusahaan)

SKRIPSI



Oleh :

Andita Gusti Nur Utami

NIM. 153130098

Diajukan

Untuk Memenuhi Syarat Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi

Pada Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”

Yogyakarta

JURUSAN ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
YOGYAKARTA

2019

HALAMAN PERSETUJUAN

**AKTIVITAS EMPLOYEE RELATIONS PT. HOLCIM INDONESIA PABRIK  
CILACAP**

**(Studi Deskriptif Kualitatif Aktivitas Employee Relations Di PT. Holcim  
Indonesia Pabrik Cilacap Untuk Meningkatkan Citra Positif Perusahaan)**

Nama : Andita Gusti Nur Utami

NIM : 153130098

Tanggal disetujui : 15 Februari 2019



Pembimbing I

Dewi Novianti, M.Si

NPY : 273 11 98 0203 1

Pembimbing II

Sigit Tripanbudi, M.Si

NIP : 2 7206 97 0155 1

## HALAMAN PENGESAHAN

Telah diuji dan dinyatakan lulus dihadapan tim penguji skripsi pada:

Hari/tanggal : Selasa, 26 Februari 2018

Judul Skripsi : **AKTIVITAS EMPLOYEE RELATIONS PT. HOLCIM INDONESIA PABRIK CILACAP (Studi Deskriptif Kualitatif Aktivitas Employee Relations Di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap Untuk Meningkatkan Citra Positif Perusahaan).**

Penyusun : Andita Gusti Nur Utami

NIM : 153130098

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta**

Dosen Pembimbing dan Penelaah

Tanda Tangan

1. Dewi Novianti, M.Si  
NPY : 273 11 98 0203 1  
Pembimbing I
2. Sigit Tripambudi, M.Si  
NIP : 2 7206 97 0155 1  
Pembimbing II
3. DRA. Siti Fatonah, M.Si  
NIP : 1967 0826 1994 032 001  
Penguji I
4. Panji Dwi Ashriyanto, S.Sos, M.I. Kom  
NIK : 2 8501 14 0436 1  
Penguji II



## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul : “Aktivitas Employee Relations PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap (Studi Deskriptif Kualitatif Aktivitas Employee Relations Di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap Untuk Meningkatkan Citra Positif Perusahaan)”, merupakan sebuah karya tulis ilmiah yang saya susun sendiri dan tidak ada dalam karya tulis ilmiah sebelumnya kecuali kutipan-kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Yogyakarta, 14 Februari 2019

Penulis



Andita Gusti Nur Utami

## MOTTO

*“Tidak ada yang tidak mungkin di dunia ini, jangan pernah berhenti berusaha dan terus berdoa pada Allah. Percayalah sesuatu yang indah telah dipersiapkan. Selalu belajar Redha pada ketetapan-Nya dan yakin, rencana-Nya lebih baik.”*

*Do whatever it takes, to get whatever you want.*

*Never Give Up*

*-Anonym-*

**PERSEMBAHAN**

*Skripsi ini dipersembahkan kepada :*

*Kedua Orang Tuaku, Mamah Eda dan  
Alm. Papah Tomo*

*Doa dan Cinta yang tak pernah berhenti  
Terima kasih, keluargaku*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrahim

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji syukur dipersembahkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan ridho yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul "**Aktivitas *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap (Studi Deskriptif Kualitatif Aktivitas *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap Untuk Meningkatkan Citra Positif Perusahaan)**" yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak dalam memberikan data-data bahan skripsi, dorongan semangat, diskusi dan juga doa kepada penulis.

Penulis mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Ibu Dewi Novianti, M.Si sebagai pembimbing I yang telah banyak memberikan bantuan dari awal sampai akhir bimbingan skripsi berupa masukan, saran dan motivasi sehingga terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Sigit Tripambudi, M.Si sebagai pembimbing II yang telah membimbing dan banyak memberikan bantuan berupa saran, motivasi dan arahan sehingga skripsi ini selesai dengan baik.
3. Ibu Puji, M.Si sebagai dosen wali saya yang telah banyak memberi dukungan dan arahan dari awal sampai akhir kuliah.
4. Para Dosen dan Staf Pengajar jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.
5. Bapak Kusdiharta sebagai *Manager General Affairs and Community Relations Department* dan pembimbing peneliti di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, terima kasih atas saran dan doa sehingga penelitian saya terselesaikan dengan baik.

6. Bapak Deni Nuryandain sebagai *Corporate Communication* dan seluruh staff PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, terima kasih atas dukungan, kritik, motivasi dan doa sehingga terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
7. Mamahku tercinta, terima kasih untuk doa, kasih sayang dan semangat yang diberikan selama ini.
8. Almarhum Papahku tersayang, terima kasih untuk segala dukungan yang diberikan selama hidup, doa tiada henti dari saya untuk papah.
9. Ibu Sundari dan Ibu Tuti yang membantu merawat dan mendukung saya selama saya di rumah, terima kasih untuk semangatnya.
10. Saudara saya, kakak Dian Gianti dan Ivan Srikuncoro Jati, terima kasih telah menjaga dan tidak pernah berhenti mendukung saya.
11. Kedua bocah yang sudah seperti adik sendiri, Ivanti dan Dewi, terima kasih untuk keceriaannya.
12. Sahabatku, Puput, Siti dan Dwi, terima kasih untuk tetap menjadi teman terbaikku.
13. Teman –teman kuliahku (Disa, Jeje, Ray dan semua teman-teman komunikasi 2013) terima kasih untuk kebersamaan yang menyenangkan.
14. Teman-teman baikku (Lia, Refi, Vincen, Adam, Dikta, Ismail, Dimas, Mahendra, Yudha, Rizky) terima kasih untuk warna baru dalam kehidupanku.
15. Iko Muhammad P., terima kasih untuk perhatian, kesabaran dan dukungan yang diberikan dalam suka maupun duka.
16. Teman-teman game dan masa kecilku (Genesis Squad) kebersamaan kita tidak akan pernah terlupakan.

Serta ucapan terima kasih penulis berikan kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Disamping itu, penulis juga menyampaikan maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam penyusunan skripsi ini penulis melakukan beberapa kesalahan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh

dari sempurna, maka penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 Februari 2019

Penulis

Andita Gusti Nur Utami

NIM. 153130098

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR. ....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACK.....	xv
BAB I   PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Kerangka Pemikiran dan Teori .....	12
1.5.1 <i>Employee Relations</i> .....	12
1.5.2 Kualitas Program <i>Employee Relations</i> .....	14
1.5.3 Teori Pertukaran Sosial .....	19
1.5.4 Teori Citra ( <i>Image Theory</i> ).....	30
BAB II   TINJAUAN PUSTAKA .....	33
2.1 Tinjauan Komunikasi .....	
2.1.1 Unsur Komunikasi .....	
2.1.2 Proses komunikasi.....	35
2.1.3 Konteks Komunikasi .....	36
2.1.4 Fungsi Komunikasi .....	39
2.1.5 Hambatan Komunikasi .....	40

2.1.6. Proses Komunikasi di Kantor atau Organisasi.....	41
2.2 <i>Public Relations</i> .....	45
2.2.1 Kegiatan <i>Public Relations</i> .....	52
2.3 <i>Employee Relations</i> .....	54
2.4 Citra Perusahaan.....	66
2.5 Penelitian Terdahulu .....	69
2.5.1 Strategi <i>Employee Relations</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Citra pada PT. Kereta Api (Persero).....	69
2.5.2 Analisis Aktifitas <i>Employee Relations</i> Ros-in Hotel Yogyakarta Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. ....	70
2.5.3 Program <i>Employee Relations</i> Hotel NEO+ AWANA Yogyakarta Dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan. ....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	72
3.1 Jenis Penelitian.....	72
3.2 Objek Penelitian .....	74
3.3 Lokasi Penelitian .....	75
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	75
3.4.1 Sumber Data .....	75
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data .....	76
3.5 Teknik Analisis Data .....	79
3.6 Validitas Data.....	82
3.6.1 Pengembangan Validitas Data .....	84
3.6.1.1 Triangulasi Sumber .....	84
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	
4.1 Hasil Penelitian.....	
4.1.1 Deskripsi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap .....	88
4.1.2 Visi dan Misi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap .....	91
4.1.2.1 Visi Perusahaan.....	91
4.1.2.2 Misi Perusahaan.....	91

4.1.3 Nilai Dasar PT. Holcim Indonesia .....	92
4.1.4 Logo Perusahaan .....	93
4.1.5 Lokasi Perusahaan.....	94
4.1.6 Bidang Pekerjaan .....	95
4.1.7 Pelaksanaan <i>Employee Relations</i> PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap .....	104
4.1.7.1 Program-program <i>Employee Relations</i> .....	106
4.1.8 Faktor Pendukung dan Penghambat Program <i>Employee Relations</i> di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.....	133
4.1.9 Citra Perusahaan Menurut Karyawan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap .....	138
4.2 Pembahasan.....	145
BAB V PENUTUP.....	166
5.1 Kesimpulan .....	166
5.2 Saran .....	169

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Posisi ideal <i>Public Relations</i> dalam organisasi .....	52
Gambar 4.2 Peta Lokasi Pabrik PT. Lafarge Holcim Indonesia, Tbk, Pabrik Cilacap .....	94
Gambar 4.4 Meeting tentang An Idea Competition tahun 2017 .....	107
Gambar 4.5 Briefing Kerja Karyawan Holcim Cilacap .....	109
Gambar 4.6 <i>Safety</i> Induction untuk karyawan baru dan kontraktor .....	111
Gambar 4.7 <i>Award</i> untuk Divisi Comrel dan Corcom Holcim Cilacap 2016.....	113
Gambar 4.8 Kegiatan Perayaan Hari Kartini 21 April 2017 oleh Karyawan Wanita Holcim Cilacap .....	116
Gambar 4.9 <i>Family recreation</i> Holcim Cilacap ke Jogja Bay Februari 2017....	117
Gambar 4.10 Medical Check Up Karyawan Holcim Cilacap 2017 .....	118
Gambar 4.11 Juara I Futsal Competition Holcim 2017 .....	120
Gambar 4.12 Temu Masyarakat dalam acara Coffee Morning Holcim Cilacap	121
Gambar 4.13 Silaturahmi Keluarga Besar Holcim Cilacap 2017.....	123
Gambar 4.14 Halal Bi Halal Karyawan dan Kontraktor Holcim .....	124
Gambar 4.15 Bapak Dedy, karyawan <i>Community Relations. Department</i> .....	127
Gambar 4.16 Kegiatan workday bulan April 2017 di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap .....	129
Gambar 4.17 BERITA KITA EDISI FEBRUARI 2017 .....	131
Gambar 4.18 Holcim <i>Customer Day</i> 2017.....	133
Gambar 4.19 Kusdiharta - GA & <i>Community Relation</i> Manager tahun 2017 ...	149

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif untuk meneliti aktifitas *Employee Relations* dalam meningkatkan citra positif di kalangan karyawan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Hubungan karyawan memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan penelitian ini yang pertama yaitu, untuk mengetahui program-program *Employee Relations*. Kedua, untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat dalam melaksanakan kegiatan *Employee Relations*. Terakhir bertujuan untuk mengetahui citra PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap di kalangan karyawannya. Data yang dianalisis adalah hasil wawancara dengan *Manager GA & Comrel Department, Corporate Communication (Public Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap), karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap telah membuat berbagai macam program *employee relations*, yaitu program pendidikan dan pelatihan, program penghargaan, program kesehatan, *special event*, kebersamaan Holcim untuk membentuk kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Program *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dapat dikatakan mampu meningkatkan citra positif perusahaan. Manfaat yang didapat yaitu perusahaan akan lebih memperhatikan hak-hak karyawan, mampu mengatasi dan menekan isu-isu terkait perusahaan yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dengan manajemen atau sesama karyawan.

Kata Kunci : Karyawan, Hubungan Karyawan, Citra

## ABSTRACT

*This research is descriptive qualitative research about Employee Relations activities to increase positive image in the circle employees of PT. Holcim Indonesia Cilacap Plant. Employee Relations role in supporting the achievement of organization goals is important. The purpose of this research is, First is to know the employee relations programs. Second, to know the supporting factors and obstacle factors in carrying out of employee relation activities. Last, to know the image of PT. Holcim Indonesia Cilacap Plant among employee. Data analysed are from the result of the interview with the Manager GA & Comrel Department, Corporate Communication (Public Relations of PT. Holcim Indonesia Cilacap Plant), staff and contract employee of PT. Holcim Indonesia Cilacap Plant. The result of this research show PT. Holcim Indonesia Cilacap Plant have made several employee relation programs, that is education and training program, awarding program, healthy program, special event, togetherness of Holcim to establish employee trust in the company. Employee Relation Programs in PT. Holcim Indonesia Cilacap Plant can be said to be capable increase the positive image of company. Benefits obtained from the research are company will give more attention to fulfilling employee rights, can handle and push the issues about an organization which can cause employee doubts to organization and company can improve quality of employee relations between employee and management or employee to employee.*

*Keyword : Employee, Employee Relations, Image*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Komunikasi memiliki peranan penting dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Shannon & Weaver, komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi. Pentingnya komunikasi juga dirasakan dalam lingkungan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh frekuensi waktu yang digunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Adapun empat fungsi komunikasi yang berperan dalam organisasi (Robbin, 2015:392) yaitu:

1. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota dimana fungsi ini berjalan apabila karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan itu dalam perusahaan.
2. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan dimana fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan.
3. Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi dimana fungsi ini berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial.

4. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dan pengambilan keputusan dimana komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu maupun kelompok di dalam mengambil sebuah keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

Komunikasi dalam dunia organisasi memiliki peran yang penting. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kerja sama antar individu dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan komunikasi yang baik. Berkomunikasi dengan publiknya mampu mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Selain itu, menimbulkan sikap saling pengertian antar perusahaan dengan publiknya juga menciptakan hubungan timbal balik yang positif. Komunikasi yang terbentuk dalam ruang lingkup organisasi membantu perusahaan dalam mencapai cita-cita perusahaan.

Ilmu komunikasi juga terbagi menjadi beberapa konsentrasi, salah satunya yaitu *Public Relations*. Saat ini, perkembangan *Public Relations* sangat pesat dan mempunyai pengaruh besar terhadap reputasi dari suatu instansi atau organisasi. Menurut *International Public Relations Association/IPRA* menjelaskan bahwa, “*Public Relations* merupakan fungsi manajemen dari ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan lembaga swasta atau publik untuk memperoleh pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang terkait atau mungkin ada hubungannya dengan penelitian opini publik diantara mereka.”

Salah satu perusahaan di Indonesia yang sadar akan pentingnya divisi *Public Relations* yaitu PT. Holcim Indonesia. Holcim adalah sebuah perusahaan pembuat semen di Indonesia yang sebelumnya bernama PT. Semen Cibinong Tbk. (SMCB). Semen Cibinong Tbk didirikan 15 Juni 1971 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1975. Bergantinya nama SMCB menjadi Holcim seiring dengan dikuasanya mayoritas saham perseroan oleh Holcim Ltd, pergantian nama perusahaan dilakukan pada [1 Januari 2006](#). Pergantian nama ini juga diikuti oleh anak perusahaan perseroan PT Semen Cibinong Tbk yang berganti nama menjadi PT Holcim Indonesia Tbk, mulai tanggal 1 Januari 2005 dan juga PT Trumix Beton menjadi PT Holcim Beton. Tujuan dari perubahan nama itu karena perseroan berkeinginan untuk memberitahukan bahwa perseroan adalah bagian dari grup internasional, yaitu Holcim Ltd. Selain mengubah nama, perusahaan tersebut juga mengganti logonya. Kemudian pada tahun 2015, Holcim tergabung dalam Lafarge Group dan sekarang berubah nama menjadi Lafarge Holcim.

Di Indonesia, sebagian besar perusahaan baik BUMN ataupun swasta memiliki divisi *Public Relations* atau Humas. Namun pada dasarnya, Humas dan *Public Relations* memiliki perbedaan. PR merupakan sebuah divisi yang berusaha menumbuhkan hubungan yang baik antara organisasi dengan publiknya guna mencapai tujuan organisasi seperti mendapatkan citra positif, meningkatkan pemasaran organisasi terkait dan lain-lain. Sedangkan humas adalah bagian dari kegiatan PR. Humas bertugas untuk memberikan informasi

mengenai suatu kondisi yang terjadi di organisasi tersebut dengan harapan mendapat simpati atau kepercayaan publik.

Publik dalam organisasi terbagi menjadi dua, yaitu Internal dan Eksternal. Publik internal perusahaan misalnya seperti pegawai, buruh dan manajer. Salah satu keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kinerja sumber daya manusia atau disebut juga karyawan. Saat ini karyawan telah dianggap sebagai mitra perusahaan. Meskipun tidak mempunyai pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan, karyawan merupakan salah satu faktor penggerak untuk meraih tujuan dalam perusahaan.

Karyawan adalah salah satu unsur yang dapat menentukan maju atau mundurnya perusahaan. Karyawan sebagai individu memiliki banyak kepentingan dan tujuan dalam menjalankan tugasnya. Agar dapat bekerja secara efektif dan bersedia melaksanakan setiap kegiatan dan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan harus dihormati dan dihargai atas kinerjanya. Hubungan yang tidak melibatkan komunikasi yang baik juga akan mengakibatkan para karyawan merasa tidak nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga produktivitas dan kinerjanya menurun yang tentunya akan merugikan perusahaan.

Kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi tidak hanya digunakan sebagai alat untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan visi serta target pencapaiannya, melainkan juga mengembangkan komunikasi secara internal, pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan, hingga perusahaan

dengan perusahaan lain. Sebagai contoh Coca-Cola memiliki program “blog blast 06” ([www.thecoca-colacompany.com](http://www.thecoca-colacompany.com)), tempat dimana seluruh karyawan dapat berkomunikasi dan bertukar cerita dari seluruh bagian negara. Hal ini membantu hadirnya budaya komunikasi yang efisien dalam perusahaan dan mendorong tumbuhnya kemampuan setiap karyawan dalam jangka panjang.

Komunikasi merupakan kunci utama keberhasilan dalam menjalin hubungan apapun. Kurangnya komunikasi dalam suatu organisasi sangat berpotensi untuk menimbulkan masalah yang signifikan antara manajemen dan karyawan. Masalah tersebut sebenarnya dapat dihindari dengan sikap membuat sistem komunikasi yang terbuka, sehingga faktor-faktor munculnya konflik dapat diminimalisir.

Masalah terkait tentang karyawan memang tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Buruknya komunikasi dengan karyawan juga pernah dialami oleh PT. Freeport Indonesia yang mengakibatkan aksi mogok kerja dilansir dari [www.Antaraneews.com](http://www.Antaraneews.com) tanggal 29 September 2010. Aksi mogok kerja merupakan ungkapan ketidakpuasan terhadap perusahaan karena menonaktifkan sekitar 300 fungsionaris Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) dan staf, pemotongan gaji karyawan dan lainnya. Kegiatan tersebut dilakukan karena tim perunding manajemen dengan tim perunding SPSI gagal mencapai kata sepakat untuk menetapkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) periode 2011-2013. setelah diadakan dialog antara manajemen dan karyawan, ribuan karyawan mengakhiri aksi mogok kerja yang berlangsung hampir dua minggu dimulai tanggal 4 Juli 2010. diberhentikannya aksi tersebut bersamaan dengan langkah manajemen

Freeport yang setuju untuk kembali memperkerjakan enam karyawan yang dipecat dan membuka kembali negosiasi tentang upah dan tunjangan pada 20 Juli 2010.

Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijaksanaan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan kesalahpahaman, desas desus palsu dan kecaman. Apabila tidak diberikan informasi dengan jelas dan tepat maka karyawan akan membuat asumsinya sendiri atau mencari informasi dari sumber lain yang mungkin tidak akurat. Hal tersebut menegaskan bahwa pembinaan hubungan publik internal (*Employee Relations*) sangatlah penting agar program-program yang disampaikan kepada karyawan dapat berhasil dan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kasus yang terjadi pada PT. Freeport Indonesia mengajarkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan hak-hak karyawannya. Bila perusahaan dapat memenuhi hak karyawannya, maka loyalitas karyawan akan meningkat yang berdampak terhadap kinerja yang meningkat. Sehingga, perusahaan perlu membentuk sebuah sistem manajemen yang dapat membantu perusahaan melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan yang baik dan memperhatikan karyawannya.

PT. Holcim Indonesia sangat memperhatikan karyawannya. Hal itu dibuktikan dengan salah satu keberhasilan Holcim dalam mengutamakan keselamatan pekerja. Berdasarkan data yang diambil dari arsip perusahaan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, pada tahun 2016 dengan total karyawan

kurang lebih tiga juta mengalami kecelakaan kerja sebesar 0%. Selain mengutamakan keselamatan, Holcim juga berusaha membina hubungan baik antara manajemen dengan karyawan. Hubungan ini dalam rangka kepegawaian secara formal. *Employee public/publik* pegawai adalah salah satu internal publik yang dijadikan salah satu sasaran dari kegiatan PR di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka adalah suatu potensi yang sangat berarti dalam organisasi, potensi mana yang dapat dikembangkan lebih baik dari sebelumnya.

*Employee Relations* merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari. Dalam hal ini, PR berkomunikasi langsung dengan karyawan baik yang bekerja di kantor maupun di lapangan. Dengan demikian timbul rasa pengertian bersama dan kepercayaan antar karyawan dengan perusahaan dapat terbina dengan baik.

PT. Holcim Indonesia menyadari betapa pentingnya membangun komunikasi dengan karyawan (*Employee Relations*). Jangkauan wilayah yang luas dan kehidupan masyarakat yang beragam menuntut kerja keras untuk melakukan kontrol terhadap setiap kebijakan yang diambil dalam perusahaan. Holcim memiliki beberapa pabrik yang tersebar di Indonesia sehingga perusahaan ini memiliki banyak karyawan. Mereka memiliki pikiran, perasaan, keinginan, jenis kelamin dan latar belakang yang berbeda, hal ini mendorong perusahaan untuk berusaha mengarahkan mereka menjadi kesatuan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sebagai perusahaan semen yang besar, Holcim memiliki permasalahan masing-masing di tiap wilayah terkait tentang karyawannya. Seperti pemberitaan di INILAHCOM pada 13 Mei 2015 mengenai Pemberhentian Hak Kerja (PHK). menurut [www.pasarmodal.inilah.com](http://www.pasarmodal.inilah.com) , Bachtiar Rusli selaku Ketua Serikat Pekerja Indonesia, mengatakan bahwa PHK dilakukan oleh Holcim pada Kamis tanggal 07 Mei 2015 lalu. Sejak tanggal 7-8 Mei, sejumlah polisi dan petugas keamanan berjaga-jaga di depan kantor PT. Holcim Indonesia di Jalan TB Simatupang, Jakarta Selatan. Menurut polisi, mereka berjaga di sana karena mendapat informasi akan ada unjuk rasa di kantor itu. Hal itu terjadi karena ratusan pekerja tidak bisa beraktivitas seperti biasa karena terkena dampak perampangan perusahaan. Dampak tersebut dirasakan sekitar 357 pekerja yang tersebar di kantor cabang Jakarta, Bogor dan Cilacap. Keterangan yang diterima INILAHCOM, Holcim mengurangi jumlah karyawan di Jakarta sebanyak 90 orang, Pabrik Bogor sejumlah 60 orang, Pabrik Tuban 7 orang dan Pabrik Cilacap sebanyak 90 orang. Dalam berita tersebut dijelaskan bahwa pemutusan hubungan kerja dilaksanakan tidak sesuai prosedur yang berlaku karena minim sosialisasi dan tidak memenuhi keinginan para pekerja. Menurut salah satu pekerja, Bachtiar Rusli (46), pada hari Jumat ia datang ke kantor untuk bekerja. Namun begitu sampai kantor, dia tidak dapat mengakses komputer karena password telah berubah. Selain itu petugas keamanan meminta kartu tanda pengenal dan meminta ia untuk meninggalkan kantor. Tidak hanya Bachtiar yang mengalami kejadian serupa, namun banyak pekerja yang diperlakukan demikian. Menurut Sutrisno, perusahaan seharusnya tidak bersikap

sewenang-wenang terhadap karyawan. Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan secara sepihak tentunya sangat merugikan karyawan.

Sedangkan berita yang dilansir oleh [www.yesfmcilacap.com](http://www.yesfmcilacap.com) 06 Februari 2015, Puluhan pekerja dari 2 perusahaan kontraktor PT Holcim Indonesia mengadu kepada Dinsosnakertrans kota Cilacap juga diberhentikan oleh perusahaan yang bersangkutan. Mereka mempertanyakan hak-hak pesangon mereka akan dibayarkan atau tidak. Selain itu audiensi juga dilakukan oleh 36 pekerja berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang diberhentikan oleh PT. Abadi Sejati untuk masa jeda satu bulan. Namun para pekerja menyangsikan hal ini karena dalam masa jeda itu pekerjaan tetap berlanjut dan memberdayakan pekerja lain.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada pihak Humas PT Holcim Indonesia di Cilacap, kejadian tersebut dapat diatasi dengan baik. Masalah seperti demo dari karyawan terhadap pihak manajemen perusahaan juga tidak terjadi. Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan PT. Holcim Indonesia merupakan program efisiensi. Program tersebut sekilas terlihat tampak seperti PHK sepihak, namun ada timbal balik yang baik terhadap karyawan yang terkena dampak program tersebut. Perusahaan mengalihkan karyawan untuk mengerjakan tugas lain ke bidang yang dianggap lebih dikuasai.

Peneliti memilih PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap sebagai objek penelitian karena dalam kasus ini karyawan yang terkena dampak PHK sepihak yang dilakukan oleh Holcim Indonesia lebih banyak dibandingkan dengan pabrik Holcim lainnya. Selain itu, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap juga

merupakan satu-satunya pabrik yang berada di pusat kota sehingga apabila terjadi permasalahan, penyebaran informasi dari perusahaan ke lingkungan sekitar pabrik sangat cepat. Berdasarkan data Holcim tahun 2015, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap berhasil menambah kapasitas produksi lebih dari 3 juta ton/tahun, hal ini menambah produksi semen di Indonesia sebanyak 40%. Pabrik Cilacap juga dianggap unggul dari yang lain karena memiliki kapasitas *Quarry* atau tambang batu kapur dan pasir besi yang luas, seperti Pulau Nusakambangan dan *Quarry* Jeruklegi. Menjadi salah satu pabrik semen besar di Indonesia membuat Holcim Cilacap perlu memperhatikan karyawan agar isu-isu yang dapat mengancam produktifitas perusahaan dapat diminimalisir sehingga kepercayaan publik terhadap perusahaan dapat terjaga.

Sebagai perusahaan semen terbesar di dunia, Holcim berusaha untuk berkomunikasi baik dengan karyawan. Banyak kegiatan yang harus dilakukan agar bisa dilihat siap atau tidak siapnya suatu organisasi dalam menjalankan program-programnya. Keberadaan *Public Relations* dalam suatu manajemen sangat berpengaruh dalam memberikan solusi dan penanganan dari pelaksanaan *Employee Relations*.

Berdasarkan hal-hal diatas, maka penelitian ini mengambil fokus tentang aktifitas *Employee Relations* yang dilakukan oleh PT. Holcim Indonesia di Cilacap untuk meningkatkan citra positif perusahaan di kalangan karyawan

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah pokok penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimana aktifitas *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk meningkatkan citra positif perusahaan di kalangan karyawan?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka dapat ditetapkan bahwa tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui program-program *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kegiatan *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.
3. Untuk mengetahui citra PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap di kalangan karyawan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas pengetahuan di bidang Ilmu Komunikasi mengenai peranan *Public Relations*, *Employee Relations* dan citra perusahaan di publiknya.

Selain itu diharapkan pula dapat menambah pengetahuan pustaka baik di tingkat program studi, fakultas maupun universitas lainnya.

## 2. Manfaat Praktis

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain dapat menjadi bahan referensi dan evaluasi *Public Relations* perusahaan dalam menjalin hubungan dengan karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan tersendiri bagi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dalam melakukan kegiatan *Employee Relations*.

## 1.5 Kerangka Pemikiran dan Teori

### 1.5.1 *Employee Relations*

Salah satu bentuk hubungan antara perusahaan dengan para karyawannya disebut *Employee Relations*. *Employee Relations* dilakukan antara lain adalah untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis. Menurut Purel Archibald William yang dikutip dalam buku berjudul *Human Relations* dan *Public Relations*, *employee relation* merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari di belakang bangku

kerja tukang kayu, di belakang mesin atau di belakang meja tulis (Prof. Drs. Onong Uchjana E.M.A., 2009:144).

*Employee Relations* berkomunikasi pada penciptaan *Employee Relations* yang harmonis serta membentuk, menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Komunikasi karyawan yang efektif dapat memberikan stimulus *input* dan kreativitas pekerja, mendorong sikap positif dan moral karyawan, meningkatkan kualitas produk dan layanan konsumen serta meningkatkan produktivitas (Lattimore, 2010:406).

Menurut Lattimore, komunikasi karyawan atau juga disebut dengan komunikasi internal atau *Employee Relations* merupakan suatu spesialisasi *Public Relations* yang berhubungan dengan bagaimana para profesional *Public Relations* di *corporate*, perusahaan konsultan, organisasi nirlaba membantu mewujudkan kombinasi yang efektif antar karyawan dengan manajemen. Selain itu, komunikasi karyawan juga berfungsi untuk menciptakan dan memelihara sistem komunikasi internal antar perusahaan dengan para karyawan. Komunikasi yang dilakukan bersifat dua arah dimana semua karyawan berpartisipasi secara bebas dalam sebuah pertukaran informasi.

Kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh *Public Relations* memiliki tujuan untuk:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi.
2. Menghindari kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen dengan karyawan. Karena *Employee Relations* menjadi

media komunikasi bagi karyawan untuk menyampaikan keinginan, saran atau kritikan.

3. Sebagai alat komunikasi untuk menyampaikan informasi terkait kebijaksanaan perusahaan.
4. Mendapatkan saling pengertian antara pegawai atau antara pimpinan dengan semua pegawai dalam perusahaan.
5. Mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku karyawan. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi dan evaluasi terhadap karyawan.
6. Menciptakan kerjasama yang serasi serta loyalitas para karyawan.
7. Menanamkan rasa sukses kepada karyawan sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya.
8. Menciptakan rasa tanggung jawab serta semangat kerja yang tinggi kepada para pegawai.

### **1.5.2 Kualitas Program *Employee Relations***

Pentingnya program *Employee Relations* di dalam sebuah organisasi telah dibuktikan oleh beberapa ahli. Menurut Jefkins (2003: 171), setiap karyawan berhak untuk mengetahui informasi dan memahami kondisi dari perusahaannya baik dalam kondisi yang baik maupun yang buruk. Melalui informasi tersebut, diharapkan karyawan dapat mempertimbangkan masa depan yang akan ia pilih untuk perusahaannya.

Dalam *Employee Relations* terdapat empat realitas yang menjadikannya sebagai sesuatu yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Realitas tersebut antara lain karyawan menginginkan informasi mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan dan mereka sangat menginginkan informasi tersebut serta secara khusus disalurkan melalui atasan mereka sendiri. Kedua, ada kaitan antara komunikasi terbuka dan kepuasan manajer dengan peran mereka. Selanjutnya, komunikasi dua arah yang efektif merupakan kunci dalam membicarakan persaingan bisnis yang baru karena para karyawan akan semakin percaya diri dalam mengembangkan perusahaan mereka. Terakhir, memelihara pengalaman konsumen dengan baik merupakan hal penting yang harus dilaksanakan.

