



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN KEGIATAN *EMPLOYEE RELATIONS*
DALAM Mendukung IKLIM KOMUNIKASI INTERNAL
(Studi pada Perusahaan Konsultan *Public Relations X*)**

SKRIPSI

**Yeni Indah Lestari
0806346615**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT
PROGRAM S 1 REGULER
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
DEPOK
Juli 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN KEGIATAN *EMPLOYEE RELATIONS*
DALAM MENDUKUNG IKLIM KOMUNIKASI INTERNAL
(Studi pada Perusahaan Konsultan *Public Relations X*)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Sosial**

**Yeni Indah Lestari
0806346615**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT
PROGRAM S 1 REGULER
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
DEPOK
Juli 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan semua sumber, baik yang dikutip maupun yang dirujuk, telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Yeni Indah Lestari

NPM : 0806346615

Tanda Tangan :



Tanggal : 2 Juli 2012

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Yeni Indah Lestari

NPM : 0806346615

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Judul Skripsi :

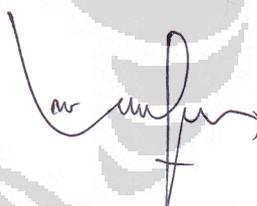
**PENERAPAN KEGIATAN *EMPLOYEE RELATIONS* DALAM
MENDUKUNG IKLIM KOMUNIKASI INTERNAL (Studi pada
Perusahaan Konsultan *Public Relations X*)**

**Telah berhasil mempertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima
sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar
sarjana Ilmu Sosial pada Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu
Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.**

DEWAN PENGUJI

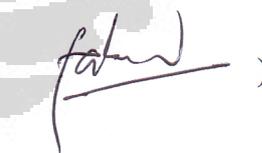
Pembimbing :

Ir. Wahyuni Pujiastuti, MSi

()

Penguji :

Dr. Hifni Alifahmi, M.Si.

()

Ketua Sidang :

Helmy Qodrat Ichtiat, S.Sos., M.Si.

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 2 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Rasa syukur senantiasa tercurahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan pikiran yang cerah sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Kualitas Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Perusahaan Konsultan *Public Relations X*)” ini tepat pada waktunya. Banyak rintangan dan tantangan dalam menyelesaikan skripsi ini. Namun, semua itu dapat dilalui berkat dukungan, bantuan, dan kemudahan yang diberikan dari pembimbing, dosen-dosen, keluarga, sahabat, dan pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini berawal dari penemuan-penemuan terkait beberapa aspek internal yang terjadi di perusahaan, terutama terkait dengan hubungan karyawan, komunikasi internal, dan tingkat *turnover* yang terjadi di dalam perusahaan. Perusahaan pun telah menerapkan berbagai kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 untuk mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan internal karyawan. Berakar dari beberapa penemuan tersebut, penelitian ini berusaha untuk menggali penerapan kegiatan *employee relations* tersebut dalam mendukung kualitas iklim komunikasi internal yang kondusif di di dalam perusahaan sehingga memberikan masukan serta gambaran yang konstruktif bagi perusahaan.

Namun, saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna serta masih banyak kekurangan, baik dalam proses maupun hasil dari penelitian ini. Dengan rendah hati saya mengharapkan masukan, saran, pendapat, dan kritik dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini kedepannya. Besar harapan saya, skripsi ini dapat menambah pengetahuan dan memacu penelitian-penelitian dengan tujuan yang serupa.

Depok, 2 Juli 2012

Yeni Indah Lestari

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Saya menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini saya banyak dibantu oleh Allah SWT, melalui “tangan-tangan-Nya” dipertemukan dengan orang-orang hebat yang dapat membantu mulai dari awal penyusunan skripsi hingga selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Wahyuni Pudjiastuti, M.Si, pembimbing saya yang sangat baik hati, terima kasih untuk segala yang telah diberikan selama proses pembuatan skripsi ini berlangsung, waktu, perhatian, pikiran, dan hal lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih untuk semua bantuan dan masukannya.
2. Dr. Hifni Alifahmi, M.Si., guru sekaligus penguji saya. Terima kasih atas kesediaannya menguji skripsi saya.
3. R. Helmy Qodrat Ichtiat, S.Sos., M.Si., selaku ketua sidang skripsi. Terima kasih atas kesempatan yang telah diberikan untuk menyampaikan presentasi skripsi saya.
4. Dra. Ken Reciana, MA., selaku Ketua Program S1 Reguler. Terima kasih atas diskusi dan masukan-masukannya selama proses penyusunan skripsi ini, terima kasih atas pinjaman bukunya selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Dr. Vida Parady, M.Si, guru sekaligus pembimbing bayangan saya. Terima kasih banyak atas segala bantuan yang telah diberikan pada saya.
6. Para informan yang telah bersedia berbagi tentang pengetahuan mereka terhadap masalah ini. Terima kasih banyak atas kesediaannya berbagi, tanpa kalian skripsi ini rasanya tidak akan pernah ada.
7. Dra. Henny S. Widyaningsih, M.Si, selaku informan ahli saya. Terima kasih banyak atas bantuan dan kesediannya untuk meluangkan waktu demi penelitian ini.
8. Mbak Yani dan Mbak Martini. Terima kasih untuk dukungan, kepercayaan, dan kasih sayang mbak selama ini. Maaf kalo Yeni banyak mengecewakan.
9. Kedua orang tua saya, M. Chori dan Ulfiah, terima kasih atas dorongan, nasehat, dan doa-doanya selama ini. Terutama untuk kepercayaan dan

dukungan yang luar biasa yang selalu kalian tunjukkan. Yeni persembahkan skripsi ini untuk mama dan papa. Maaf hanya ini yang dapat anakmu berikan, semoga dapat memberi manfaat yang lebih besar kepada orang lain.

10. Kakak-kakakku tersayang, Lolita, Mbak Pipit, Mas Ipung, makasih atas dukungan dan kasih sayangnya selama ini. Semoga kita bisa lebih sering kumpul lagi. Buat keponakan-keponakanku tersayang, *aunty miss you all*. Banyak sekali momen keluarga yang harus Yeni lewatkan selama 4 tahun ini, tapi semoga semua perjuangan ini membawa manfaat besar untuk keluarga kita. Amin.
 11. Keluarga besar di Malang maupun di Sidoarjo, terima kasih banyak atas dukungan dan doanya. *My other half*, Marits aka Sally, *i owe you many things babe!*
 12. Yhogga Pratama Dhinata, makasih udah nemenin aku lebih dari 4 tahun ini, buat kesabaran dan pengertiannya yang luar biasa. *You are still, and always be, my bestfriend ever!*
 13. Sahabat-sahabatku tersayang, Ruth, Tika, Dila, Ayu, Yani, Shelly, Beta, David. Makasih buat 4 tahun yang indah ini. Semoga kita bisa terus kumpul dan ketemu bareng ya. Sukses buat kita *guys!*
 14. *Queen of Social*-ku tercinta. Meskipun kita udah jarang ketemu dan sibuk banget masing-masing, *but you guys remain engraved in my mind and my heart. Love you.*
1. Teman-teman Komunikasi 2008, terutama prodi Humas, terima kasih telah berbagi 3 tahun yang luar biasa, banyak pengalamannya yang tak terlupakan.
 2. Mas Gugi, Mba Indah, dan Mba Serli, terima kasih sudah mau direpotkan selama ini.
 3. Serta pihak-pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu, maaf tidak bisa menyebutkannya satu per satu, tapi dari lubuk hati terdalam saya ingin mengucapkan terima kasih atas semua bantuan yang diberikan. Semoga Allah membalas segala kebaikan yang telah diberikan dengan kebaikan yang berlipat jumlahnya.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yeni Indah Lestari
NPM : 0806346615
Program Studi : Hubungan Masyarakat
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENERAPAN KEGIATAN *EMPLOYEE RELATIONS*
DALAM Mendukung IKLIM KOMUNIKASI INTERNAL
(STUDI PADA PERUSAHAAN KONSULTAN *PUBLIC RELATIONS X*)

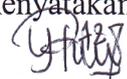
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 2 Juli 2012

Yang menyatakan


(.....*Yeni Indah Lestari*.....)

ABSTRAK

Nama : Yeni Indah Lestari
Program Studi : Hubungan Masyarakat
Judul : Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Perusahaan Konsultan *Public Relations X*)

Iklim komunikasi internal yang baik dapat diciptakan salah satunya melalui penerapan kegiatan *employee relations* dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan kegiatan *employee relations* dalam kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung kualitas iklim komunikasi internal di dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis, pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif dengan strategi studi kasus. Metode pengumpulan data dengan wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan *employee relations* yang diterapkan di perusahaan X adalah program penghargaan, program pelatihan, acara khusus, rangsangan berbicara, konferensi karyawan, dan obrolan langsung. Kegiatan-kegiatan ini mampu mendukung iklim komunikasi internal yang bersifat suportif. Ditunjukkan pula dari pemenuhan karakteristik saling mendukung, adanya kepercayaan, keterbukaan dan kejujuran, partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Kata kunci:

Hubungan karyawan, komunikasi internal, iklim komunikasi internal, konsultan *public relations*

ABSTRACT

Name : Yeni Indah Lestari
Study Program : Public Relations
Title : The Application of Employee Relations' Activities in Supporting an Excellent Internal Communication Climate (Descriptive study at X Public Relations Consultant)

An excellent internal communication climate can be created from the existence of employee relations' activity. This study aims to recognize the application of employee relations' activities effective as from January 2010 to March 2012 in supporting an excellent internal communication climate at X Public Relations Consultant. This study uses constructivist paradigm and descriptive qualitative approach using case study strategy. Data collection methods used are in-depth interviews and documentation study. The results suggest that the application of activities such as awards, trainings, special events, opinion stimulations, staff conferences, and direct conversations support an excellent internal communication climate. It fulfils supportive nature depicted by characteristics such as mutual assistance, trust, openness and honesty, participation in decision making, and attention to high performance objectives.

