

STRATEGI EMPLOYEE RELATIONS PT JASA MARGA (PERSERO) TBK CABANG SURABAYA GEMPOL DALAM MENINGKATKAN KOMUNIKASI KARYAWAN

Maria Vaskalina, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

mariavaskalina@gmail.com

Abstrak

Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Jasa Marga (persero) tbk cabang Surabaya Gempol harus memenuhi kategori kinerja didalam KPKU (Kinerja Penilaian Kinerja Unggul). PT Jasa Marga (persero) tbk cabang Surabaya Gempol melakukan berbagai upaya untuk mengejar target tersebut, termasuk melakukan upaya *Employee Relations*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *Employee Relations* dalam meningkatkan komunikasi karyawan terkait tujuan perusahaan tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dimana peneliti menemukan bahwa dalam melakukan strategi *employee relations* dilakukan dengan cara analisa sikap & perilaku, analisa kebijakan, penetapan staf yang efektif, pemberian penerangan kepada karyawan, pemanfaatan media serta membangun hubungan dengan pimpinan. Perwujudan dari strategi *employee relations* adalah melalui program-program, sarana-sarana komunikasi, dan hasil survey karyawan. Secara keseluruhan strategi *employee relations* tersebut dilakukan oleh *Human Resources* dan *Senior Officer Public Relations* dan sekaligus peran aktif dari pihak top manajemen.

Kata Kunci: *Strategi Employee Relations, PT Jasa Marga (Persero) tbk cabang Surabaya Gempol, Komunikasi Karyawan*

Pendahuluan

JM Surgem memiliki cita-cita yang besar terhadap perusahaannya, selain itu dengan melihat realita sosial dari perkembangan perusahaan BUMN di Indonesia, JM Surgem memiliki tantangan besar. Tata nilai perusahaan menjadi harapan yang harus dicapai oleh perusahaan Jasa Marga. Nilai-nilai perusahaan tersebut ditujukan kepada pihak dalam perusahaan. Khususnya dalam mencapai Kriteria Penilaian Kinerja Unggulan (KPKU), “KPKU adalah suatu kriteria yang komprehensif untuk mengukur Kinerja (BUMN) sekaligus sebagai pedoman guna meningkatkan kinerja BUMN sehingga dapat memainkan peranan yang lebih besar dalam mewujudkan kemakmuran bangsa. Diadopsi oleh *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*” (Pedoman KPKU,2011) Setiap tahunnya, PT Jasa Marga dinilai berdasarkan penilaian tersebut, yang mana merupakan penilaian kinerja perusahaan BUMN selama 1tahun. PT Jasa Marga yang di kantor pusat dan 8 cabang lainnya akan di tandingkan dalam *Jasa Marga Award*

(JMA). Pada tahun 2014, JM Surgem menduduki peringkat 8 dari 9 kandidat Jasa Marga yang ada.

“Hal ini menjadi perhatian terbesar oleh pak Raddy selaku GM untuk melakukan perbaikan di tahun berikutnya, serta mengajak top management dan jajarannya untuk melakukan approach lebih ke karyawan supaya dapat meningkatkan peringkat JM Surgem dalam penilaian selanjutnya. Karena keberhasilan perusahaan adalah keberhasilan bersama.” (Agus Tri Antyo, Senior Officer Public Relations Jasa Marga cabang Surabaya Gempol)

Berdasarkan *interview* diatas, peneliti melihat KPKU menjadi tujuan penting yang dimiliki oleh JM Surgem, *top management* JM Surgem berupaya untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut secara bersama-sama dengan karyawannya. Pihak JM Surgem memandang tujuan ini sebagai tujuan yang harus dikejar secara bersama hingga menjadi keberhasilan dan keuntungan bersama, dalam hal ini bersama dengan seluruh karyawan. “Karyawan adalah internal publik yang dijadikan salah satu sasaran dari kegiatan *public relations* di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. “Mereka merupakan suatu potensi yang sangat berarti dalam organisasi, potensi mana yang dapat dikembangkan lebih baik dari sebelumnya. Karena mereka itu dianggap salah satu publik yang menentukan suksesnya organisasi, maka perlu diadakan hubungan baik dan terarah.” (Yulianita, 2007, p.59)