Koordinasi yang erat antara seksi hubungan karyawan dengan seluruh staf serta bagian pelaksanaan organisasi merupakan hal penting. Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijakan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan kesalahpahaman. (H Frazier Moor, 2005:347). Hubungan karyawan yang berkualitas akan berkembang jika keyakinan dan kepercayaan tercipta di antara karyawan dengan atasan maupun sesama karyawan. Informasi yang transparan, kerja tanpa konflik, lingkungan yang sehat dan aman serta keberhasilan usaha dapat terwujud melalui koordinasi yang baik.

Sebuah perusahaan dapat mengetahui hal-hal yang mempengaruhi kepuasan komunikasi karyawan serta mempengaruhi seberapa besar tingkat kelayakitan karyawan terhadap perusahaan melalui iklim organisasi yang terus

berkembang. Untuk memperoleh kepuasan tersebut, maka perusahaan perlu melakukan komunikasi yang efektif atau bersifat dua arah kepada karyawannya. Hal ini memudahkan manajemen dan karyawan dapat saling terbuka dan jujur satu sama lain terhadap apa yang mereka ingin dan harapkan.

Komunikasi dua arah yang dilakukan dapat diwujudkan melalui program *Employee Relations* yang dapat menjadi wadah bagi manajemen maupun karyawan untuk melakukan komunikasi internal. Faktor yang dapat memicu timbulnya suatu komunikasi yang berkualitas antara pihak manajemen dengan seluruh karyawannya adalah terciptanya rasa memiliki dan tanggung jawab bersama sehingga setiap orang merasa dirinya dibutuhkan dan dihargai.

*Employee Relations* yang berkualitas seharusnya membantu karyawan memahami visi organisasi, nilai-nilai budaya organisasi serta melibatkan karyawan dalam isu-isu yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Hal ini membantu karyawan dalam memperoleh informasi mengenai segala keputusan penting yang diambil oleh perusahaan. Kualitas program *Employee Relations* juga mengarah pada nilai-nilai keterbukaan dan kejujuran ketika mempraktikkan komunikasi dua arah.

Terdapat empat hal pokok yang mempengaruhi tingkat kualitas program *Employee Relations*, di antaranya yaitu (Ruslan, 2014:271):

1. Adanya sikap keterbukaan dari pihak manajemen perusahaan terhadap karyawannya (*open management system*).
2. Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain.

3. Timbulnya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik (*two ways communication*) dengan para karyawan.
4. Keberadaan seorang manajer humas, yang memiliki keterampilan manajerial (*managerial skill*) serta berpengalaman atau mendapat dukungan kualitas pada sumber daya manusia, pengetahuan (*knowledge*), media dan teknis komunikasinya yang dipergunakan.

Selanjutnya Ruslan juga menjelaskan bahwa kegiatan *Employee Relations* di perusahaan dapat diterapkan dalam aktivitas atau program:

1. Program pendidikan dan pelatihan yakni upaya meningkatkan kualitas keterampilan maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan sebagainya.
2. Program pencapaian motivasi kerja berprestasi atau yang lebih sering dikenal dengan istilah "*Achievement Motivation Training*". Program ini merupakan bentuk pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja karyawan dengan harapan-harapan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi. Program pembangunan motivasi kerja ini dapat diwujudkan dalam kegiatan komunikasi dua arah antar manajemen dengan karyawannya melalui kegiatan rapat. Rapat atau *meeting* ini merupakan salah satu wadah yang efektif dimana manajemen dan karyawan dapat mengemukakan pendapatnya

mengenai perusahaan secara langsung atau tatap muka sehingga dapat diperoleh adanya *win-win solution* yang pada akhirnya bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Program penghargaan yakni upaya pihak perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada karyawan baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaannya secara terus-menerus dan sebagainya. Program penghargaan ini dapat menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaannya.
4. Program acara khusus (*special event*) yaitu program khusus yang dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari misalnya menghadapi event ulang tahun perusahaan, kegiatan keagamaan, piknik atau rekreasi bersama. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan keakraban di antara sesama karyawan maupun pimpinan.

Pada intinya, program *Employee Relations* yang berkualitas akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang nantinya akan mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Komunikasi antar persona dengan karyawan juga membantu seorang *Public Relations* dalam menyelami perasaan mereka. Sehingga hubungan yang harmonis dapat diwujudkan dalam ruang lingkup perusahaan.

### 1.5.3 Teori Pertukaran Sosial

Pada umumnya hubungan sosial terdiri dari masyarakat, maka individu dengan individu lain saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut. Dalam hubungan yang dibentuk terdapat unsur ganjaran, pengorbanan dan keuntungan. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antara dua orang berdasarkan perhitungan untung-rugi. Misalnya pola-pola perilaku di tempat kerja.

Partisipasi pada organisasi manusia memerlukan pengorbanan (*cost*) dan distribusi pengorbanan dan imbalan (*reward*). Imbalan yang diharap individu tidak harus bersifat segera. Setidak-tidaknya ia bisa mendapatkan hal baik yang bisa dirasakan untuk waktu yang akan datang. Pertimbangan ini tidak lepas bahwa masing-masing individu mengejar sumber daya (*resources*). Maka, untuk mengejar hal itu, setiap individu akan saling berhubungan dan masuk pada hukum pertukaran.

Teori Pertukaran Sosial didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Pengorbanan adalah elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif dari seseorang. Penghargaan adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif (West & Turner, 2012:216).

George C. Homans terkenal dengan teori pertukaran sosial. Homans mengibaratkan bahwa pertukaran sosial sama halnya dengan transaksi ekonomi. Ia menyatakan bahwa, “semua tindakan yang dilakukan oleh seseorang, makin

sering satu bentuk tindakan tertentu memperoleh imbalan, makin cenderung orang tersebut menampilkan tindakan tertentu.” Homans memandang perilaku sosial sebagai pertukaran aktivitas, ternilai ataupun tidak dan kurang lebih saling menguntungkan atau mahal bagi dua orang yang saling berinteraksi. Homans menjelaskan bahwa teori ini berdasarkan imbalan dan biaya (Susilo, 2016:184).

Di sisi lain, Peter Michael Blau mengkritisi pendapat Homans mengenai teori pertukaran sosial mirip transaksi ekonomi. Blau berpendapat bahwa pertukaran sosial dapat diamati dalam kehidupan keseharian kita, misalnya dalam hubungan pertemanan. Peter M Blau dalam *Social Exchange Theory*, diedit oleh Karen S. Cook, 1987:87 menyatakan bahwa organisasi sosial mampu memberikan imbalan kepada manusia secara intrinsik (Susilo, 2016: 266).

Ada dua hal yang dikritisi Blau terkait pendapat Homans dalam *social exchange*. Pertama, pertukaran yang selalu diasumsikan simetris. Bagi Blau, tidak semua transaksi bersifat timbal balik. Transaksi sosial sangat mungkin bersifat *unilateral* atau berpihak pada satu orang atau kelompok tertentu. Kedua, pendekatan Homans bisa dikatakan terlalu mikro, karena mendekati kajian psikologi. Bagi Blau, pendekatan sosiologi harus mengkaji konsep-konsep seperti posisi sosial, struktur sosial dan birokrasi (Mengutip Peter M. Blau dalam *Social Exchange Theory*, Susilo, 2016:267).

Struktur sosial yang dinyatakan oleh Blau memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Susilo, 2016:268):

1. Struktur sosial menunjuk pada bentuk posisi sosial yang terdiferensiasi dan struktur hubungan sosial yang berhubungan dengan posisi mereka.
2. Struktur sosial secara keseluruhan menunjuk pada bagian-bagian yang saling bergantung.
3. Ketergantungan di atas menjadi bagian yang sangat penting, sebab terdiri atas proses interaksi sosial, yang membedakan antar anggota dalam kelompok yang berbeda dan antar anggota dalam kelompok yang sama.
4. Ketergantungan menjadi unsur penting, sebab berhubungan erat dengan mobilitas sosial.

Berbeda dengan Homans yang memandang pertukaran sosial mirip transaksi ekonomi, Blau mengatakan bahwa *Social exchange* memenuhi watak-watak dengan dua fungsi utama, yakni :

1. Pembentukan pertalian pertemanan bagi pihak-pihak yang saling membuat persetujuan, baik pada strata (lapisan) yang sama maupun pada strata yang berbeda.
2. Meneguhkan subordinasi atau dominasi, terutama terjadi jika interaksi dibangun dalam strata yang tidak sama.

Blau juga menyatakan bahwa pertukaran yang terjadi bersifat dinamis. Tidak semua bentuk *cost-Reward* akan diterima menjadi hubungan *ever-after* (selamanya), ( Susilo, 2016 :269).

Peter M. Blau menjelaskan, dalam masyarakat yang paling sederhana, pertukaran sosial terjadi dalam bentuk *gift* dan *services*. *Gift* yang diterima tidak diberikan secara sukarela, namun diberikan di bawah kewajiban. Sesuatu yang diberikan tidak hanya dalam bentuk fisik melainkan juga dalam bentuk seperti hiburan, kesopanan dan lain-lain.

Dalam teori pertukaran sosial menekankan adanya suatu konsekuensi dalam pertukaran baik yang berupa ganjaran *materiil*, misal yang berupa barang maupun pujian. Selanjutnya untuk terjadinya pertukaran sosial harus ada persyaratan yang harus dipenuhi. Syarat tersebut yaitu :

1. Suatu perilaku atau tindakan harus berorientasi pada tujuan-tujuan yang hanya dapat tercapai lewat interaksi dengan orang lain.
2. Suatu perilaku atau tindakan harus bertujuan untuk memperoleh sarana bagi pencapaian tujuan-tujuan yang dimaksud. Adapun tujuan yang dimaksud dapat berupa ganjaran atau penghargaan intrinsik yakni berupa pujian, kasih sayang, kehormatan dan lain-lainnya atau penghargaan ekstrinsik yaitu berupa benda-benda tertentu, uang dan jasa.

Harapan-harapan yang akan diperoleh dalam pertukaran sosial menurut Blau, yaitu:

- a. Ganjaran atau penghargaan
- b. Lahirnya diferensiasi kekuasaan

Blau berpendapat bahwa individu-individu dalam kelompok-kelompok yang sederhana (mikro) satu sama lain dalam pertukaran sosial mempunyai keinginan untuk memperoleh ganjaran ataupun penghargaan. Dalam pertukaran sosial, tidak semua transaksi sosial bersifat simetris yang didasarkan pada pertukaran sosial yang seimbang. Menurut Blau, terdapat empat tipe nilai perantara, antara lain:

1. Nilai-nilai yang bersifat khusus berfungsi sebagai media bagi kohesi dan solidaritas sosial.
2. Ukuran-ukuran tentang pencapaian dan bantuan sosial yang bersifat umum melahirkan sistem stratifikasi sosial.
3. Sebagaimana dapat dilihat, nilai-nilai yang disahkan itu merupakan medium pelaksanaan wewenang dan organisasi usaha sosial berskala besar untuk mencapai tujuan kolektif
4. Gagasan-gagasan oposisi adalah media reorganisasi dan perubahan, oleh karena itu dapat menimbulkan dukungan bagi gerakan oposisi dan memberi legitimasi bagi kepemimpinan mereka.

Meski interaksi yang dilakukan dalam pertukaran sosial relatif sama dengan interaksi bisnis dalam pertukaran ekonomi, namun terdapat perbedaan dalam hal kewajiban. Jika kewajiban dalam pertukaran ekonomi lebih spesifik, maka kewajiban dalam pertukaran sosial tidak spesifik. Hal itu menjadi dasar yang membedakan pertukaran sosial dengan pertukaran ekonomi.

Blau berpendapat dalam pertukaran sosial terdapat interaksi sosial yang berkembang pertama kali dalam kelompok sosial. Dalam kelompok kecil,

interaksi yang terjadi bersifat *face to face* (interaksi tatap muka). Sedangkan dalam kelompok yang lebih besar hal tersebut jarang terjadi. Teori Blau sangat jelas melihat hubungan-hubungan dalam pilihan. Seperti dikatakan oleh Blau bahwa seorang individu merasa tertarik satu sama lain kalau dia mengharapkan sesuatu yang bermanfaat bagi dia sendiri karena hubungan itu. Proses pertukaran dalam kelompok kecil memang cenderung bersifat sederhana. Hal tersebut dikarenakan dalam kelompok besar banyak sekali pertukaran yang bersifat tidak langsung dan bersifat lebih kompleks.

Pertukaran sosial yang terjadi dalam bentuk formil maupun tidak akan sulit diprediksi kewajibannya secara tepat karena cenderung membur. Sifat pembayaran kewajiban tersebut tidak ditawarkan namun merupakan keleluasaan dari orang yang membuatnya. Oleh karena itu tidak ada jalan untuk menjamin pengembalian kewajiban yang pantas sebagai pilihan, maka dalam pertukaran sosial mutlak diperlukan sebuah kepercayaan. Maka, proses pertukaran sosial terjadi berawal dari ketertarikan (*self interest*) yang kemudian menumbuhkan kepercayaan dalam relasi sosial melalui pengembangan karakter yang bertahap dan berulang.

Blau berpendapat bahwa suatu organisasi dapat menawarkan *rewards* (penghargaan) yang diharapkan dari pemberian *rewards* tersebut dapat memperkuat ikatan sosial. Menurut Blau, hubungan sosial dapat dikategorikan dalam dua kategori umum yang didasarkan pada apakah *reward* yang ditukarkan itu bersifat intrinsik atau ekstrinsik. *Reward* yang bersifat intrinsik berasal dari

hubungan itu sendiri. Sedangkan, hubungan ekstrinsik berfungsi sebagai alat bagi suatu *reward* yang lain dan bukan *reward* untuk hubungan itu sendiri.

Dengan kata lain, proses dari *social attractions* menuju pada proses pertukaran sosial melalui beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Individu yang menerima layanan dari orang lain merasa memiliki hutang dan berkewajiban untuk membayar kembali.
2. Pelayanan bermanfaat yang diterima oleh seseorang dari pihak lain adalah pelayanan yang membuatnya merasa wajib untuk membalasnya.
3. Wujud penghormatan dari pihak yang menerima layanan adalah bentuk pelayanan yang memiliki keuntungan sebagai ganti pada pihak pemberi layanan.
4. Kedua pihak masing-masing memberikan layanan yang nilainya lebih dari yang diterima untuk menyediakan insentif (meningkatkan layanan mereka) dan hindari diri dari hutang.
5. Sebagaimana sejumlah keuntungan besar yang diterima masing-masing pihak, maka mereka butuh upaya lebih jauh untuk mencegah pertukaran sosial tersebut berhenti.

*Social exchange* dalam teori Blau terbatas pada tindakan-tindakan yang tergantung pada reaksi-reaksi penghargaan dari orang lain dan berhenti apabila reaksi yang diharapkan tidak kunjung muncul. Bentuk pertukaran yang dimaksud dapat bersifat langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks pertukaran sosial langsung, seseorang melakukan pertukaran didasarkan pada

transaksi-transaksi seimbang (simetris) maupun tidak seimbang (asimetris).

Bentuk-bentuk pertukaran langsung antara lain (Susilo, 2016: 270):

- Pertukaran sosial antara dosen dengan mahasiswa (asimetris).
- Pertukaran sosial antara pedagang yang ingin menjadi kepala daerah dengan pihak yang ingin menguasai suatu proyek (simetris).

Sedangkan pertukaran sosial tidak langsung cenderung tidak terlihat dan berdampak langsung, sebab sangat tergantung pada internalisasi norma. Blau berpendapat bahwa hasil pertukaran sosial adalah spesialisasi peran yang dikembangkan (diferensiasi sosial) yang memerlukan sumbangan yang bervariasi. Misalnya, ketika kita membayar retribusi masuk terminal bis berarti kita mengadakan pertukaran tidak langsung dengan pemerintah. Dalam pertukaran tidak langsung sangat mungkin terjadi pada institusi yang bersifat luas, seperti negara, organisasi karyawan maupun *membership group*.

Hasil pertukaran sosial adalah “spesialisasi peran yang dikembangkan (diferensiasi sosial), khususnya dalam struktur sosial yang kompleks”. Setiap orang menginginkan penghargaan dan kekuasaan (*power*). Demi memperolehnya, mereka membuktikan dirinya menarik dan mempunyai kemampuan yang tidak disadari. Di samping itu, adanya persaingan untuk memperoleh sumber-sumber yang langka juga dapat menimbulkan diferensiasi sosial.

Tanpa disadari, pertukaran sosial menghasilkan dua kelompok atau lebih yang didasarkan atas perolehan penghargaan dan kekuasaan. Sebab, dalam pertukaran muncul semacam persaingan. Masing-masing mencoba

mengoptimalkan dirinya dengan perangkat-perangkat yang dimiliki. Tiap individu menginginkan agar mendapatkan kekayaan dan kekuasaan lebih. Tetapi, karena jumlahnya terbatas, maka tidak semua mendapatkan jumlah yang sama.

Sisi lain pertukaran sosial adalah meningkatnya integrasi sosial, membangun kepercayaan (*trust*), mendorong keberanian, memaksa konformitas dengan norma-norma kelompok dan mengembangkan nilai-nilai kolektif. Blau menyatakan, “*Resiprositas* (timbal-balik) dan pertukaran diperluas dan digabung dengan pertumbuhan saling percaya yang bersifat paralel” (Susilo, 2016:276). Sehingga, proses-proses pertukaran sosial yang berasal dari kepentingan diri yang murni akan memunculkan kepercayaan dalam hubungan sosial lewat pengembangan karakter yang bertahap.

Persaingan tersebut melahirkan asal mula sistem stratifikasi dimana tiap individu dibedakan atas dasar kelangkaan sumber-sumber yang dimilikinya. Dalam hal ini, Blau menunjukkan tentang adanya kekuasaan. Peter M. Blau menjelaskan, “Kekuasaan adalah kemampuan orang-orang atau kelompok-kelompok untuk memaksakan kemauan mereka pada pihak lain, sekalipun terdapat perlawanan, lewat penolakan, baik dalam bentuk menahan imbalan yang diberikan atau dalam bentuk hukuman, meskipun kedua bentuk tersebut pada hakikatnya merupakan sanksi negatif.” (Susilo, 2016:276). Penjelasan yang dikemukakan oleh Blau tersebut ingin menunjukkan bahwa kekuasaan tidak lepas dari pertukaran sosial. Dalam hubungan antara satu dua orang terdapat hubungan dimana pihak satu mendominasi pihak lain. Ilustrasi bisa ditunjukkan pada karyawan di sebuah perusahaan.

Hal yang masih berhubungan dengan kekuasaan yaitu terdapatnya stabilisasi struktur kepemimpinan. Proses-proses ini merupakan perkembangan norma dan nilai bersama yang memberikan legitimasi pada struktur kepemimpinan tersebut. Hasilnya, pemimpin tidak dilihat memperjuangkan kekuasaan, tetapi ia memiliki hak mengatur. Ideologi yang disosialisasikan pemimpin tidak akan menggambarkan secara langsung bagaimana *Reward* harus diberikan. Waters menyatakan, (Susilo, 2016:277):

1. Pertama, diferensiasi mempromosikan dua kekuatan dinamis yang berusaha membentuk organisasi sosial kolektif. Pertama adalah legitimasi. Fakta bahwa orang berkehendak untuk menguasai diri mereka sendiri sebagai penukar keuntungan sosial yang mengindikasikan persetujuan sosial bagi latihan untuk berkuasa.
2. Kedua, legitimasi kekuasaan mengizinkan organisasi kolektif untuk berusaha mengejar sasarannya. Namun, dimana kekuasaan itu dipraktrikkan, disitulah dirasakan sebagai kelebihan nilai keuntungan yang menerima sebuah kekuatan dinamis kedua yang datang bermain dalam bentuk oposisi. Dalam hal ini, orang bisa mengekspresikan dan mengkomunikasikan ketidaksetujuan mereka kepada yang lain.

Peter M. Blau menekankan tentang pentingnya dukungan sosial sebagai suatu kebutuhan yang bersifat egoistik untuk dipikirkan sebaik-baiknya oleh orang lain. Untuk memperoleh penghargaan serupa ini individu harus dapat mengatasi dorongan egoistik dan memperhitungkan kebutuhan serta keinginan

orang lain. Dalam hal ini menjelaskan bahwa penghargaan akan diberikan kepada individu yang telah atau berhasil memberikan manfaat kepada individu lainnya.

Sebuah persaingan cepat atau lambat akan berdampak pada munculnya pihak atau individu yang dapat menarik perhatian orang-orang dalam kelompok yang bersangkutan. Kelebihan orang yang bersangkutan dapat menarik perhatian orang lain. Ketertarikan akan kelebihan individu tersebut dapat timbul karena kepandaian, kejujuran, tingkah laku ataupun kebijaksanaannya. Persaingan dalam kelompok tersebut akan memunculkan individu yang menonjol atau paling menarik perhatian sehingga dalam kelompok tersebut muncullah kekuasaan. Hal tersebut diartikan sebagai munculnya seorang pemimpin dan ada yang dipimpin.

Pertukaran sosial yang terjadi dalam sebuah persaingan akan menciptakan sebuah proses pemberian penghargaan. Seorang pemimpin (pemegang kekuasaan) akan memperoleh penghargaan sebagai akibat tanggung jawab yang dapat dipenuhinya. Sementara orang yang dipimpin akan mendapat penghargaan karena ketaatannya, baik karena tugas diselesaikan tepat waktu maupun karena kesediannya untuk mematuhi aturan yang berlaku. Perintah yang dipatuhi dalam hal ini adalah perintah yang diberikan oleh pemimpin sah. Sebuah aturan atau perintah akan dipatuhi apabila pemimpin tersebut memiliki wewenang. Wewenang yang dimiliki oleh pemegang kekuasaan juga dapat digunakan untuk merekrut anggota baru ke dalam kelompoknya.

#### 1.5.4 Teori Citra (*Image Theory*)

Menurut Ruslan, landasan citra berakar dari nilai-nilai kepercayaan yang konkritnya diberikan secara individual dan merupakan pandangan atau persuasi, serta terjadinya proses akumulasi dari individu-individu tersebut akan mengalami suatu proses secara cepat atau lambat untuk membentuk suatu opini publik yang lebih luas dan abstrak (Ruslan, 2014:63). Dengan kata lain, citra merupakan kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi. Citra dengan sengaja diciptakan agar bernilai positif. Citra sendiri merupakan salah satu aset terpenting dari suatu perusahaan atau organisasi. Citra juga merupakan pencapaian tujuan dari kegiatan *Public Relations*. Hasil yang dicapai oleh kegiatan PR ini dapat berupa penilaian baik atau buruk dari publik perusahaannya. Penilaian tersebut memberi pengaruh yang besar terhadap perusahaan. Nilai baik yang didapatkan oleh suatu instansi mampu meningkatkan produksi dan kelancaran usaha tersebut. Namun, apabila yang didapatkan adalah buruk maka kepercayaan publik terhadap perusahaan akan goyah dan hal tersebut dapat beradampak kepada reputasi perusahaan.

Citra dalam *Public Relations* (Ruslan, 2014: 74) terbagi menjadi enam, yaitu:

##### 1. Citra Bayangan (*Mirror Image*)

Citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar terhadap organisasinya. Citra ini seringkali tidak tepat akibat dari tidak memadainya informasi, pengetahuan atau pemahaman yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi itu sendiri mengenai pendapat pihak luar.

## 2. Citra Yang Berlaku (*Current Image*)

Suatu citra atau pandangan yang melekat pada pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi atau perusahaan. Namun, citra ini tidak selamanya sesuai dengan kenyataan karena semata-mata terbentuk dari pengalaman orang-orang luar yang bisaanya serba terbatas. Bisaanya, citra ini cenderung negatif. Oleh karena itu, salah satu tugas PRO (*Public Relations officer*) adalah mengintrepetasikan sikap-sikap pihak luar kepada pihak manajemen di banyak organisasi.

## 3. Citra Yang Diharapkan (*Wish Image*)

Suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen. Bisaanya citra yang diharapkan lebih baik atau lebih menyenangkan daripada citra yang ada. Citra yang diharapkan bisaanya dirumuskan dan ditetapkan untuk sesuatu yang relatif baru, ketika khalayak belum memiliki informasi yang memadai mengenainya.

## 4. Citra Perusahaan (*Corporate Image*)

Citra dari suatu organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Jadi bukan citra atas produk dan pelayanannya saja. Citra perusahaan ini terbentuk oleh banyak hal. Hal positif yang dapat meningkatkan citra suatu perusahaan, antara lain sejarah atau riwayat hidup perusahaan yang gemilang dan lain sebagainya.

## 5. Citra Majemuk (*Multiple Image*)

Citra ini dapat diterapkan pada semua jenis organisasi atau perusahaan yang memiliki banyak unit dan pegawai. Masing-masing unit dan individu memiliki perangai dan perilaku tersendiri sehingga secara sengaja atau tidak

sengaja, mereka pasti memunculkan suatu citra yang belum tentu sama dengan citra organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

#### 6. Citra Penampilan (*Performance Image*)

Citra penampilan lebih ditujukan kepada subjeknya, bagaimana kinerja atau penampilan diri para profesional dalam perusahaan yang bersangkutan. Misalnya dalam pelaksanaan etika menerima telepon.

Keenam jenis citra tersebut penting untuk diketahui oleh seorang PR, yakni untuk mengetahui penilaian terhadap organisasi atau perusahaan tersebut yang tidak hanya dilihat dari segi fisiknya saja tetapi juga yang tidak terlihat namun dirasakan baik dan memuaskan. Citra yang dipilih sesuai dengan penelitian ini adalah Citra Perusahaan (*corporate Image*). Citra perusahaan menjadi tujuan terakhir kegiatan *Public Relations* didefinisikan sebagai berikut :

*“Kesan atau impresi mental atas suatu gambar sebuah perusahaan dimata khalayaknya yang terbentuk berdasarkan pengalaman mereka sendiri.”*

(Jefkins, 2003: 352).

*Corporate Image* berarti citra keseluruhan organisasi. Citra ini terbentuk oleh banyak hal. Kegiatan dalam penelitian ini bertujuan untuk menciptakan atau membentuk citra perusahaan itu sendiri melalui kegiatan *Employee Relations* yang telah dilakukannya. Seperti yang dilakukan oleh divisi *Public Relations* PT Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, melalui berbagai aktivitas dan strategi yang dilakukan untuk karyawan, diharapkan dapat meningkatkan citra positif perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Komunikasi**

Menurut Everett M. Rogers, komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Mulyana, 2010:69). Sedangkan menurut Harold D. Lasswell komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa, mengatakan apa, dengan saluran apa, kepada siapa? Dengan akibat apa atau hasil apa? (*Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?*) (Mulyana,2010:69). Dengan kata lain, komunikasi merupakan suatu proses dimana seseorang, kelompok, organisasi dan masyarakat menciptakan serta menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

Pada umumnya komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya menggelengkan kepala untuk menolak suatu tawaran. Cara tersebut adalah contoh dari komunikasi nonverbal.

##### **2.1.1 Unsur Komunikasi**

Dari pengertian komunikasi yang telah dijelaskan, maka komunikasi antarmanusia hanya bisa terjadi jika ada seseorang atau kelompok yang

menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu. Terdapat beberapa macam pandangan tentang banyaknya unsur atau elemen yang mendukung terjadinya komunikasi. Menurut Mc Quail dan Windahl, komunikasi berkaitan erat dengan unsur-unsur sebagai berikut, Pengirim media saluran, Pesan, Penerima dan terjadi hubungan antara pengirim dan penerima yang menimbulkan efek tertentu, atau kaitannya dengan kegiatan komunikasi dan suatu hal dalam rangkaian penyampaian pesan-pesan. Kadang komunikasi dapat terjadi pada seseorang atau semuanya, mulai dari yang melakukan aksi kepada lainnya atau terjadi interksi dan reaksi dari satu pihak kepada pihak lainnya (Ruslan, 2015:90).

Sedangkan menurut Effendi dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik menjelaskan unsur komunikasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. *Komunikator* : Seseorang yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- b. *Encoding* : Penyandian, yakni proses pengalihan pikiran dalam bentuk lambang.
- c. *Message* : Pesan yang merupakan seperangkat lambing bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
- d. *Media* : Saluran komunikasi, tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikasi.
- e. *Decoding* : Pengawasandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang atau pesan yang disampaikan komunikator kepadanya.

- f. *Receiver* : Komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
- g. *Response* : Tanggapan seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.
- h. *Feedback* : Umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
- i. *Noise* : Gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya (Effendy, 2009: 8).

Dalam komunikasi efektif, komunikator harus tahu khalayak mana yang diajadikannya sasaran dan tanggapan apa yang diinginkannya. Seorang komunikator harus terampil dalam menyandi pesan dengan memperhitungkan bagaimana komunikan memaknai suatu pesan. Komunikator juga perlu mengirim pesan melalui media yang efisien dalam mencapai khalayak sasaran.

### **2.1.2 Proses komunikasi**

Proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yaitu tahap primer dan tahap sekunder. Dua tahap proses komunikasi menurut Effendy adalah sebagai berikut :

#### **1. Proses Komunikasi Secara Primer**

proses komunikasi secara primer adalah proses penghampiran pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses

komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, warna dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan.

## 2. Proses Komunikasi Secara Sekunder

proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seseorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Media kedua yang dimaksud adalah surat, telepon, majalah, radio, televisi dan lain-lain (Effendy, 2009: 11-16).

Jadi, proses komunikasi adalah bagaimana seorang komunikator menyampaikan pesan kepada komunikannya. Proses tersebut bertujuan untuk menciptakan suatu persamaan makna antara komunikan dengan komunikatornya. Sehingga, komunikasi efektif dapat terwujud sesuai dengan tujuan komunikasi pada umumnya.

### 2.1.3 Konteks Komunikasi

Komunikasi tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan dalam konteks atau situasi tertentu. Kategori berdasarkan tingkat (level) paling lazim digunakan untuk melihat konteks komunikasi, dimulai dari komunikasi yang melibatkan jumlah peserta komunikasi paling sedikit hingga komunikasi yang

melibatkan jumlah peserta yang banyak. Konteks komunikasi menurut Mulyana yaitu :

#### 1. Komunikasi Intrapribadi

Komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*) adalah komunikasi dengan diri sendiri. Contohnya berpikir. Komunikasi ini merupakan landasan komunikasi antarpribadi dan komunikasi dalam konteks-konteks lainnya. Dengan kata lain komunikasi intrapribadi ini melekat pada komunikasi dua orang, tiga orang dan seterusnya karena sebelum berkomunikasi dengan orang lain kita biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri (mempersepsi dan memastikan makna pesan orang lain).

#### 2. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung baik secara verbal maupun nonverbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami isteri, dua sahabat dan sebagainya. Ciri-ciri komunikasi diadik adalah pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat, pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan, baik secara verbal ataupun nonverbal. Keberhasilan komunikasi menjadi tanggungjawab para peserta komunikasi.

### 3. Komunikasi Kelompok

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yaitu berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama (adanya ketergantungan), mengenal satu sama lainnya dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut, meskipun setiap anggota boleh jadi punya peran berbeda. Komunikasi kelompok bisaanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan kelompok kecil (*small group communication*). Komunikasi ini bersifat tatap muka dan umpan balik dari seorang peserta dalam komunikasi kelompok masih bisa diidentifikasi dan ditanggapi secara langsung.