Keywords:

Employee relations, internal communication, internal communication climate, public relations consultant

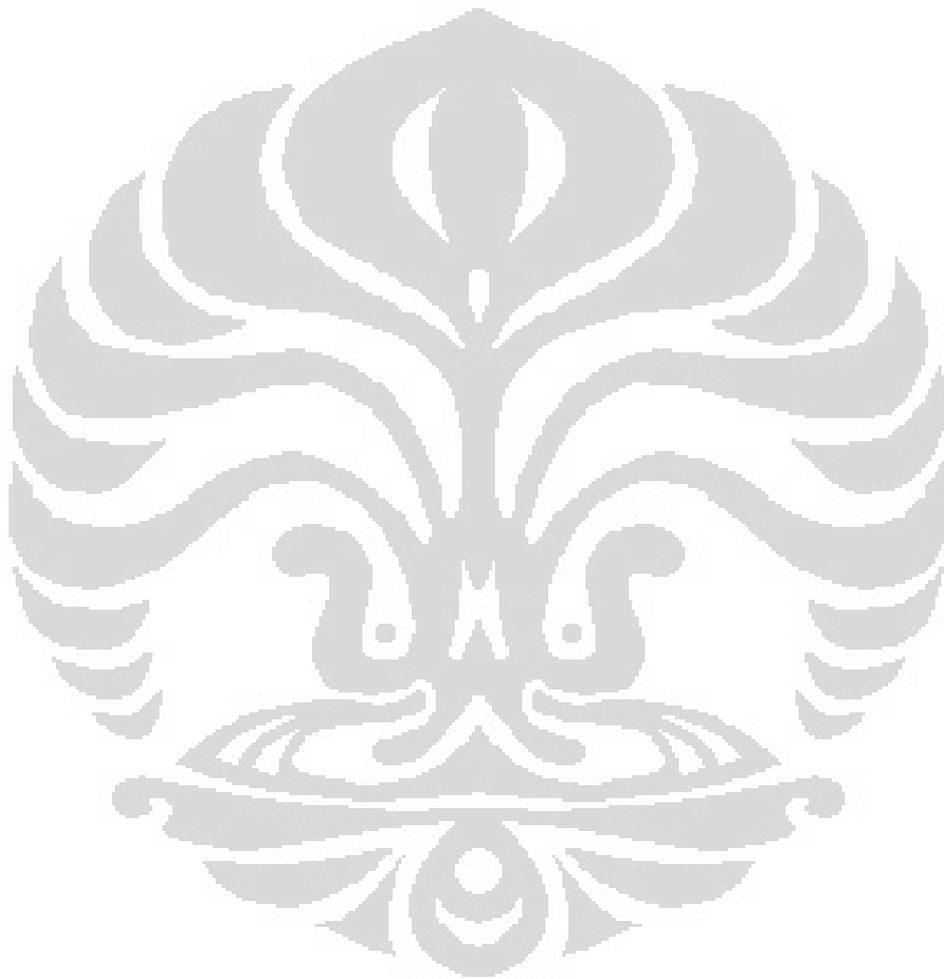
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1: PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Signifikansi Penelitian.....	8
1.5.1 Signifikansi Akademis.....	8
1.5.2 Signifikansi Praktis.....	9
BAB 2: KERANGKA PEMIKIRAN.....	10
2.1 <i>Employee Relations</i>	10
2.2 Komunikasi Internal.....	15
2.2.1 Dimensi Komunikasi Internal.....	19
2.3 Iklim Komunikasi Internal.....	28
2.5 Asumsi Teoretis.....	31
2.6 Kerangka Pemikiran.....	32
BAB 3: METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Pendekatan Penelitian.....	33
3.2 Paradigma Penelitian.....	34
3.3 Strategi Penelitian.....	36
3.4 Sifat Penelitian.....	37
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	38
3.6 Metode Pemilihan Informan	39
3.7 Metode Analisis Data.....	44
3.8 Unit Analisis dan Unit Observasi.....	47
3.9 Kualitas Data Penelitian dan Kriteria Keabsahan.....	47
3.10 Keterbatasan Penelitian.....	49
3.11 Kelemahan Penelitian.....	49

BAB 4: PROFIL PERUSAHAAN.....	50
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	50
4.2 Struktur Perusahaan.....	50
4.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.4 Kegiatan-kegiatan <i>Employee Relations</i>	52
4.5 Budaya Perusahaan.....	60
BAB 5: ANALISIS DATA.....	61
5.1 Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>).....	61
5.1.1 Pentingnya Keberadaan Karyawan bagi Perusahaan.....	61
5.1.2 Kegiatan-Kegiatan <i>Employee Relations</i>	65
5.1.3 Perencanaan Kegiatan <i>Employee Relations</i>	101
5.1.4 Antusiasme dan Keterlibatan Karyawan dalam Kegiatan <i>Employee Relations</i>	106
5.2 Komunikasi Internal.....	118
5.2.1 Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, dan Diagonal).....	118
5.2.2 Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya.....	127
5.2.3 Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal.....	140
5.2.4 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Internal dan Solusinya....	155
5.3 Penerapan Kegiatan-Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal.....	160
BAB 6: DISKUSI DAN INTERPRETASI DATA.....	179
6.1 Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>).....	179
6.1.1 Pentingnya Keberadaan Karyawan.....	179
6.1.2 Kegiatan-kegiatan <i>Employee Relations</i>	180
6.1.3 Perencanaan Kegiatan <i>Employee Relations</i>	185
6.1.4 Antuasiame dan Keterlibatan Karyawan dalam Kegiatan <i>Employee Relations</i>	186
6.2 Komunikasi Internal.....	188
6.2.1 Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, dan Diagonal).....	188
6.2.2. Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya.....	193
6.2.3 Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal.....	199
6.2.4 Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Internal.....	208
6.3 Penerapan Kegiatan-Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal.....	209
BAB 7: KESIMPULAN DAN PENUTUP.....	219
7.1 Kesimpulan.....	219
7.2 Implikasi Penelitian.....	221
7.2.1 Implikasi Akademis.....	221
7.2.2 Implikasi Praktis.....	221
7.3 Rekomendasi.....	222
7.3.1 Rekomendasi Akademis.....	222
7.3.1 Rekomendasi Praktis.....	222
DAFTAR PUSTAKA.....	224

DAFTAR GAMBAR

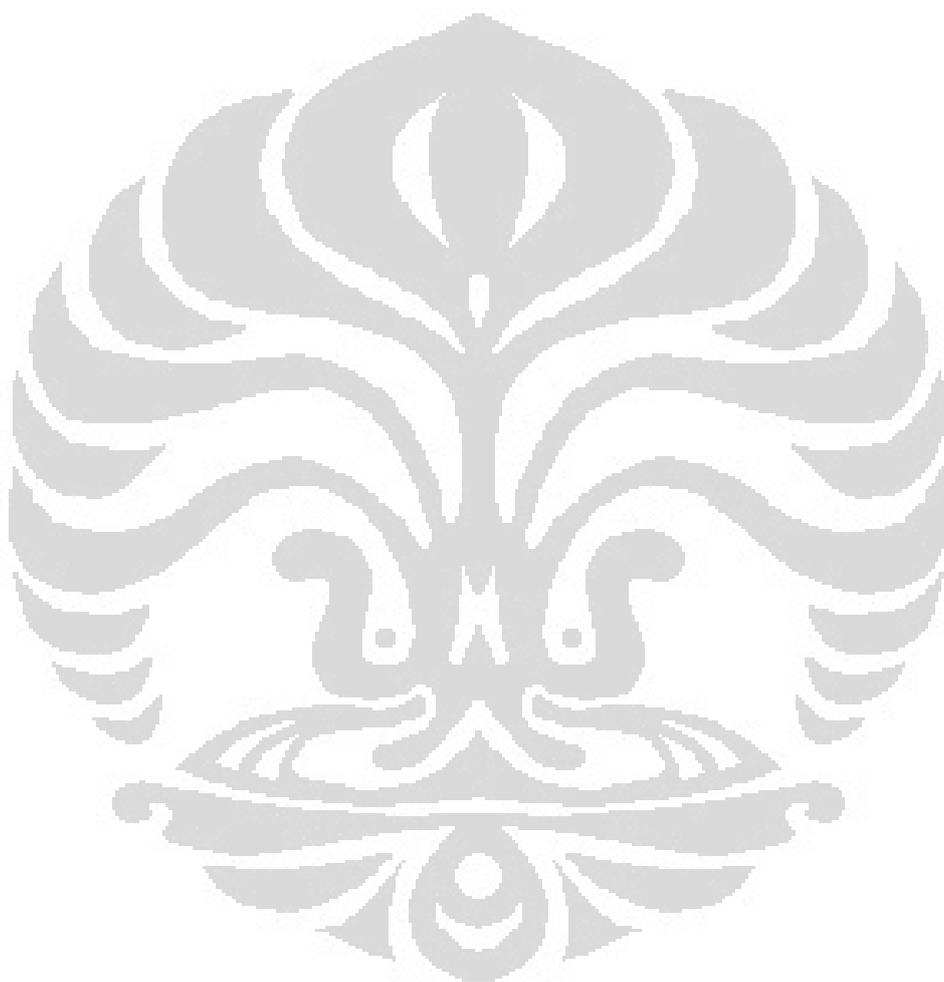
Gambar 1.2 <i>Turnover Rate</i> Industri Tahun 2008.....	6
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan X.....	51