Komunikasi karyawan telah menjadi spesialisasi *public relations* yang khusus, melibatkan program komunikasi yang tanpa henti, berkomunikasi dengan organisasi buruh dalam situasi tawar-menawar dan mogok kerja, serta menerangkan keuntungan yang diperoleh karyawan. Komunikasi karyawan adalah suatu spesialisasi *public relations* yang berhubungan dengan “bagaimana para profesional *public relations* di korporasi, perusahaan konsultan, dan organisasi nirlaba membantu mewujudkan komunikasi yang efektif antar karyawan dan antara karyawan dengan manajemen puncak”. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.233)

Melalui acuan esensi serta kriteria strategi *employee relations* yang digunakan oleh PT Jasa Marga cabang Surabaya Gempol dalam meningkatkan komunikasi karyawan. Komunikasi karyawan yang digunakan dalam mencapai prestasi perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Peneliti menggunakan metode ini untuk menemukan apa dan bagaimana Strategi *Employee relations* yang digunakan oleh Jasa Marga cabang Surabaya Gempol dalam melakukan komunikasi karyawan.

Tinjauan Pustaka

Strategi *Public Relations*

Dalam proses penerapan strategi *publik relations* membutuhkan komunikasi yang efektif yang melibatkan komunikator dengan segala kemampuan (*communication/*

skill) untuk mempengaruhi konsumen dengan dukungan berbagai aspek teknis dan praktis dalam bentuk taktik atau strategi dalam pencapaian tujuan. Tujuan tersebut bersifat internal dan eksternal. Tujuan yang bersifat internal dapat mencakup pada beberapa hal, yaitu: (Artis,2011,p.193)

- 1) Mengadakan suatu penilaian terhadap sikap dan tingkah laku publik terhadap perusahaan terutama ditujukan pada kebijaksanaan perusahaan.
- 2) Mengadakan suatu analisa dan perbaikan terhadap kebijakan yang sedang dijalankan guna mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan dengan tidak mengabaikan kepentingan publik.
- 3) Memberi penerangan pada karyawan mengenai suatu kebijakan perusahaan yang bersifat objektif serta menyangkut berbagai aktivitas dan perkembangan perusahaan.
- 4) Merencanakan penyusunan staf yang efektif bagi penegasan kegiatan yang bersifat internal *Public relations* dalam perusahaan

Strategi *Employee Relations*

Dalam suatu organisasi, penting bagi setiap perusahaan untuk memahami tentang pentingnya strategi *employee relations*, karena untuk mencapai tujuan perusahaan, sebuah organisasi/perusahaan haruslah mampu menciptakan iklim kinerja perusahaan yang baik. Salah satu cara untuk mewujudkan hal itu adalah dengan jalan membangun sebuah komunikasi yang baik, antara pimpinan karyawan atau antar karyawan perusahaan, salah satunya dengan menerapkan strategi *employee relations*. (Ningsih, Lestari, Arif, 2009, p.164-165)

Komunikasi Karyawan

Komunikasi karyawan adalah suatu spesialisasi *public relations* yang berhubungan dengan “bagaimana para profesional *public relations* di korporasi, perusahaan konsultan, dan organisasi nirlaba membantu mewujudkan komunikasi yang efektif antar karyawan dan antara karyawan dengan manajemen puncak”. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.233)

Empat realitas komunikasi karyawan menjadikannya sebagai sesuatu yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.237)