### 4. Komunikasi Publik

Komunikasi publik (*public communication*) adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu-persatu. Contohnya pidato, ceramah atau kuliah umum. Komunikasi public sering juga disebut dengan istilah komunikasi kelompok besar (*large group communication*). Komunikasi publik bisaanya berlangsung formal dan pendengarnya cenderung massif. Umpan balik terbatas khususnya secara verbal. Ciri-ciri komunikasi publik adalah terjadi di tempat umum, misalnya auditorium, masjid, gereja dan tempat lainnya yang dihadiri sejumlah besar orang. Komunikasi public sering bertujuan untuk memberikan penerangan, menghibur, memberikan penghormatan atau membujuk khalayak sarannya.

### 5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal (komunikasi menurut struktur) dan juga informal

(komunikasi yang tidak bergantung struktur). Komunikasi organisasi berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi sering melibatkan komunikasi antarpribadi dan ada kalanya komunikasi publik.

#### 6. Komunikasi Massa

Komunikasi massa (*mass communication*) adalah komunikasi yang menggunakan komunikasi massa, baik cetak (surat kabar, majalah) atau elektronik (radio, televisi). Komunikasi massa biasanya dilakukan oleh suatu lembaga yang ditujukan kepada sejumlah orang yang tersebar di banyak tempat, anonim dan heterogen. Pesan yang disampaikan bersifat umum dan disampaikan secara serentak apabila media penyalur pesan merupakan media elektronik (Mulyana, 2010: 80-84).

#### 2.1.4 Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi menjadi potensi yang dapat digunakan untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Menurut effendy, komunikasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Menginformasikan (*to inform*)
2. Mendidik (*to educate*)
3. Menghibur (*to entertaint*)
4. Mempengaruhi (*to influence*) (Effendy, 2009: 55).

### 2.1.5 Hambatan Komunikasi

Menciptakan suatu komunikasi yang efektif bukan sebuah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak hambatan yang dapat merusak komunikasi. Berikut ini adalah beberapa hal yang merupakan hambatan komunikasi yang harus menjadi perhatian bagi komunikator dalam penyampaian pesan agar proses komunikasi yang dilakukan berhasil. Hambatan tersebut yakni :

#### 1. Gangguan (*Noise*)

Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi. Menurut sifatnya, gangguan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai gangguan mekanik dan gangguan semantik. Gangguan mekanik adalah gangguan yang disebabkan oleh saluran komunikasi atau kekaduhan yang bersifat fisik. Misalnya ialah gangguan suara ganda (*interfensi*) pada pesawat radio, gambar yang tidak jelas pada layar televisi atau huruf yang tidak jelas pada surat kabar. Sedangkan gangguan semantik adalah jenis gangguan yang bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak. Gangguan semantik ini tersaring ke dalam pesan istilah atau konsep yang terdapat pada komunikator, maka akan lebih banyak gangguan semantik dalam pesannya. Gangguan semantik terjadi dalam sebuah pengertian.

#### 2. Kepentingan

Interest atau kepentingan akan membuat seseorang selektif dalam menanggapi atau menghayati pesan. Orang akan memperhatikan rangsangan yang ada hubungan dengan kepentingannya. Kepentingan bukan hanya mempengaruhi perhatian kita tetapi juga menentukan daya tanggap. Perasaan,

pikiran dan tingkah laku kita merupakan sikap reaktif terhadap segala rangsangan yang tidak sesuai atau bertentangan dengan suatu kepentingan.

### 3. Motivasi terpendam

Motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan kekurangannya. Keinginan, kebutuhan dan kekurangan seseorang berbeda-beda dengan orang lain karena motivasi tersebut memiliki intensitas yang berbeda satu sama lain. Semakin sesuai komunikasi dengan motivasi seseorang, semakin besar kemungkinan komunikasi itu dapat diterima. Sebaliknya, komunikasi akan mengabaikan suatu komunikasi yang tidak sesuai dengan motivasinya.

### 4. Prasangka

Prejudice atau prasangka merupakan salah satu rintangan atau hambatan terbesar bagi suatu kegiatan komunikasi. Misalnya, seseorang sudah bersikap curiga dan menentang komunikator yang akan menyampaikan informasi karena prasangka yang diciptakan oleh orang tersebut. Dalam prasangka, emosi memaksa kita untuk menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran yang rasional. Prasangka bukan saja dapat terjadi terhadap suatu ras, melainkan juga terhadap pengalaman yang memberikan kesan tidak enak. (Effendy, 2009:45).

#### **2.1.6. Proses Komunikasi di Kantor atau Organisasi**

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005:52). Komunikasi formal adalah komunikasi yang

disetujui oleh organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya seperti kebijakan, aturan internal dan surat-surat resmi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada perusahaan atau organisasi, tetapi kepada anggotanya secara individual.

Didalam organisasi ada pembagian tugas yang secara sederhana diklasifikasikan atas kelompok pimpinan dan kelompok yang dipimpin. Oleh karena itu interaksi antar unit yang satu dengan unit yang lain dapat berlangsung secara vertical, horizontal atau diagonal, yaitu interaksi antar manusia yang ada dimasing-masing unit, antar pimpinan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan dalam level yang sama (*horizontal*), antara pimpinan dengan bawahan dan antara bawahan dengan pimpinan dalam hubungan garis lurus (*vertical*) dan dalam garis otoritas yang berbeda (*diagonal*).

Dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari khususnya seorang manager dalam suatu kantor atau organisasi, lebih banyak melakukan interaksi verbal (komunikasi) dibandingkan duduk diam bekerja diatas meja. Oleh karena itu proses komunikasi dalam organisasi adalah vital untuk pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Paling tidak komunikasi sangat mempengaruhi setiap pekerjaan individual dalam organisasi dalam satu atau lain cara. Dengan kata lain, keefektifan sistem komunikasi mempunyai dampak signifikan terhadap keefektifan organisasi keseluruhan. Komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

## 1. Komunikasi Bawahan pada Pimpinan

Komunikasi dengan atasan sebaiknya lebih formal dibanding komunikasi dengan orang lain. Kita bisa berkomunikasi tentang persoalan-persoalan berikut ini dengan atasan:

- a. Informasi yang secara langsung melayani tugas-tugas pembuatan keputusan atasan Anda.
- b. Ide-ide tentang proyek-proyek spesifik.
- c. Keluhan-keluhan dan masalah-masalah penting yang akan menguntungkan dari perhatian atasan Anda.
- d. Usulan-usulan yang dipikirkan dengan baik untuk memperbaiki prosedur-prosedur.
- e. Informasi laporan yang mapan.

## 2. Komunikasi Pimpinan pada Bawahan

*Downward Communications* adalah komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus dari atas ke bawah komunikasi ini adalah:

- Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
- Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*)
- Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
- Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Dalam sebuah kelompok atau organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi utama yaitu kontrol, motivasi, ekspresi emosional dan informasi (Robbins, 2015: 5). Komunikasi dengan cara tertentu bertindak untuk mengontrol perilaku anggota. Organisasi memiliki garis panduan formal yang wajib ditaati oleh karyawan. Misalnya, ketika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan kritikan dan saran kepada atasan terkait perusahaan, komunikasi sedang menjalankan fungsi kontrolnya. Komunikasi menjaga motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya. Penentuan tujuan yang spesifik akan merangsang motivasi karyawan.

Dalam suatu organisasi, terdapat kelompok kerja. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan sebuah mekanisme fundamental yang para anggotanya menunjukkan rasa frustrasi dan kepuasan mereka. Jadi, komunikasi menyediakan jalan keluar bagi ekspresi emosional dari perasaan-perasaan dan untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang ada.

Komunikasi merupakan proses yang penting dalam organisasi. Keterkaitan ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada tinjauannya yang berfokus pada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. William V. Hanney mengatakan bahwa “organisasi terdiri dari sejumlah

orang, melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi, koordinasi mensyaratkan komunikasi” (Riswandi, 2009:146).

Komunikasi organisasi yang efektif dapat tercapai apabila manusia-manusia yang terlibat di dalamnya memiliki kemampuan untuk berkomunikasi. Dalam hal ini, dibutuhkan keterbukaan dari pihak perusahaan kepada karyawan, adanya rasa saling menghormati antar karyawan, adanya kesadaran akan pentingnya komunikasi dan terdapat media untuk berkomunikasi. Menurut Goldhaber, terdapat tiga karakteristik komunikasi organisasi, yakni (Prayudi, 2012:59):

1. Komunikasi organisasi berlangsung dalam suatu sistem yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan alurnya, tujuan, arah dan media yang digunakan.
3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikap, perasaan, hubungan dan ketrampilan.

## **2.2 Public Relations**

*Public Relations* mengalami perkembangan yang sangat cepat. Namun, perkembangan dalam setiap negara tidak sama baik dalam bentuk maupun kualitasnya. Pengertian *Public Relations* menurut British Institute of *Public Relations*, *Public Relations* adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka memelihara niat baik (*goodwill*)

dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya (Jeffkins, 2003:9).

Istilah publik dalam *Public Relations* merupakan khalayak sasaran dari kegiatan yang dilakukan. Kata lain dari publik disebut juga *stakeholders*, yakni kumpulan dari orang-orang atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Unsur-unsur dalam *stakeholders* antara lain:

1. Pemegang saham
2. Karyawan dan manajemen
3. Keluarga karyawan
4. Kreditor
5. Konsumen
6. Pemasok
7. Komunitas
8. Pemerintah

Publik juga memiliki beberapa pembagian (klasifikasi) yaitu :

1. Publik internal dan Publik Eksternal

Publik internal adalah publik yang berada di dalam perusahaan. Misalnya, karyawan, satpam, penerima telepon, supervisor, klerk, manajer, para pemegang saham dan sebagainya. Sedangkan publik eksternal adalah mereka yang berkepentingan terhadap perusahaan dan berada di luar perusahaan. Misalnya, penyalur, pemasok, bank, pemerintah, komunitas dan pers.

## 2. Publik Primer, Sekunder dan Marjinal

Perusahaan perlu menyusun skala prioritas mengenai *stakeholdersnya*. Hal tersebut memudahkan perusahaan dalam membagi perhatiannya kepada publik. Publik yang paling penting dikategorikan ke dalam publik primer, yang kurang penting disebut publik sekunder dan yang dapat diabaikan adalah publik marjinal.

## 3. Publik Tradisional dan Publik Masa Depan

Karyawan dan konsumen adalah publik tradisional, sedangkan peneliti, mahasiswa, konsumen potensial, pejabat pemerintah adalah publik masa depan.

## 4. *Proponents, Opponents dan Uncommitted*

Dalam publik terdapat kelompok yang menentang perusahaan (*opponents*), yang memihak (*proponents*) dan ada yang tidak peduli (*uncommitted*).

## 5. *Silent Majority dan Vocal Minority*

Aktivitas publik dalam mengajukan complaint atau mendukung perusahaan dapat dibedakan antara yang aktif maupun yang pasif. Publik yang aktif menyuarakan pendapatnya disebut dengan *vocal minority*, meskipun jumlahnya tidak terlalu banyak. Sedangkan publik yang pasif atau pendapatnya tidak terlihat disebut *silent majority*.

Menurut Cutlip dan Center dalam Siswanto (1992: 25-33), *Public Relations* memiliki tahapan-tahapan atau proses, yaitu :

a. *Fact Finding* (Pengumpulan Data)

Maksud dari pengadaaan fakta adalah untuk mengetahui apakah situasi dan pendapat dalam masyarakat menunjang atau bahkan menghambat kegiatan organisasi ataupun instansi. Tahap *fact finding* merupakan kegiatan mendapatkan data dan fakta yang erat kaitannya dengan pekerjaan yang tergarap. Data berupa keterangan-keterangan yang mentah untuk kemudian diolah. Pada tahap ini seorang *Public Relations* harus mengadakan perbandingan, pertimbangan dan penilaian sehingga akhirnya diperoleh kesimpulan sampai dimana derajat ketelitian dan kebenaran dari data yang diperoleh.

b. *Planning* (Perencanaan)

Dalam tahap ini, *Public Relations* melakukan penyusunan daftar masalah. Dengan adanya daftar itu, maka akan dapat diambil suatu pemikiran yang tepat untuk mengatasinya serta menentukan orang-orang yang akan menggarap pelaksanaannya nanti. Perencanaan ini perlu disusun dengan matang, mengingat kegiatan ini merupakan salah satu tahap yang turut menentukan suksesnya pekerjaan *Public Relations* secara keseluruhan. Perencanaan menghendaki penglihatan yang jauh ke depan, ke belakang dan sekelilingnya. Perencanaan disusun dengan berpijak pada data dan fakta yang diperoleh dari tahap sebelumnya. Data dan fakta tersebut haruslah apa adanya. Jadi, perencanaan disusun semata-mata berdasarkan fakta, bukan berdasarkan keinginan *Public Relations*. Dalam tahap ini, *Public Relations* perlu mengetahui tujuan dan cita-cita perusahaan. PRO juga perlu mempunyai kemampuan untuk menghubungkan masalah-masalah sosial, politik dan ekonomi dengan masalah

manajemen dan marketing, apabila perusahaan bergerak dibidang menjual barang atau jasa. Tahap perencanaan merupakan tahap pengumpulan data dan fakta. Maka dengan menggunakan hasil penelitiannya, *Public Relations* merencanakan bagaimana sebaiknya dengan memperhatikan faktor-faktor ilmu jiwa, sosiologi, sosial dan politik agar dapat mencapai tujuannya.

c. *Communicating* (Komunikasi)

Komunikasi tidak lepas dari perencanaan, tentang bagaimana mengkomunikasikan dan apa yang dikomunikasikan. Bagaimana mengkomunikasikan sesuai dengan apa yang sebenarnya dikomunikasikan tidak lepas dari tujuan yang diharapkan dapat dihasilkan dari kegiatan *Public Relations*. Efektivitas komunikasi selain ditentukan isi pesan serta teknik penyebarannya, ditentukan khususnya oleh *predisposisi* (keadaan yang mudah terpengaruh) untuk menerima isi tersebut.

d. *Evaluating* (Evaluasi)

Setelah tahap komunikasi, maka perusahaan atau organisasi ingin mengetahui akibat dan pengaruhnya terhadap publik. Hal ini dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dapat ditempuh melalui riset khalayak atau publik. Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk mengetahui kegiatan *Public Relations* benar-benar dilaksanakan sesuai rencana. Jadi, penilaian menjadi hal yang penting sekali, tanpa penilaian tidak akan diketahui sampai dimana kelancaran kegiatan *Public Relations* yang telah berlangsung.

Pada dasarnya *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur individual

dan organisasi yang punya kepentingan publik, serta merencanakan dan melaksanakan program aksi dalam rangka mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik. PR melayani berbagai macam institusi di dalam masyarakat, seperti institusi bisnis, serikat perdagangan, agen pemerintah, asosiasi sukarela, yayasan, rumah sakit, sekolah, perguruan tinggi dan institusi religius.

Tugas PR dalam hal ini adalah membina hubungan yang baik dengan pihak-pihak tersebut melalui proses komunikasi. *Stakeholders* merupakan sasaran kegiatan *Public Relations*. Meskipun *stakeholders* telah terbagi ke dalam klasifikasi masing-masing, indikator kepuasan *stakeholders* berbeda-beda. Namun pada kenyataannya, sering timbul kesalah-pahaman di masyarakat bahwa ruang lingkup pekerjaan PR hanya terbatas pada *stakeholders* eksternal. Anggapan itu tidak benar karena PR perlu membina hubungan yang seimbang baik dengan pihak luar maupun pihak dalam perusahaan.

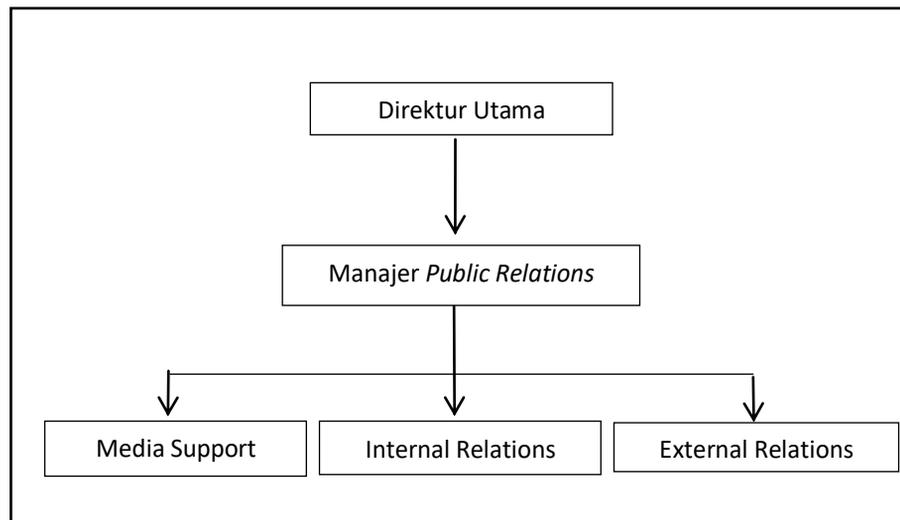
*Public Relations* dalam sebuah perusahaan dapat menunjang fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Praktisi PR menentukan pola komunikasi dalam menyampaikan pesan yang akan membserikan dampak pada terbangunnya saling pengertian antara perusahaan dengan publiknya. Sehingga, posisi yang diduduki oleh praktisi PR memiliki peranan yang penting dalam pola komunikasi organisasi.

Peranan *Public Relations* dalam sebuah organisasi berkaitan dengan tujuan utama dan fungsi-fungsi manajemen perusahaan. Menurut Cutlip, Center dan Canfield, fungsi *Public Relations* dapat dirumuskan sebagai berikut (Ruslan, 2014: 20-21):

- a. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama.
- b. Membina hubungan yang harmonis antara badan organisasi dengan pihak publiknya, sebagai khalayak sasarannya.
- c. Mengidentifikasi yang menyangkut opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap badan atau organisasi yang diwakilinya atau sebaliknya.
- d. Melayani keinginan publiknya dan memberikan saran kepada pimpinan manajemen untuk tujuan dan manfaat bersama.
- e. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari badan atau organisasi ke publiknya atau terjadi sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

*Public Relations* dalam organisasi perlu mengidentifikasi fungsi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Hal itu membantu aktivitas *Public Relations* sejalan dengan strategi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga susunan struktur PR yang tepat dapat memenuhi fungsi tersebut.

Posisi ideal sebuah departemen *Public Relations* dalam organisasi yaitu  
(Prayudi, 2012: 63) :



**Gambar 2.1 Posisi ideal *Public Relations* dalam organisasi**

**Sumber: Prayudi, *Public Relations dan Manajemen*, 2012:63.**

Departemen *Public Relations* di dalam sebuah perusahaan haruslah independen. Sehingga praktisi PR tidak hanya menjalankan tugas humas melainkan hal-hal lain seperti melayani urusan produksi atau pemasaran. Saat ini hampir semua organisasi memiliki departemen *Public Relations* atau bagian khusus yang menjalankan fungsi PR. Keberadaan PR memudahkan organisasi dalam melakukan kegiatan dengan sifat berkesinambungan.

### **2.2.1 Kegiatan *Public Relations***

Kegiatan *Public Relations* adalah kegiatan yang ditujukan untuk publiknya. Berdasarkan jenis publiknya kegiatan *Public Relations* terbagi menjadi dua yaitu *Internal Public Relations* dan *Eksternal Public Relations*. Kegiatan eksternal berkaitan dengan *Community Relations*, *customer relations*,

*media relations* dan hubungan dengan pemerintah. Namun dalam penelitian kali ini lebih menekankan terhadap aktivitas yang bersifat internal. Kegiatan Internal *Public Relations* diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik internal dari organisasi/perusahaan. Hubungan yang harmonis antara pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan diharapkan akan membuat iklim kerja menjadi lebih baik dan kegiatan operasional perusahaan akan berjalan dengan lancar.

Kegiatan internal *Public Relations* meliputi :

a. Hubungan dengan karyawan (*Employee Relations*)

Seorang PR harus mampu berkomunikasi dengan segala lapisan karyawan baik secara formal maupun informal untuk mengetahui kritik dan saran mereka sehingga bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi/perusahaan. Seorang PR harus mampu menjembatani komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Karena dengan diadakan program *Employee Relations* diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin.

b. Hubungan dengan pemegang saham (*stockholder relations*)

Seorang PR juga harus mampu membina hubungan yang baik dengan pemegang saham, serta mampu mengkomunikasikan apa yang terjadi dalam organisasi/perusahaan. Sebagai penyandang dana, mereka harus selalu tahu perkembangan perusahaan secara transparan agar dapat meningkatkan

kepercayaan mereka terhadap perusahaan. Hal tersebut akan menghilangkan kesalahpahaman dan kecurigaan terhadap perusahaan.

### **2.3 *Employee Relations***

Suatu organisasi atau perusahaan penting untuk menerapkan strategi *Employee Relations* karena untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi maka sebuah organisasi atau perusahaan haruslah mampu menciptakan iklim kerja yang baik. Salah satu cara untuk mewujudkan hal tersebut dengan jalan membangun sebuah komunikasi antara pimpinan atau manajemen perusahaan dengan karyawan maupun antara sesama karyawan. Cara tersebut dapat diwujudkan dengan menerapkan strategi atau kegiatan *Employee Relations*.

*Employee Relations* sendiri merupakan bagian dari kegiatan internal relations. *Employee Relations* adalah hubungan masyarakat internal sekelompok orang-orang yang sedang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan yang jelas baik secara fungsional, organisasi maupun bidang teknis dan jenis pekerjaan (tugas) yang dihadapinya (Ruslan,2014:279). *Employee Relations* merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari.

*Employee Relations* bukanlah dilihat dari pengertian sempit yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses produksi dan upah yang terkait dengan lingkungan kerja, tetapi pengertiannya lebih dari itu yang dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan lainnya atau hubungan antara karyawan dengan manajemen perusahaan yang efektif (Ruslan, 2014:275).

Unsur paling penting di dalam *Employee Relations* adalah komunikasi karyawan. Karyawan adalah orang-orang di dalam perusahaan yang tidak memegang jabatan struktural. Posisi tersebut biasanya berada di bawah komando supervisor atau kepala subseksi. Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijaksanaan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhinya akan menimbulkan kesalahpahaman. Apabila tidak diberikan informasi tentang hal seperti itu maka karyawan akan membuat asumsinya sendiri yang mungkin salah atau mereka akan mendengarkan sumber dari luar, yang mungkin memberikan informasi tidak akurat.

Praktisi PR perlu menangani karyawan karena posisi tersebut memberi pengaruh yang besar kepada perusahaan. Berikut beberapa alasan mengapa PR perlu memperhatikan karyawan:

1. Pertama, sekalipun kedudukannya dalam pengambilan keputusan tidak besar, karyawan adalah orang yang paling banyak jumlahnya di dalam perusahaan. Secara struktural karyawan berada di posisi lemah, maka dari itu umumnya karyawan di suatu perusahaan membentuk kelompok informal untuk membela kepentingan mereka. Apabila kelompok tersebut tidak diperhatikan dengan baik, maka hal-hal seperti pemogokan kerja, pengrusakan dan pertengkaran dapat terjadi di dalam perusahaan.

2. Karyawan sangat mudah disulut isu.

3. Karyawan merupakan ujung tombak bagi perusahaan jasa. Hanya dengan memberi perhatian yang baik, perusahaan jasa dapat memperbaiki peyanannya.

4. Karyawan merupakan sumber suara potensial dalam pemilihan umum, sehingga pemerintah seringkali membela kepentingan karyawan.

5. Pers umumnya amat bersimpati kepada karyawan yang dilanggar hak-haknya oleh manajemen. Oleh karena hal tersebut, karyawan tetap merupakan suatu kekuatan dalam perusahaan. Praktisi PR umumnya menggunakan MBWA (*Managing by Walking Around*) untuk memperoleh simpati dari karyawan.

Hubungan dengan karyawan merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis yang dibina dan diabadikan dalam hubungan dengan perorangan sehari-hari. Seorang *Public Relations* memiliki tuntutan untuk berkomunikasi langsung dengan para karyawan. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberkan usaha kepada manajemen adalah penting. Salah satu ciri komunikasi di dalam perusahaan yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). pola dan sifat hubungan di dalam perusahaan dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut dan juga ditinjau dari sifat-sifat antarpersonal hubungan tersebut. Berikut adalah hubungan-hubungan yang bisaanya terjadi di dalam perusahaan:

a. Hubungan Antarpersonal

Merupakan hubungan yang ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas dalam tingkatan pribadi, misal antar teman sebaya.

b. Hubungan Posisional

Merupakan hubungan yang ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi (Pace&Faules 2010:202-204)

Komunikasi karyawan atau *Employee Relations* memiliki tiga wujud, yang pertama adalah komunikasi ke bawah (*Downward Communications*), kedua adalah kebalikannya yaitu (*Upward Communications*) komunikasi ke atas dan yang ketiga adalah (*Sideway Communications*) komunikasi sejajar (Jefkins, 2003:172).

#### 1. Komunikasi ke bawah (*Downward Communications*)

Komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti informasi dikirimkan dari orang yang memiliki jabatan dengan otoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Informasi yang bisaa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan meliputi: (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja karyawan dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*) (Pace&Faules, 2010: 185). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, utuk menambah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2014:108).

Secara umum tujuan dari dilakukannya komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut (Luthans, 2011:384) :

- a. Memberi arahan tugas khusus mengenai instruksi kerja.
- b. Memberi informasi mengenai prosedur dan praktek organisasi.
- c. Menyediakan informasi mengenai pemikiran dasar pekerjaan.
- d. Memberitahu bawahan mengenai kinerja mereka.
- e. Menyediakan informasi ideologi guna memudahkan indoktrinasi tujuan.

Karyawan di seluruh tingkat dalam organisasi perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam gunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Menurut Muhammad (2014:108) secara umum komunikasi ke bawah dapat dikelompokkan menjadi lima jenis, yaitu :

- a. Instruksi tugas

Instruksi tugas yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana mengerjakannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya. Faktor yang prinsipal adalah mempengaruhi isi dari instruksi tugas-tugas yang kelihatannya kompleks dan menghendaki keterampilan dan pengalaman untuk melakukannya. Instruksi tugas yang tepat

dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum digunakan bagi tugas yang kompleks, dimana karyawan diharapkan mempergunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

#### b. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas atau hanya mau bekerja bila dipaksa, maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka bisaanya diberikan pesan rasional yang banyak.

#### c. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

#### d. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

e. Balikan/Umpan Balik

Balikan umpan balik adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut.

Semua bentuk komunikasi ke bawah tersebut dipengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi. Pesan ke bawah cenderung bertambah karena pesan itu bergerak melalui tingkatan hierarki secara berturut-turut. Misalnya pesan dari pimpinan yang paling atas hanya berupa suatu pernyataan tentang hasil yang diinginkan. Maksud dari pencapaian hasil tersebut mungkin ditambah pada tingkatan hierarki yang lebih rendah berikutnya. Selanjutnya pesan tersebut pada hierarki yang lebih rendah berikutnya ditambah lagi dengan hal-hal detail bagaimana mencapai hasil yang diinginkan tersebut. Sampai pesan itu lengkap secara operasional untuk dilaksanakan.

Karyawan menginginkan informasi dari atasannya dan mencari instruksi dan pekerjaannya, informasi yang berkenaan dengan hal-hal yang mempengaruhi mereka dan berita-berita yang terbaru. Walaupun informasi yang mereka peroleh bertambah, mereka masih mencari informasi tambahan.

## 2. Komunikasi ke atas (*Upward Communications*)

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi (Pace&Faules, 2010:189). Semua karyawan dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

Komunikasi ke atas merupakan hal yang penting bagi organisasi karena beberapa alasan: (Pace&Faules, 2010:190) :

- a. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada bawahan kapan mereka siap menerima informasi dari atasan dan seberapa baik bawahan menerimanya.
- c. Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong munculnya keluhan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka.

- d. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
- e. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menenukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan organisasi tersebut.

Pada umumnya analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka yang:

- a) Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
- b) Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
- c) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- d) Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, reka kerja mereka dan organisasi.

Komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan baik pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya (Muhammad, 2014:117). Hal-hal yang sering diinformasikan dalam komunikasi ke atas ini antara lain: (Muhammad, 2014:117).

- a) Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.
- b) Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.
- c) Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
- d) Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi.

### 3. Komunikasi sejajar (*Sideway Communications*)

Yaitu komunikasi yang terjadi diantara sesama karyawan. Komunikasi ini sangat penting seperti halnya komunikasi ke atas dan ke bawah. Tujuan dari komunikasi sejajar yaitu:

- a. Mengkoordinasi penugasan kerja. Para karyawan bagian pelatihan dan pengembangan memiliki kegiatan pelatihan utama untuk mengatur dan menyampaikan. Mereka harus saling bertemu untuk mengkoordinasi pembagian tugas.

- b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Bila gagasan dari beberapa orang menjanjikan hasil yang lebih baik daripada gagasan satu orang, komunikasi sejajar menjadi sangat penting. Dalam menciptakan rancangan suatu program pelatihan atau kampanye. Hubungan masyarakat, anggota-anggota suatu bagian mungkin perlu berbagi informasi mengenai rencana-rencana mereka dan apa yang akan mereka kerjakan.
- c. Memecahkan masalah.
- d. Memperoleh pemahaman bersama.
- e. Mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan. Individu-individu sering mengembangkan pilihan dan prioritas yang akhirnya menimbulkan ketidaksepakatan. Bila hal ini terjadi, komunikasi diantara unit kerja merupakan hal pokok dalam mendamaikan perbedaan. Kenyataannya, beberapa perbedaan perlu dirundingkan dan didamaikan. Hanya dengan melalui komunikasi sejajar prioritas dapat disesuaikan dan konflik mudah diselesaikan.
- f. Menumbuhkan dukungan antar karyawan. Karyawan memakai sejumlah besar waktu mereka untuk berinteraksi dengan orang lain dalam pekerjaannya. Kebanyakan, komunikasi sejajar bertujuan untuk memperkuat ikatan dan hubungan antarpersonal. Para pegawai sering makan siang bersama atau bertemu di luar jam kerja untuk memperkuat hubungan antarpersonal. Para pegawai yang tingkatannya sama, yang sering berinteraksi, tampaknya lebih sedikit mengalami kesulitan

dalam memahami satu sama lainnya. Interaksi tersebut juga menghasilkan dukungan emosional dan psikologis.

Aktifitas internal perusahaan yang diwujudkan dalam kegiatan *Employee Relations* berfungsi memfasilitasi dan menjamin kelancaran tiga alur komunikasi tersebut. Proses komunikasi tersebut juga dapat memberi dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan dan citra perusahaan sehingga membawa perkembangan usaha. Koordinasi yang baik antara karyawan dengan seluruh staf dan manajemen merupakan hal yang penting. Kegiatan *Employee Relations* dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk, yaitu melalui berbagai macam aktivitas dan program seperti:

1. Program Pendidikan dan Pelatihan
2. Program Motivasi Kerja Berprestasi
3. Program Penghargaan
4. Program Acara Khusus
5. Program Media Komunikasi Internal (Ruslan, 2014: 283-284)

*Employee Relations* yang diterapkan oleh suatu perusahaan memegang peranan penting dalam aktivitas kerja karyawan yang dapat mempengaruhi citra perusahaan. Pada dasarnya, membina hubungan karyawan bukan hanya menjadi tanggung jawab pihak manajemen tetapi juga merupakan tanggung jawab setiap personil dalam organisasi. Masing-masing anggota organisasi harus dapat menjalankan *Employee Relations* di lingkungan kerjanya. Melalui program *Employee Relations*, diharapkan akan menimbulkan hal positif, yaitu karyawan merasa dihargai oleh perusahaan. Selain itu penerapan program *Employee*

*Relations* yang baik akan mengurangi dampak negatif terhadap manajemen suatu perusahaan yang nantinya dapat mempengaruhi citra serta reputasi perusahaan.