DAFTAR TABEL

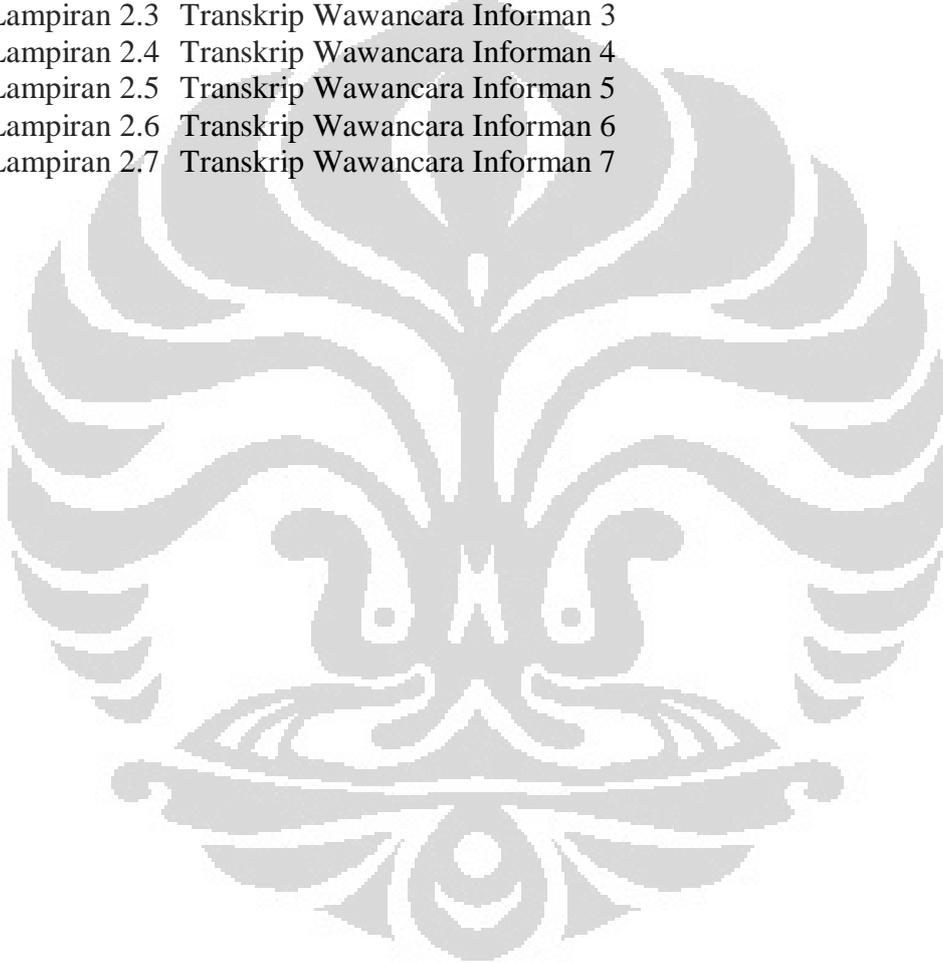
Tabel 1.1 Perspektif <i>Chief Executive Officer</i> (CEO) dalam <i>11th Annual Global Survey 2008</i>	2
Tabel 2.3 Deskripsi Iklim Komunikasi Defensif dan Suportif.....	29
Tabel 5.1.1a Pentingnya Keberadaan Karyawan Informan 1-4.....	63
Tabel 5.1.1b: Pentingnya Keberadaan Karyawan Informan 5-7.....	64
Tabel 5.1.2a Kegiatan <i>Employee Relations</i> yang diterapkan selama Januari 2010 – Maret 2012 Informan 1-4.....	90
Tabel 5.1.2b Kegiatan <i>Employee Relations</i> yang diterapkan selama Januari 2010 – Maret 2012 Informan 5-7.....	95
Tabel 5.1.3a Perencanaan Kegiatan <i>Employee Relations</i> Informan 1-4.....	104
Tabel 5.1.3b Perencanaan Kegiatan <i>Employee Relations</i> Informan 5-7.....	105
Tabel 5.1.4a Keterlibatan Karyawan dan Pimpinan dalam Kegiatan <i>Employee Relations</i> Informan 1-4.....	114
Tabel 5.1.4b Keterlibatan Karyawan dan Pimpinan dalam Kegiatan <i>Employee Relations</i> Informan 5-7.....	116
Tabel 5.2.1a Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, Diagonal) Informan 1-4.....	122
Tabel 5.2.1b Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, Diagonal) Informan 5-7.....	125
Tabel 5.2.2a Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya Informan 1-4.....	132
Tabel 5.2.2b Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya Informan 5-7.....	136
Tabel 5.2.3a Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal Informan 1-4.....	148
Tabel 5.2.3b Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal Informan 5-7.....	152
Tabel 5.2.4a Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Internal dan Solusi Menghadapinya Informan 1-4.....	157
Tabel 5.2.4b Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Internal dan Solusi Menghadapinya Informan 5-7.....	158
Tabel 5.3a Penerapan Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam Mendukung	

Iklm Komunikasi Internal Informan 1-4.....	171
Tabel 5.3a Penerapan Kegiatan-Kegiatan <i>Employee Relations</i> Mendukung	
Iklm Komunikasi Internal Informan 5-7.....	275



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.1 Panduan Wawancara Informan 1
- Lampiran 1.2 Panduan Wawancara Informan 2
- Lampiran 1.3 Panduan Wawancara Informan 3
- Lampiran 1.4 Panduan Wawancara Informan 4
- Lampiran 1.5 Panduan Wawancara Informan 5
- Lampiran 1.6 Panduan Wawancara Informan 6
- Lampiran 1.7 Panduan Wawancara Informan 7
- Lampiran 2.1 Transkrip Wawancara Informan 1
- Lampiran 2.2 Transkrip Wawancara Informan 2
- Lampiran 2.3 Transkrip Wawancara Informan 3
- Lampiran 2.4 Transkrip Wawancara Informan 4
- Lampiran 2.5 Transkrip Wawancara Informan 5
- Lampiran 2.6 Transkrip Wawancara Informan 6
- Lampiran 2.7 Transkrip Wawancara Informan 7



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai badan usaha yang memiliki kepentingan untuk menjalankan usahanya dikelilingi oleh berbagai macam publik di sekitarnya. Menurut Assumpta, publik-publik ini terdiri dari berbagai macam kelompok dengan kepentingannya masing-masing dan keberadaannya sangat mempengaruhi eksistensi serta keberlangsungan sebuah perusahaan (Assumpta, 2004: 32). Dari semua publik yang terkait dengan perusahaan, dapat digolongkan menjadi dua yaitu publik internal dan eksternal. Salah satu publik internal yang memegang peranan penting dalam menentukan kemajuan atau kemunduran sebuah perusahaan adalah publik karyawan.

Karyawan merupakan publik internal yang penting keberadaannya dalam mempengaruhi eksistensi perusahaan sekaligus sebagai aset berharga bagi perusahaan. Tanpa adanya dukungan yang baik dari para karyawan maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya (Kasali, 2005: 66). Suatu organisasi tidak mungkin tanpa karyawan, karena merekalah yang menggerakkan atau menghidupkan organisasi (Effendy, 1999: 107). Karena itu pengelolaan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan (*employee relations*) menjadi sebuah isu penting yang telah banyak disadari oleh berbagai perusahaan dalam lingkup global.

Hal ini diungkapkan dalam penelitian *PricewaterhouseCoopers 11th Annual Global CEO Survey 2008* (<http://www.pwc.com/th/en/publications/11th-annual-global-ceo-survey.jhtml>). Penelitian yang dilaksanakan di 5 kawasan di seluruh dunia yaitu Amerika Utara, Eropa Barat, Asia Pasifik, Amerika Latin, dan Eropa Timur & Kontinental menunjukkan bahwa agenda mengenai karyawan merupakan prioritas utama yang ada dalam benak para direktur dan telah menjadi agenda penting perusahaan.

Para CEO berpendapat bahwa faktor sumber daya manusia sangat menentukan kemajuan atau kemunduran sebuah perusahaan. Mereka memberikan fokus perhatian pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peran

mereka dalam membuat perubahan-perubahan konstruktif bagi perusahaan. Hasil *survey* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1: Perspektif *Chief Executive Officer* (CEO) dalam *11th Annual Global Survey 2008*

PERNYATAAN	Amerika Utara	Eropa Barat	Asia Pasifik	Amerika Latin	Kontinental & Eropa Timur
Agenda mengenai karyawan merupakan salah satu prioritas utama saya	94	87	98	82	92
Dengan kepemimpinan, saya merasa mampu dan percaya diri dalam menciptakan perubahan yang signifikan di dalam perusahaan	89	82	87	87	76
Waktu yang terbaik adalah waktu yang digunakan terkait agenda karyawan	87	60	67	74	57
Untuk menyempurnakan talenta karyawan, organisasi perlu mengubah cara untuk merekrut memotivasi, dan membangun diri karyawan	59	60	81	53	47
Dalam masa perubahan strategis, manajemen saya menghabiskan waktu yang cukup pada masalah-masalah terkait karyawan	60	51	73	53	70
Tim <i>human resource development</i> perusahaan mampu melakukan berbagai perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan talenta karyawan	46	33	50	37	45

Sumber: PricewaterhouseCooper Global CEO Survey 2008

Tabel di atas menunjukkan *top of mind* yang ada dalam benak direktur perusahaan yaitu agenda mengenai karyawan dalam berbagai dimensi. Perusahaan semakin menganggap penting keberadaan karyawan dan perlunya pengelolaan hubungan baik dengan mereka karena dalam jangka panjang, kegiatan ini akan memberikan dampak yang besar bagi eksistensi perusahaan, termasuk iklim internal komunikasi yang berjalan baik dan meningkatnya kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan pada akhirnya akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara menyeluruh.