1. Karyawan menginginkan informasi tentang perusahaan mereka dan mereka sangat mengharapkan informasi tersebut, khususnya dari pemimpin mereka.
2. Ada kaitan antara komunikasi terbuka dan kepuasan manajer dengan peran mereka. sebuah penelitian oleh *Institute of Exchange in employee management communications* melaporkan bahwa, “lebih dari 90 persen manajer merasa mereka yang memiliki kemampuan menawarkan ide dan mempertanyakan keputusan pihak manajemen, juga merasa sangat puas terlibat dalam pekerjaan mereka.
3. Komunikasi dua arah yang efektif merupakan kunci dalam membicarakan tantangan bisnis yang baru karena para karyawan semakin percaya diri bahwa mereka dapat membantu memajukan bisnis mereka.

4. Keempat, komunikasi karyawan sangat penting dalam memelihara pengalaman konsumen yang baik.

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti ini adalah pendekatan kualitatif dengan “penelitian deskriptif”. Jenis riset ini bertujuan membuat deskriptif secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu. (Kriyantono, 2008, p.67)

Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek dari penelitian adalah pihak Jasa Marga (Persero) Tbk cabang Surabaya Gempol dan objek penelitiannya adalah Strategi *Employee Relations* PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya-Gempol dalam meningkatkan komunikasi karyawan.

Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh informan dengan cara *key person* karena peneliti sudah mengetahui siapa informan yang memahami mengenai informasi *employee relations* khususnya dalam melakukan komunikasi karyawan. Key informan tersebut ialah *Senior Officer Public Relations, Assistant Manager Human Resources* dan *General Manager*. Selanjutnya dilakukan uji keabsahan yang disebut dengan triangulasi melalui karyawan-karyawan. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. (Moleong, 2011, p.331)

Temuan Data

Program-Program *Employee Relations*

Salah satu upaya dalam melakukan *employee relations*, JM Surgem melakukan melalui program-program yang ditujukan untuk karyawan. Dari hasil temuan peneliti program-program tersebut terbagi menjadi dua, yaitu program formal dan informal. Program formal yaitu bersifat program rutin yang diatur melalui Surat Keputusan direksi Jasa Marga pusat, sementara program insidental (informal) yaitu program yang diinovasikan oleh JM Surgem untuk melakukan *employee relations*-nya. Program-program tersebut dikelompokkan berdasarkan beberapa kategori, yaitu program pelatihan dan sosialisasi, program keagamaan, program kebugaran, program rekreasi, program kesenian.

Sarana Komunikasi Karyawan

Dalam jurnal berjudul “Media Komunikasi Pilihan Karyawan dalam Aliran Pesan dari Atasan ke Bawahan”, Suratno (2005) mengatakan “Media komunikasi sangat diperlukan dalam operasional kerja suatu kantor, karena media komunikasi dapat mempermudah penyampaian pesan, mengatasi hambatan-hambatan komunikasi baik dari segi ruang maupun waktu.”(Ariani, 2008,p 32). Di JM Surgem media sarana komunikasi yang digunakan yaitu media internal berupa majalah, portal internal dan juga *tv broadcast*. Selain itu ada pula media lain yang digunakan sebagai pendukung, yaitu grup Whats App (WA) “*Eastern Fast Respons*”, Yel-yel JM Surgem, Kuis-kuis dalam Forum, *in-house product*.

Proses Evaluasi Pemahaman Karyawan

Setelah melakukan *employee relations* melalui program-program dan pemanfaatan media, maka JM surgem sebagai perusahaan yang memiliki budaya kerja yang didalam terdapat indikator “terukur”, maka dalam melakukan upaya *employee relations*, JM Surgem melakukan pengukuran-pengukuran atau survey kepada karyawannya. Dalam tahun 2015 lalu, tim human resources melaksanakan 5 jenis survey secara sekaligus kepada karyawannya, yaitu; 1).Survey kepemimpinan, 2).Survey Kepuasan Karyawan 3).Survey kerekatan Karyawan 4).Survey Pemahaman Budaya kerja 5).Survey Visi,Misi Perusahaan.