## **2.4 Citra Perusahaan**

Landasan citra berasal dari nilai-nilai kepercayaan yang konkritnya diberikan secara individual dan merupakan pandangan atau persuasi. Serta terjadinya proses akumulasi dari individu-individu tersebut akan mengalami suatu proses cepat atau lambat untuk membentuk suatu opini publik yang lebih luas dan abstrak yaitu sering dinamakan citra atau *Image* (Ruslan, 2014: 63). Boleh dikatakan bahwa citra lebih bersifat abstrak mengenai suatu pandangan, persepsi, opini atau penilaian secara umum yang mengandung pengertian positif. Suatu perusahaan atau organisasi memiliki tujuan untuk mendapatkan citra yang baik dikalangan publiknya. Penilaian yang ingin didapatkan dari publiknya misalnya masyarakat memandang perusahaan tersebut sebagai sebuah badan usaha yang dapat dipercaya, profesional dan dapat diandalkan dalam pembentukan pelayanan yang baik. Dalam membentuk citra perusahaan, ada beberapa publik sasaran sebagai penentunya, yaitu:

- Pemerintah
- *Opinion Leader*
- Mitra kerja atau rekanan perusahaan
- Konsumen atau pengguna jasa
- Publik Internal
- Media Massa (Ruslan, 2014:51).

Citra merupakan tujuan utama sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai bagi dunia kehumasan. Penilaian atau tanggapan masyarakat yang berkaitan dengan timbulnya rasa hormat, kesan-kesan yang baik dan menguntungkan terhadap suatu citra organisasi atau produk barang dan jasa pelayanan yang diwakili oleh pihak *Public Relations*. Landasan citra berdasarkan dari nilai-nilai kepercayaan yang diberikan secara individual dan merupakan pandangan atau persepsi serta terjadinya proses akumulasi dari kepercayaan yang telah diberikan. Proses tersebut, cepat atau lambat akan membentuk suatu citra.

Citra merupakan tujuan pokok sebuah perusahaan. Tujuan suatu citra perusahaan (*corporate Image*) yang baik dimata khalayak atau publiknya akan banyak menguntungkan. Misalnya akan menularkan “citra” yang serupa kepada semua produk barang dan jasa yang dihasilkan, termasuk bagi para pekerjanya (*Employee Relations*) akan menjadi suatu kebanggaan tersendiri dan akan menimbulkan *sense of belonging* terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Ruslan, 2014:51).

*Corporate Image* terbentuk dari asosiasi antara perusahaan dengan sekumpulan atribut positif maupun negative. Misalnya, perusahaan diasosiasikan dengan atribut-atribut bermutu, layanan baik, tetapi kurang memiliki tanggung jawab sosial. Jadi, *Corporate Image* berada dalam benak para *stakeholders*-nya. Dari sisi individu, atribut-atribut yang menonjol (*salience*) inilah yang menentukan apakah sebuah perusahaan dinilai mempunyai reputasi baik atau buruk (Susanto, 2007:38).

Frank Jefkins (Jefkins, 2003:22) menyatakan bahwa citra perusahaan (ada pula yang menyebutkan sebagai citra lembaga) adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya. Citra perusahaan ini terbentuk dari banyak hal, seperti sejarah atau riwayat hidup perusahaan yang gemilang, keberhasilan dan stabilitas di bidang keuangan, kualitas produk, keberhasilan ekspor, hubungan industri yang baik, reputasi sebagai pencipta lapangan kerja, kesediaan turut memikul tanggung jawab sosial dan komitmen menghadapi riset.

Upaya perusahaan sebagai sumber informasi terbentuknya citra perusahaan memerlukan keberadaan secara lengkap. Informasi yang lengkap dimaksudkan sebagai informasi yang dapat menjawab kebutuhan dan keinginan objek sasaran. Rhenald Kasali mengemukakan bahwa pemahaman yang berasal dari suatu informasi yang tidak lengkap menghasilkan citra yang tidak sempurna (Kasali, 2014:28). Menurut Shirley Harrison (Harrison, 2007:71) informasi yang lengkap mengenai citra organisasi meliputi empat elemen sebagai berikut:

1. *Personality*

Keseluruhan karakteristik organisasi yang dipahami publik sasaran seperti organisasi yang dapat dipercaya, organisasi yang mempunyai tanggung jawab sosial.

2. *Reputation*

Hal yang telah dilakukan organisasi diyakini publik sasaran berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain.

### 3. *Value*

Nilai-nilai yang dimiliki suatu organisasi dengan kata lain budaya perusahaan, seperti sikap manajemen yang peduli terhadap pelanggan maupun karyawan yang cepat tanggap terhadap permintaan atau keluhan pelanggan.

### 4. *Corporate Identity*

Komponen-komponen yang mempermudah pengenalan publik sasaran terhadap organisasi seperti logo, warna dan slogan.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

### **2.5.1 Strategi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Citra pada PT. Kereta Api (Persero).**

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Limanti Yuniarti Ningksih pada tahun 2009 ini menggunakan metode kualitatif jenis deskriptif. Hasil penelitian yang didapat oleh Sri adalah bahwa kegiatan *Employee Relations* PT. Kereta Api (Persero) dapat berjalan dengan baik, memberikan respon yang cukup baik dari para karyawan, dapat diterima oleh karyawan dan karyawan cukup puas dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh *Public Relations* di PT. Kereta Api (Persero). Dengan adanya berbagai kegiatan *Employee Relations* yang dilaksanakan oleh Humas PT. Kereta Api (Persero) tersebut maka karyawan merasa bahwa lembaga mempunyai rasa peduli terhadap mereka sekaligus menghargai hasil kerja mereka selama ini.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi *Public Relations* yang dilakukan PT. Kereta Api (Persero)

sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan dan citra perusahaan. Selain itu, penelitian ini berusaha mengetahui apakah program yang telah ada berjalan dengan baik dan bagaimana kepuasan karyawannya.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Saudari Sri adalah terletak pada pembahasan, subjek, objek dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya terletak di metode penelitiannya.

### **2.5.2 Analisis Aktifitas *Employee Relations* Ros-in Hotel Yogyakarta Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan.**

Penelitian yang dilakukan oleh Novandi Adi Tri Prabowo pada tahun 2012 ini menggunakan metode kualitatif jenis deskriptif. Hasil penelitian yang didapat oleh Novandi adalah bahwa kegiatan *Employee Relations* di Ros-in Hotel Yogyakarta dapat berjalan dengan baik. Respon yang cukup baik dari para karyawan menandakan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh *Public Relations* berjalan lancar meskipun ada beberapa kegiatan yang dilakukan secara spontan. Kegiatan *Employee Relations* Ros-in Hotel memberi pengaruh yang cukup signifikan terhadap meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengetahui bagaimana kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh *Public Relations* Ros-in Hotel Yogyakarta berpengaruh pada produktifitas kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini berusaha mengetahui apakah program yang telah ada berjalan dengan baik dan bagaimana kepuasan karyawannya.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Saudara Novandi adalah terletak pada pembahasan, subjek, objek dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya terletak di metode penelitiannya.

### **2.5.3 Program *Employee Relations* Hotel NEO+ AWANA Yogyakarta Dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan.**

Penelitian yang dilakukan oleh Mela Ratna Anggrelita pada tahun 2016 ini menggunakan metode kualitatif jenis deskriptif. Penelitian dilakukan di Hotel Neo+ Awana Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana program *Employee Relations* untuk meningkatkan motivasi karyawan. Peneliti menggunakan dua teori dari Frederick Herzberg yaitu teori pemeliharaan dan teori motivasi. Hasil penelitian yang didapat oleh Mela Ratna Anggrelita adalah bahwa kegiatan *Employee Relations* di Hotel Neo+ Awana Yogyakarta tidak berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan angka *resign* yang tinggi pada karyawan. Kebanyakan karyawan Hotel Neo+ Awana Yogyakarta adalah mencari uang untuk memenuhi kebutuhan hidup bukan karena mencintai pekerjaan atau perusahaannya.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Saudara Mela adalah terletak pada pembahasan, subjek, objek dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya terletak di metode penelitiannya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode adalah suatu cara atau prosedur untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Sedangkan metodologi adalah suatu pengkajian dalam mempelajari peraturan-peraturan yang terdapat dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2016:3) Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut ada empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Menurut Lexy J. Moleong (2012:3) Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Fenomena yang diamati misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistic, menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan metode ilmiah.

Metode penelitian kualitatif digunakan karena metode tersebut dapat menjelaskan fenomena dalam masyarakat yang diteliti. Dengan kata lain, objek penelitian ini adalah orang yang hidup dan berkembang dalam suatu masyarakat atau komunitas yang baru dan berbeda budaya. Dalam keadaan berbeda tersebut masyarakat dianggap sebagai suatu proses yang berkembang dan berinteraksi. Peneliti tidak memberikan makna terhadap sesuatu fenomena sosial dalam masyarakat tetapi simbol dan makna fenomena sosial berjalan apa adanya sesuai

dengan kehendak masyarakat itu sendiri. Dalam hal ini manusia sebagai instrument, karena manusia yang dapat memahami fenomena di lapangan. Dengan kata lain, manusia sebagai penentu kenyataan di lapangan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh dan selanjutnya dikembangkan. Proses dan makna lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai penanda agar fokus penelitian sesuai fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum latar penelitian.

Gejala yang terjadi dalam masyarakat diungkap oleh peneliti dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif. Secara umum penelitian deskriptif menggambarkan suatu peristiwa. Penelitian ini dapat dipahami dengan melakukan dan menerangkan fakta secara sistematis, alur analisis mengacu pada format kegiatan *Employee Relations* sebagai arah penelitian.

Menurut Saifuddin Azwar, (2012: 7) penelitian deskriptif yaitu metode yang bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau bidang tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi atau kejadian. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis membuat prediksi maupun mempelajari implikasi. Pada umumnya penelitian tersebut meliputi pengumpulan data, analisis data, interpretasi data

serta diakhiri dengan kesimpulan yang didasarkan pada analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba mempelajari bagaimana kegiatan *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk mengetahui citra perusahaan dikalangan karyawannya. Peneliti mengamati fenomena yang terjadi dalam ruang lingkup Holcim Cilacap. Peneliti berusaha memahami situasi-situasi yang sedang berlangsung serta hubungannya dengan fenomena yang lain. Dengan kata lain, peneliti membuat gambaran yang ada di dalam masyarakat yang diteliti seperti bagaimana kegiatan atau program-program *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap terhadap citra perusahaan dikalangan karyawan serta melihat cara mereka (baik pihak *Public Relations Officer* maupun karyawan) dalam melaksanakan dan merespon program yang dilakukan.

Penggunaan metode analisis deskriptif dipandang relevan dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulis. Dalam penelitian ini, penulis telah memiliki definisi jelas tentang subyek penelitian dan akan menggunakan pertanyaan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam analisis ini.

### **3.2 Objek Penelitian**

Objek kajian dalam penelitian ini adalah PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Untuk mempermudah penelitian maka objek kajian dibatasi pada divisi *Public Relations* atau dalam perusahaan tersebut disebut dengan divisi *Community Relation*. Dalam divisi *Community Relation* terdapat staf-staf yang

melaksanakan kegiatan *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk mengetahui citra perusahaan dikalangan karyawannya.

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di kantor PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, Jl. Ir. H. Juanda, Karangtalun, Cilacap Utara, Cilacap. (0282)-548939.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini akan memanfaatkan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

#### **3.4.1 Sumber Data :**

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden utama. Dalam penelitian ini, data primer atau data utama dapat diperoleh melalui wawancara terhadap sejumlah informan yang dianggap mempunyai informasi kunci. Dengan demikian pengambilan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive* (bertujuan). Pengambilan informan dengan cara tersebut merupakan cara pengambilan atau penentuan informan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian kualitatif adalah data yang berasal dari sumber tertulis, data statistik dan foto. Sumber tertulis dan data statistik diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis yang berasal dari instansi terkait maupun data

yang bersumber atau dipublikasikan oleh organisasi lain. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah sumber tertulis seperti literatur-literatur, artikel-artikel dari perusahaan maupun internet, jurnal-jurnal, laporan penelitian serta dokumen-dokumen perusahaan yang membahas kegiatan *Employee Relations*, khususnya *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap yang dimanfaatkan oleh peneliti dalam latar belakang teori, metode penelitian maupun pembahasan.

### **3.4.2 Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Wawancara**

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan jelas mengajukan serangkaian pertanyaan secara langsung pada responden untuk memperoleh informasi yang relevan dengan kajian penelitian. Wawancara merupakan bentuk komunikasi yang melibatkan dua pihak, pihak pertama sebagai penyampai informasi untuk suatu tujuan sedangkan pihak yang kedua menerima atau merespon pesan yang disampaikan.

Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian kualitatif ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka dengan yang diwawancarai. Wawancara dilakukan sebagai data pendukung untuk memperoleh keterangan terkait penelitian yang dilakukan.

Responden yang akan diwawancarai meliputi pimpinan dan beberapa karyawan yang ada di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, sehingga penulis dapat mengetahui dari keseluruhan mengenai organisasi ini, mulai dari sejarah

berdirinya sampai kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan oleh PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Maka, wawancara dilakukan kepada pihak yang terkait dengan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap diantaranya yaitu :

- a. Informan I : Manager *Community Relations* : Kusdiharta
- b. Informan II : *Corporate Communication* : Deni Nuryandain.

*GA and Comrel Department* : Susi Sumanti,  
 Ruby, Darwis, Reni,  
 Budi.

Admin : Dimas Prasetya

*Quarry Department* : Deddy

*Maintenance Department* : Rosigit

- c. Informan III : Security, Karyawan dan Kontraktor PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

b. Observasi

Pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi langsung yang dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Peneliti mengamati bagaimana hubungan manajemen dengan karyawan, hubungan karyawan dengan karyawan, mengamati bagaimana peran *Public Relations* dalam menjalin komunikasi dengan karyawan, bagaimana kegiatan-kegiatan *Employee Relations* dijalankan dalam perusahaan, hambatan apa saja yang dihadapi oleh *Public Relations* dalam menjalankan program *Employee Relations* dan bagaimana citra perusahaan yang dihasilkan melalui kegiatan *Employee Relations* tersebut. Pada

saat melakukan observasi, peneliti mengamati secara langsung bagaimana komunikasi yang terjalin antara *Corporate Communication* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dengan karyawan di tiap *department*. Peneliti juga terlibat secara langsung dalam beberapa aktivitas *Employee Relations* yang terjadi di perusahaan, karena tidak semua kegiatan dapat diikuti oleh pihak luar. Setiap melakukan kegiatan peneliti meminta izin kepada *Corporate Communication* apakah boleh melakukan observasi atau tidak.

c. Studi Pustaka

Teknik ini adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum-hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penyelidikan. Arsip yang digunakan sebagai sumber informasi adalah arsip milik PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap pada rentang tahun 2015 hingga 2017. Dalam penelitian kualitatif teknik ini berfungsi sebagai alat pengumpul data utama, karena pembuktiannya dilakukan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori atau hukum-hukum yang diterima kebenarannya, baik yang menolak maupun yang mendukung hal tersebut.

d. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencatat dari dokumen yang berkaitan dengan penelitian yang terdapat di lokasi penelitian. Peneliti mengumpulkan dari buku-buku, majalah, kliping, koran, laporan, penelitian terdahulu, internet dan foto untuk menambah serta mendukung sebagai pelengkap dan penelitian yang dikumpulkan melalui sumber-sumber lainnya.

Kegiatan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan melihat berita-berita di Koran Nasional, Koran lokal, Berita Kita, Warta Cilacap, Radio Lokal seperti YesFm dan berita di Internet terkait dengan Holcim Cilacap. Peneliti juga mengambil gambar secara langsung tentang kegiatan *Employee Relations* yang diadakan oleh perusahaan. Misalnya, pada saat melakukan perayaan Hari Ibu Kartini, peneliti mendokumentasikan kegiatan tersebut untuk dijadikan sumber data yang terpercaya. Laporan dan arsip milik perusahaan pada tahun 2015-2017 juga dijadikan sebagai sumber data pendukung penelitian ini.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi) dan dilakukan secara terus menerus. Pengamatan yang terus menerus tersebut maka akan mengakibatkan variasi data yang tinggi. Suatu analisis data merupakan hal yang kritis dalam penelitian kualitatif. Analisis digunakan untuk memahami suatu hubungan dan konsep dalam data sehingga suatu hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi. Analisis juga merupakan cara berpikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan, antar bagian dan dengan keseluruhannya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis kualitatif yang merupakan metode analisis data untuk menarik kesimpulan dari beberapa peristiwa yang sifatnya sulit untuk diukur dengan angka atau secara kuantitatif.

Analisis kualitatif memperlihatkan proses yang cermat melalui tahapan pengolahan data, pengorganisasian data dan tahap penerimaan hasil yang berdasar pada sumber data primer maupun sekunder.

Adapun komponen dalam analisis kualitatif, yakni:

#### 1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik sesuai dengan apa yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu melalui wawancara, observasi, studi pustaka dan dokumentasi. Semua data yang dianggap penting dan berkaitan dengan obyek penelitian harus digali secara mendalam. Data tersebut juga harus didapat dari informan atau narasumber yang terpercaya serta dianggap mengerti mengenai obyek penelitian. Sehingga, data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dan bersifat kredibel. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan data terkait dengan kegiatan *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Kemudian data yang telah diperoleh diolah oleh peneliti dan dikategorikan sesuai dengan kepentingannya.

#### 2. Reduksi data (*data reduction*)

Data yang peneliti ambil dari lapangan berjumlah banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Bisaanya, semakin lama peneliti berada di lapangan, maka data yang diperoleh akan semakin kompleks. Untuk itu perlu dilakukan analisa data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, menyederhanakan serta memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian kata yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan

mencarinya bila diperlukan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian lapangan dengan cara merangkum mengklasifikasikan sesuai dengan masalah yang diteliti. Sub yang direduksi dalam penelitian ini adalah peran *Corporate Communication* dalam melaksanakan kegiatan *Employee Relations* agar citra perusahaan menjadi positif.

### 3. Penyajian data (*data display*)

Setelah melakukan reduksi data, maka hal yang dilakukan selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan dan hubungan antar kategori. Penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan langkah selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya, dalam menyajikan data disarankan tidak hanya dengan teks naratif, melainkan juga menggunakan grafik, matriks dan chart. Pada tahap ini, data yang disajikan merupakan hasil yang telah didapatkan melalui pengumpulan data dan reduksi data tentang aktivitas *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dalam meningkatkan citra positif dikalangan karyawan. Hasil tersebut disajikan dalam bentuk narasi dan keterangan lainnya yang mendukung kredibilitas data tersebut.

### 4. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) dan verifikasi (*verification*)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Hal tersebut terjadi karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian di lapangan. Kesimpulan merupakan temuan yang baru dan sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas kemudian menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasual atau interaktif, hipotesis atau teori. Pada teknik ini, kesimpulan didasarkan dari hasil penyajian data terkait kegiatan *Employee Relations* dalam meningkatkan citra positif perusahaan di kalangan karyawan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Peneliti menarik kesimpulan dan diverifikasi oleh sumber data penelitian sehingga hasil yang dituangkan sesuai dengan temuan yang ada di lapangan. Hal tersebut juga menjadi salah satu cara untuk menjaga kredibilitas hasil penelitian. (Sugiyono, 2014: 245).

### **3.6 Validitas Data**

Penelitian ini menggunakan Trianggulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam penelitian ini digunakan Trianggulasi dengan sumber yang berarti membandingkan

dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Triangulasi sebagai sumber untuk menguji kredibilitas tentang pelaksanaan *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap yang berkaitan dengan penilaian citra perusahaan. Metode ini bertujuan agar peneliti mendapatkan informasi serta hasil penelitian yang akurat, lengkap dan dipercaya.

Hal ini dapat dicapai dengan jalan antara lain:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan persepsi seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada maupun orang pemerintahan.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2012 :178).

Peneliti hanya membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (studi pustaka, internet) apakah ada yang berbeda atau tidak. Dalam penelitian ini, sumber data yang telah ditentukan adalah karyawan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Karyawan terbagi menjadi pimpinan atau

manager, karyawan, pekerja lapangan dan kontraktor PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Hal ini bertujuan untuk memperoleh hasil citra yang diinginkan melalui kegiatan *Employee Relations* yang dilaksanakan oleh perusahaan.

### **3.6.1 Pengembangan Validitas Data**

#### **3.6.1.1 Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang didapatkan melalui sumber penelitian. Sebagai contoh, dalam menguji kredibilitas data tentang program *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan kepada pimpinan perusahaan dan bawahan yang menjadi sasaran atau pelaksanaan program tersebut. Kemudian, data dikategorisasikan berdasar pandangan yang sama dan pandangan yang berbeda dari dua sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan akan dimintakan kesepakatan dengan kedua sumber tersebut. (Sugiyono, 2014: 273).

Maksud dari metode triangulasi sumber ini adalah agar peneliti mendapatkan informasi, serta hasil penelitian yang akurat dan terpercaya. Triangulasi sumber bertujuan untuk memperkuat hasil-hasil dari asumsi peneliti. Adapun sumber-sumber yang digunakan peneliti yaitu berupa sumber-sumber lain seperti arsip dan dokumentasi. Peneliti menggunakan data dari hasil wawancara dengan sumber-sumber yang terkait dalam penelitian yaitu *Manager Community Relations, Corporate Communication*, karyawan PT. Holcim

Indonesia Pabrik Cilacap. Langkah pertama yang dilakukan oleh peneliti yaitu wawancara dengan Manager *General Affairs and Community Relations*, kemudian dilanjutkan dengan wawancara *Corporate Communication* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk mengecek data yang telah didapatkan melalui berbagai sumber data lainnya terkait dengan penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, peneliti juga mewawancarai karyawan untuk mengkroscek hasil data terkait dengan citra perusahaan di kalangan publik internalnya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap**

PT Holcim Indonesia Tbk Pabrik Cilacap beralamat di Jalan Ir. Juanda Kelurahan Karang Talun Cilacap Tengah 53234 dan merupakan anak perusahaan semen di dunia, Holcim Ltd. (Swiss). PT. Holcim Indonesia Tbk atau yang dahulu dikenal dengan nama PT. Semen Nusantara Tbk didirikan berdasarkan Undang-Undang Penanaman Modal Asing No. 1 Tahun 1967 Jo UU No. 11 tahun 1970. Presiden RI saat itu melalui SK No. B-76/PRES 3/1974 tertanggal 4 Maret 1974 memberikan persetujuan pendirian pabrik sesuai permohonan dari pemegang saham yang terdiri dari :

- a. PT. Gunung Ngadeg Djaya (30% saham), Pengusaha Swasta Nasional
- b. Onoda Cement Co. Ltd (35 %), Pengusaha Swasta Jepang
- c. Mitsui Co. Ltd (35%), Pengusaha Swasta Jepang

PT. Semen Nusantara sebagai badan hukum disahkan berdasarkan Akte Notaris Kartini Mulyadi, S.H. di Jakarta dengan register Nomor:133 tanggal 18 Desember 1974 dengan usulan akte perubahan No. 46 tanggal 11 Maret 1975, dalam bentuk Perseroan Terbatas dan berstatus Penanaman Modal Asing dan kemudian dikukuhkan dengan surat Menteri Kehakiman RI No. V.A/5/96/25 tanggal 23 April 1975.

Pulau Nusakambangan, salah satu pulau di dekat wilayah Cilacap yang semula merupakan lokasi tertutup (seuai SK Gubernur Hindia Belanda No. 25 tanggal 10 Agustus 1912 Jo No. 34 diktum ke-3 sub a), pada akhirnya diperbolehkan untuk dibuka dan dimanfaatkan berdasarkan SK Presiden RI No. 38 tahun 1974. Dengan demikian, dimungkinkan bagi PT. Semen Nusantara untuk memanfaatkan sebagian area di Pulau Nusakambangan sebagai lokasi penambangan batu kapur, salah satu bahan baku utama dalam pembuatan semen. Kemudian, PT. Gunung Ngadeg Djaya mendapat ijin penambangan daerah untuk:

- a. Konsensi penambangan batu kapur di Pulau Nusakambangan seluas 1000 hektar sejak tahun 1975.
- b. Konsensi penambangan tanah liat di Desa Tritih Wetan seluas 250 hektar.
- c. Lokasi pabrik semen di Kelurahan Karang Talun Kecamatan Cilacap Utara dengan luas 26,5 hektar.
- d. Lokasi perumahan di Kelurahan Gunung Simpung dengan luas 10 hektar.
- e. Lokasi service station. Shipping distribution lengkap dengan loading facility seluas 3,5 hektar (status kontrak dengan Perum Pelabuhan III Cabang Cilacap).

Peletakan batu pertama pendirian Pabrik Semen Nusantara Pabrik Cilacap I dilakukan oleh Bupati KDH tingkat II Kabupaten Cilacap, Bapak H. R.Y.K Mukmin tanggal 19 Juni 1975. selanjutnya pembangunan fisik dimulai tanggal 1 Juli 1975 hingga 5 April 1977.

Pada tanggal 1 Juli 1977, PT. Semen Nusantara sudah mulai berproduksi. Jenis semen yang dihasilkan adalah semen Protland Type 1 dengan logo Candi

Borobudur dan Bunga Wijaya Kusuma. Selanjutnya sejak tanggal 10 Juni 1993, PT. Semen Nusantara memiliki status baru dengan pengambilan saham 100% oleh Indonesia, yang kemudian diambil alih oleh PT. Semen Cibinong Tbk. Pabrik Cilacap sendiri terdiri dari dua sentral produksi yaitu CP 1 (pabrik lama) dan CP 2 (pabrik baru).

Pemenuhan kebutuhan pasar khususnya di daerah Jawa Tengah dan DIY dilakukan dengan dua cara pembesaran kapasitas produksi melalui:

a. Pengadaan pregrinding sehingga dapat mempercepat penggilingan dengan harapan, kapasitas produksi dapat bertambah hingga 500.000 ton/tahun sehingga produksi menjadi 1.500.000 ton/tahun dan mulai beroperasi pada Juni 1995.

b. Perluasan dengan menambah satu unit pabrik sekaligus merupakan unit kelima yang dibangun di kawasan industri Cilacap II dengan kapasitas sebesar 2,6 juta ton/tahun.

Proyek pembangunan CP 2 dilakukan mulai Januari 1995 hingga April 1997. Pada tahun 1995, pabrik CP 1 sempat mengalami penutupan karena adanya kenaikan BBM yang menyebabkan biaya operasi melebihi budget dan menimbulkan kerugian. Pada tahun 2000, PT. Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap setuju untuk diadakan restrukturisasi hutang dengan para kreditor. Hutang perseroan telah dikurangi sebesar \$ 500 juta. Selain itu, PT. Tirtamas Maju Tama sebagai pemegang saham terbesar telah menjual seluruh sahamnya kepada perusahaan Holcim dari Swiss dan mengakibatkan perubahan pemegang saham sebagai berikut:

a. Holcim : 77,33%

b. Kreditor : 16,1%

c. Umum : 6,6%

Selanjutnya tanggal 13 Desember 2001, Holcim Ltd. menjadi pemegang utama. Holcim atau Holderbank didirikan oleh Jacob Schidheiny pada tahun 1838 di desa Balgach, Swiss. Pada tahun 1933, perusahaan telah berekspansi di lebih dari tujuh puluh negara di lima belahan dunia: Amerika Utara, Amerika Latin, Eropa, Asia Pasifik dan Afrika.

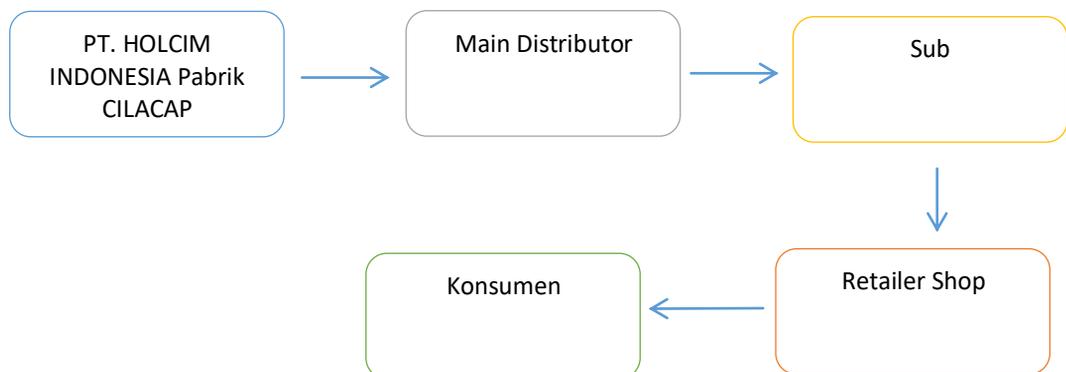
Pada tanggal 30 Desember 2004, Holcim Participations Ltd., menjual seluruh sahamnya kepada induk perusahaan yaitu Holderfin B.V., pemegang saham mayoritas PT. Semen Cibinong Tbk dengan kepemilikan saham 5.925.921.820 lembar saham dengan nilai transaksi sebesar Rp 2,5 Triliun (USD 256,48 juta). Holderfin yang berkedudukan di Belanda tersebut merupakan induk perusahaan sekaligus pemegang saham Holcim di Mauritius. Mulai tanggal 1 Januari 2006, nama PT. Semen Cibinong resmi diganti dengan nama PT. Holcim Indonesia Tbk., sesuai dengan keputusan rapat yang diadakan pada tanggal 24 April 2005. Selanjutnya, Holcim Indonesia menjadi anggota Asosiasi Semen Indonesia dan sebagai unit usaha di bawah grup Holcim, perusahaan aktif sebagai anggota *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSI) dan anggota pendiri *Cement Sustainability Initiative*.

Dengan dukungan lebih dari 2.500 karyawan, Holcim Indonesia mengoperasikan pabrik semen di Cilacap, Jawa Tengah, Narogong, Jawa Barat dan Tuban, Jawa Timur. Pada tahun 2016, Holcim bergabung dengan Lafarge

Group sehingga kini menjadi Lafarge Holcim. Produk yang dipasarkan dengan merk dagang Holcim membawahi kurang lebih 43 sub distributor, diantaranya:

1. PT. Wibawa Putra Utama
2. PT. Panca Niaga
3. PT. Cipta Niaga
4. PT. Darma Niaga
5. PT. Perikesit Indonesia

Dari sub distributor ini selanjutnya semen disebarakan ke retailer shop (toko pengecer) baru kemudian ke konsumen. Diagram alir distribusi semen Holcim yaitu:



**Keterangan : Diagram alir distribusi Holcim Indonesia**

**Sumber : arsip Holcim**

## **4.1.2 Visi dan Misi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap**

### **4.1.2.1 Visi Perusahaan**

Menjadi perusahaan yang terdepan dengan kinerja terbaik dalam industri bahan bangunan di Indonesia.