Selain itu menurut Edelman Trust Barometer *Survey* tahun 2011, menyatakan bahwa bahwa salah satu faktor yang membuat perusahaan terpercaya oleh publik adalah *treats employees well* atau memperlakukan karyawan dengan baik. Dengan skor 63%, pemenuhan aspek memperlakukan karyawan dengan baik

sangat penting untuk membangun reputasi perusahaan. Kondisi ini membuktikan bahwa karyawan sudah disadari menjadi bagian penting dari perusahaan, tidak hanya untuk kepentingan bisnis dan kemajuan perusahaan tetapi juga untuk membangun kepercayaan *stakeholders* perusahaan, terutama bagi klien. (<http://www.slideshare.net/indopacedelman/2012-edelman-trust-barometer-indonesian-findings>)

Fakta di atas hendaknya menjadi pengingat bagi perusahaan, terutama di Indonesia, untuk meningkatkan usaha dan perhatian mereka dalam aspek hubungan karyawan (*employee relations*). Menurut Bonar, *employee relations* adalah usaha yang mengatur secara khusus hubungan antara pihak manajemen perusahaan dengan karyawan agar selalau dalam keadaan baik serta sebagai bagian dari kesatuan sistem organisasi (Bonar, 1973: 55). Pembinaan hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan perusahaan maupun antar karyawan melalui penerapan kegiatan *employee relations* selain bertujuan untuk memberikan suatu pengabdian dan mengatur kerja sama di antara anggota, terutama untuk menciptakan komunikasi internal yang efektif di dalam perusahaan (Bonar, 1973:56).

Karena itu melalui penerapan kegiatan *employee relations*, salah satu output terbaik yang dapat diharapkan adalah terbentuknya iklim komunikasi internal yang kondusif dan melibatkan setiap individu di dalam perusahaan. Hal ini pulalah yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan X dalam menerapkan kegiatan *employee relations* mereka selama ini.

1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan X saat ini telah mencatatkan diri sebagai konsultan PR multinasional yang terbesar dan terbaik di Indonesia. Perusahaan ini adalah satu-satunya perusahaan konsultan PR yang menawarkan *one stop service* kepada para kliennya, termasuk jasa konsultan dan riset yang melibatkan aplikasi langsung di lapangan. Perusahaan ini memperoleh penghargaan sebagai “2010 Southeast Asia Consultancy of the Year” oleh Holmes Report, juga menerima penghargaan sebagai “Agency for Crisis” tahun 2009, “The Best Creative Agency” dan “The Most Reputable Agency” di tahun 2010 dari majalah Mix.

Berkaca pada posisi dan pencapaian sebagai konsultan PR terbaik di Indonesia tersebut, Perusahaan X diperkirakan telah menerapkan konsep *employee relations* sesuai standar operasional yang ketat dan memadai. Kegiatan *employee relations* yang dijalankan dengan terencana, akan membantu perusahaan mencapai sebuah tujuan penting yaitu mendukung terbentuknya kualitas iklim komunikasi internal yang lebih baik. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Cutlip, Center, dan Broom dalam buku Rosady Ruslan yaitu bahwa tujuan pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah: (Ruslan, 2004, 278)

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawan.
3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan, dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
4. Sebagai media komunikasi internal bagi karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbangan saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan)

Hubungan antar karyawan dengan pimpinan di dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijaga, terutama karena perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa. Menurut Murray, karyawan adalah aset penting yang menjadi kunci keberhasilan organisasi yang bergerak di bidang jasa (2001, 32). Hal ini berarti bahwa karyawan akan menjadi *front liner* yang akan langsung berhadapan dengan klien dan menjadi perwujudan kualitas yang utama dari sebuah perusahaan. Pada buku *This is PR, The Realities of Public Relations*, dikatakan bahwa karyawan merupakan publik yang sangat penting karena merekalah yang menjadi 'ujung tombak' (*front line*) di dalam organisasi (Newson, Turk, Kruckerberg, 2004: 96). Sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan performa kerja karyawan dengan mengelola hubungan yang positif antara pimpinan perusahaan dengan karyawan maupun antar karyawan.

Namun berdasarkan wawancara awal dengan *Research Manager* Perusahaan X, menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kondisi hubungan

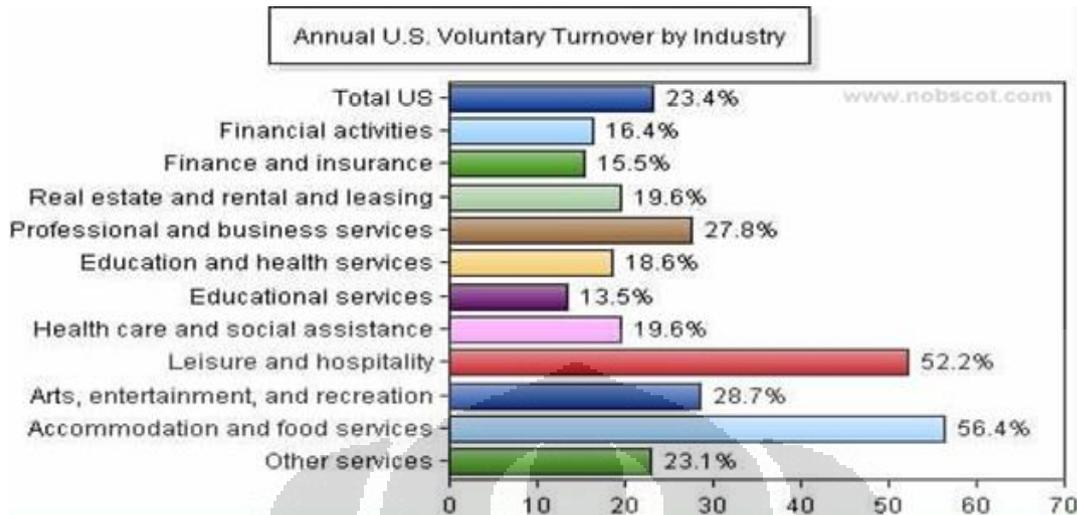
internal karyawan yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan kondisi ideal yang diharapkan oleh perusahaan. Kondisi ini tergambarkan melalui hasil *survey* internal perusahaan yang dilakukan pertama kali pada tahun 2009 dan melibatkan opini seluruh karyawan. *Survey* ini merupakan *survey* tahunan yang menjadi standar operasional perusahaan yang dilakukan secara global di setiap perusahaan afiliasinya di seluruh dunia untuk mengukur performa perusahaan di berbagai aspek yang dinilai langsung oleh para karyawan.

Dari hasil *survey* tersebut dapat dinyatakan bahwa karyawan menilai performa perusahaan di beberapa aspek masih kurang, terutama dalam konteks hubungan karyawan dan komunikasi internal perusahaan. Hasil yang rendah pada aspek komunikasi internal antara pihak *top level management* atau atasan dengan karyawan, yaitu bahwa pimpinan perusahaan masih kurang mendengar aspirasi mereka selama ini. Karyawan menilai bahwa hubungan vertikal dengan atasan dirasakan masih kurang sehingga penyampaian opini terkait pekerjaan dan perusahaan secara formal berjalan tidak optimal. Sebagai akibatnya, penyampaian opini secara informal melalui saluran komunikasi gosip dan desas-desus di antara karyawan terjadi sangat kencang mengenai beberapa hal yang terjadi di perusahaan. Hal ini menunjukkan alur komunikasi internal perusahaan yang kurang kondusif dan dikhawatirkan akan mempengaruhi hubungan karyawan di dalam perusahaan.

Terdapat faktor lain yang diprediksi terjadi sebagai akibat kurang idealnya hubungan karyawan di dalam perusahaan, yaitu faktor *turnover* karyawan yang cukup tinggi dan seringkali melibatkan *best talents* yang dimiliki oleh perusahaan. *Turnover rate* pada industri jasa memang terbukti paling tinggi dibandingkan jenis industri lainnya. Pada penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat pada tahun 2006 mengenai tingkat *turnover* karyawan di berbagai industri, menunjukkan bahwa industri jasa menempati posisi teratas yaitu industri jasa *hospitality*, transportasi dan makanan, serta jasa layanan bisnis dan profesional.

Sebagai perusahaan konsultan PR, perusahaan X termasuk dalam kategori layanan industri bisnis dan profesional yang menempati posisi ketiga di bawah jasa *hospitality* dan transportasi & makanan. Sebagaimana ditunjukkan melalui gambar di bawah ini:

Gambar 1.2: Turnover Rate Industri Tahun 2008 di Amerika Serikat



Sumber: Nobscot Corporation, 2006

Dengan tingkat *turnover* industri yang tinggi, terutama apabila melibatkan karyawan-karyawan dengan performa yang unggul (*best talent*), maka akan menimbulkan beberapa kerugian bagi perusahaan. Seperti menimbulkan ketidakpastian dan ketidakstabilan pada kondisi tenaga kerja, peningkatan biaya sumber daya manusia yang meliputi biaya pelatihan yang telah diinvestasikan kepada karyawan tersebut hingga biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Namun kehilangan yang terbesar adalah ketika kehilangan karyawan-karyawan berprestasi yang seharusnya mampu memberikan kontribusi besar bagi perusahaan di masa depan. Permasalahan tersebut berakar pada program hubungan karyawan yang membutuhkan berbagai penyesuaian konstruktif untuk mengurangi ketidakpuasan yang mereka rasakan. Hal ini sekaligus juga diharapkan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan mereka dapat merasakan kepuasan kerja secara optimal dalam berkarir di perusahaan.

Kondisi umum yang banyak terjadi, karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultasi *public relations*, sebagaimana perusahaan X, memiliki tuntutan pekerjaan dengan beban kerja yang tinggi, jam kerja yang kurang beraturan, dengan *deadline* yang ketat. Karyawan juga diberi tanggung jawab untuk mengerjakan proyek-proyek klien yang berasal dari berbagai bidang industri yang berbeda sehingga mereka dituntut untuk memahami

dan meningkatkan keahlian mereka di berbagai bidang industri terkait secara bersamaan. Hal tersebut dilakukan demi kepuasan para klien sebagai pengguna jasa konsultasi *public relations* sebagai tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan, yakni kualitas yang prima dan tepat waktu.