Analisis dan Interpretasi

Mengacu pada hasil temuan data yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara dan observasi di JM Surgem ditemukan hasil analisis dan interpretasi data, sebagai berikut:

Mengadakan Suatu Penelitian Terhadap Sikap dan Tingkah Laku Publik

JM Surgem memiliki karyawan dengan jumlah yang cukup besar, yaitu sebanyak 749 karyawan yang harus dikelola dan diperhatikan dengan baik sebagai aset perusahaan. Tim manajemen JM Surgem melakukan penilaian sikap dan perilaku dari karyawannya sebagai upaya untuk melihat bagaimana kondisi lingkungan karyawan sehingga dapat ditentukan pola pendekatan yang dilakukan kepada karyawan tersebut, hal ini didukung dengan pernyataan dibawah ini:

“Kadangkan kalau bos atau atasan mau-nya tembak-tembak saja. Nah daripada jedor jedor jedor kita gak tau mereka (karyawan) butuhnya apa atau maunya gimana, maka kita harus survey dan rundingkan supaya tercapailah poin nomor 5 dalam KPKU (Fokus Tenaga Kerja), kita bisa-bisa aja dapat Sumber Daya Manusia (SDM) hebat, tapi apa artinya kalau ternyata mereka gak puas, mereka cuman nurut mau-nya bos, mereka gak tangkap peluang kerja. Kita buat sharing knowledge, touring dan sebagainya, Jadi itu yang kita kerjakan selama ini.” (Raddy R.Lukman, General Manager JM Surgem, 26 Mei 2016)

JM Surgem memiliki tujuan perusahaan yaitu KPKU seperti yang ungkapkan dalam hasil *interview*. Melalui langkah analisa lingkungan (karyawan) seperti tersebut diatas merupakan usaha dalam memahami karakter dari karyawannya. Hasil dari evaluasi ini akan digunakan dalam pemanfaatan *employee relations* kedepan, demi terciptanya hubungan *employee relations* secara terus menerus. Survey-survey ini tentu memiliki tujuan sebagai dasar ataupun evaluasi guna menentukan langkah kedepan, sama halnya dengan pernyataan dibawah ini: *“Public Relations* dapat merencanakan strategi komunikasi mereka dengan lebih akurat jika mereka tahu seberapa aktif publik mereka dalam mencari informasi.” (Lattimore, 2010, p.55)

Mengadakan Suatu Analisis dan Perbaikan Kebijakan guna tercapainya Tujuan Perusahaan

Tim manajemen JM Surgem membuat sebuah kebijakan sebagai langkah untuk mengejar mutu perusahaan yang disebut KPKU. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, di JM Surgem kebijakan selalu berasal dari kantor pusat, namun di kantor cabang Surgem pun dibuat kebijakan-kebijakan yang mendukung kebijakan tersebut. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan yang diberikan oleh Siti Tarwiyah selaku *Assistant Manager Human Resource* JM Surgem;

“Tugas pekerjaan kita itu kan berdasarkan dari kontrak manajemen ya. Kontrak manajemen itu KPI-nya. KPI itu pelaporannya nanti Laporan Manajemen per triwulan terus diselaraskan juga dengan RJP (Rencana Jangka Panjang). Kalau KPI target tahunan, RJP 5 tahunan. Tapi umpama ditengah-tengah ada revisi ya kita revisi. (Siti Tarwiyah, Assistant Manager Human Resource JM Surgem, 25

Mei 2015) Selain itu, dalam hal pembuatan program kepada karyawan, JM Surgem telah melaksanakan program-program yang jelas tujuan dan prosedurnya sehingga untuk programnya telah terstruktur dengan baik dari kantor pusat.