### **4.1.2.2 Misi Perusahaan**

- Memastikan nihil bahaya dalam setiap kegiatan operasional dan bisnis.
- Bermitra dengan para pelanggan untuk mewujudkan solusi-solusi berbeda dan inovatif.
- Mengembangkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi melalui lingkungan kerja yang beragam dan melibatkan setiap individu di dalamnya.
- Menciptakan nilai yang sama dan solusi-solusi yang berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan.

Dalam usaha mencapai visi dan misi, langkah serta usaha yang dilakukan yaitu:

1. Memuaskan pelanggan, pemasok dan pemegang saham sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.
2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Menjadi warga yang bertanggung jawab dalam mendukung kesejahteraan masyarakat sekitar.
4. Menerapkan sistem kinerja lingkungan hidup yang berkesinambungan.
5. Keselamatan kerja adalah mutlak, tidak dapat ditawar.

6. Menjunjung tinggi nilai-nilai religious dalam sikap penuh toleransi, keterbukaan, kesungguhan hati, kejujuran dan integritas dalam setiap tindakan.
7. Ketepatan dalam menepati janji melalui tindakan dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja.
8. Bangga dan percaya diri terhadap keberhasilan, namun tidak pernah berhenti belajar.
9. Mendorong dan menghargai inovasi, kreativitas, kerja sama tim, keterbukaan dan kinerja yang baik.
10. Saling menghargai sesama, baik pada perusahaan, pemegang saham dan lingkungan sekitar tempat kita tinggal dan bekerja.
11. Kita berusaha memastikan bahwa bekerja pada perusahaan merupakan sebuah pengalaman yang menyenangkan.

#### **4.1.3 Nilai Dasar PT. Holcim Indonesia**

PT. Holcim Indonesia memiliki nilai-nilai inti yang menjadi panduan sehari-hari. Kesehatan dan keselamatan adalah prioritas utama kita dan tercermin dalam segala hal yang kita lakukan. Nilai-nilai tersebut antara lain:

*Customers* : Membangun organisasi dan budaya yang berorientasi pada pasar dan pelanggan.

*Results* : Bersemangat mencapai target dan mewujudkannya dengan eksekusi yang seksama, tanpa bahaya bagi siapapun.

*Integrity* : Menciptakan lingkungan dengan fokus dan komitmen kepada kepatuhan.

*Sustainability* : Menunjukkan kepemimpinan dalam pengelolaan lingkungan dan teladan tanggung jawab bagi generasi mendatang.

*People, Openness and Inclusion* : Peduli dan menghargai setiap individu.

#### 4.1.4 Logo Perusahaan



**Gambar 4.1 Logo Holcim. (sumber: holcim.com)**

Logo perusahaan PT. Holcim Indonesia Tbk adalah perpaduan antara huruf H dan C yang bersatu. Arti dari logo ini adalah H merupakan perlambangan dari Holcim dan C merupakan lambang bahwa Holcim terbuka untuk semua orang di berbagai dunia. Selain itu logo huruf C juga mengartikan kata “*cement*” dalam bahasa perancis yang artinya adalah semen. Selain itu, Holcim berarti Holderbang, nama tersebut adalah nama desa lahirnya pabrik semen Holcim. Sedangkan cim, artinya *ciment*. Logo berwarna merah yang menyerupai huruf C juga diartikan sebagai gambar lingkaran yang terbuka. Artinya, Holcim adalah perusahaan global dan terbuka, siapa saja dapat menjadi bagian dari Holcim.

#### 4.1.5 Lokasi Perusahaan

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pembangunan suatu pabrik adalah pemilihan lokasi pabrik itu sendiri, karena lokasi pabrik akan berpengaruh pula terhadap kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Pemilihan lokasi pabrik harus diusahakan sedemikian rupa sehingga dekat dengan sumber bahan baku, sasaran pasar dan fasilitas transportasi yang memadai, serta tersedianya tenaga ahli. Letak PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap berada di tengah kota, tepatnya di Jalan Ir. Juanda, Kelurahan Karang Talun, Kecamatan Cilacap Utara, Kabupaten Cilacap. Lokasi yang padat penduduk membuat perusahaan harus berhati-hati dalam melakukan kegiatan produksi. Selain itu, Holcim memiliki dua lokasi tambang atau sering disebut *Quarry* di Cilacap. Lokasi tambang pertama berada di Pulau Nusakambangan dan kedua di Jeruklegi. Dalam melakukan penambangan Holcim juga memperhatikan kondisi lingkungan. Holcim tidak hanya sekedar menambang, melainkan juga menjaga lingkungan agar tidak rusak.



**Gambar 4.2 Peta Lokasi Pabrik PT. Lafarge Holcim Indonesia, Tbk, Pabrik Cilacap.  
Sumber : Arsip Holcim**

#### 4.1.6 Bidang Pekerjaan

Secara umum organisasi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap mengikuti garis staff manager yang mempunyai wewenang eksekutif yang jelas sebagai pelimpahan tanggung jawab atasannya pada batas-batas tertentu. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dipimpin oleh seorang direktur yang bertanggung jawab pada dewan komisaris yang berkedudukan di Swiss. Presiden Direktur Holcim adalah Gerhard Wolfgang Schutz. Gary Schutz, sebelumnya ia menjabat sebagai CEO Holcim Vietnam. Schutz mulai bergabung dengan Holcim sejak 1994 dan sekarang menjadi presiden direktur Holcim. Presiden direktur merupakan jabatan tertinggi dalam sebuah perusahaan. Tanggung jawabnya memastikan perusahaan berjalan dengan baik serta memberikan pengarahan terhadap visi dan misi yang akan dicapai perusahaan. Wewenangnya menentukan arah kebijakan perusahaan dan memiliki hak penuh atas semua keputusan yang diambil. Presiden direktur membawahi beberapa direktur diantaranya adalah:

1. Direktur *Legal & Corporate Affairs*

Direktur ini bertugas untuk menangani urusan perijinan, mengeluarkan peraturan-peraturan yang akan berlaku pada perusahaan, bertanggung jawab tentang semua masalah yang berkaitan dengan hukum.

2. Direktur *Manufacturing*

Bertugas untuk mengawasi jalannya produksi di pabrik, mulai dari pengiriman bahan baku sampai dengan keluarnya produk semen di pasaran. Direktur ini bertanggung jawab akan kelancaran produksi dan berkewajiban memberikan laporan yang berkaitan dengan produksi semen.

### 3. *Chief Financial Officer*

Direktur ini bertugas untuk mencatat pemasukan dan pengeluaran perusahaan, berkewajiban memberikan laporan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

### 4. *Direktur Marketing & Innovation*

Direktur ini berkedudukan di Jakarta, mempunyai tugas untuk memperkenalkan atau mempromosikan produk semen Holcim Indonesia ke pasaran, bertanggung jawab untuk menaikkan profit perusahaan dengan mengembangkan cara-cara pemasaran baru.

### 5. *Direktur Aggregates, Ready Mix and Contruction Materials*

Direktur ini bertanggung jawab dalam hal pemasaran *Ready Mix Concrete* (RMX) di pasaran dengan nama Holcim Beton yang merupakan anak perusahaan dari Holcim Indonesia. Direktur ini juga bertanggung jawab dalam penyediaan dan pemasaran agregat sebagai bahan baku pembuatan *concrete* atau beton.

### 6. *Direktur Logistic dan Exports*

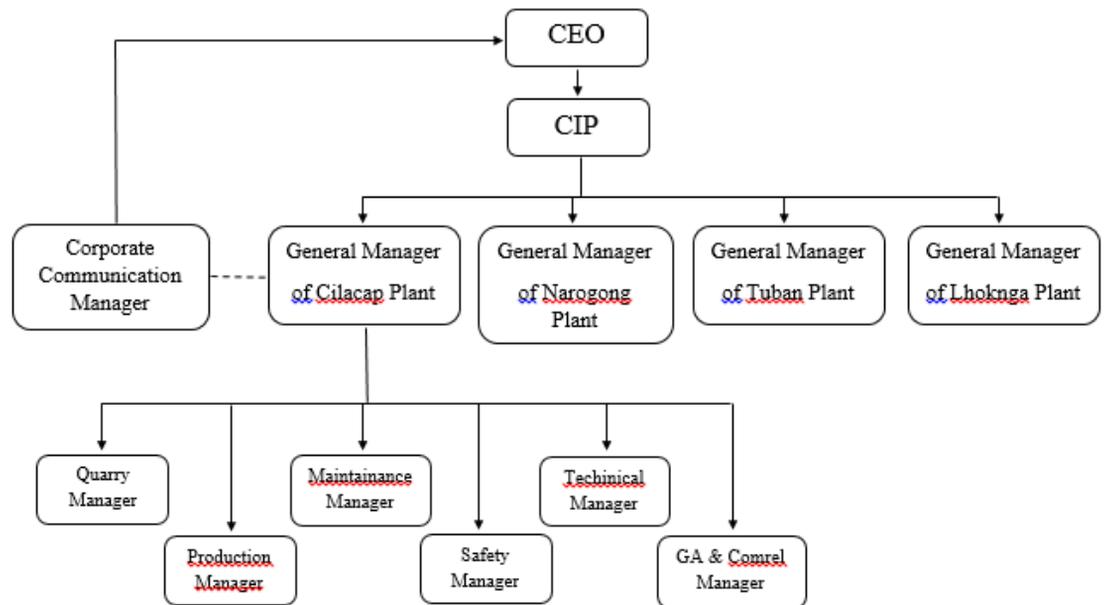
Direktur ini bertanggung jawab atas manajemen operasi rantai pasukan multi fungsi serta bertanggung jawab untuk memperluas pemasaran dengan melakukan ekspor ke luar negeri.

### 7. *Direktur Sumber Daya Manusia*

Direktur ini membawahi para *Human Resources Manager* yang berada di masig-masing pabrik. Bertugas untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara para karyawan baik dengan atasan, rekan kerja ataupun pihak luar. Bertanggung jawab memberikan pelayan kepada masyarakat luar yang

mempunyai kepentingan dengan perusahaan dan berkewajiban menciptakan iklim kerja yang kondusif demi tercapainya hubungan yang baik.

Berikut gambar struktur organisasi di Holcim Indonesia:



**Gambar 4. 3 Struktur Organisasi PT Holcim Indonesia Tbk**

**Sumber : Arsip Perusahaan**

Keterangan:

*a. Chief Executive Officer (CEO)*

CEO adalah pemilik dari PT Holcim Indonesia yang memiliki tanggung jawab penuh dalam setiap naik turunnya gelombang perusahaan.

*b. Cement Industrial Performance (CIP) Director*

Direktur yang membawahi empat pabrik, yaitu Pabrik Cilacap, Pabrik Narogong, Pabrik Tuban, dan Pabrik Lhoknga.

c. *Plant General Manager (GM)*

GM merupakan pimpinan tertinggi dalam setiap pabrik, yang bertanggung jawab penuh atas manager di setiap departemennya.

d. *Quarry Manager*

Dalam departemen *Quarry*, terdapat manager yang mempunyai tugas dan tanggung jawab pada penambangan batu kapur di Pulau Nusakambangan dan tanah liat di daerah Jeruk Legi.

e. *Production Manager*

Dalam departemen produksi, terdapat manager yang bertanggung jawab untuk mengawasi perencanaan bahan baku, proses produksi, dan menangani kelancaran produksi semen dari penerimaan bahan baku sampai pada proses pembuatan semen.

f. *Maintainance Manager*

Manager *Maintainance* memiliki tanggung jawab dalam mengadakan pemeliharaan, perawatan, perbaikan mesin, dan seluruh peralatan pabrik.

g. *Safety Manager*

Manager *Safety* bertanggung jawab untuk mengawasi dan menjaga mutu dari semua produk. Mutu tersebut mulai dari bahan baku hingga menjadi semen yang bersertifikat.

h. *Technical Manager*

Dalam departemen teknik, terdapat seorang manager yang mempunyai tanggung jawab untuk melakukan penelitian dan

pengembangan (*research and development*) mengenai rancangan proses dan peralatan proses demi kemajuan pabrik.

i. *General Affairs & Community Relations (GA & Comrel) Manager*

Manager GA & Comrel memiliki tanggung jawab dalam menjalankan hubungan eksternal dengan *stakeholders*, instansi terkait demi kelancaran operasional pabrik, melaksanakan komitmen antara Holcim dan instansi terkait, membangun *Image* positif perusahaan dari *stakeholders*, menjamin operasi perusahaan tidak terganggu dari aspek sosial, dan mengelola program CSR.

j. *Corporate Communication Manager*

*Corporate Communication Manager* merupakan divisi *Public Relations* PT Holcim Indonesia. *Corporate Communication Manager* mempunyai tugas untuk menjalin hubungan dengan pihak internal dan eksternal dengan tujuan membuat reputasi perusahaan tetap positif dan membuat publik semakin *aware* dengan produk maupun kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

Fungsi dan tugas *Public Relations* Holcim Indonesia dilaksanakan oleh *Corporate Communication Department*. *Department* ini berada dalam kesatuan *General Affairs and Community Relation Departmen*. Meskipun bergabung dengan departmen yang lain, laporan hasil kerja *Corporate Communication* diserahkan langsung kepada CEO yang berada di Swiss. Hal tersebut dikarenakan posisi *Corporate Communication* setara dengan manager pada tiap *department* yang berada di Holcim. Peran *Corporate Communication Department* yaitu

menampilkan dan menjaga citra perusahaan yang positif termasuk proaktif mengembangkan strategi berhubungan dengan media, menciptakan dan menginformasikan produk atau layanan kepada publik dan bekerja sama dengan mitra strategis sehingga membuat publik semakin *aware* dengan produk maupun kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

Sedangkan untuk bidang produksi Holcim Indonesia pabrik Cilacap dapat di spesifikasikan lagi menjadi tujuh departemen diantaranya:

### *1. Quarry Department*

Departemen ini mempunyai tugas dan tanggung jawab pada penambangan batu kapur di Pulau Nusakambangan dan tanah liat di daerah Jeruklegi. *Quarrydepartment* dipimpin oleh *Quarry Manager* yang dibantu oleh dua *Super Intendent* (SI) yang berada di Nusakambangan dan Jeruklegi.

### *2. Production Department*

Departemen produksi dipimpin oleh seorang *Manager Produksi* yang bertanggung jawab mengawasi perencanaan bahan baku, mengawasi proses produksi, serta menangani kelancaran produksi semen dari penerimaan bahan baku sampai proses pembuatan semen.

### *3. Technical Department*

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Manager Teknik* (*TechnicalManager*) yang bertanggung jawab melakukan penelitian dan pengembangan (*research and*

*development*) tentang rancang proses dan peralatan proses untuk kemajuan pabrik.

Departemen ini membawahi :

- a. Laboratorium (*process quality control, preparation room, x-ray room, officeroom, meeting room*, laboratorium fisika, dan laboratorium kimia).
- b. *Process Engineering* (PE)

Tim proses *engineering* berperan sebagai penentu nilai dari parameter-parameter yang dikontrol pada proses produksi seperti tekanan, temperatur, laju alir material, spesifikasi alat yang dibutuhkan, hingga parameter bahan baku yang layak digunakan dalam proses produksi, sehingga produk yang dihasilkan akan memenuhi target kualitas yang telah ditentukan. Selain itu, PE juga bertugas mengatasi masalah jika ditemukan kerusakan yang nantinya akan diperbaiki oleh tim *maintenance*.

- c. *Environment Quality Service* (EQS)

EQS bertugas untuk menjaga lingkungan baik dalam maupun luar pabrik agar tetap bersih dan nyaman. EQS akan mengurus limbah yang dihasilkan selama proses produksi maupun limbah nonproduksi yang meliputi limbah cair, limbah padat dan limbah gas. Selain itu terdapat badan dibawah naungan EQS bernama *geocycle*. yang mengelola sumber alternatif energi maupun bahan baku (*Alternative Fuel and Raw Material*) bagi proses produksi pabrik.

#### *4. Maintenance Departmen*

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Manager Maintenance* yang bertanggung jawab mengadakan perawatan, pemeliharaan mesin, perbaikan mesin dan seluruh sarana yang berkaitan dengan peralatan pabrik termasuk penyediaan sarana utilitas yang meliputi penyediaan air proses maupun penyediaan listrik yang diperoleh dari PT PLN. Dalam menjalankan tugasnya, *department maintenance* dibantu oleh dua *super intendent* yang berada pada bagian *electrical* dan *maintenance workshop*.

#### *5. Administration Department, GA Affairs and Community Relations Department.*

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Administration Super Intendent* yang bertanggung jawab menangani bagian umum dengan menyediakan alat transportasi, menerima tamu beserta akomodasinya, dan menyediakan alat tulis untuk setiap departemen. Dalam menjalankan tugasnya *Administration SuperIntendent* dibantu oleh *Administration Service, Cleaning and Office Contractor*, dan *Transport Maintenance. Comunication Relationsip* (Comrel) bertanggung jawab menangani dan meningkatkan hubungan masyarakat atau instansi lain yang terkait dengan perusahaan sehingga perusahaan lebih dikenal oleh umum.

### 6. *Plan Accounting Department*

Departemen ini dipimpin oleh manager departemen planning yang dibawahnya menangani bagian *raw mill* dan *packing house*.

### 7. *Safety Environment and Quality System Department*

Departemen ini dipimpin oleh seorang manager yang bertanggung jawab mengawasi dan menjaga mutu produk dari bahan baku sampai menjadi semen yang mengacu pada sertifikat ISO 9002 dan ISO 14001 serta menangani dampak lingkungan yang timbul selama proses produksi di PT. Holcim Indonesia Tbk, Pabrik Cilacap.

Jam kerja *shift* berlaku bagi karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan produksi dan pengamanan pabrik. Jam kerja karyawan *shift* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Shift	Jam Kerja	Istirahat
Pagi	07.30 WIB - 15.30 WIB	12.00 WIB - 13.00 WIB (Senin-Kamis) 11.30 WIB - 13.00 WIB (Jum'at)
Siang	15.30 WIB - 23.30 WIB	17.00 WIB - 18.00 WIB
Malam	23.30 WIB - 07.30 WIB	03.00 WIB - 04.00 WIB

**Tabel 4.1 Ket. Tabel Jam Kerja Shift Karyawan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap**

#### **4.1.7 Pelaksanaan *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap**

Perusahaan memiliki publik yang dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal. Publik internal terdiri dari pemegang saham, manajemen, karyawan dan keluarga karyawan. Sedangkan publik eksternal terdiri dari konsumen, media, pemasok, komunitas dan masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan. Sesuai dengan tujuan penelitian, fokus penelitian kali ini adalah karyawan yang merupakan publik internal perusahaan.

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tidak memiliki divisi khusus bernama *Public Relations*. Peran dan fungsi *Public Relations* dijalankan oleh divisi atau *department* yang bernama *Corporate Communication*. Sebenarnya, *Corporate Communication* adalah *Public Relations* PT. Holcim Indonesia. Namun, di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, kedudukan *Public Relations* berada di dalam *Community Relations Department*. *Community Relations Department* berfungsi untuk menjalin dengan eksternal publik. Hal tersebut karena Holcim Cilacap merupakan perusahaan semen yang terletak di pusat kota, sehingga Holcim memberikan perhatian penuh terhadap masyarakat sekitar perusahaan. Meskipun *Corporate Communication* berada di dalam *Community Relations Department*, divisi tersebut memiliki tugas dan fungsi yang berbeda. *Corporate Communications* tidak hanya menjalin hubungan dengan publik eksternal, melainkan juga dengan publik internal, mengelola krisis, memperbaiki citra dan mempertahankan reputasi. Dalam menjalankan hubungan dengan publik internal, *Corporate Communication* dibantu oleh *Human Resource Department* (HRD) karena *department* tersebut lebih mengenal publik internal perusahaan.

Salah satu kegiatan internal *Public Relations* yaitu menjalin kerjasama dengan seluruh lingkungan kerja, baik itu manajer, atasan dan karyawan. Kerjasama tersebut dapat tercipta melalui hubungan karyawan yang baik. Aktifitas tersebut sering disebut *Employee Relations*. *Employee Relations* termasuk dalam tanggung jawab *Public Relations* dalam perusahaan. Kewenangan dan pelaksanaannya menjadi tanggung jawab departement *Public Relations* atau *Public Relations Officer*. Namun, aktivitas *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap menjadi kewenangan dari *Corporate Communication* meskipun dalam menjalankan fungsi-fungsi *Public Relations* terkadang dibantu oleh HRD. Ungkapan dari Ibu Susi selaku pembantu *Corporate Communications* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap mengatakan bahwa,

“Hubungan antar karyawan adalah hal yang sangat penting. Kita semua, baik karyawan maupun non karyawan bekerja sama untuk kemajuan Holcim. Apabila tidak diperhatikan maka karyawan akan sulit dalam bekerja sama dan malas untuk bekerja sehingga produksi perusahaan menurun”, (Wawancara dengan Ibu Susi, pembantu *Corporate Communications* tanggal 17 bulan April 2017).

Agar terjalin hubungan baik antara manajemen dan karyawan ataupun antar karyawannya sendiri, maka PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap melalui *Corporate Communications* melakukan beberapa program *Employee Relations* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta citra perusahaan itu sendiri. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memiliki program-program *Employee Relations* diantaranya yaitu:

#### 4.1.7.1 Program-program *Employee Relations*

Program-program hubungan antar karyawan (*Employee Relations*) PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dibentuk oleh *Corporate Communications* (Corcom). Program yang dibuat ini dapat diikuti oleh para karyawan. Selain bertujuan untuk memenuhi hak-hak para karyawan, kegiatan *Employee Relations* juga bertujuan untuk meningkatkan citra perusahaan. Salah satu program yang disusun oleh *Public Relations* yaitu program pendidikan dan pelatihan atau *training*. Kegiatan ini dilakukan pada setiap departement atau divisi di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

Tujuan diadakan sebuah *training* atau pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan (*skill*) tiap karyawannya. Kemampuan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas para karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Manajemen juga berharap dengan adanya keterlibatan karyawan dalam kegiatan yang diadakan oleh PR, masukan atau usulan maupun kritik terhadap perusahaan dapat tersampaikan dengan jelas sehingga karyawan dan manajemen dapat saling memahami satu sama lain. Bpk Deni menjelaskan:

“Program pendidikan dan pelatihan itu sangat penting. Terlebih kita ini perusahaan dengan skala internasional. Meningkatkan *skill* para karyawan dapat membantu Holcim untuk semakin maju dan berkembang pesat. Tidak hanya mutu produk yang kami tingkatkan, melainkan juga mutu karyawannya kami perhatikan dan terus kami asah”, (Wawancara dengan Pak Deni Nuryandain, *Corporate Communications* Holcim Cilacap tanggal 17 April 2017).

Program pendidikan dan pelatihan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap merupakan kegiatan yang wajib dimiliki oleh sebuah perusahaan. Holcim

menyadari bahwa mengedukasi karyawan membantu mempertahankan sebuah kredibilitas perusahaan. Bapak Kusdiharta menjelaskan,

“*Training* itu sangat penting buat karyawan baik karyawan baru atau yang sudah lama bekerja di Holcim. Manfaatnya, untuk karyawan baru biar tahu *job desknya* dan *product knowledgenya* semakin baik, sedangkan untuk karyawan lama untuk mengetahui apakah selama ini kinerjanya sesuai SOP perusahaan atau tidak. Lagipula kita juga ada Holcim Academy. Jadi *training* untuk karyawan sangat penting”, (Wawancara dengan Pak Kusdiharta, Manager Community Relations 17 April 2017).

Beberapa program pendidikan dan pelatihan karyawan yang dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap yaitu:

#### A. *Business Briefing*



**Gambar 4.4 Meeting tentang An Idea Competition tahun 2017**

**Sumber: Arsip Holcim 2017**

Kegiatan ini dilakukan oleh tiap masing-masing *department* di Holcim. *Business Briefing* dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada tiap karyawan untuk berbagi informasi terkini seputar bisnis dan program Holcim. Kegiatan briefing dapat mengingatkan kembali semua prioritas yang sifatnya segera dan memberi persiapan kepada para staf untuk lebih relevan dengan pencapaian kinerja.

Briefing merupakan salah satu komunikasi tatap muka yang paling efektif dalam menjalankan tugas perusahaan. Selain itu, melalui *business briefing*, para manajer atau atasan dan karyawan dapat menyatakan masukan bagi perusahaan. Melalui kegiatan tersebut akan terbentuk kerjasama tim yang baik.

“Untuk *Department* Comrel sendiri setiap minggunya kita melaksanakan *briefing*. Jadi kita membahas target apa saja yang sudah mencapai goal dan target yang belum tercapai. Melaksanakan sebuah program yang menjadi tujuan utama perusahaan perlu kerjasama tim yang kuat. Ide dari teman-teman di *department* banyak membantu manager untuk mengambil langkah dan mengarahkan mereka”, (Wawancara dengan Kusdiharta, Manager Comrel tanggal 17 April 2017).

*Business Briefing* menjadikan pimpinan dan karyawan untuk saling berhubungan. Hubungan ini untuk memastikan bahwa tujuan dan target masih dalam satu visi dan misi perusahaan. Kegiatan ini juga menjadi wadah untuk menguatkan etos kerja.

Aktivitas *Business Briefing* dilakukan setiap seminggu sekali pada hari Senin. Kegiatan yang dilakukan seperti *meeting* pada umumnya. *Briefing* sudah rutin dilakukan oleh karyawan sehingga hal ini sudah menjadi kebiasaan. Dalam kegiatan ini membahas target apa saja yang sudah tercapai dan belum tercapai sehingga hasil akhir yang diharapkan pada setiap melakukan ini adalah karyawan dan manajemen mampu menciptakan solusi bersama untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi.

## B. *Team Building*



**Gambar 4.5 Briefing Kerja Karyawan Holcim Cilacap**  
**Sumber: Arsip Holcim 2017**

Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kerja sama tim dalam mencapai suatu tujuan. Holcim memiliki banyak karyawan, sedangkan setiap karyawan memiliki potensi yang berbeda. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan usaha agar dapat tercipta kerja sama tim yang kompak. Team building dibentuk dengan tujuan untuk membuat anggota tim saling mengenal satu sama lain sehingga tercipta komunikasi yang baik dalam kelompok.

*Team Building* dilakukan pada saat tertentu, misalnya pada saat karyawan akan melakukan pekerjaan besar, seperti mengerjakan proyek pembangunan jalan Nasional. Kegiatan ini melibatkan pihak luar seperti pekerja kontrak dan PT yang sudah bekerja sama dengan Holcim Cilacap. Selain itu, kegiatan ini tidak hanya dilakukan oleh satu departement saja, melainkan dapat dilakukan bersama-sama meskipun berbeda divisi. Biasanya, beberapa bulan sebelum mengerjakan proyek, melalui *Team Building* ini pihak perusahaan telah membagi-bagi tugas kepada karyawan yang akan terlibat sehingga pada saat pelaksanaan dapat tercipta kekompakan. Bapak Deni selaku *Corporate*

*Communication* (sebutan untuk Tim *Public Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap) menjelaskan,

“Tim Building itu dilakukan misal Holcim ditunjuk pemerintah setempat untuk mengecor jalan raya. Maka kita tidak hanya menyuruh pekerja lapangan untuk melakukan pengecoran, tapi kita semua bersatu. Ada dari *department* comrel, *safety*, penanggung jawab lapangan dan lain-lain saling bekerjasama mensukseskan pengecoran tersebut”, (Wawancara dengan Pak Deni Nuryandain bulan April 2017).

### C. *Manager Forums*

Kegiatan ini dilakukan oleh para manager tiap *department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh para karyawan untuk perusahaan. Setiap pekerjaan yang dilakukan perlu dievaluasi agar Manager mengetahui apakah tujuan perusahaan sudah tercapai atau belum. *Manager Forums* biasanya dilakukan setiap satu bulan sekali.

Selain itu, kegiatan ini bertujuan untuk melatih *manajerial skill* para manager tiap *department* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Menjadi seorang manager bukan merupakan tugas yang mudah. Setiap manager perlu meningkatkan kualitas diri dan kinerjanya agar menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Bapak Kusdiharta selaku manager dari *General Affairs and Community Relations Department* menjelaskan bahwa manager memiliki tanggung jawab yang besar tidak hanya untuk karyawan melainkan juga kepada perusahaan. Manager yang baik, akan membimbing para bawahannya dalam mencapai cita-cita bersama.

Aktifitas ini juga menjadi pengingat hal-hal apa saja yang sudah tercapai dan yang belum tercapai. Diskusi yang terbentuk dalam program ini menjadi salah satu alasan aktifitas ini merupakan salah satu bentuk hubungan karyawan. Pada dasarnya, kegiatan ini hampir sama dengan *Business Briefing*, namun *Manager Forums* dilakukan setiap bulan dan dikhususkan untuk tiap Manager atau Pimpinan tiap divisi atau *department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

#### D. *Safe, Security and Induction*



**Gambar 4.6** *Safety Induction* untuk karyawan baru dan kontraktor  
Sumber: Dokumentasi bulan April 2017

*Training* ini dilakukan kepada para karyawan baru di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Selain karyawan tetap, *training* ini juga diberlakukan kepada pekerja kontrak, para kontraktor, peserta praktik kerja lapangan dan pekerja non karyawan misalnya, penjaga kantin, kasir dan lain-lain. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengenalkan lingkungan perusahaan dan aturan yang berlaku di ruang lingkup perusahaan. Bisaanya kegiatan security induction hanya

dilakukan dalam kurun waktu 1 sampai 3 hari dan diakhiri dengan tes tertulis terkait security induction.

“Holcim sangat menjunjung *safety*. Terbukti dengan angka nol untuk kecelakaan kerja. Perusahaan sangat tegas terhadap pelanggaran yang terkait *safety* and induction. Contohnya saat ada karyawan tidak memakai helm keselamatan maka akan mendapatkan peringatan. System keamanan disini juga sangat baik. Tidak sembarangan orang bisa memasuki kawasan pabrik Holcim Cilacap”, (Wawancara dengan kepala Security PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap Bapak Aris pada tanggal 18 bulan April 2017).

Hubungan karyawan yang dilakukan oleh tim *Public Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap melalui program *training* karyawan merupakan kegiatan rutin perusahaan. Selain menunjang kinerja, Holcim Cilacap juga memberikan *Reward* atau penghargaan kepada karyawan. Perusahaan menyebutnya sebagai program motivasi kerja berprestasi. Hal tersebut dimaknai sebagai upaya dari pihak manajemen dalam memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan. Penghargaan dapat berupa piagam, bonus, promosi jabatan dan lain-lain. Holcim Cilacap memberikan penghargaan tersebut kepada karyawan yang berprestasi dan juga karyawan yang cukup lama mengabdikan kepada perusahaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan dapat menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap melalui program motivasi kerja berprestasi inilah menunjukkan bentuk perhatiannya kepada karyawan. Selain bertujuan meningkatkan loyalitas, pemberian penghargaan juga bertujuan untuk mendapatkan citra serta reputasi yang baik di kalangan karyawan. *Reward* diberikan kepada karyawan setiap tahunnya agar para pekerja termotivasi untuk

meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun. Beberapa bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan yaitu:

E. *Best employee award*



**Gambar 4.7 Award untuk Divisi Comrel dan Corcom Holcim Cilacap 2016**  
**Sumber: Berita Kita tahun 2016**

Penghargaan diberikan oleh perusahaan sebagai wujud apresiasi terhadap kinerja karyawan-karyawannya. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap menyadari pentingnya peran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga, memberikan penghargaan terhadap usaha yang telah dilakukan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

*Employee Award* diberikan secara rutin tiap satu tahun sekali pada tiap *Department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Penghargaan ini diberikan kepada karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang baik. Untuk mendapatkan penghargaan ini, karyawan harus memenuhi syarat dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan.