Dengan beban pekerjaan yang demikian, karyawan dituntut untuk selalu mengembangkan kreativitas mereka demi pencapaian solusi masalah klien, dengan tepat waktu, dan tetap mempertahankan hasil pekerjaan yang berkualitas. Seringkali kondisi pekerjaan yang demikian, menyebabkan tingkat stres yang tinggi di antara karyawan dan pimpinan di dalam perusahaan. Jika perusahaan tidak kreatif dan memanjakan karyawan dengan kegiatan *employee relations* yang konstruktif, maka kualitas lingkungan kerja yang nyaman tidak akan tercapai. Karena itu penerapan kegiatan *employee relations* mutlak diperlukan dan sangat penting untuk diaplikasikan secara terencana dan konstruktif oleh perusahaan.

Sejak kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, perusahaan X telah menerapkan berbagai kegiatan *employee relations* yang komprehensif dalam mengatasi masalah-masalah dan input yang disampaikan karyawan melalui berbagai saluran komunikasi internal yang tersedia di perusahaan. Kegiatan-kegiatan tersebut seperti: 1. Manajemen pengetahuan melalui program-program pelatihan sesuai kebutuhan peningkatan kualitas diri karyawan hingga pelatihan mengenai industri konsultasi PR yang dinamis; 2. Program penghargaan, baik yang bewujud finansial maupun nonfinansial; 3. Penyediaan media rangsangan berbicara melalui *anonymous channel* yang berupa pemasangan *suggestion box* atau *online* dan penggalian input karyawan secara formal melalui *survey* karyawan setiap tahun yaitu My Voice; 4. Obrolan langsung yang merupakan media komunikasi tatap muka antara pimpinan dengan karyawan tanpa terhalang oleh hierarki organisasi yang berlebihan; 5. Konferensi staf mulai dari lingkup kecil hingga yang melibatkan seluruh anggota perusahaan; 6. Media-media internal yang digunakan anggota perusahaan dalam interaksi sosial dan penyampaian informasi mereka sehari-hari; 7. Berbagai macam kegiatan-kegiatan spesial karyawan, baik yang dilakukan dalam lingkup divisi, lintas divisi, hingga seluruh perusahaan.

Melalui tulisan ini, peneliti akan mendeskripsikan penerapan kegiatan *employee relations* yang telah dilakukan oleh perusahaan selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, baik antar karyawan maupun hubungan antara karyawan dengan atasan mereka, dalam mendukung iklim komunikasi internal yang kondusif.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas terkait penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan oleh perusahaan, maka pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* pada perusahaan X selama Januari 2010 hingga Maret 2012?
2. Bagaimana gambaran iklim komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan X selama ini?
3. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal yang kondusif pada perusahaan X?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pernyataan penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui penerapan kegiatan *employee relations* pada perusahaan X selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012.
2. Mengetahui gambaran iklim komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan X selama ini.
3. Mengetahui penerapan kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal pada perusahaan X.

1.5 Signifikansi Penelitian

1.5.1 Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian pemikiran untuk ilmu komunikasi secara luas dan program studi humas pada khususnya, mengenai

penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal yang berlangsung pada perusahaan-perusahaan dalam industri jasa, terutama perusahaan konsultan *public relations*. Karena penelitian yang dilaksanakan pada perusahaan konsultan secara spesifik masih sangat terbatas dibandingkan dengan penelitian pada perusahaan-perusahaan komersial lainnya. Selain itu diharapkan akan bermanfaat bagi para akademisi dalam menyusun penelitian selanjutnya, mengedukasi mahasiswa dan dosen yang membaca penelitian ini, serta masyarakat umum lainnya.

1.5.2 Signifikansi Praktis

Selain tentunya bermanfaat bagi peneliti secara pribadi, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi gambaran dan masukan bagi para praktisi humas maupun pihak manajemen perusahaan yang bergerak dalam industri jasa yang sangat kompetitif dalam menyusun kegiatan *employee relations* yang sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Khususnya bagi perusahaan X, penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan serta acuan yang berharga dalam menyelenggarakan dan mengembangkan program-program *employee relations* yang lebih komprehensif, terutama terkait implikasi praktis dalam mencapai tujuan iklim komunikasi internal yang kondusif di dalam perusahaan.

BAB 2

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Employee Relations

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Murray bahwa karyawan menjadi kunci keberhasilan organisasi yang bergerak di bidang jasa (Angela Murray, 2001, 32). Pada buku *This is PR, The Realities of Public Relations*, dikatakan bahwa karyawan merupakan publik yang sangat penting karena merekalah yang menjadi ‘ujung tombak’ (*front line*) di dalam organisasi (Newson, Turk, Kruckerberg, 2004: 96). Bahkan begitu pentingnya keberadaan karyawan bagi perusahaan, Scott M. Cutlip, Allen H. Center, dan Glen M. Broom dalam buku *Effective Public Relations* menyatakan bahwa “*No organizational relationships are as important as those with employees at all level*” atau bahwa tidak ada hubungan organisasional yang paling penting selain hubungan perusahaan dengan karyawan pada semua tingkatan (1985: 311).

Karena itulah pembangunan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan seharusnya menjadi agenda utama yang dapat diwujudkan salah satunya melalui penerapan kegiatan *employee relations*. Menurut Bonar, *employee relations* adalah usaha yang mengatur secara khusus hubungan antara pihak manajemen perusahaan dengan karyawan agar selalau dalam keadaan baik serta sebagai bagian dari kesatuan sistem organisasi (Bonar, 1973: 55). Pembinaan hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan perusahaan maupun antar karyawan agar selalu dalam keadaan baik melalui penerapan kegiatan *employee relations* selain bertujuan untuk memberikan suatu pengabdian dan mengatur kerja sama di antara anggota, terutama untuk menciptakan komunikasi internal yang efektif di dalam perusahaan (Bonar, 1973:56).

Guna membina hubungan tersebut, Frazier Moore mengemukakan dasar pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah berkomitmen dalam menyediakan pekerjaan sehari-hari, kondisi kerja yang baik, kompetisi yang adil, kesempatan untuk mengembangkan meningkatkan kompetensi diri, pengakuan atas pencapaian yang dihasilkan, pengawasan yang baik, kesempatan untuk

mengekspresikan diri dan menyediakan keuntungan yang sesuai bagi para karyawannya (1981: 27). Dasar-dasar pelaksanaan kegiatan *employee relations* apabila diaplikasikan secara optimal maka akan dapat mencapai tujuan-tujuan organizational yang diharapkan perusahaan.

Menurut Cutlip, Center, dan Broom dalam buku Rosady Ruslan, maksud dan tujuan kegiatan *employee relations* adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawan.
3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan, dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
4. Sebagai media komunikasi internal bagi karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbangan saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, kegiatan *employee relations* dapat dilaksanakan dalam bentuk: (Ruslan, 2004, 278)

1. Program pendidikan dan pelatihan
Program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan lain sebagainya
2. Program motivasi kerja berprestasi
Program tersebut dikenal dengan istilah *Achievement Motivation Training* (AMT), dimana melalui pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas tinggi.
3. Program penghargaan
Program penghargaan yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) dalam memberikan suatu penghargaan kepada karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan.

Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus (*special event*)

Yaitu merupakan suatu program khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka event ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olahraga, lomba, hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawannya. Kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama di antara sesama karyawan dan pimpinan.

5. Program media komunikasi internal

Membentuk media komunikasi internal melalui buletin, *news release* (majalah dinding), dan majalah perusahaan yang berisikan pesan. Informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan.

Sedangkan Frank Jefkins menguraikan beberapa kegiatan *employee relations* secara terperinci yang memberikan penekanan akan pentingnya komunikasi internal di sebuah perusahaan. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: (Jefkins, 1996: 173-178)

1. Jurnal internal

Jurnal internal ini diciptakan khusus untuk publik internal perusahaan yang dapat berbentuk majalah atau tabloid. Jurnal internal ini akan dapat menjadi jembatan penghubung antara perusahaan, pihak manajemen, dan karyawannya

2. Papan pengumuman

Papan pengumuman ini dapat ditempatkan pada berbagai lokasi yang ramai atau sering disinggahi oleh karyawan-karyawan agar mereka dapat memperoleh informasi yang sama pada saat yang bersamaan pula.

3. Kotak saran

Untuk memperoleh dan menampung berbagai masukan dari para karyawan, pihak manajemen dapat menempatkan sejumlah kotak saran di

tempat-tempat umum di seluruh lokasi perusahaan. Setiap karyawan yang memiliki komentar, ide, keluhan, atau bahkan kecaman pedas pada atasan atau perusahaan dipersilahkan menyampaikan secara anonim melalui kotak-kotak surat tersebut.

4. Rangsangan berbicara

Pemimpin perusahaan dapat membuka nomor telepon khusus sehingga setiap karyawan dapat langsung menghubunginya secara langsung tanpa harus menempuh liku-liku birokrasi perkantoran. Teknik ini bisa juga dilakukan dengan menyediakan formulir aduan. Setiap karyawan yang merasa dirinya perlu menyatakan sesuatu dapat menuangkannya secara tertulis ke dalam kertas formulir tersebut dan memasukkannya ke suatu kotak pos khusus yang menjamin akan sampainya formulir-formulir aduan tersebut ke tangan pimpinan.

5. Presentasi Video atau *slide*

Perangkat audio visual dapat digunakan untuk berbagai tujuan mulai dari mendidik para pegawai baru, menjelaskan standar keamanan kerja, menguraikan kemajuan yang telah dicapai perusahaan, memaparkan laporan-laporan pembukuan tahunan, mengadakan rekrutmen, dan lain-lain.