Memberikan Penerangan Pada Karyawan

Untuk mencapai target-target perusahaan seperti KPKU tersebut, tidak lepas dari andil karyawan sebagai roda pengembang perusahaan. JM Surgem harus memiliki *plan action* yang jelas dalam melangkah atau koridor yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini *public relations* JM Surgem memiliki tantangan untuk memunculkan ide-ide kreatif melalui aktivitas memberikan penerangan kepada karyawan dengan cara menyediakan sarana komunikasi yang menarik dan disesuaikan dengan karakteristik karyawan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, di JM Surgem penerangan ini dilakukan melalui media dan pertemuan tatap muka.

“jadi 2 hal yang dibedakan, pedoman komunikasi internal adalah rapat-rapat dan pertemuan dan media internal. rapat-rapat itu dari level senior leader sampai ke semua. yang terakhir ada media baru tapi ini belum resmi tapi sebentar lagi ya grup WA.” (Raddy R. Lukman, General Manager JM Surgem, 26 Mei 2016) Dari ungkapan tersebut, dijelaskan bahwa JM Surgem melakukan penerangan kepada karyawannya melalui 2 sarana yaitu tatap muka dan juga media internal.

Merencanakan Penyusunan Staf yang Efektif

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melihat bahwa formasi staf dalam menjalankan tugas sudah diterapkan secara optimal oleh perusahaan berdasarkan aturan dari kantor pusat Jasa Marga. Meskipun masih sering terjadi penyesuaian struktur organisasi, namun komposisi yang tersusun oleh perusahaan, idealnya mengikuti surat keputusan direksi dari kantor pusat.

“kalau formasi dan komposisi jabatan, itu kita gak ngurus, semua dari pusat. Kita hanya melaksanakan apa yang di SK direksi-nya itu.” (Siti Tarwiyah, Assistant Manager Human Resource JM Surgem, 25 Mei 2015)

Melalui pernyataan di atas, dijelaskan bahwa komposisi dalam setiap departemen telah berlaku secara baku, JM Surgem mengikuti kebijakan di atasnya yaitu SK direksi. Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa masih dalam melakukan fungsi menjalankan *employee relations*, JM Surgem menggunakan 2 pihak yaitu *human resource* dan *public relations*.

Menentukan dan Mengelola Media Internal sebagai Sarana Komunikasi antar Karyawan dan Perusahaan

Di JM Surgem terdapat beberapa sarana komunikasi baik itu media ataupun sarana pendukung. Peneliti melihat bahwa usaha membangun dan meningkatkan komunikasi karyawan di JM Surgem dilakukan melalui serbuan informasi dari media-media yang ada.

“jadi 2 hal yang dibedakan di kita, pedoman komunikasi internal adalah rapat-rapat atau pertemuan dan media internal/media komunikasi. Rapat-rapat yang

terdiri dari rapat senior leader sampai yang antar departemen atau per departemen, selanjutnya media internal ya media-media itu” (Raddy R.Lukman, General Manager JM Surgem, 26 Mei 2016)

Dari ungkapan *key informan* diatas, dalam berhubungan dengan karyawannya, tim manajemen memiliki berbagai alternatif dalam menyampaikan informasi. Berdasarkan pedoman komunikasi internal, yaitu rapat-rapat sebagai sarana komunikasi tatap muka, selanjutnya ada melalui media-media yaitu media internal. Selain itu, seorang PR juga perlu memainkan peran teknologi dalam pengembangan media tersebut. Hal ini sudah dilakukan oleh praktisi *public relations* di JM Surgem melalui pembaharuan bentuk medianya seperti majalah internal menjadi *e-magazine*, portal internal yang bersifat satu arah kini dilengkapi fitur form CPAR online, lahirnya *tv broadcast*, dan media terbaru yang segera diresmikan yaitu pemanfaatan media sosial *Whats App*.