“Cara kita menentukan karyawan yang mendapatkan penghargaan dinilai dari point yang dikumpulkan pada lembar workdaynya. Karena di Workday ada track record tiap karyawan. Setelah dapat kandidatnya, nanti ada tim khusus yang akan menyeleksi kandidat tersebut”, (Wawancara dengan Deni Nuryandain, Corporate Communications Holcim Cilacap tanggal 19 April 2017).

Pemberian penghargaan kepada salah satu karyawan menjadi acuan semangat untuk karyawan lainnya. Hal ini meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antar karyawan sehingga tercipta suasana kompetisi kerja secara sehat dan sportif. Kegiatan ini juga menjadi salah satu upaya perusahaan dalam memenuhi hak-hak karyawannya. Bapak Deni menjelaskan,

“*Best employee award* dibentuk dengan tujuan untuk memberikan apresiasi kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik untuk perusahaan. Program ini saya lihat menjadi motivasi tersendiri di kalangan karyawan Holcim. Memberikan *Award* juga menjadi bentuk wujud nyata Holcim membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan”, ( Wawancara 19 April 2017).

#### F. *Pension Farewell*

Penghargaan ini diberikan kepada para karyawan yang memasuki masa pensiun. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap mengadakan acara ini saat karyawan akan mengakhiri masa jabatannya atau pensiun. Holcim melakukan hal tersebut karena setiap kesetiaan dan kerja keras layak di apresiasi.

Sebagai perusahaan yang memperhatikan hak-hak karyawannya, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tentu akan menjamin kesejahteraan karyawan sampai ia memasuki masa akhir jabatannya. Berdasarkan keterangan hasil wawancara dengan pak Deni, ia menjelaskan program ini sudah menjadi program utama dalam aktifitas *Employee Relations*. Menurutnya, setiap perusahaan wajib

memiliki agenda acara khusus untuk melepas para karyawannya. Sehingga menciptakan kenangan tersendiri untuk para karyawan.

Kegiatan ini sebagai bentuk perpisahan kepada para karyawan yang telah mengabdikan kepada perusahaan. Selain menjadi simbol ucapan terima kasih perusahaan kepada karyawan, kegiatan ini menjadi bukti kepada karyawan-karyawannya bahwa perusahaan sangat menghargai kinerja karyawan hingga akhir masa jabatannya. *Corporate Communication* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap juga berusaha sebaik mungkin untuk tetap menjalin hubungan yang baik dengan para pensiunan selepas kegiatan ini berlangsung.

#### G. Program Acara Khusus (*Special Event*)

Program acara khusus atau *special event* diadakan dan dirancang diluar dari pekerjaan sehari-hari. Tujuan dari pelaksanaan *special event* ini dimaksudkan sebagai cara untuk meningkatkan rasa keakraban dan kedekatan baik antar karyawan maupun karyawan dengan atasan. Selain kegiatan Ulang Tahun Perusahaan, beberapa hari penting juga merupakan agenda yang terdapat dalam Program Acara Khusus. Kegiatan yang termasuk ke dalam *special event* antara lain:

a. Perayaan Hari Kartini



**Gambar 4.8 Kegiatan Perayaan Hari Kartini 21 April 2017 oleh Karyawan Wanita Holcim Cilacap**

**Sumber: Dokumentasi bulan April 2017**

Sebagai bentuk menghargai emansipasi wanita, Holcim Cilacap merayakan hari Kartini pada tanggal 21 April 2017. Perayaan ini diisi dengan kegiatan-kegiatan yang menggambarkan emansipasi wanita. Perlu diketahui bahwa Holcim hanya sedikit memiliki karyawan wanita. Hal tersebut karena Holcim Cilacap lebih memfokuskan pekerjaan pabrik yang mayoritas dilakukan oleh laki-laki. Pada tanggal 21 April ini, kegiatan yang dilakukan antara lain pentas seni yang dilakukan oleh karyawan wanita, seminar mengenai kehebatan karyawan wanita dan pemberian penghargaan kepada karyawan wanita dengan kinerja terbaik di Holcim Cilacap.

“Kegiatan seperti ini perlu dilaksanakan. Terlebih kita semua tahu karyawan perempuan di Holcim itu jumlahnya sangat sedikit. Jadi dengan adanya momen hari kartini, kita bisa menunjukkan bahwa karyawan wanita juga hebat dan mampu bekerja seperti karyawan laki-laki”, (Wawancara dengan Ibu Susi, pembantu Corporate Communications tanggal 21 April 2017).

b. *Family recreations*



**Gambar 4.9 Family recreation Holcim Cilacap ke Jogja Bay Februari 2017**

**Sumber: Arsip Holcim bulan Februari 2017**

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap menumbuhkan keakraban antar karyawann maupun antar karyawan dengan atasan melalui kegiatan *family recreation*. Kegiatan ini bertujuan untuk mengenal masing-masing keluarga kepada karyawan sehingga keakraban dapat terjalin lama. *Family recreation* diadakan oleh tiap *Department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Memperhatikan keluarga tiap karyawan membuat Holcim menjadi perusahaan yang peduli dengan kesejahteraan karyawannya. Karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan hal tersebut akan berdampak pada kinerjanya. Bpk Rosigit sebagai salah satu karyawan mengatakan,

“Piknik keluarga itu menyenangkan sekali. Kami, para karyawan itu sibuk bekerja apalagi kalau sudah lembur, waktu buat keluarga jadi sedikit. Dengan adanya piknik keluarga yang diadakan Holcim saya merasa Holcim juga memperhatikan keluarga saya. Kegiatan itu juga membuat kami sesama karyawan saling mengenal keluarganya masing-masing”, (Wawancara dengan Rosigit, Maintenance Department, 21 April 2017).

## H. Program Kesehatan



**Gambar 4.10 Medical Check Up Karyawan Holcim Cilacap 2017**  
**Sumber: Arsip Holcim 2017**

Sebagai salah satu cara memperhatikan karyawan, Holcim Cilacap membuat program kesehatan untuk para karyawannya. Kesehatan karyawan harus terjaga agar tidak mengganggu produktifitas perusahaan. PT. Program kesehatan yang rutin dilakukan oleh perusahaan, salah satunya adalah *Medical Check Up*. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengecek, meningkatkan dan menjaga kesehatan para karyawan serta kontraktor yang bekerja di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Dalam lingkungan perusahaan juga disediakan klinik yang memudahkan karyawan untuk mengecek kesehatannya setiap hari. Apabila ada karyawan merasa tidak sehat pada saat bekerja, karyawan akan diijinkan untuk berobat secara gratis di klinik Holcim Cilacap.

Holcim Indonesia Pabrik Cilacap menyediakan asuransi kesehatan baik milik swasta atau non swasta, tergantung keinginan karyawannya. Salah satu asuransi yang digunakan Holcim adalah asuransi BPJS. Asuransi tersebut dapat digunakan oleh semua karyawan Holcim. Asuransi BPJS dibagi menjadi BPJS

kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Fungsi dari tiap asuransi berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan para karyawan. Menurut bpk Rosigit, asuransi sangat berguna, ia menjelaskan:

“Kerja di Holcim itu resikonya tinggi. Kalau lagi di pabrik bisa terpapar zat-zat berbahaya atau mungkin malah bisa jatuh dari ketinggian. Adanya asuransi ini membuat saya pribadi sebagai karyawan meski kerja dengan resiko yang besar tetap merasa aman karena ada jaminan biaya pengobatannya”, (Wawancara dengan Rosigit, Maintenance tanggal 02 Mei 2017).

Asuransi BPJS tidak diberikan secara gratis, karyawan tetap dikenakan biaya untuk membayar asuransi. BPJS dibayar melalui gaji, jadi gaji yang didapatkan para karyawan akan dipotong sebagian untuk pembayaran asuransi tiap bulannya sesuai dengan prosedur yang berlaku. Walaupun gaji dipotong untuk biaya asuransi, tapi perusahaan menjamin secara penuh kesehatan karyawan. Selain BPJS, Holcim Cilacap juga memudahkan karyawan untuk bergabung dengan asuransi dari pihak lain yang sudah bekerja sama dengan Holcim.

#### I. Program Kebersamaan Holcim

Demi terciptanya kehidupan dan lingkungan kerja yang sehat, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap membuat beberapa kegiatan untuk karyawan yang disebut program kebersamaan Holcim. Program kebersamaan terbagi dalam beberapa kegiatan, yaitu:

##### a. Klub Hobi/Olahraga



**Gambar 4.11 Juara I Futsal Competition Holcim 2017**  
**Sumber: Arsip Holcim 2017**

Kehidupan yang sehat dapat dimulai dengan melakukan olahraga. Melalui olahraga, kesehatan karyawan akan terjaga dan pekerjaan menjadi lancar. Membangun sebuah kebersamaan juga dapat dilakukan melalui kesamaan hobi. Misalnya, beberapa karyawan membentuk klub olahraga bulutangkis, maka kebersamaan antar karyawan tersebut akan terbentuk karena mereka terbiasa menghabiskan waktu bersama. Hobi yang sama juga memudahkan antar karyawan untuk saling berkomunikasi dan bertukar informasi sehingga keakraban dapat terjalin dengan baik.

“Kalau klub Hobi saya itu Motor Trail. Jadi saya dan beberapa teman dari Holcim, salah satunya Pak Rosigit, yang suka adventure bikin grup. Jadi kalau ada event adventure pakai motor trail ya kita ikutan. Kadang Holcim Cilacap juga ikut sponsor. Klub kita itu bergabung dengan Tank Trail Adventure Nusakambangan. Jadi semua orang bisa ikut disana, tidak khusus untuk karyawan Holcim saja. Kita yang dari Holcim jadi bisa semakin akrab dan nambah teman juga”, (Wawancara dengan Bapak Aris Kepala Security Holcim Cilacap bulan 04 Mei 2017).

Aktifitas *Employee Relations* berdasarkan hobi ini telah ada sejak lama dan diterapkan di seluruh Holcim yang ada di Indonesia. Selain itu, klub-klub

olahraga seperti bulutangkis, sepak bola atau futsal yang terbentuk dalam ruang lingkup Holcim Cilacap bisaanya mengadakan kompetisi. Perlombaan tersebut bisaanya dilaksanakan pada hari ulang tahun perusahaan sebagai media hiburan untuk karyawan. Pertandingan antar klub ini tidak sebatas kompetisi antar *Department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, melainkan juga antar sesama Holcim yang berada di seluruh Indonesia. Selain itu, kegiatan berdasarkan hobi biasanya dilakukan pada saat weekend atau hari libur kerja. Hal ini bertujuan agar hobi tidak mengganggu pekerjaan karyawan. Melalui aktifitas ini, Holcim memberi kesempatan pada karyawannya untuk saling membuka jaringan komunikasi dengan karyawan Holcim lainnya yang berbeda daerah.

#### b. Ngopi Bareng



**Gambar 4. 12 Temu Masyarakat dalam acara Coffee Morning Holcim Cilacap**  
**Sumber: Arsip Holcim 2016**

Ajang untuk berbagi pengalaman dan ide-ide baru. Menurut bpk Deni Nurnyandin, sebagian besar karyawan Holcim menyukai kegiatan ini. Kegiatan ngopi bareng juga dilakukan pada saat tertentu dan dikemas dalam suasana yang nyaman dan santai. Bapak Deni menyampaikan:

“Karyawan Holcim itu kan kebanyakan laki-laki, jadi acara ngopi bareng ini dapat dijadikan wadah untuk saling bertukar informasi, ide, memberi saran atau bahkan kritik buat perusahaan. Kenapa judulnya ngopi bareng, ya karena sebagian besar laki-laki pasti suka kopi dan ngopi bareng juga terdengar lebih akrab di telinga”, (Wawancara dengan Deni, Corporate Communications tanggal 04 Mei 2017).

Aktifitas ini juga terkadang mengundang tamu-tamu dari luar perusahaan Holcim. Misalnya seperti mengundang masyarakat yang telah berkontribusi dengan baik dalam kegiatan CSR perusahaan. Tujuan perusahaan melakukan hal tersebut yaitu untuk menunjukkan bahwa Holcim Cilacap merupakan perusahaan yang tidak hanya peduli kepada publik internalnya melainkan juga kepada publik eksternal perusahaan. Selain itu, kegiatan ini juga menambah rekan baru dari luar perusahaan sehingga komunikasi dan hubungan sosial antara perusahaan dengan publik-publiknya tercipta dengan baik. Ngopi Bareng dilakukan pada saat tertentu dan tidak terlalu rutin untuk dilakukan. Kegiatan ini dapat diikuti pihak luar karena sifatnya yang tidak terlalu formal. Biasanya diadakan setiap 3 bulan sekali atau pada saat beberapa target perusahaan telah tercapai.

### *c. Employee and Pensiun Group*



**Gambar 4.13 Silaturahmi Keluarga Besar Holcim Cilacap 2017**  
**Sumber. Arsip Holcim**

Holcim Cilacap tidak melupakan jasa para karyawan yang telah pensiun. Holcim menganggap bahwa pensiunan adalah seseorang yang memiliki pengalaman kerja yang banyak bersama perusahaan. Meskipun tidak lagi bekerja sebagai karyawan di Holcim, para pensiunan dapat memberikan masukan kepada para karyawan yang masih bekerja di Holcim Cilacap. Dalam hal ini, *Corporate Communication* berusaha menunjukkan kepada karyawan bahwa meskipun anda telah pensiun, anda tidak akan dilupakan oleh Holcim. Maka, *Corcom* berusaha menjaga tali silaturahmi antara pegawai aktif dengan pensiunan Holcim.

Salah satu aktifitas *Employee Relations* yang dilakukan PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap adalah dengan membentuk grup pensiunan. Grup ini menjadi wadah untuk saling tetap berkomunikasi dengan seluruh karyawan yang pernah dan masih bekerja di Holcim. Saling bertukar cerita pengalaman dan memberikan ide-ide kepada karyawan yang masih bekerja di perusahaan juga mampu memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan. Pak Dimas mengatakan,

“Karyawan yang telah pensiun tidak akan dilupakan oleh perusahaan. Bahkan saya sendiri kadang masih suka bertanya kepada rekan saya yang telah pensiun jika saya menghadapi masalah yang sekiranya rekan saya

telah berpengalaman mengatasi masalah tersebut pada saat ia masih bekerja di Holcim. Jadi kita saling bertukar pendapat dan hubungan seperti ini yang kita usahakan untuk terus terjaga di Holcim Cilacap”, (Wawancara dengan Pak Dimas, Admin, tanggal 04 Mei 2017).

#### d. Aktifitas Religi



**Gambar 4.14 Halal Bi Halal Karyawan dan Kontraktor Holcim**  
**Sumber: Arsip Holcim 2016**

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memiliki ratusan karyawan yang terdiri dari beberapa suku, ras, budaya dan agama. Perbedaan tersebut membuat karyawan Holcim memiliki sikap toleransi yang tinggi. Perusahaan sangat menjamin keamanan dan kenyamanan kegiatan religi karyawannya.

Sebagai bentuk menghargai kepercayaan tiap karyawan, maka PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap mengadakan aktifitas religi pada saat-saat tertentu. Kegiatan ini sebagai salah satu upaya *Corporate Communication* perusahaan dalam meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan. Kegiatan religi yang dilakukann oleh perusahaan misalnya pada saat perayaan hari Nyepi. Holcim Cilacap memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk melaksanakan ibadah Nyepi. Jadi, apabila ada karyawan yang menganut agama

Hindu namun mendapatkan shift kerja, maka karyawan tersebut berhak mendapatkan izin untuk merayakan hari besar agamanya.

Karyawan Holcim Cilacap juga memiliki karyawan beragama Islam dalam jumlah yang cukup banyak. Sehingga pada saat setelah bulan Ramadhan, Holcim mengadakan acara seperti halal bihalal dengan keluarga karyawan. Program acara tersebut menjadi salah satu cara untuk mengenal karyawan beserta keluarganya. Sehingga hubungan antar karyawan semakin terjalin dengan akrab karena saling mengenal satu sama lain. Contoh lain misalnya mengadakan acara buka puasa bersama pada saat bulan Ramadhan. Bisaanya, kegiatan buka bersama ini bisa diikuti oleh karyawan yang non muslim sekalipun. Acara ini bersikap tidak formal sehingga siapapun boleh mengikutinya.

Program kebersamaan Holcim tidak hanya menjadi salah satu kegiatan dalam menjalin hubungan karyawan. Namun kebersamaan merupakan tujuan utama perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Selain kebersamaan Holcim, dalam menjalin hubungan karyawan diperlukan program pengembangan karir. Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menunjukkan *skill* yang dimilikinya. *Skill* tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan para manajer untuk mengembangkan karir bawahannya.

#### J. Program Pengembangan Karir Holcim

Dua tahun terakhir, lebih dari 500 pergerakan karir terjadi di Holcim. Pergerakan karir terjadi baik dalam bentuk yang lateral (pindah jabatan di level yang sama) atau vertikal (naik jabatan). Holcim memberi semua kesempatan karir dikomunikasikan secara terbuka dan dapat dinikmati oleh siapapun sesuai dengan

persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Melalui pengembangan karir ini, diharapkan karyawan tidak mudah melakukan *resign* sehingga kegiatan perusahaan tidak terganggu. Program ini dilakukan juga bertujuan agar citra perusahaan menjadi lebih baik di kalangan karyawan. Beberapa hal yang dilakukan melalui program pengembangan karir yaitu:

a. Naik Jabatan

Program ini dapat diikuti oleh seluruh karyawan Holcim yang memiliki kriteria yang telah ditentukan. Naik jabatan merupakan hal yang sangat diinginkan oleh para karyawan karena kemungkinan mendapatkan gaji yang lebih tinggi sangat besar. Naik jabatan juga menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan tiap kinerja karyawannya sehingga karyawan tersebut layak mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.

“Ada satu sistem di Holcim yang kita sebut sebagai poin. Jadi, naik atau tidak jabatan kita tergantung poin-poin itu. Selama kita bekerja di Holcim, kita akan memiliki web khusus karyawan yang digunakan untuk mengumpulkan poin. Proses pengumpulan juga membutuhkan waktu karena poin-poin tersebut didapatkan kalau tugas yang diberikan sudah finish. Kalau sudah finish semua ada kemungkinan kita bisa cepat naik jabatan”, (Ibu Ruby, karyawan *department* Comrel PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap wawancara bulan 04 Mei 2017).

Aktifitas ini merupakan salah satu bukti bahwa *Corporate Communication* memperhatikan kegiatan hubungan karyawan. Kegiatan ini juga menjadi bentuk nyata bahwa perusahaan memperhatikan hak-hak karyawan. Karyawan berhak mendapatkan kesempatan jenjang karir yang bagus. Hal-hal yang telah dilakukan oleh karyawan pasti akan mendapatkan timbal balik dari perusahaan, baik berupa ganjaran penghargaan atau pujian. Namun, untuk

mendapatkan kenaikan jabatan karyawan perlu meningkatkan kualitas pekerjaannya dan mampu bertanggung jawab untuk setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kenaikan jabatan juga tidak dapat dipastikan waktunya seperti program *Employee Relations* lainnya. Hal ini bergantung pada manajemen, apakah karyawan tersebut dianggap pantas untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

*b. Employee Exchange Program*



**Gambar 4.15** Bapak Dedy, karyawan *Community Relations Department*.

**Sumber : Dokumentasi bulan Mei 2017**

Kegiatan ini dapat diikuti oleh seluruh karyawan Holcim yang memiliki kriteria sesuai syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan. Biasanya kegiatan ini berlangsung selama dua tahun. Setiap karyawan dapat ditempatkan di Holcim

yang berada di seluruh dunia. Karyawan dapat mendaftarkan diri dalam program ini setiap saat.

Program ini memiliki manfaat untuk menambah wawasan serta keterampilan baru bagi karyawan. *Employee Exchange* juga dijadikan sebagai wadah untuk menambah jaringan antar karyawan. Pak Dimas mengatakan,

“*Employee Exchange Program* memberikan kesempatan untuk karyawan menambah pengalaman kerja baru. Mereka bisa apply di kantor Holcim yang ada di seluruh dunia. Jadi kalau beruntung, kita bisa pindah ke Holcim yang berada di Swiss”, (Wawancara dengan Pak Dimas, Admin, tanggal 19 April 2017).

Salah satu karyawan yang mendapatkan kesempatan *Employee Exchange* di Holcim yaitu Bapak Dedy. Ia awalnya bekerja di Holcim Narogong, Bogor. Kemudian bapak Dedy menjelaskan bahwa pada saat ia masih bekerja di Narogong, ia mengikuti program ini dengan tujuan untuk menambah pengalaman baru. Akhirnya ia berhasil lulus dan ditempatkan di Holcim yang berada Cilacap. Sebelumnya, pada saat ia masih bekerja di Holcim Narogong ia tidak ditempatkan di bagian *Community Relations Department*. Melalui program ini, *Corporate Communication* menunjukkan kepada seluruh karyawan agar harus siap untuk bekerja di lokasi yang jauh dan ditempatkan di *Department* yang berbeda.

## K. Workday



**Gambar 4.16** Kegiatan *workday* bulan April 2017 di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap  
 Sumber: Dokumentasi April 2017

Holcim merupakan salah satu perusahaan semen terbesar di dunia. Holcim memiliki lebih dari tiga juta karyawan yang tersebar di seluruh dunia. Tiap karyawan memiliki latar kepribadian, pendidikan dan kebudayaan yang berbeda. Hal tersebut yang melatar belakangi perlu dilakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan karyawan. Dengan menciptakan *workday*, Holcim memudahkan setiap karyawan yang tersebar di seluruh dunia untuk saling terhubung satu sama lain. *Workday* merupakan aplikasi yang dibentuk oleh *Lafarge Holcim Group*. Aplikasi ini berisi tentang data setiap karyawan perusahaan dan informasi-informasi terkait perusahaan. Melalui aplikasi *workday*, tiap karyawan mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karirnya atau saling bertukar informasi dengan karyawan Holcim di seluruh dunia.

Aplikasi ini baru saja dibentuk setelah Holcim resmi bergabung dengan *Lafarge Group*. *Workday* menggantikan sistem dengan nama *Dialogue*. *Workday* dinilai lebih efisien dan mudah digunakan karena dapat terkoneksi kapan pun dan dimanapun. Informasi yang disampaikan oleh perusahaan juga dapat dengan mudah sampai kepada karyawan yang telah mengunduh aplikasi *workday*. Aplikasi ini masih dalam tahap perkembangan, maka setiap beberapa bulan sekali, para karyawan Holcim akan mendapatkan *training* dalam menggunakan aplikasi *workday*.

Kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap perlu dilihat lebih jauh bagaimana hasil yang dicapai apakah sudah mencapai tujuan yang diharapkan atau belum. *Public Relations* dalam menentukan efektivitas sebuah program melakukan evaluasi. Dampak dari program *Employee Relations* dapat terlihat setelah melakukan evaluasi kegiatan.

Hasil dari evaluasi dapat memberikan kontribusi yang sangat besar bagi sebuah program. Wujud dari hasil tersebut adalah sebuah rekomendasi dari evaluator untuk pengambilan keputusan. Dalam program *Employee Relations* ini, yang dinilai perusahaan adalah adanya *impact* positif dari sasaran program yaitu karyawan.

“Keberhasilan yang dinilai Holcim tentang program adalah bahwa program tersebut mempunyai *impact* positif kepada target sasaran program itu sendiri. Dari yang saya lihat, program *Employee Relations* ini bagus untuk mengembalikan kepercayaan karyawan kepada perusahaan. Terlebih rumor yang beredar di luar bahwa Holcim Cilacap mem-PHK karyawan tanpa alasan yang jelas”, (Wawancara dengan Bpk. Kusdiharta, COMREL&GA Manager, 12 April 2017).

Evaluasi kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh *Public Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dilakukan setiap satu bulan, atau disebut sebagai *monthly report*. Dokumentasi dan hasil yang didapatkan dari evaluasi tersebut kemudian dipublikasikan oleh *Public Relations* melalui media internal perusahaan yaitu Berita Kita, SMS Holcim, Jendela Kita, Intranet dan Holcim TV.



**Gambar 4.17 BERITA KITA EDISI FEBRUARI 2017**  
**Sumber : Berita Kita HOLCIM INDONESIA**

#### L. Customer Day

*Customer Day* merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh Holcim dengan tujuan untuk mengetahui isu apa saja yang berkaitan dengan

perusahaan di kalangan customernya. *Customer Day* diikuti oleh para karyawan, kontraktor dan distributor produk Holcim Indonesia. Mereka diajak untuk saling bertukar pendapat, menyampaikan ide dan lebih mengenal satu sama lain. Kegiatan ini dimanfaatkan oleh *Public Relations* untuk menjelaskan dan meluruskan isu-isu negatif terkait perusahaan kepada customernya. Harapannya, melalui kegiatan ini, hubungan antara stakeholder dengan perusahaan dapat terus berjalan dengan baik. Meski kegiatan ini memiliki manfaat yang banyak bagi perusahaan maupun stakeholder, kegiatan *Customer Day* tidak akan dilaksanakan rutin setiap tahunnya.

“Apabila kegiatan *Customer Day* dilaksanakan rutin maka akan memakan biaya yang lumayan besar. Selain itu kegiatan ini masih termasuk baru. Program ini baru dimulai pada tahun 2016 dan perlu perbaikan dalam pelaksanaan ke depannya”, (Wawancara Pak Deny, Corporate Communication, bulan Mei 2017).

Program *Customer Day* menjadi salah satu kegiatan bagi Holcim untuk mengenalkan produk, jasa dan aturan-aturan terbaru dari perusahaan. Customer merupakan poin penting untuk mengetahui kondisi perusahaan terkini. Sehingga, menginformasikan dan mengedukasi customer perusahaan menjadi salah satu bukti loyalitas Holcim kepada para karyawan dan pihak luar.



**Gambar 4.18 Holcim Customer Day 2017**

**Sumber : Arsip Holcim**

Program *Employee Relations* di Holcim Cilacap dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan keinginan dari pihak manajemen itu sendiri. Berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan, ada beberapa aktivitas *Employee Relations* dianggap diperlukan oleh karyawan. Program tersebut antara lain Program Kebersamaan Holcim dan Workday. Dalam merencanakan kegiatan tersebut, *Corporate Communication* perlu memperhatikan hal-hal apa saja yang sedang dibutuhkan oleh karyawan. Misal, karyawan sedang membutuhkan suasana liburan maka *Corcom* akan membuat agenda kegiatan *Family Recreations* atau *Family Gathering* untuk mengurangi stress kerja. Tidak hanya pihak *Corcom* yang menentukan acara, karyawan juga dapat memberikan ide tentang suatu program atau kegiatan yang perlu dilakukan perusahaan.

Hubungan yang tercipta melalui aktivitas *Employee Relations* diharapkan mampu mengembalikan kepercayaan karyawan kepada Holcim. Selain program Kebersamaan, Workday juga menjadi salah satu bentuk kegiatan

*Employee Relations* yang dibutuhkan oleh karyawan Holcim Cilacap. Aplikasi terbaru yang dikeluarkan Holcim tersebut merupakan pengembangan dari program sebelumnya yang bernama Dialogue. Hal ini menjadi bukti bahwa perusahaan memperhatikan karyawannya. Workday membantu peningkatan karir setiap karyawan Holcim sehingga dapat meminimalisir resiko *resign* dan menambah rasa *sense of belonging* di kalangan karyawan.

#### **4.1.8 Faktor Pendukung dan Penghambat Program *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap**

Dalam melaksanakan suatu program terdapat beberapa faktor yang menentukan sukses atau tidaknya suatu program. Program *Employee Relations* yang dilaksanakan oleh *department Corporate Communicationn* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tidak selalu berjalan lancar. Tiap program pasti menemukan beberapa hambatan. Hambatan tersebut dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal. Mengatasi hal tersebut, dalam setiap melakukan perencanaan program perlu pembahasan yang detail. Tujuannya agar faktor yang memungkinkan menjadi hambatan dapat dikurangi atau dihindari. Bapak Deni menuturkan:

“Melaksanakan kegiatan buat karyawan itu tidak selalu mulus. Ada hambatan yang tim kami hadapi. Semua program yang dibentuk pasti ada penghalangnya, jadi tugas tim tidak hanya mencari dukungan tapi menyelesaikan masalah yang menghalangi lancarnya kegiatan. Bisaanya hambatan itu karena anggaran, tapi tidak hanya itu, kesibukan tiap *department* yang berbeda-beda juga jadi penghambat”, (Wawancara, Pak Deni Nuryandain, Corporate Communication, 04 Mei 2017).

Selain faktor penghambat terdapat juga faktor-faktor yang dapat mendukung jalannya program *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Ada beberapa faktor yang mendukung aktivitas *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Ibu Susi mengatakan:

“Program *Employee Relations* dapat berjalan lancar karena poin utama, yaitu kekeluargaan. Sikap kekeluargaan disini erat sekali. Keterbukaan terjadi antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan manajemen. Jadi kalau ada program atau kegiatan yang akan dilakukan diskusinya mudah. Saling beri masukan juga tidak segan karena sudah akrab jadi mudah”, (Wawancara Ibu Susi, pembantu Corporate Communication, tanggal 04 Mei 2017).

Berikut beberapa faktor pendukung program *Employee Relations* berdasarkan hasil wawancara antara lain adalah:

1. *Planning* dan *Programming*, Implementasi program dan evaluasi dalam kegiatan *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dilaksanakan oleh *Corporate Communication*. Hal tersebut memudahkan *Public Relations* dalam menentukan kegiatan yang tepat untuk karyawan dan memudahkan untuk mengukur tingkat keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan oleh *Corporate Communication* atau *Public Relations* perusahaan yaitu dengan memberikan hasil evaluasi kepada CEO Holcim yang berada di Swiss. Jadi, CEO yang berada pada kantor pusat lebih mudah untuk mengetahui apakah program-program pada tiap kantor cabang Holcim yang berada di seluruh dunia berjalan dengan efektif atau tidak.

2. Waktu yang dibutuhkan dalam penyusunan program menjadi lebih efisien karena dilakukan melalui kerja sama tim. Program *Employee Relations* kadang melibatkan dua *department* atau lebih.
3. Lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman.
4. Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Selain itu, fasilitas tersebut juga memudahkan *Public Relations* dalam menerapkan program *Employee Relations*.
5. Serikat pekerja yang aktif untuk mendukung para karyawan.