6. Literatur Pengenalan

Literatur pengenalan adalah berbagai macam naskah, materi atau buklet yang berisikan riwayat singkat perusahaan, berbagai kegiatan pokok, cara kerjanya, struktur manajemen, dan berbagai hal-hal yang perlu diketahui karyawan baru.

7. Kunjungan oleh pihak manajemen

Dalam organisasi yang memiliki banyak kantor cabang, salah satu cara yang dapat digunakan untuk menggalang kedekatan dan hubungan baik antara manajemen dan karyawan adalah melalui kunjungan secara langsung oleh pimpinan perusahaan. Kunjungan tersebut bisa menjembatani jauhnya jarak fisik.

8. Obrolan langsung

Pembicaraan tatap muka secara pribadi dan langsung kepada yang bersangkutan, sejak dahulu hingga sekarang merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memperlihatkan sikap terbuka pihak manajemen perusahaan. Komunikasi tatap muka adalah suatu bentuk komunikasi yang paling efisien (Jefkins, 1996: 176-177). Kelebihan obrolan langsung dibandingkan penyampaian pesan melalui radio, kaset video, maupun surat adalah karyawan dapat mengajukan komentar, keluhan, ide, pernyataan, dan menyatakan pendapat atau isi hatinya secara langsung dan juga mendapat tanggapan secara langsung dari atasannya (komunikasi dua arah)

9. Konferensi staf

Konferensi staf merupakan acara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus untuk menciptakan hubungan yang baik dan erat antara pihak manajemen dengan para karyawan.

10. Acara-acara kekeluargaan

Berbagai kegiatan dan acara tidak resmi, seperti pesta perusahaan, makan malam dalam rangka merayakan tahun baru atau ulang tahun perusahaan, olahraga dan piknik bersama – semuanya menyertakan anggota keluarga dan lingkungan terdekat dari masing-masing karyawannya – ternyata sangat besar manfaatnya untuk merekatkan hubungan baik antara manajemen dengan pihak karyawan.

11. Klub-klub sosial

Pada organisasi yang telah mapan biasanya terdapat klub-klub sosial atau olahraga yang dilengkapi dengan gedung yang memadai dan berbagai fasilitas kenyamanan lainnya. Klub sosial dapat menjadi ajang bertemu dan berkegiatan bersama demi mempererat hubungan antara manajemen dengan karyawan.

Sesuai dengan penjabaran tujuan kegiatan *employee relations* di atas, terlihat jelas bahwa tujuan ini sangat terkait dengan harapan akan mendukung sistem informasi atau iklim komunikasi internal yang terjadi selama pelaksanaan

dan implikasi pasca berlangsungnya kegiatan *employee relations*. membenarkan pernyataan Anggoro bahwa tujuan hubungan karyawan yang paling penting adalah memelihara keterbukaan perusahaan dan penyambung lidah karyawan (2001: 36). Hal ini berarti hubungan dengan karyawan dipengaruhi oleh komunikasi internal antara pimpinan dengan karyawan maupun antar karyawan. Karena itu hasil positif yang dapat dicapai dengan dilaksanakannya *employee relations* sangat berkaitan erat dengan iklim komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan.

2.2 Komunikasi Internal

Archibald William dalam Effendy mengungkapkan bahwa *employee relations* merupakan suatu kekuatan yang hidup dan dinamis, yang dibina dalam bentuk hubungan dengan perseorangan sehari-hari (Effendy, 1986: 108). Hal ini berarti bahwa hubungan karyawan di dalam perusahaan terbentuk pada dasarnya atas hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal melibatkan komunikasi interpersonal di antara anggota-anggota perusahaan. Komunikasi interpersonal yang berhasil salah satunya dipengaruhi oleh adanya atraksi interpersonal.

Menurut Jalaluddin Rakhmat dalam bukunya Psikologi Komunikasi, atraksi interpersonal diartikan sebagai kesukaan pada orang lain, sikap positif, dan daya tarik seseorang (Rakhmat, 2008: 110-111). Dengan bahasa sederhana berarti semakin tertarik kita pada seseorang, makin besar kecenderungan kita berkomunikasi dengannya. Besarnya atraksi interpersonal akan mendorong berhasilnya komunikasi interpersonal dengan orang lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi atraksi interpersonal adalah: (Rakhmat, 2008: 111-117)

1. Faktor-faktor personal

- a. Kesamaan karakteristik personal. Orang-orang yang memiliki kesamaan dalam nilai-nilai, sikap, keyakinan, tingkat sosioekonomis, agama, ideologis, cenderung saling menyukai. Reader dan English mengukur kepribadian subjek-subjeknya dengan rangkaian tes kepribadian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka yang bersahabat mendemonstrasikan korelasi yang erat dalam kepribadian.

- b. Tekanan emosional, yaitu ketika seseorang harus memikul tekanan emosional yang tinggi, ia akan menginginkan kehadiran orang lain dan cenderung untuk berkomunikasi.
 - c. Harga diri yang rendah
 - d. Isolasi sosial
2. Faktor-faktor situasional, yaitu: (Rakhmat, 2008: 114-117)
- a. Daya Tarik Fisik. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa daya tarik fisik sering menjadi penyebab utama atraksi personal. Aronson menyimpulkan, *“We are more affected by attractive people than by physically unattractive people, and unless we are specifically abused by them, we tend to like them better”* (Aronson, 1972: 218)
 - b. Ganjaran (*reward*). Atraksi timbul pada interaksi yang banyak mendatangkan laba. Orang cenderung menyenangi orang yang memberikan ganjaran kepada mereka. Ganjaran tersebut berupa bantuan, dukungan moral, pujian, atau hal-hal yang meningkatkan harga diri kita.
 - c. *Familiarity*. Atraksi akan muncul pada sesuatu atau seseorang yang sering kita lihat atau sudah kita kenal dengan baik. Jika kita sering berjumpa dengan seseorang, maka kita akan menyenanginya.
 - d. Kedekatan (*Proximity*). Orang lebih cenderung menyenangi mereka yang lokasinya atau tempat tinggalnya berdekatan. Persahabatan lebih mudah tumbuh di antara tetangga yang berdekatan (Whyte, 1956), atau di antara mahasiswa yang duduk berdampingan (Byrne dan Buehler, 1995). Pembauran di antara individu akan lebih mudah dan lancar apabila mereka saling berinteraksi dalam ruang dan jarak yang berdekatan.
 - e. Kemampuan (*Competence*). Kita cenderung menyenangi orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi atau lebih berhasil dalam kehidupannya dibandingkan kita.

Di dalam penelitian ini, faktor-faktor atraksi interpersonal yang akan digunakan adalah faktor personal yaitu kesamaan karakteristik personal dan faktor situasional yaitu ganjaran, *familiarity*, dan kedekatan. Kembali pada konsep

komunikasi internal di dalam sebuah organisasi, dalam menjalankan kegiatan *employee relations*, komunikasi internal menjadi faktor yang sangat penting untuk dibangun. Hubungan karyawan yang terjadi di dalam perusahaan, sangat erat kaitannya dengan kualitas iklim komunikasi internal yang ada.

Terdapat beberapa pengertian komunikasi internal organisasi. Menurut Wursanto, komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, di antara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (2003: 154). Komunikasi internal terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal, serta berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok (Mulyana, 2001: 75). Sedangkan menurut Lawrence D. Brennan, komunikasi internal didefinisikan sebagai pertukaran gagasan di antara manajemen dan karyawan dan suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Ronald B. Adler dan Jeanne Marquardt Elmhorst dalam buku *Communicating at Work* (2002, 14) menyatakan bahwa ketika orang berkomunikasi dalam semua konteks bahkan organisasi terkecil, mereka membutuhkan sistem untuk mengatur alur informasi. P. R. Monge seperti yang dikutip oleh Adler dan Elmhorst (2002:14) menyebut sistem ini dengan jaringan komunikasi, sebuah pola teratur bagi hubungan interpersonal dan melalui mana informasi akan mengalir di dalam sebuah organisasi. Jaringan komunikasi inilah yang pada akhirnya terwujud melalui saluran komunikasi internal dalam perusahaan. Organisasi sebagai sebuah struktur dari suatu manajemen, menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan dalam suatu sistem manajemen modern yaitu melalui penggunaan komunikasi internal perusahaan.

Sebuah perusahaan harus mampu membina komunikasi internal dengan baik. Apabila terdapat kebijakan atau informasi yang disampaikan oleh pihak manajemen, harus dikomunikasikan kepada karyawan dengan cara yang mudah dipahami, bisa diterima oleh karyawan, serta mampu menyatukan pemahaman

mereka. Namun pada kenyataannya, dalam proses penyampaian sebuah informasi atau kebijakan seringkali memunculkan pengertian atau pemahaman yang berbeda-beda dari setiap karyawan. Untuk inilah komunikasi internal harus berjalan dengan baik di sebuah perusahaan.

Paul A. Argenti dalam buku *Corporate Communication 4th Edition* (2007: 138) menuliskan bahwa karyawan menuntut adanya partisipasi dalam pembicaraan yang membawa pada perubahan organisasi. Partisipasi ini vital untuk menjaga karyawan pada semua level organisasi (di luar peran kerja dan tanggung jawab), saling terhubung dan bertindak sebagai bagian dari komunikasi yang besar atau kecil dalam organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi harus berproses dua arah. Karyawan berharap agar manajemen atas meminta dan mendengarkan opini mereka serta berbagi umpan balik, untuk kemudian menindaklanjutinya.