Menciptakan Hubungan antara Pemimpin dan Karyawan

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melihat kecenderungan yang sangat besar mengenai penyebab hubungan baik antara perusahaan dan karyawan (*employee relations*) yaitu dipengaruhi oleh kepemimpinan. Hal ini juga berhubungan dengan kriteria KPKU, dimana kriteria “Kepemimpinan” menjadi poin pertama yang harus dipenuhi dalam perusahaan BUMN termasuk JM Surgem.

“karena apabila seorang pemimpin tidak mampu menerjemahkan visi dan misi perusahaan maka tidak akan perusahaan itu menjadi maju dan karyawan pun tidak akan bersemangat untuk mencapai visi misi yang sudah dicita-citakan oleh perusahaan. Didalam KPKU nomor keduanya, perencanaan strategis itu merupakan penjabaran, jadi seorang leader itu harus mampu membuat sesuatu rencana besar termasuk RJP dan sebagainya sampai detil tidak hanya garis besar.” (Agus Tri Antyo, Senior Public Relations JM Surgem, 25 Mei 2016) Berdasarkan observasi peneliti dan ungkapan diatas, peneliti melihat bahwa semangat dan kompetensi karyawan meningkat dipengaruhi oleh semangat dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin perusahaan dalam hal ini *general manager* JM Surgem, Raddy R. Lukman. Simpulan

Peneliti menyimpulkan bahwa strategi *employee relations* yang dilakukan oleh JM Surgem yaitu dengan melakukan tahapan menganalisa sikap dan perilaku karyawan, menganalisa dan memperbaiki suatu kebijakan yang memayungi proses kerja karyawan, melakukan penyusunan staf secara efektif, melakukan penerangan kepada karyawan terkait prosedur kerja perusahaan, selain itu ditambah dengan memanfaatkan sarana-sarana komunikasi seperti media internal & pertemuan tatap muka, selanjutnya yaitu tahapan membangun hubungan antara karyawan dengan pemimpin. Tujuan dari strategi *employee relations* ini adalah untuk meningkatkan komunikasi karyawan dalam menciptakan hubungan harmonis dan saling pengertian demi tercapainya tujuan perusahaan.

Strategi *employee relations* JM Surgem dilakukan oleh dua pihak yaitu *human resources department* dan *senior officer public relations*. Peran dari *Public*

relations JM Surgem yaitu bertugas sebagai penyebaran informasi kepada karyawan melalui sarana-sarana komunikasi berupa media internal ataupun sarana pendukung seperti yel-yel, kuis-kuis, dan forum-forum kebersamaan. Hal tersebut dilakukan oleh *public relations JM Surgem* dengan cara mengemas pesan secara kreatif dan inovatif dengan cara revitalisasi media kearah elektronik. Sementara, *human resources* melakukan strategi *employee relations* dengan cara mengadakan program-program insidental (informal) dengan kemasan yang menarik dan memotivasi. Dalam melaksanakan peran tersebut, tim manajemen juga berperan aktif dalam memberikan ide ataupun dukungan fasilitas. Dukungan paling utama yaitu datang dari *general manager* yang merupakan pimpinan perusahaan, melalui pertemuan-pertemuan informal seperti *sharing knowledge, touring, masak bersama, mancing bersama* dan sebagainya yang berfungsi mempertemukan pimpinan dan karyawan sehingga dari pertemuan-pertemuan tersebut terjadilah proses komunikasi dua arah antara karyawan dan perusahaan.

Daftar Referensi

- Artis (2011). *Strategi Komunikasi Public Relations: Jurnal Sosial Budaya* Vol.8 No.02
- Kriyantono, R (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group
- Lattimore,D . Baskin,Otis. Heiman,Suzette,T. Toth. Elizabeth.L (2010). *Public Relations Profesi dan Praktik*. Jakarta : Salemba Humanika
- Ningsih, Lestari, Arif, (2009). *Strategi Employee Relations untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Citra Perusahaan PT Kereta Api (Persero)*; Yogyakarta
- Yulianita, N (2007), *Dasar-Dasar Public Relations*, Bandung: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Islam Bandung