Selain faktor-faktor pendukung, dalam menjalankan aktivitas *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap juga menemukan beberapa faktor penghambat. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, kegiatan *Employee Relations* di perusahaan terkait memiliki beberapa hambatan. Hambatan tersebut diantaranya yaitu:

1. Dalam menyusun kegiatan, *Public Relations* kesulitan untuk menentukan waktu pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan jadwal karyawan. Kesulitan untuk menyesuaikan agenda karena waktu yang kurang fleksibel untuk pekerja shift. Waktu kerja antara pekerja shift dan *non-shift* berbeda, pekerja shift bisaanya jarang mengikuti kegiatan apabila kegiatan tersebut berlangsung pada saat jam kerjanya.
2. Membuat kegiatan *Employee Relations* yang besar memerlukan biaya tinggi yang harus dikeluarkan oleh *Corporate Communication*

dalam melaksanakan kegiatan *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

3. Kesibukan karyawan setiap *department* berbeda-beda sehingga terkadang atasan kesulitan untuk memberikan izin terhadap kegiatan *Employee Relations*. Target *deadline* yang harus dikejar oleh karyawan membuat atasan menyuruh karyawan untuk fokus mengejar target daripada mewajibkan karyawan untuk mengikuti kegiatan *Employee Relations* yang diadakan oleh *Public Relations*.
4. Eksekusi jenjang karir yang cukup lambat membuat karyawan lebih fokus dalam meningkatkan kinerjanya sehingga tidak ada waktu untuk kegiatan *Employee Relations*. Eksekusi jenjang karir disini maksudnya adalah para karyawan memiliki target poin untuk naik pada tingkat selanjutnya dalam perusahaan. Memenuhi poin tersebut bukanlah hal yang mudah. Karyawan dituntut kerja keras dalam mencapai poin tersebut. Target yang ditugaskan kepada karyawan telah ditentukan perusahaan pada Workday tiap karyawan.

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap merupakan perusahaan berskala Internasional. Kesibukan setiap *department* menjadi salah satu penghambat pelaksanaan aktivitas *Employee Relations*. Perbedaan jam kerja maupun *deadline* yang dikejar tiap *department* menjadi alasan untuk tidak hadir dalam kegiatan yang diadakan. Setiap acara yang dilaksanakan yang ditujukan untuk seluruh *department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap pasti ada beberapa karyawan

atau *department* yang tidak dapat menghadiri kegiatan tersebut. Masalah tersebut menjadi tugas *Public Relations* untuk terus berusaha agar para karyawan dapat ikut serta dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

#### **4.1.9 Citra Perusahaan Menurut Karyawan PT. Holcim Indonesia Pabrik**

##### **Cilacap**

Citra perusahaan atau *Corporate Image* adalah bagaimana perusahaan atau lembaga dilihat atau dipersepsikan oleh publik sarasannya. Citra dapat terbentuk dengan memproses informasi yang didapatkan. Sumber informasi dapat berasal dari perusahaan langsung atau dari pihak-pihak lain secara tidak langsung. Pemahaman yang terbentuk akibat informasi yang didapatkan tidak jelas kepastiannya dapat menghasilkan citra yang tidak sempurna.

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap telah berdiri sejak tahun 1975 yang dulunya dikenal dengan nama PT. Semen Nusantara, telah melayani kebutuhan masyarakat Indonesia khususnya dalam bahan bangunan. PT. Semen Nusantara telah resmi berganti nama menjadi PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap pada tanggal 24 April 2005 dan sudah diakui keberadaannya. Perubahan serta perkembangan pembangunan mendorong PT. Holcim untuk selalu mengikuti perubahan dengan memberikan produk dan pelayanan yang lebih baik serta modern.

Sebagai salah satu perusahaan semen terbesar di dunia, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tetap memprioritaskan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan untuk

meningkatkan kualitas kinerja karyawan, produktivitas dan citra perusahaan itu sendiri. Dalam penelitian kali ini, peneliti fokus kepada aktivitas *Employee Relations* untuk meningkatkan citra PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh beberapa karyawan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, mereka berpendapat bahwa Holcim sangat memperhatikan keselamatan pekerjanya. Bagi mereka, terutama karyawan yang bekerja di pabrik, keselamatan merupakan hal penting. Resiko besar yang para karyawan hadapi di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap apabila tidak diimbangi oleh tingkat *safety* yang baik maka Holcim akan kehilangan banyak pekerja.

“Holcim sangat memperhatikan *safety* karyawannya. Saya sendiri merasakannya karena saya bekerja di bagian Pabrik. Kerja di bagian pabrik tidak nyaman di kantor. Kalau orang yang di kantor itu pakai baju rapi dan duduk di depan komputer, sedangkan karyawan pabrik harus menggunakan pakaian dan pelindung yang lengkap biar aman. Jadi *safety* sangat diperlukan untuk menghindari kecelakaan kerja”, (Wawancara dengan karyawan Pabrik A pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Sependapat dengan karyawan A, karyawan B yang berada di Pabrik juga mengatakan,

“Selama saya bekerja di Holcim Cilacap, angka kecelakaan kerja itu sangat sedikit. Holcim sangat ketat menjaga keamanan karyawan-karyawan yang berada di pabrik. Sanksi yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan yang melanggar aturan *safety* and security juga tegas”, (wawancara 03 Mei 2017).

Karyawan A menyetujui ucapan karyawan B,

“Iya itu benar sekali, sanksi yang diberikan itu lumayan berat. Jadi, tidak heran kalau karyawannya patuh sama aturan yang telah dibuat. Selain itu, asuransi yang disediakan perusahaan sangat membantu karyawan. Kecelakaan memang tidak bisa dihindari, tapi setidaknya kalau ada asuransi yang dapat meringankan biaya pengobatan”.

*Safety and Security Induction* yang dilaksanakan oleh PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap berlandaskan misi perusahaan yaitu, memastikan nihil bahaya dalam setiap kegiatan operasional dan bisnis. Hal tersebut menjelaskan bahwa Holcim berkomitmen dalam menjaga keselamatan para pekerja dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

Selain *safety*, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memberikan fasilitas pendukung lain untuk karyawan. Hal tersebut memang harus dilakukan oleh setiap perusahaan. Fasilitas yang diberikan juga bertujuan untuk menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan. Fasilitas yang diberikan oleh PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tidak hanya berada di dalam area pabrik melainkan juga di luar pabrik. Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan di dalam pabrik diantaranya yaitu mobil antar jemput karyawan. Mobil antar jemput disediakan di area pabrik karena jarak dari pintu masuk menuju area pabrik cukup jauh. Pabrik di Cilacap terbagi menjadi tiga area. Sehingga mobil antar jemput juga dimanfaatkan oleh karyawan untuk berpindah dari area satu ke area lainnya.

Selain mobil antar jemput, fasilitas lain yang diberikan yaitu kantin. Karyawan yang ingin beristirahat di kantin harus memiliki kupon kantin. Kupon kantin tersedia di tiap *department*. Artinya, karyawan yang memiliki kupon kantin dapat menikmati fasilitas yang diberikan kantin secara gratis. Fasilitas lain yaitu ruang kesehatan. Ruang kesehatan bertujuan untuk menolong karyawan

yang mengalami keadaan darurat atau kondisi fisik tidak baik. Ruang kesehatan juga memiliki perawat atau penjaga yang berkompeten.

Sedangkan fasilitas di luar pabrik antara lain, perumahan untuk karyawan, gedung serbaguna, koperasi dan lain-lain.

Ibu Susi mengatakan,

“Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan merupakan salah satu bentuk perhatian perusahaan kepada karyawannya. Salah satu fasilitas yang disediakan yaitu perumahan. Namun, tidak semua karyawan yang dapat menikmati perumahan tersebut. Contohnya manager saya, Pak Kusdiharta, dia mendapatkan kesempatan tinggal di perumahan Holcim Cilacap”, (Wawancara dengan Ibu Susi, pembantu Corporate Communication, tanggal 03 Mei 2017).

Program yang dilaksanakan oleh PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk para karyawan ada berbagai macam. Program tersebut antara lain program kesehatan, *training* karyawan, special event dan kebersamaan Holcim. Program tersebut dilaksanakan untuk menyatukan karyawan dari tiap departement. Salah satu karyawan Holcim mengatakan bahwa program yang disiapkan oleh perusahaan membawa dampak yang baik terhadap pekerjaannya.

“Kegiatan yang dilakukan oleh *Public Relations* Holcim Cilacap khususnya yang ditujukan kepada karyawan sangat bermanfaat. Melalui kegiatan yang dilaksanakan, misalnya kegiatan buka bersama antar karyawan dapat menumbuhkan rasa kekeluargaan dan meningkatkan kekompakan antara karyawan”, (Wawancara dengan Karyawan C pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Pernyataan karyawan C juga disetujui oleh karyawan D,

“Saya setuju dengan pernyataan mas C. Kegiatan untuk karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan damai. Sedikit sekali perselisihan antara karyawan, karena karyawan sudah saling kenal sehingga paham wataknya. Menurut saya juga waktu ada pelatihan Workday itu kan karyawan dari gedung A, gedung B,

*Quarry* dan pabrik di Cilacap dipertemukan dalam satu ruangan. Selain meningkatkan soft *skill* karyawan, kegiatan itu juga membuat saya mendapat kawan baru. Holcim kan luas ya, jadi kadang kita yang di pabrik kota tidak saling mengenal dengan karyawan yang ada di tambang. Kadang yang masih satu pabrik masih ada yang belum kenal karena karyawan Holcim Cilacap banyak”, (Wawancara dengan karyawan D pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Penelitian kali ini bertujuan untuk mengetahui citra perusahaan di kalangan karyawan. Kesan dan nilai yang diberikan karyawan kepada perusahaan berdasarkan pengalaman mereka selama bekerja di Holcim Cilacap. Selain itu, keaktifan mereka dalam kegiatan *Employee Relations* yang dilaksanakan oleh Comrel juga memberi dampak terhadap penilaian mereka. Penggunaan system poin terhadap karyawan yang dilakukan oleh perusahaan secara langsung maupun tidak langsung mendorong karyawan untuk ikut serta terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

“Kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh Holcim Cilacap sangat berarti untuk karyawan, apalagi karyawan di Holcim memiliki jadwal dan kesibukan yang berbeda-beda. Sehingga, saya sebagai karyawan merasa senang apabila Comrel membuat acara buat karyawan. Karyawan butuh refreshing dan perusahaan mengerti akan hal tersebut. Pengertian yang ditunjukkan perusahaan misalnya diadakan acara piknik keluarga Holcim”, (Wawancara dengan karyawan E pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Ibu Reni mengatakan,

“Holcim ini menarik, ada system poinnya. Jadi semakin kinerja kita sebagai karyawan terlihat baik, maka poin yang didapatkan akan semakin banyak. Jadi mau tidak mau kita harus aktif dalam kegiatan atau program yang ada. Selain itu system ini juga memudahkan manager mengawasi kita. Hal ini bagus, karena kita bisa pamer kepada manager dan siapa tahu bisa naik jabatan atau mendapat bonus gaji” , (Wawancara dengan Ibu Reni, karyawan Comrel pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Sistem poin merupakan salah satu program yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Poin tersebut dapat dilihat melalui web internal karyawan perusahaan. Pada web tersebut dijelaskan kegiatan dan tugas apa saja yang wajib diselesaikan oleh karyawan. Apabila tugas tersebut telah dilakukan maka karyawan tersebut akan mendapatkan poin. Poin tersebut membantu manager mengawasi kinerja bawahannya. Hal tersebut berpengaruh besar kepada karyawan karena bisaanya ada bonus yang akan didapatkan karyawan.

Hubungan karyawan yang dilakukan oleh Holcim Cilacap memudahkan pengembangan karir antar *department*. Selain itu, beberapa karyawan memberikan tanggapan bahwa,

“Hubungan karyawan yang terbentuk di Holcim Cilacap membuat tagline “Membangun Bersama” menjadi gambaran nyata yang terjadi di lingkungan perusahaan. Semua karyawan saling terhubung meskipun berbeda posisi jabatan dan bersama-sama membangun perusahaan untuk menjadi perusahaan nomor satu dalam bidang industri semen di dunia”, (Wawancara pekerja *Quarry* pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Dengan kata lain, kegiatan *Employee Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memiliki peran penting dalam meningkatkan citra perusahaan. Kuatnya hubungan antara karyawan dan managernya menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan juga tidak terhambat karena karyawan saling terkoneksi dengan baik. Meskipun mendapatkan penilaian yang baik, beberapa karyawan merasa takut atau tidak

sepenuhnya percaya terhadap perusahaan. Alasan mereka yaitu PHK sepihak.

Salah satu karyawan menjelaskan,

“Ya siapa sih yang tidak takut kena PHK? Holcim di luar sana terkenal sering melakukan PHK sepihak. Walaupun bukan PHK sepihak karena karyawan yang di PHK akan diberi arahan oleh perusahaan. Tapi tetap saja was-was rasanya”, (Wawancara dengan Pak Dimas, Admin, pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

*Public Relations* dari Holcim Cilacap mengakui bahwa membuat karyawan percaya penuh kepada perusahaan merupakan sebuah tantangan. Pak

Deni menjelaskan,

“Membuat karyawan percaya kepada perusahaan dan menyingkirkan isu terkait PHK sepihak merupakan hal yang tidak mudah. Isu itu terus berkembang dan menjadi ketakutan sendiri. Sehingga, *Employee Relations* ini sangat penting. Holcim hingga saat ini berupaya mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan jangan takut di PHK. Perusahaan tidak akan mem-PHK karyawan yang memiliki kinerja baik”, (Wawancara dengan Pak Deni, Corcom pada tanggal 03 bulan Mei 2017).

Isu PHK sepihak yang terjadi di lingkungan Holcim jelas membuat citra perusahaan menurun. Menurunnya kepercayaan karyawan kepada perusahaan juga mempengaruhi produktivitas perusahaan. Sehingga, kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh tim *Public Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap sangat diperlukan. Seiring kegiatan itu berjalan, citra Holcim Cilacap dinilai menjadi lebih baik. Hal tersebut berdasarkan salah satu syarat sebuah perusahaan untuk mendapatkan nilai positif dari karyawan yaitu perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti di lapangan, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap mendapatkan penilaian yang positif. Sebagian

karyawan menganggap bahwa perusahaan telah memenuhi hak tiap karyawannya meskipun isu PHK sepihak masih menjadi ketakutan sendiri bagi karyawan. Hasil pengamatan juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa puas dengan program-program yang berkaitan dengan hubungan karyawan sehingga kepercayaan pada perusahaan bisa dipertahankan. Selain itu, program *Employee Relations* yang dilakukan oleh Holcim Cilacap membantu hubungan karyawan dengan manajemen atau sesama karyawan untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman.

#### **4.2 Pembahasan**

Analisis data yang didapatkan dari hasil penelitian di lapangan, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap merupakan pabrik semen terbesar di Cilacap dan Jawa Tengah. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap berada di bawah pimpinan manajemen Holcim yang berada di Swiss. Holcim sendiri telah tergabung dalam *Lafarge Group* pada tahun 2015 dan sekarang dikenal sebagai Lafarge Holcim.

Sebagai perusahaan yang memiliki banyak karyawan, Holcim tidak luput dari masalah karyawan *resign* atau melakukan aksi demo. Meskipun kegiatan *Employee Relations* berjalan lancar, masalah yang berkaitan dengan karyawan akan selalu timbul. Pada tahun 2015 karyawan Holcim sempat melakukan demo dan mogok kerja karena Holcim diduga melakukan PHK sepihak. Dari berita yang dilansir oleh [www.yesfmcilacap.com](http://www.yesfmcilacap.com) 06 Februari 2015, Puluhan pekerja dari 2 perusahaan kontraktor PT Holcim Indonesia mengadu kepada Dinsosnakertrans kota Cilacap juga diberhentikan oleh perusahaan yang

bersangkutan. Mereka mempertanyakan hak-hak pesangon mereka akan dibayarkan atau tidak. Selain itu audiensi juga dilakukan oleh 36 pekerja berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang diberhentikan oleh PT. Abadi Sejati untuk masa jeda satu bulan. Namun para pekerja menyangsikan hal ini karena dalam masa jeda itu pekerjaan tetap berlanjut dan memberdayakan pekerja lain.

Masalah yang terjadi dalam pemberitaan di atas diakui Holcim sebagai kesalahannya karena tidak melakukan komunikasi yang baik dengan karyawannya. Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijakan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya akan menimbulkan kesalahpahaman. Holcim menyadari bahwa komunikasi merupakan kunci penting untuk menghindari kesalahpahaman antara pihak manajemen dengan karyawan.

Karyawan merupakan salah satu asset terbesar yang dimiliki perusahaan untuk bisa mencapai setiap tujuan atau cita-cita perusahaan. Maka dari itu, menjalin hubungan dengan karyawan secara baik perlu dilakukan oleh setiap perusahaan. Jangan menganggap bahwa karyawan adalah alat untuk mencari keuntungan. Melainkan, perusahaan harus menjalin hubungan dan memperlakukan karyawan layaknya rekan kerja yang memiliki kedudukan sama satu dan lainnya. Hubungan karyawan yang berkualitas akan berkembang jika keyakinan dan kepercayaan tercipta di antara karyawan dengan atasan maupun sesama karyawan. Oleh sebab itu, Holcim Cilacap melalui *Corporate*

*Communications* membuat program-program yang berkaitan dengan *Employee Relations*.

*Employee Relations* yang berkualitas membantu karyawan dalam memahami visi perusahaan, nilai-nilai perusahaan serta melibatkan karyawan dalam isu-isu yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Kualitas program *Employee Relations* juga mengarah pada nilai-nilai keterbukaan dan kejujuran komunikasi dua arah. Analisis penelitian mengenai kualitas *Employee Relations* yang dijelaskan menurut Ruslan, terdapat empat hal pokok yang mempengaruhi tingkat kualitas program *Employee Relations* antara lain (Ruslan, 2006:271):

1. Adanya sikap keterbukaan dari pihak manajemen perusahaan terhadap karyawannya (*open management system*). Hasil pengamatan peneliti melihat bahwa Holcim Cilacap memiliki system manajemen yang terbuka. Hal tersebut dilihat dari cara perusahaan yang mau membuka diri dalam menerima ide, kritik dan saran dari karyawan mengenai beberapa hal tertentu. Selain membuat karyawan merasa dihargai, untuk menjalin hubungan dengan karyawan juga memungkinkan perusahaan mendapatkan ide dan pendapat baru yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Keterbukaan dari manajemen membantu perusahaan untuk mengetahui kendala apa saja yang sedang dihadapi oleh karyawannya.
2. Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain. Dalam ruang lingkup PT. Holcim Indonesia Pabrik

Cilacap, sikap saling menghargai sangat dijunjung tinggi. Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, sikap saling menghormati antar karyawan dapat dengan mudah ditemui. Misalnya, karyawan tidak sungkan untuk mengucapkan terima kasih kepada karyawan lain atau atasan yang telah membantu meringankan pekerjaannya. Selain itu, mengapresiasi hasil kerja rekan di kantor juga merupakan sikap saling menghargai meskipun kontribusi yang dilakukan orang tersebut sangat kecil. Contoh lain juga ketika melakukan rapat, apabila atasan sedang menjelaskan sesuatu yang lain akan menyimak dengan baik.

3. Timbulnya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik (*two ways communication*) dengan para karyawan. Pada dasarnya, karyawan dan manajemen merupakan satu kesatuan yang saling membutuhkan. Hubungan kedua elemen tersebut akan berdampak positif terhadap perusahaan jika terbentuk komunikasi yang baik sehingga cita-cita perusahaan dapat dicapai bersama.
4. Keberadaan seorang manajer humas, yang memiliki keterampilan manajerial (*managerial skill*) serta berpengalaman atau mendapat dukungan kualitas pada sumber daya manusia, pengetahuan (*knowledge*), media dan teknis komunikasinya yang dipergunakan. Holcim Cilacap dalam hal ini sangat menyeleksi ketat siapa yang dianggap mampu menjadi manajer humas. Holcim Cilacap memilih Bpk. Kusdiharta karena ia memiliki manajerial yang baik dan

pengalaman bekerja yang dianggap cukup oleh perusahaan. Latar belakang pendidikan juga menjadi pertimbangan sebelum menduduki jabatan manajer.



**Gambar 4.19 Kusdiharta - GA & Community Relation Manager tahun 2017**

Karyawan adalah stakeholder internal dari suatu perusahaan. Dalam ruang lingkup organisasi tidak mungkin apabila tidak terjadinya proses komunikasi. Salah satu komunikasi internal yang dilakukan oleh perusahaan yaitu *Employee Relations*. Aktivitas *Employee Relations* dalam suatu perusahaan merupakan upaya manajemen untuk menjalin hubungan komunikasi yang efektif dengan para karyawan. *Public Relations* diharapkan mampu sebagai komunikator atau menyampaikan tujuan dan keinginan-keinginan dari karyawan kepada manajemen atau sebaliknya.

Program-program dan media dalam aktivitas *Employee Relations* Holcim Cilacap dilaksanakan untuk mewujudkan komunikasi yang baik serta membentuk citra positif perusahaan. Menurut Jefkins, *Employee Relations* memiliki tiga

wujud, pertama adalah komunikasi ke bawah (*downward communications*), yang kedua yaitu komunikasi ke atas (*upward communications*) dan terakhir adalah komunikasi sejajar (*sideways communication*) (Jefkins, 2003:172).

- a. Komunikasi ke bawah dalam PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap diwujudkan dengan melalui program pendidikan dan pelatihan. Program ini berupa pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan ketrampilan karyawan. Program ini diberikan langsung oleh manajer kepada karyawannya. Namun, terkadang juga menggunakan jasa instruktur atau seseorang dari dalam maupun luar perusahaan untuk memberikan *training*. Komunikasi ke bawah (*downward communication*) PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap juga diwujudkan dalam rapat atau meeting tiap *department* seperti dalam kegiatan *business briefing*, *team building* dan rapat-rapat lainnya yang dilaksanakan sesuai kebutuhan masing-masing *department*. Pertemuan internal tersebut dijadikan pihak manajemen untuk mensosialisasikan program-program, kebijakan-kebijakan baru, kegiatan yang akan dilaksanakan, perencanaan suatu kegiatan baru dan lain-lain. Selain pertemuan internal tersebut, pimpinan tiap departement turun langsung ke lapangan untuk melihat pekerjaan para karyawannya, cara ini dilakukan untuk membangun hubungan yang baik dan meningkatkan keakraban dengan karyawan. Holcim Cilacap juga mewujudkan komunikasi ke bawah tidak hanya melalui komunikasi

secara lisan saja, melainkan juga melalui komunikasi tertulis seperti papan pengumuman, surat penugasan, memo dan edaran.

- b. Komunikasi arus ke atas, adalah komunikasi dari pihak karyawan kepada atasan ataupun manajemen perusahaannya. Sama halnya dengan komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas (*upward communication*) juga diwujudkan melalui pertemuan atau rapat-rapat internal. Komunikasi ke atas bertujuan untuk mendapatkan *feed back* atau timbal balik dari karyawan terhadap komunikasi ke bawah yang telah dilakukan. Dalam setiap rapat atau pertemuan yang dilakukan oleh Holcim Cilacap, manajemen selalu memberikan peluang kepada karyawannya untuk menyampaikan saran dan masukannya kepada perusahaan. Komunikasi ke atas juga dapat dilakukan secara tertulis. Holcim cilacap menyediakan kotak saran atau melalui workday para karyawan dapat menyampaikan saran, aspirasi, masukan dan keluhan untuk perusahaan.
- c. Komunikasi sejajar, yaitu komunikasi yang berlangsung antar karyawan. Komunikasi ini dapat dilaksanakan setiap saat. Komunikasi sejajar yang baik akan meningkatkan kerjasama dan koordinasi yang baik selama menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Komunikasi sejajar tidak hanya dilakukan pada saat berada di ruang lingkup perusahaan saja, namun bisa dilakukan di luar perusahaan. Holcim Cilacap telah menyelenggarakan acara-acara yang bertujuan untuk meningkatkan kekeluargaan dan keakraban antar karyawan. Acara-acara yang

dilaksanakan secara rutin adalah *family recreation*, ngopi bareng, perayaan hari kemerdekaan dan special event lainnya. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap juga menyediakan *workday* untuk mempermudah para karyawan saling berinteraksi dengan karyawan Holcim di seluruh dunia. Komunikasi seajar dapat menghasilkan rasa saling memahami diantara para karyawan sehingga dapat terwujud kekompakan dalam bekerja dan suasana kerja menjadi nyaman.

Berkaitan dengan teori Pertukaran Sosial dalam penelitian ini yang dijelaskan oleh Peter M. Blau, pertukaran sosial berdasarkan pada perilaku untuk mendapatkan ganjaran. Teori ini menyatakan bahwa pertukaran sosial dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari, misalnya saat berada di tempat kerja. Menurut Blau, terdapat struktur sosial dalam *Social exchange*. Struktur sosial yang dinyatakan oleh Blau memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Susilo, 2016:268):

1. Struktur sosial menunjuk pada bentuk posisi sosial yang terdiferensiasi dan struktur hubungan sosial yang berhubungan dengan posisi mereka.
2. Struktur sosial secara keseluruhan menunjuk pada bagian-bagian yang saling bergantung.
3. Ketergantungan di atas menjadi bagian yang sangat penting, sebab terdiri atas proses interaksi sosial, yang membedakan antar anggota dalam kelompok yang berbeda dan antar anggota dalam kelompok yang sama.

4. Ketergantungan menjadi unsur penting, sebab berhubungan erat dengan mobilitas sosial.

Blau mengatakan bahwa *Social exchange* memenuhi watak-watak dengan dua fungsi utama. Pertama, pembentukan pertalian pertemanan bagi pihak-pihak yang saling membuat persetujuan, baik pada strata (lapisan) yang sama maupun pada strata yang berbeda. Maksudnya, dalam sebuah lingkungan kerja akan tercipta hubungan pertemanan. Karyawan dalam suatu perusahaan menjalin hubungan karena saling terikat walaupun berbeda jabatan. Misalnya manager yang berteman dengan bawahannya. Manager harus membangun koneksi dengan bawahan agar tujuan perusahaan dapat terwujud. Selain itu, hubungan yang terjalin dapat meningkatkan kerja sama tim yang memberi pengaruh positif terhadap perusahaan. Kegiatan *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dapat berjalan lancar karena hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan manager terbentuk dengan baik.

Kedua, meneguhkan subordinasi atau dominasi, terutama terjadi jika interaksi dibangun dalam strata yang tidak sama. Contoh dominasi terjadi pada hubungan dengan strata yang tidak sama yaitu saat atasan memberi arahan kepada bawahan atau karyawan baru. Interaksi yang terjadi diantara mereka akan didominasi oleh atasan yang dianggap lebih paham tentang suatu hal tertentu.

Blau juga menyatakan bahwa pertukaran yang terjadi bersifat dinamis. Tidak semua bentuk *cost-Reward* akan diterima menjadi hubungan *ever-after* (selamanya). (Susilo, 2016 :269). PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap akan

memberikan *Reward* kepada karyawan yang memiliki kinerja baik. Namun, hal tersebut tidak menjamin karyawan akan terus bersama Holcim. Dalam suatu perusahaan tentu saja terdapat kasus beberapa karyawan yang mendapatkan penghargaan namun melakukan *resign*. Hal tersebut bukan karena lingkungan kerja yang tidak nyaman atau hak-haknya tidak dipenuhi oleh perusahaan, melainkan karena hal-hal pribadi atau karyawan tersebut ingin mencari pengalaman baru.

Sesuai dengan teori Pertukaran Sosial, dalam *Employee Relations* menekankan adanya suatu konsekuensi dalam pertukaran baik yang berupa ganjaran materiil, misal yang berupa barang maupun pujian. *Employee Relations* merupakan kegiatan yang dibentuk perusahaan untuk menjalin hubungan dengan karyawan. Hubungan yang tercipta memiliki pengembalian berupa barang atau pujian. Misalnya salah satu karyawan membantu meningkatkan penjualan produk semen PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, maka karyawan tersebut akan mendapatkan hadiah berupa bonus dan pujian dari atasan dan rekan sesama karyawan. Ganjaran tersebut menjadi salah satu bukti bahwa hubungan karyawan yang ada di perusahaan tersebut berjalan dengan baik.

Hubungan karyawan yang ditinjau dari teori Pertukaran Sosial memiliki persyaratan. Syarat terjadinya pertukaran sosial yakni:

1. Suatu perilaku atau tindakan harus berorientasi pada tujuan-tujuan yang hanya dapat tercapai lewat interaksi dengan orang lain. Tindakan tersebut terjadi dalam sebuah hubungan karyawan. Tujuan yang ingin dicapai harus melalui interaksi dengan orang lain. Dengan kata lain,

*Public Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tidak dapat menjalankan kegiatan *Employee Relations* apabila tidak ada interaksi dengan karyawan perusahaan. Salah satu contoh kegiatan *Employee Relations* yang memerlukan interaksi dengan orang lain yaitu Program Kebersamaan Holcim. Program tersebut tidak akan berjalan jika karyawan tidak saling berinteraksi mewujudkan kebersamaan yang dimaksud oleh perusahaan.

2. Suatu perilaku atau tindakan harus bertujuan untuk memperoleh sarana bagi pencapaian tujuan-tujuan yang dimaksud. Adapun tujuan yang dimaksud dapat berupa ganjaran atau penghargaan intrinsik yakni berupa pujian, kasih sayang, kehormatan dan lain-lainnya atau penghargaan ekstrinsik yaitu berupa benda-benda tertentu, uang dan jasa. Hal ini sudah dijelaskan sebelumnya yaitu tentang *Reward*. Perilaku atau tindakan yang dilakukan karyawan kepada perusahaan bertujuan untuk mendapatkan penghargaan. Semakin banyak pujian, penghargaan dan bukti kinerja yang baik dari seorang karyawan maka karyawan tersebut memudahkan jalannya untuk naik jabatan atau naik gaji. Melalui kegiatan *Employee Relations*, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memberikan harapan-harapan yang akan diperoleh apabila tujuan perusahaan tercapai.

Dalam pertukaran social di lingkungan kerja, mengungkapkan bahwa individu-individu dalam kelompok-kelompok yang sederhana (mikro) satu sama

lain dalam pertukaran sosial mempunyai keinginan untuk memperoleh ganjaran ataupun penghargaan. *Reward* tersebut diharapkan dapat menguatkan ikatan sosial. Suatu organisasi atau perusahaan dapat menawarkan *Rewards* (penghargaan) yang diharapkan dari pemberian *Rewards* tersebut dapat memperkuat ikatan sosial. Dalam hubungan social, penghargaan yang diberikan pada individu dapat dikategorikan dalam dua kategori umum yang didasarkan pada apakah *Reward* yang ditukarkan itu bersifat intrinsik atau ekstrinsik. *Reward* yang bersifat intrinsik berasal dari hubungan itu sendiri. Sedangkan, hubungan ekstrinsik berfungsi sebagai alat bagi suatu *Reward* yang lain dan bukan *Reward* untuk hubungan itu sendiri.

Dengan kata lain, proses dari *social attractions* menuju pada proses pertukaran sosial melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Individu yang menerima layanan dari orang lain merasa memiliki hutang dan berkewajiban untuk membayar kembali.
2. Pelayanan bermanfaat yang diterima oleh seseorang dari pihak lain adalah pelayanan yang membuatnya merasa wajib untuk membalasnya.
3. Wujud penghormatan dari pihak yang menerima layanan adalah bentuk pelayanan yang memiliki keuntungan sebagai ganti pada pihak pemberi layanan.
4. Kedua pihak masing-masing memberikan layanan yang nilainya lebih dari yang diterima untuk menyediakan insentif (meningkatkan layanan mereka) dan hindari diri dari hutang.

5. Sebagaimana sejumlah keuntungan besar yang diterima masing-masing pihak, maka mereka butuh upaya lebih jauh untuk mencegah pertukaran sosial tersebut berhenti.

Tahapan tersebut dalam *Employee Relations*, sebagai contoh PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap menerima karyawan baru pada divisi Comrel. Maka, karyawan tersebut akan diberi fasilitas-fasilitas oleh perusahaan sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Selain itu karyawan baru tersebut akan mengikuti arahan *Safety and Induction* sebelum memulai bekerja. Karyawan itu merasa hal-hal yang telah diberikan oleh perusahaan sangat membantunya sehingga ia merasa memiliki hutang yang wajib dibayar kepada perusahaan. Cara membayar hutang tersebut yaitu karyawan bekerja dengan giat, menyelesaikan tugas-tugasnya dan bekerja sama dengan perusahaan dalam membantu mencapai cita-cita perusahaan. Karyawan yang rajin akan membantu produktivitas PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap sehingga perusahaan merasa diuntungkan. Menyadari keuntungan yang didapat oleh perusahaan, maka PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, melalui program-program *Employee Relations* berusaha memenuhi hak-hak karyawannya dengan harapan hubungan yang terjalin akan bertahan lama. Karyawan yang merasa puas akan usaha perusahaan dalam memenuhi hak-haknya tentu saja akan mempertimbangkan keinginan untuk bertahan hingga pensiun. Hubungan yang sudah terjalin ini akan semakin menguat sehingga perusahaan akan terus mengembangkan program-program *Employee Relations*nya dan karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya sehingga hubungan jangka panjang dapat tercipta.

Program-program *Employee Relations* akan terus berkembang seiring berjalannya waktu dan teknologi. Upaya tersebut dilakukan perusahaan untuk menghadapi isu PHK sepihak yang terjadi di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap. Kuatnya isu tersebut akan menghilangkan kepercayaan di karyawan. Maka melalui tahapan-tahapan terjadinya pertukaran sosial dapat dilihat bahwa perusahaan berusaha membangun interaksi jangka panjang. Selain itu, melalui pertukaran sosial juga dapat membangun kepercayaan antar individu yang berinteraksi.

Berkaitan dengan *Employee Relations*, di dalam program tersebut terdapat empat realitas yang menjadikannya sebagai sesuatu yang penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Pertama, realitas karyawan menginginkan informasi mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan. Dalam hal ini, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi. Selain melalui papan pengumuman, informasi juga langsung diberikan oleh atasan kepada bawahan. Memberikan informasi secara langsung akan meningkatkan kedekatan antara atasan dengan karyawannya. Peneliti menemukan data bahwa dalam ruang lingkup kerja di Holcim Cilacap, tidak ada sekat antara pimpinan dan bawahan sehingga hubungan mereka terlihat akrab dan kompak.

Kedua, adanya keterbukaan komunikasi kepada karyawan. Karyawan akan merasa senang apabila manajer merasa puas dengan kinerjanya. Manajer dapat memberikan pujian secara langsung kepada karyawannya. Selain pujian, hal lain berupa *Reward* atau promosi jabatan juga dapat meningkatkan kinerja

karyawan. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap sangat mengapresiasi karyawan berprestasi. Sehingga dalam program *Employee Relations* yang dibuat oleh perusahaan terdapat program *Best employee award* yang merupakan program khusus untuk memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi setiap tahunnya.

Selanjutnya, komunikasi dua arah yang efektif merupakan kunci untuk membuat karyawan semakin percaya diri dalam membantu mengembangkan perusahaan. Pembicaraan terkait persaingan bisnis dapat membangkitkan semangat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik. Terakhir, memelihara pengalaman konsumen dengan baik juga hal penting yang harus dilaksanakan. Manajemen akan mengetahui bagaimana produk Holcim menurut konsumennya di Cilacap. Melalui pengalaman-pengalaman yang didapatkan dari konsumen, maka perusahaan akan mengetahui bagaimana cara selanjutnya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk agar produk Holcim tetap menjadi unggulan di wilayahnya.

Program-program *Employee Relations* seperti program pendidikan dan pelatihan karyawan, program kesehatan, kebersamaan Holcim dan lain-lain memiliki manfaat dan tujuannya masing-masing. Dalam praktiknya, Corporate Communication PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap telah melakukan kegiatan *Employee Relations* sesuai dengan empat realitas yang dijelaskan sebelumnya. Dengan kata lain, kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh Holcim dapat dikategorikan berhasil. Namun, keberhasilan tersebut belum tentu menghasilkan citra perusahaan yang baik di mata karyawan.

Sebuah perusahaan akan bertahan lama apabila citra dan reputasinya positif. Citra dalam *Public Relations* terbagi menjadi enam, yaitu (Ruslan, 2014: 74) Citra Bayangan, Citra yang Berlaku, Citra yang Diharapkan, Citra Perusahaan, Citra Majemuk dan Citra Penampilan. Citra didapatkan berdasarkan penilaian dari stakeholder perusahaan.

Dalam penelitian kali ini, peneliti memfokuskan pada Citra Perusahaan (*Corporate Image*). *Corporate Image* terbentuk oleh banyak hal dan mencakup perusahaan secara keseluruhan. Mempertahankan reputasi sebuah perusahaan di kalangan karyawan bukanlah hal yang mudah bagi seorang *Public Relations*. Menurut Shirley Harrison (Harrison, 2007: 71) dalam membentuk citra organisasi terdapat empat elemen yaitu:

### 1. *Personality*

Keseluruhan karakteristik organisasi yang dipahami publik sasaran seperti organisasi yang dapat dipercaya, organisasi yang mempunyai tanggung jawab sosial. Dalam hal ini Holcim Cilacap berupaya membentuk *personality* yang baik dengan cara menjadi organisasi yang bertanggung jawab. Holcim juga berusaha membuat para karyawan percaya kepada perusahaan. Melalui program-program yang diberikan dari manajemen kepada karyawan, secara sadar akan menimbulkan rasa percaya karyawan terhadap perusahaan. Misalnya, pemberian fasilitas kesehatan, jaminan jenjang karir yang baik atau *Reward* serta bonus-bonus lain akan meningkatkan kepercayaan karyawan kepada perusahaan.

### 2. *Reputation*

Hal yang telah dilakukan organisasi diyakini publik sasaran berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain. Membentuk reputasi yang baik tidaklah mudah. Maka, sesuai dengan konteks penelitian yang dilakukan, Holcim Cilacap berusaha penuh untuk menciptakan reputasi yang positif di kalangan karyawan. Holcim berusaha memenuhi hak para karyawannya sehingga karyawan akan memberikan nilai yang baik kepada perusahaan. Nilai dari para karyawan ini akan membentuk citra yang baik di kalangan publik internal. Citra yang terbentuk dengan baik akan membuat reputasi perusahaan menjadi baik juga. Reputasi yang baik akan membantu perusahaan dalam bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain.

### *3. Value*

Nilai-nilai yang dimiliki suatu organisasi dengan kata lain budaya perusahaan, seperti sikap manajemen yang peduli terhadap pelanggan maupun karyawan yang cepat tanggap terhadap permintaan atau keluhan pelanggan. Dalam hal ini, budaya perusahaan terhadap karyawannya yaitu memberikan kesempatan pada para karyawan untuk memberikan saran dan kritikan terhadap perusahaan. Holcim Cilacap berusaha sebaik mungkin untuk menjadi pendengar yang baik bagi karyawan dan tidak mengabaikan keluhan tersebut. Kepedulian perusahaan juga tidak hanya ditujukan untuk karyawan melainkan juga kepada keluarga karyawan. Melalui hal tersebut, perusahaan berharap citra yang didapatkan dari para karyawan akan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

#### 4. *Corporate Identity*

Komponen-komponen yang mempermudah pengenalan publik sasaran terhadap organisasi seperti logo, warna dan slogan. Holcim terkenal dengan slogan “Membangun Bersama”. Slogan tersebut menurut penulis memberikan kesan bahwa dalam melakukan sebuah pembangunan diperlukan mitra yang tepat. Melalui slogan Membangun Bersama Holcim mengajak publik, baik internal maupun eksternal untuk menjadikan Holcim sebagai mitra dalam pembangunan. Pembangunan yang dimaksud tidak hanya sekedar mendirikan sebuah bangunan, melainkan membuat pembangunan tersebut sebagai proses perubahan menuju ke arah yang lebih baik

Dari hasil penelitian dan pengamatan, peneliti masih melihat banyak karyawan yang masih merasa ragu atau tidak percaya terhadap PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dengan alasan takut mengalami kasus PHK sepihak. Selain itu peneliti juga melihat bahwa kesibukan kerja dan lokasi pabrik yang cukup berjauhan membuat karyawan pada *department* tertentu tidak mudah bergabung dalam kegiatan *Employee Relations* di kantor. Misalnya saja karyawan yang berada di *Quarry* Nusakambangan (Tambang) tidak bisa menghadiri kegiatan yang dilaksanakan oleh *Corporate Communication* di pabrik Cilacap. Maka hal ini membuat kegiatan *Employee Relations* tidak begitu efektif dan membutuhkan anggaran lebih karena program yang harusnya bisa dilaksanakan di satu lokasi harus dilaksanakan di dua lokasi.

Meskipun program-program *Employee Relations* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, termasuk dalam kategori berhasil, namun ternyata masih belum

maksimal dalam menurunkan keraguan karyawan terhadap perusahaan. Ketakutan terhadap isu PHK sepihak bagi para pekerja di Holcim Cilacap masih tinggi. Tapi, peneliti mengamati bahwa aktivitas hubungan karyawan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap mampu meningkatkan citra perusahaan karena sebagian besar karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan hak-hak karyawan. Hal itu disebabkan karena melalui kegiatan *Employee Relations*, manajemen dapat menilai bagaimana tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan sehingga manajemen dapat menilai apakah citra yang didapatkan positif atau negatif. Program *Employee Relations* juga membantu mengevaluasi kinerja *Public Relations* dari PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap menunjukkan bahwa *Public Relations* dari PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap telah menjalankan tugasnya dalam melaksanakan kegiatan *Employee Relations*. Holcim Cilacap melalui *Public Relations* menunjukkan perhatiannya terhadap karyawan. Program-program yang berhubungan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dinilai sangat memberikan dampak positif kepada karyawan dan perusahaan. Kegiatan dibuat tanpa melupakan misi perusahaan dalam mewujudkan kesejahteraan karyawannya.

*Reward* merupakan bentuk perhatian dari perusahaan kepada karyawan. Program tersebut memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pencapaian yang tidak mudah itulah membuat *Public Relations* Holcim Cilacap menyeleksi dengan ketat agar karyawan yang mendapatkan penghargaan dapat dijadikan contoh oleh karyawan lain. Harapan yang ingin didapatkan adalah

perusahaan mampu membuat sebagian besar karyawan beranggapan bahwa Holcim Cilacap adalah perusahaan besar yang bertanggung jawab terhadap karyawannya. Oleh karena itu, karyawan yang merasa puas dengan perusahaan secara sadar akan menginformasikan kepada keluarga, kerabat dan masyarakat lingkungan tempat tinggalnya bahwa perusahaan tempatnya bekerja merupakan salah satu perusahaan yang patut dibanggakan.

PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap melalui program-program *Employee Relations* yang dilakukan oleh divisi *Community Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memiliki tujuan selain meningkatkan citra positif perusahaan juga untuk menciptakan komunikasi yang baik serta lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Hubungan yang baik diharapkan dapat menghindari selisih antar karyawan baik dalam satu *department* atau beda *department*. Holcim berharap setiap karyawan saling membantu, menghargai dan menghormati satu sama lain meskipun dari *department* atau divisi yang berbeda. Namun, hal ini juga dipengaruhi oleh kepala atau pimpinan masing-masing divisi karena cara setiap kepala atau pimpinan berbeda-beda dalam menjalin komunikasi dengan bawahannya. Pola komunikasi yang berbeda dari tiap divisi inilah yang terkadang membuat program *Employee Relations* tidak berjalan lancar.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, penilaian positif dari karyawan mengenai kegiatan *Employee Relations* yang dilaksanakan oleh *Corporate Communications* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dapat mendukung peningkatan citra perusahaan. Melalui unsur-unsur yang terpenuhi dalam pembentukan citra perusahaan membuat Holcim Cilacap dinilai semakin baik

dalam memperhatikan hak-hak karyawannya. Terciptanya rasa kekeluargaan ditambah kerja sama tim yang baik antar karyawan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Berbagai pertemuan, fasilitas dan kegiatan yang ditujukan untuk karyawan membentuk kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Meskipun terkadang kegiatan *Employee Relations* terbentur oleh hambatan anggaran, hal tersebut tidak mempengaruhi penilaian positif yang diberikan oleh karyawan untuk PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, serta berdasarkan uraian dan pembahasan yang dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Kegiatan *Employee Relations* merupakan kegiatan yang penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan. *Employee Relations* merupakan salah satu kegiatan internal dari *Public Relations Officer*. Hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan karyawan lainnya dipengaruhi oleh efektif atau tidaknya komunikasi yang dilakukan dalam lingkungan perusahaan tersebut. Sehingga, kegiatan *Employee Relations* merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.
2. PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap memiliki beberapa kegiatan *Employee Relations* yang dilaksanakan oleh *Corporate Communication*. Kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap seperti, *Best Employee Rewards*, *Workday*, berbagai jenis pendidikan dan pelatihan (*training*), program *special event*, program kesehatan dan program kebersamaan Holcim. Banyaknya program *Employee Relations* yang dibuat oleh *Corporate Communications* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tidak menjamin bahwa karyawan akan

percaya sepenuhnya terhadap perusahaan. Faktanya banyak karyawan yang masih merasa khawatir terhadap masalah PHK secara sepihak oleh perusahaan. Membentuk sebuah citra perusahaan terdapat faktor *Personality* yang harus diperhatikan oleh perusahaan. *Personality* menunjukkan bahwa perusahaan dapat dipercaya dan bertanggung jawab terhadap publiknya baik secara internal maupun eksternal. Namun, dalam membentuk citra PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap dikalangan karyawan, perusahaan masih dinilai kurang dipercaya oleh sebagian karyawan. Inilah yang kemudian menjadi alasan citra PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap masih belum cukup baik.

3. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, kegiatan *Employee Relations* menciptakan komunikasi yang semakin efektif. Kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan oleh *Corporate Communications* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap tidak hanya menjadi jembatan untuk mendekatkan atasan dengan bawahan melainkan juga sebagai aktualisasi diri karyawan. Melalui kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk karyawan, kerja sama antara manajemen dengan karyawan ataupun antar sesama karyawan menjadi lebih baik. Hal ini membuat produktivitas dalam bekerja semakin meningkat sehingga perusahaan semakin berkembang. Selain itu, *Employee Relations* juga memberikan hiburan kepada karyawan untuk mengurangi tingkat stress dalam bekerja. Hubungan karyawan dalam ruang lingkup PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap juga menciptakan lingkungan kerja yang akrab dan nyaman.

4. Kegiatan *Employee Relations* adalah bentuk perhatian perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Jenjang karir yang pasti di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap membuat sebagian besar karyawan merasa betah bekerja di perusahaan. Dengan kata lain, kegiatan *Employee Relations* menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi pada diri karyawan terhadap perusahaan sehingga kemungkinan karyawan untuk mengajukan pensiun dini atau *resign* semakin sedikit.
5. Agenda yang tersusun secara sistematis merupakan faktor pendukung dalam pelaksanaan kegiatan *Employee Relations*. Sedangkan faktor penghambat dalam melaksanakan program ini adalah waktu serta pengeluaran yang cukup tinggi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti menyampaikan saran yang berkaitan dengan penelitian ini, sebagai berikut :

1. Manajemen PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap perlu meningkatkan kesadaran akan pentingnya program *Employee Relations*. Atasan atau manager tiap *department* di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk terus menyarankan dan mendukung karyawannya agar turut aktif dalam kegiatan-kegiatan *Employee Relations* yang telah dibuat oleh *Corporate Communications* perusahaan. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa atasan sangat memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Manajemen juga dapat menekan biaya pengeluaran kegiatan *Employee Relations* yang dilakukan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap untuk mengatasi kendala dalam hal waktu dan biaya kegiatan. Misalnya, kegiatan *Employee Relations* dibuat dan langsung ditujukan untuk seluruh *Department* baik yang berada di Pabrik ataupun *Quarry* (tambang) dan dilaksanakan pada waktu dan tempat yang sama sehingga tidak ada *double agenda*.
2. *Corporate Communication* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap perlu menyadari bahwa kepercayaan karyawan terhadap perusahaan merupakan poin utama dalam membentuk citra perusahaan yang positif di kalangan karyawan. Maka, isu-isu terkait perusahaan yang mampu menghilangkan kepercayaan karyawan perlu ditekan. Misalnya, terkait isu PHK sepihak yang dilakukan perusahaan perlu dijelaskan dengan

baik kepada karyawan sehingga tidak ada kekhawatiran berlebih dari karyawan terhadap perusahaan.

3. Bagi para karyawan di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap agar selalu berusaha untuk terus meningkatkan kualitas komunikasi dengan selalu meningkatkan rasa kekeluargaan, keakraban, kerja sama yang baik dan turut aktif dalam kegiatan yang ditujukan kepada karyawan dari *Corporate Communications* agar produktivitas meningkat sehingga citra perusahaan terus mendapatkan penilaian yang positif.
4. Bagi penelitian selanjutnya, agar dapat menggunakan penelitian kuantitatif untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kegiatan *Employee Relations* dalam meningkatkan citra perusahaan.

# LAMPIRAN



PT Holcim Indonesia Tbk 0800 1 465 248  
Cilacap Plant Tel. (+62-282) 541 521  
Jl. Ir. H. Juanda Fax. (+62-282) 542 529  
Cilacap 53234, Jawa Tengah [www.holcim.co.id](http://www.holcim.co.id)  
Indonesia  
PO Box. 272 Cilacap

**SURAT KETERANGAN**  
No. CHI.ADM.0130.IX.2017

Yang bertandatangan di bawah ini, GA & Comrel Manager PT Holcim Indonesia Tbk menerangkan bahwa :

**Andita Gusti Nur Utami**

**NIM. 153130098**

Adalah Mahasiswa yang telah melaksanakan Penelitian sejak 01 Maret s/d 31 Mei 2017 di PT Holcim Indonesia Tbk Pabrik Cilacap, Jl. Ir. H. Juanda Cilacap 53234, Jawa Tengah Indonesia.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Cilacap, 29 November 2017

  
PT Holcim Indonesia Tbk

**Kusdiharta**  
GA & Comrel Manager

## INTERVIEW GUIDE

### **Wawancara dengan Manager *General Affairs and Community Relations* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, (Bpk. Kusdiharta).**

1. Bagaimana sejarah PT. Holcim Indonesia mendirikan pabrik di kota Cilacap?
2. Apa saja visi dan misi PT. Holcim Indonesia pabrik Cilacap ?
3. Dalam perusahaan ini terdapat nilai CRISP, apa yang dimaksud dari CRISP tersebut?
4. Apa saja yang diproduksi oleh PT. Holcim Indonesia pabrik Cilacap?
5. Bagaimana pemasaran yang dilakukan oleh PT. Holcim Indonesia pabrik Cilacap dalam mengenalkan produknya kepada masyarakat?
6. PT. Holcim Indonesia terdiri beberapa divisi. Apa saja divisi yang terdapat di Holcim Cilacap dan bagaimana tingkatannya?
7. Apa tugas tiap divisi tersebut ?
8. Sejak berdirinya Holcim di Cilacap, apakah Holcim turut aktif dalam kegiatan di sekitar lingkungan perusahaan? Apa saja bentuk aktifitas tersebut?
9. Dalam setiap melakukan kegiatan yang berhubungan dengan masyarakat sekitar, apakah antusiasme masyarakat terlihat tinggi? Di buktikan dalam kegiatan apa saja?
10. Bagaimana cara Holcim dapat bertahan dan terus berkembang di kota Cilacap?
11. Apa saja prestasi yang berhasil diraih oleh Holcim Cilacap terkait kegiatan dengan masyarakat sekitar perusahaan?

12. Menurut anda, apakah PT. Holcim menyadari pentingnya divisi Public Relations? Mengapa Holcim membutuhkan PR?
13. Selain kegiatan eksternal yang dilakukan oleh perusahaan. Apakah Holcim Cilacap juga melakukan kegiatan internal? Apa saja kegiatan tersebut?
14. Dengan adanya PR, bagaimana kualitas Employee Relations di Holcim Cilacap?
15. Menurut anda, persaingan bisnis baik di perusahaan nasional maupun internasional semakin ketat sehingga perusahaan harus mampu memberikan yang terbaik tidak hanya untuk customer tetapi juga untuk karyawan. Bagaimana anda menanggapi hal tersebut?
16. Sebagai pimpinan divisi Community Relations PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap, bagaimana strategi anda untuk menjalankan dan merealisasikan visi dan misi perusahaan ?
17. Bagaimana cara anda menciptakan suasana kerja yang nyaman terhadap seluruh staff perusahaan terutama divisi Community Relation agar terjalin suasana kerja yang nyaman dan saling mendukung ?
18. Menurut anda, seberapa efektif peran Public Relations dalam perusahaan ini ?
19. Menurut anda, apakah Public Relations perusahaan telah menjalankan perannya dengan baik dalam menjalin hubungan dengan seluruh rean kerja termasuk karyawan dan non karyawan di perusahaan ini ?
20. Menurut anda, hal apa yang mendasari kinerja Public Relations dalam menciptakan employee relations di lingkungan perusahaan ?
21. Menurut anda, apakah divisi Public Relations perlu meningkatkan kualitas

employee relations? Hal apa saja yang perlu diperhatikan ?

22. Menurut anda, apabila karyawan telah diperhatikan hak-haknya apakah hal tersebut dapat mempengaruhi citra perusahaan di kalangan karyawan ?
23. Jika perusahaan tertimpa masalah yang berhubungan dengan karyawan, bagaimana anda dan tim divisi Public Relations dalam menyikapi masalah-masalah terkait karyawan di perusahaan ?
24. Sejauh ini, tujuan apa saja yang telah berhasil dicapai dan belum tercapai terkait dengan kesejahteraan karyawan ?
25. Apa saja rencana ke depan anda agar citra perusahaan semakin positif di kalangan karyawan ?
26. Setelah melakukan kegiatan untuk kepentingan publik internal, adakah penghargaan yang telah diraih oleh anda dan tim divisi Public Relations terkait dengan kualitas employee relations perusahaan ?

**Wawancara dengan Public Relations PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap.**

1. Holcim merupakan salah satu perusahaan yang menyadari pentingnya divisi Public Relations. Bagaimana anda menanggapi hal tersebut ?
2. Sejak kapan Holcim di Cilacap membentuk divisi PR ?
3. Menurut anda, apa peran Public Relations di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap?
4. Masalah apa saja yang perlu dan tidak perlu ditangani oleh divisi Public Relations di perusahaan ini ?
5. Menurut anda, bagaimana divisi Public Relations merealisasikan visi dan misi perusahaan?
6. Menurut anda, bagaimana divisi Public Relations merealisasikan nilai-nilai penting perusahaan?
7. Dalam menjalankan kegiatan Public Relations, seorang PR perlu menyusun program yang akan dilaksanakan. Apa saja program yang dibuat oleh divisi PR PT. Holcim Indonesia pabrik Cilacap?
8. Bagaimana proses penyusunan program yang dilakukan PR Holcim Cilacap?
9. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan program selain divisi PR itu sendiri?
10. Berapa lama waktu yang diperlukan oleh PR dalam menyusun program-program tersebut?
11. Dalam melakukan penyusunan program, hal apa saja yang menjadi patokan dalam membuat suatu program atau agenda tersebut?
12. Dalam program-program yang telah direncanakan, program yang seperti apa yang sudah terlaksana?

13. Dalam program-program yang telah direncanakan, program yang seperti apa yang belum terlaksanakan?
14. Salah satu kegiatan Public Relations adalah menjalin employee relations. Menurut anda, mengapa perusahaan perlu melakukan employee relations?
15. Kegiatan apa saja yang telah dilakukan divisi Public Relations dalam menjalankan employee relations di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap ?
16. Bagaimana cara seorang PR menarik perhatian para karyawan agar turut serta dalam kegiatan employee relations yang dibuat oleh PR?
17. Seperti apa kendala yang dihadapi oleh divisi Public Relations dalam melakukan employee relations tersebut?
18. Menurut anda apakah kegiatan pelatihan merupakan kegiatan karyawan ?
19. Kegiatan apa saja yang belum terlaksana berhubungan dengan employee relations?
20. Mengapa kegiatan tersebut harus tertunda atau tidak terlaksana?
21. Setelah menjalankan program-program employee relations, bagaimana divisi PR melakukan evaluasi terhadap kegiatan tersebut?
22. Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan melalui kegiatan yang telah dilaksanakan terkait employee relations perusahaan, apakah kegiatan tersebut mempengaruhi citra perusahaan di kalangan karyawan?
23. Bagaimana tanggapan karyawan terhadap citra perusahaan berdasarkan hasil evaluasi tersebut?
24. Selain mempengaruhi citra, kegiatan employee relations mempengaruhi aspek apa saja ?

25. Untuk divisi Public Relations sendiri, apa saja rencana kegiatan yang akan dilakukan ke depannya untuk meningkatkan kualitas employee relations perusahaan?
26. Apa harapan ke depannya untuk seluruh karyawan dan perusahaan ?

1. Bagaimana awal mula anda bekerja di PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap ?
2. Mengapa anda memilih bekerja di Holcim Pabrik Cilacap ?
3. Bagaimana cara anda merealisasikan visi dan misi perusahaan ?
4. Sudah berapa lama anda bekerja di perusahaan ini?
5. Menurut anda, bagaimana kondisi ruang lingkup kerja di perusahaan?
6. Menurut anda, apakah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dapat membantu kinerja anda? Mengapa ?
7. Melihat beberapa peraturan yang dibuat oleh perusahaan untuk karyawannya, bagaimana pendapat anda mengenai aturan tersebut?
8. Hal-hal apa saja yang menurut anda menjadi kendala dalam mentaati peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan?
9. Menurut anda, bagaimana kualitas komunikasi antar karyawan tiap divisi di perusahaan?
10. Dalam menjalin komunikasi dengan karyawan, kendala apa saja yang anda hadapi?
11. Menurut anda, bagaimana peran Public Relations dalam usaha menciptakan kualitas komunikasi antar karyawan di perusahaan ini?
12. Menurut anda, sejauh mana Public Relations membantu komunikasi antar karyawan?
13. Sebagai karyawan, seberapa penting kegiatan PR yang berhubungan dengan employee relations? Berikan alasan
14. Apakah anda selalu mengikuti kegiatan employee relations yang dilakukan oleh PR ? Bagaimana tanggapan anda terhadap kegiatan tersebut?

15. Kendala apa saja yang anda hadapi saat melaksanakan kegiatan employee relations tersebut?
16. Menurut anda, apakah kegiatan employee relations mengubah cara pandang anda terhadap perusahaan? Mengapa?
17. Apa harapan anda untuk divisi Public Relations PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap?
18. Menurut anda, sejauh mana perusahaan menghargai hak-hak anda sebagai karyawan?
19. Sebagai karyawan, hak-hak apa saja yang masih belum anda dapatkan dengan baik ?
20. Sebagai perusahaan dengan lebih dari tiga juta karyawan, bagaimana cara anda mendapatkan informasi terbaru tentang perusahaan?
21. Apakah anda pernah menyampaikan kritik ataupun saran kepada perusahaan?  
Jika pernah, bagaimana menurut anda tanggapan yang diberikan oleh perusahaan?
22. Sejauh ini, apakah perusahaan memberikan gaji sesuai dengan kinerja anda?  
Mengapa ?
23. Menurut anda, adakah hal-hal yang menjadi patokan anda dalam memperpanjang masa kerja di perusahaan ini?
24. Menurut anda, PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap itu sendiri seperti apa?
25. Apa harapan anda untuk perusahaan ke depannya?

## Daftar Pustaka

- Azwar, Saiffudin, 2012, *Metode Penelitian. Edisi Pertama*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Effendi, Onong, Uchjana, 2009, *Human Relation & Public Relations*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Effendy, Onong, Uchjana, 2017, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Cetakan ke-28. Rosdakarya, Bandung.
- Harrison, Shirley, 2007, *Marketers Guide To Public Relations*, John Willy and Sons, Inc. New York.
- Jefkins, Frank, 2003, *Public Relations*, Edisi Kelima. Revisi oleh Daniel Yadin. Erlangga, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2014, *Manajemen Public Relations: konsep dan aplikasinya di Indonesia*, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta.
- Lattimore, Dan, Baskin, Otis., Heiman, Suzette T. and Toth, Elizabeth L., 2010, *Public Relations Profesi dan Praktik*, Salemba Humanika, Jakarta.
- Littlejohn, Stephen dan Foss, Karen A, 2011, *Teori Komunikasi*, Salemba Humanika, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2011, *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J, 2012, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Moore, H. Frazier, 2005, *Humas Membangun Citra dengan Komunikasi*, Rosda Karya, Bandung.
- Muhammad, A, 2014, *Komunikasi Organisasi*. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Mulyana, Deddy, 2010, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pace, R. W., dan Faules, D. F, 2010, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Alih bahasa: Deddy Mulyana, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Prayudi, 2012, *Public Relations Stratejik*, Komunikasi UPN Press, Yogyakarta.

- Riswandi, 2009, *Ilmu Komunikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A, 2015, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ruslan, R. 1999, *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra edisi kedua*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ruslan, R. 2014, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi : Konsep dan Aplikasi*, Cetakan ke-12, Raja Grafindo, Perkasa.
- Ruslan, R. 2015, *Metode Penelitian: Public Relations & Komunikasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siswanto, Bambang MA. 1992. *Hubungan Masyarakat, Teori dan Praktik*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Susilo, Rachmad K. Dwi. 2016. *20 Tokoh Sosiologi Modern: Biografi Para Peletak Sosiologi Modern*. Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Susanto, A.B., 2007, *Reputation Driven Corporate Social Responsibility: Pendekatan Strategic Management dalam CSR*, The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
- West, Richard dan Turner, Lynn. 2012. *Pengantar Teori Ilmu Komunikasi Analisis dan Aplikasi Edisi 3*. Salemba Humanika, Jakarta.
- Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.

#### Referensi Lain

Arsip *General Affairs and Community Relations Department* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap

*Company Profile* PT. Holcim Indonesia Pabrik Cilacap

<http://www.holcim.co.id>

#### Sumber Internet

[www.antaraneews.com](http://www.antaraneews.com) diakses pada 15 Januari 2017 pada pukul 15.24 WIB,

<https://pasarmodal.inilah.com/read/detail/2204101/kspi-hi-benarkan-phk-357-karyawan-holcim> diakses pada 02 Juni 2017 pada pukul 16.43 WIB

[www.thecoca-colacompany.com](http://www.thecoca-colacompany.com) diakses pada 23 Mei 2017 pada pukul 09.15WIB

[http://www.yesfmcilacap.com/diphk\\_sepihak\\_puluhan\\_karyawan\\_mengadu\\_ke\\_dinsosnakertrans\\_berita4075.html](http://www.yesfmcilacap.com/diphk_sepihak_puluhan_karyawan_mengadu_ke_dinsosnakertrans_berita4075.html) diakses pada 12 Januari 2017 pukul 13.05 WIB

#### Sumber Jurnal

Skripsi Novanda Adi Tri Prabowo tentang *Analisis Aktifitas Employee Relations Ros-in Hotel Yogyakarta Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan* tahun 2012, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Skripsi Mela Ratna Anggrelita tentang *Program Employee Relations Hotel NEO+ AWANA Yogyakarta Dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan* tahun 2016, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

<http://eprints.undip.ac.id/22462/1/skripsi.pdf> diakses pada 15 Januari 2017 pukul 19.30 WIB