Argenti (2007: 138) berpendapat bahwa pada banyak institusi, manajer senior tidak banyak melibatkan karyawan pada level bawah dalam banyak keputusan. Kecenderungan ini membuat karyawan merasa teralienasi dan tidak ingin menerima banyak perubahan pada institusi. Karena itu melalui komunikasi internal baik, kondisi destruktif di atas diharapkan mampu diminimalkan keberadaannya. Secara lebih jelas Moekijat dalam bukunya *Teori Komunikasi*, menyatakan bahwa tujuan komunikasi internal dalam perusahaan adalah: (Moekijat, 1993: 14)

1. Untuk meningkatkan kesetiaan, kerja sama, dan pengertian karyawan
2. Untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang kebutuhan dan tujuan karyawan
3. Untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang reaksi karyawan terhadap tujuan, kebijaksanaan, dan praktek perusahaan.
4. Untuk memberikan informasi, menjelaskan, dan menafsirkan program-program perusahaan dan keefektifan program tersebut.
5. Untuk mencapai tujuan manajemen dan karyawan yang saling dapat menerima, yakni kerja sama dan gotong royong.
6. Untuk memberikan propaganda kepada karyawan dan merintangikan propaganda dari sumber-sumber lain.
7. Untuk meningkatkan hubungan pribadi dan peran serta karyawan

8. Untuk memberikan alat ekspresi dan penjelasan.
9. Untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan kebutuhan jabatan karyawan
10. Untuk memotivasi karyawan.

Menurut E.Grunnig dan Yi-Hui Huang, *internal communication* itu sendiri bersifat resiprokal, adanya kepercayaan, kredibilitas pesan komunikasi, legitimasi bersama, serta pemahaman bersama antar pihak yang bersangkutan. Hal ini terbentuk karena menurut Shannon dan Weaver, konsep awal komunikasi adalah resiprokal yaitu bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja (Pareno, 2002: 4). Sifat resiprokal yang ada dalam *internal communication* akan mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan perusahaan. Dengan demikian, sebagaimana dinyatakan oleh Cuning (2009), komunikasi yang terjadi tidak hanya berlangsung satu arah melainkan dua arah dimana adanya keterlibatan karyawan (*workforce involvement*) dalam program perusahaan.

Rosady Ruslan menyatakan bahwa komunikasi internal dapat menjadi komunikasi yang efektif apabila: 1. Adanya keterbukaan manajemen perusahaan (*open management*) terhadap para karyawannya; 2. Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain, baik ia bertindak sebagai pimpinan maupun sebagai karyawan demi terciptanya tujuan utama perusahaan; 3. Adanya kesadaran atau pengakuan dari perusahaan akan arti penting suatu “komunikasi dua arah atau timbal balik” dengan para karyawan.

2.2.1 Dimensi Komunikasi Internal

Komunikasi internal timbal balik atau dua arah yang dilaksanakan perusahaan, menurut Onong Uchjana Effendy (1993) , dibagi menurut dimensi dan jenisnya. Berikut ini dimensi komunikasi internal, yaitu:

a. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah arus komunikasi timbal balik (*two way communication*) dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang memegang peranan cukup vital, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) (Ruslan, 1998: 78). Dalam proses komunikasi vertikal ini,

pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, pengarahan, informasi, dan penjelasan kepada karyawan. Kemudian arus komunikasi diterima dalam bentuk laporan, gagasan, pelaksanaan tugas, saran, hingga pengaduan dari karyawan kepada pimpinan (Effendy, 1993, 18). Komunikasi vertikal timbal balik ini adalah pencerminan kepemimpinan yang demokratis. Sehingga komunikasi vertikal, dibagi menjadi dua:

1. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Sebagaimana dikemukakan oleh Himstreet dan Baty (1987) yang dikutip oleh Yulianita (2005:93), menyatakan bahkan *downward communication* adalah komunikasi yang berasal dari superior kepada subordinat, dari pimpinan ke karyawan, dan dari pembuat keputusan kepada personel operasional. Ada dua masalah utama yang penting dalam komunikasi ini yaitu jenis informasi apa yang disebarkan pada tingkat manajemen kepada para karyawan dan bagaimana informasi tersebut disediakan (Pace dan Faules, 2006: 185).

Menurut Katz dan Kahn (1966) dalam Pace dan Faules (2006:185), ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan; informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; informasi mengenai kebijakan, praktek, prosedur organisasi; informasi mengenai kinerja karyawan; dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas atau *sense of mission*.

Menurut Level dan Galle (1988) dalam Pace dan Faules (2006: 186), ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para karyawan, yaitu:

1. Ketersediaan. Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung digunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang efektif.

2. Biaya. Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan tidak mendesak. Bila diperlukan penyebaran informasi tertentu dan mendesak, dapat dipertimbangkan untuk menggunakan metode yang lebih mahal namun lebih cepat untuk digunakan.
 3. Pengaruh. Metode yang tampaknya memberikan pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.
 4. Relevansi. Metode yang paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih
 5. Respons. Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus pada informasi tersebut.
 6. Keahlian. Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan daripada metode yang diluar kemampuan komunikator atau pemahaman karyawan.
2. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas (*upward communication*) dalam sebuah arti bahwa informasi mengalir dari tingkatan yang lebih rendah atau bawahan kepada pimpinan (Pace dan Faules, 2006: 189). Pola ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pimpinan, menginformasikan tentang kemajuan dalam menuju sasaran kerja, dan menyampaikan masalah yang terjadi saat ini. Komunikasi ini membantu pimpinan untuk selalu peka terhadap perasaan karyawan akan pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi pada umumnya. Para pimpinan memerlukan komunikasi ini untuk mendapatkan gagasan yang berhubungan dengan peningkatan kerja organisasi (Robbins, 2002: 148).

Himstreet dan Baty (1987) dalam Yulianita (2005: 99) menjelaskan bahwa *upward communication* adalah *feedback* kepada *downward communication*. Karyawan berbicara kepada superior

mengenai diri mereka, rekan kerja mereka, pekerjaan dan cara menyelesaikannya, dan persepsi mereka mengenai organisasi. Dalam kenyataannya, praktik komunikasi ke atas ini seringkali dianggap lebih sulit untuk dilaksanakan dibandingkan dengan komunikasi ke bawah padahal komunikasi jenis ini sangat penting untuk dilaksanakan di dalam sebuah organisasi.

Pada prinsipnya fungsi komunikasi dari bawah ke atas adalah untuk memberikan pengertian mengenai sesuatu, seperti: permohonan, bantuan, kritikan, laporan prestasi kerja (*performance report*), saran, usulan anggaran, keluhan, opini, dan sebagainya (Yulianita, 2005: 100). Argenti (2007: 143) beranggapan bahwa pendekatan terbaik untuk berkomunikasi dengan karyawan adalah melalui diskusi informal dengan pimpinan. Karyawan perlu merasa cukup aman pada posisi mereka untuk bertanya dan mengajukan saran tanpa rasa takut kepada manajemen.

b. Komunikasi horizontal

Himstreet dan Baty (1987: 38) dalam Yulianita (2005: 104) yang menyatakan bahwa komunikasi horizontal dideskripsikan sebagai pertukaran informasi antara unit-unit organisasi dalam level hierarki yang sama. Komunikasi horizontal memiliki arti penting jika setiap organisasi memiliki tingkat ketergantungan yang cukup besar. Namun, jika setiap bagian bekerja secara mandiri, maka komunikasi ini jarang digunakan. Pace dan Faules (2006: 194) menuliskan bahwa terdapat enam fungsi penting komunikasi horizontal yaitu:

1. untuk mengkoordinasikan penugasan atau pembagian kerja
2. berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Jika gagasan dari beberapa orang menjanjikan hasil yang lebih baik daripada gagasan seorang, maka komunikasi ini menjadi penting. Dalam menciptakan rancangan suatu program, anggota suatu bagian mungkin perlu berbagi informasi mengenai rencana dan apa yang akan dikerjakan.
3. Untuk memecahkan masalah

4. Untuk memperoleh pemahaman bersama, baik mengenai suatu pekerjaan atau kebijakan, praktek, dan prosedur perusahaan secara menyeluruh. Jika ada perubahan, maka perlu adanya kerja sama untuk menghasilkan pemahaman bersama mengenai perubahan yang harus dibuat
5. Untuk mendamaikan/ berunding/ menengahi perbedaan (manajemen konflik). Individu sering mengembangkan pilihan dan prioritas yang akhirnya menimbulkan ketidaksepakatan. Komunikasi horizontal dapat digunakan untuk mendamaikan perbedaan, menyesuaikan prioritas dan menyelesaikan konflik antar karyawan.
6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpersonal (membangun hubungan). Komunikasi horizontal bertujuan memperkuat ikatan, membina hubungan di antara karyawan dan mendorong terciptanya unit kerja yang padu. Interaksi rekan sejawat menghasilkan dukungan emosional dan psikologis.

c. Komunikasi Diagonal (*Cross-Channel Communication*)

Komunikasi diagonal melibatkan komunikasi antara dua kedudukan dalam struktur organisasi yang berbeda dan tidak memiliki garis komando (Yulianita, 2005: 106). Menurut Purwanto (1998: 26-27), komunikasi diagonal memiliki keuntungan, yaitu: 1. Penyebaran informasi dapat menjadi lebih cepat daripada bentuk komunikasi tradisional; 2. Memungkinkan individu dari berbagai departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam organisasi. Sedangkan kelemahan komunikasi diagonal adalah dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin dan telah berjalan normal dalam organisasi (Yulianita, 2005:107). Karena kemungkinan gangguan saluran otoritas dan kehilangan kendali atas aliran informasi, menurut Fayol yang dikutip oleh Pace dan Faules, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi: (2006:198)

1. Setiap karyawan yang ingin berkomunikasi lintas saluran harus meminta izin terlebih dahulu kepada pimpinan. Dalam beberapa kondisi, izin dapat diberikan dalam pernyataan kebijakan umum

yang menunjukkan keadaan yang membenarkan komunikasi lintas saluran.

2. Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil pertemuannya dengan pimpinan.

Sedangkan hambatan atau masalah yang seringkali muncul dalam komunikasi diagonal adalah : 1. Persaingan yang terjadi antar karyawan pada area yang berbeda, 2. Spesialisasi kerja memungkinkan kesulitan untuk memahami, 3. Kelebihan atau tumpang tindih informasi, 4. Munculnya hambatan dalam bekerja sama dengan karyawan pada area atau divisi yang berbeda (Adler & Elmhorst, 2001: 16). Sedangkan menurut Pace dan Faules, kendala tersebut termasuk adanya ketidakpercayaan di antara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya (2006: 196-197)

Selain itu menurut pakar manajemen dari Amerika Serikat, R. Kreitner dalam bukunya berjudul “Management”, *4th Edition* (1998), menyatakan bahwa salah satu hambatan dalam berkomunikasi adalah adanya hambatan psikososial (*Psychosocial barriers*). Hambatan tersebut terjadi akibat adanya perbedaan yang cukup melebar pada aspek kebudayaan, adat istiadat, kebiasaan, persepsi, nilai-nilai yang dianut dan hingga kecenderungan, kebutuhan, serta harapan-harapan dari kedua belah pihak yang berkomunikasi tersebut.

Selain jenis dan dimensi komunikasi yang terjadi, di dalam sebuah perusahaan juga menggunakan beberapa macam saluran komunikasi yang mampu mendukung berlangsungnya komunikasi internal antara pimpinan, karyawan, juga antar karyawan. Pemilihan saluran komunikasi internal, meliputi:

1. Formal

Jaringan komunikasi formal adalah sistem yang dirancang manajemen untuk memberikan alur siapa yang berbicara kepada siapa agar pekerjaan dapat diselesaikan (F. M. Jablin dalam Adler dan Elmhorst, 2002: 14). Cara yang paling umum untuk mendeskripsikan jaringan komunikasi formal adalah melalui bagan organisasi. Bagan ini lebih dari sekedar alat birokrasi, namun juga menyediakan petunjuk yang jelas

tentang siapa yang bertanggung jawab memberikan tugas dan karyawan mana yang bertanggung jawab untuk performa kerja yang lain (Adler dan Elmhurst, 2002: 15).

2. Informal

Jaringan komunikasi informal adalah pola interaksi yang berdasarkan hubungan pertemanan, berbagi cerita personal atau ketertarikan karir, dan kedekatan (Adler & Elmhurst, 2002: 20). Dalam sebuah organisasi, berbagi ruangan kerja dan bertemu dalam frekuensi yang sering memungkinkan adanya pertukaran informasi. Gunawan Jiwanto menyatakan bahwa komunikasi informal terjadi di antara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain, terlepas dari kewenangan atau fungsi jabatan mereka. Komunikasi informal terjadi sebagai bentuk perwujudan keinginan manusia untuk bersosialisasi dan menyampaikan informasi yang dimiliki (Jiwanto, 1985: 38). Komunikasi informal menjadi alat utama dalam pelaksanaan komunikasi internal. T. E. Deal dan A. A. Kennedy (1982: 86) dalam Adler dan Elmhurst (2002) mendapati bahwa 90% hal yang terjadi dalam perusahaan tidak berhubungan dengan acara formal.

Adler dan Elmhurst (2002, 24) menuliskan bahwa dalam konteks komunikasi internal, manajemen dapat memilih bagaimana dan media apa yang digunakan untuk mengirimkan sebuah pesan. Terkadang pesan tertulis dapat lebih sukses daripada pesan oral. Di waktu yang berbeda dapat terjadi bahwa berbicara secara langsung lebih membawa hasil dibandingkan pesan tercetak. Pemahaman pada dua media ini akan membantu manajemen menentukan pilihan yang terbaik mengenai bagaimana mengirimkan pesan penting.

3. Komunikasi lisan

Dalam pendekatan hubungan manusia, pertemuan tatap muka merupakan panggung pusat komunikasi (Miller, 2003: 40). Seperti tujuan komunikasi berubah dari pelaksanaan peraturan menjadi memuaskan kebutuhan manusia, maka media komunikasi pun berubah. Short, Williams, dan Christy (1976) sebagaimana dikutip Miller (2003, 41),

membuat terminasi *social presence* yang merujuk pada sejumlah konten emosional dan sosial yang harus ditransmisikan melalui media komunikasi. Komunikasi tertulis yang tidak melibatkan komunikasi nonverbal dan umpan balik, dianggap kurang dalam kehadiran sosial daripada interaksi tatap muka yang melibatkan komunikasi nonverbal. Dengan penekanan pada pentingnya konten emosional dan sosial untuk pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi, maka dalam pendekatan hubungan manusia, memerlukan media dengan kehadiran sosial yang tinggi. Komunikasi tatap muka dianggap sebagai media yang memenuhi penekanan tersebut.

Keuntungan dari komunikasi tatap muka adalah: 1. Kecepatan. Sekali sumber melakukan kontak dengan khalayak, maka tidak ada lagi jeda antara transmisi pesan dan penerimanya; 2. kendali yang diberikan kepada sumber. Manajemen mungkin saja menghabiskan waktu berjam-jam untuk menuliskan pesan tertulis namun hanya dibaca cepat atau tidak sama sekali; 3. Memungkinkan umpan balik secara cepat. Ketika sumber berbicara kepada khalayak, maka ia akan dengan cepat merespon pertanyaan yang diajukan; 4. kualitas personal. Tatap muka memungkinkan hubungan yang lebih baik dengan orang yang bersangkutan. Adler dan Elmhorst (2002: 31) melihat komunikasi lisan sebagai media yang cocok digunakan untuk penyampaian pesan yang membutuhkan dimensi personal. Media lisan juga baik bagi gagasan yang membutuhkan dukungan visual, seperti demonstrasi, presentasi slide dan foto, dan sebagainya. Dapat juga berguna ketika dibutuhkan umpan balik secara cepat.

Kesulitannya adalah kurang produktif ketika orang-orang yang berkepentingan berada dalam jarak yang jauh, maka interaksi langsung akan justru menghabiskan banyak uang dan waktu. Kerugian besar yang mungkin terjadi adalah sifatnya yang sementara. Segala bentuk komunikasi ini rapuh, terutama bentuk komunikasi lisan yang mudah dilupakan dan berpotensi menimbulkan salah paham. Pendengar mudah sekali melupakan apa yang mereka dengar. Bahkan meskipun mereka

ingat, mudah sekali pesan tersebut terdistorsi. Semakin jauh pesan berjalan dari pengirim asli, semakin besar kemungkinan untuk terdistorsi.

4. Komunikasi tertulis

Pesan tertulis memiliki keuntungan dan kekurangan yang berbeda dengan komunikasi lisan. Komunikasi tertulis bersifat permanen (Adler dan Elmhorst, 2002: 27). Sekali kata-kata tertulis dalam kertas, mereka dapat menjadi referensi di masa datang. Keuntungan terbesar dari komunikasi jenis ini adalah pesan tertulis juga memiliki potensi kesalahan yang lebih kecil karena seseorang dapat menciptakan pesan dengan sebaik mungkin, dengan waktu yang lebih longgar untuk membentuk pesan sesuai dengan yang diinginkan pengirim. Karena pengirim pesan dapat memilih kata-kata yang tepat untuk menyampaikan informasi (Adler dan Elmhorst, 2002 : 27). Selain itu menulis adalah media terbaik yang dapat digunakan sebagai bukti rekam.

Komunikasi tertulis untuk konteks formal ke atas (*upward communication*), berupa kotak saran yang menjadi saluran dalam menyediakan data yang cukup memadai untuk menjamin kepuasan kerja karyawan; *grievance procedure* yang merupakan usaha tematik pihak manajemen organisasi besar untuk mendengarkan keluhan, keinginan, tuntutan, kerugian, dan masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan melalui formulir yang disediakan; *survey* semangat kerja dan sikap karyawan yang bermanfaat untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi; mekanisme penyusunan anggaran. Kemajuan teknologi telah menyediakan alternatif media tertulis lain yang dapat digunakan dalam penyampaian pesan seperti *electronic mail* (e-mail), konferensi komputer, dan pesan instan (Adler & Elmhorst, 2002: 28-30).

5. Komunikasi tulisan dan lisan

Metode komunikasi ini dinilai paling efektif. Situasi yang memerlukan tindakan segera tetapi kemudian diikuti oleh tindak lanjutnya, yang bersifat umum dan memerlukan pendokumentasian, dan yang paling meliputi hubungan-hubungan antarpersona yang positif. Bahkan di dalam sebuah organisasi yang mengklaim telah memiliki iklim komunikasi

internal yang kondusif sekalipun, masalah-masalah yang muncul terkait tidak sempurnanya informasi yang diterima anggota organisasi akan tetap terjadi. Hal ini karena proses komunikasi di mana saja, baik internal maupun eksternal, memiliki kemungkinan untuk menghadapi beberapa hambatan yang apabila tidak disadari dan berusaha dihindarkan, akan sangat mempengaruhi keberhasilan komunikasi yang dijalankan.

Menurut Harjana, mengutip Pace dan Faules dalam buku Umar Husein, komunikasi internal memiliki berbagai komponen-komponen (Umar, 2002: 9). Namun, fokus penelitian ini hanya mengambil satu unsur saja dari komunikasi internal yaitu iklim komunikasi internal. Bentuk-bentuk pernyataan mengenai iklim komunikasi internal memosisikan karyawan sebagai orang yang berada dalam organisasi dan melihat serta mempersepsikan hubungan yang terjadi dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

2.3 Iklim Komunikasi Internal

Dari interaksi antara anggota, baik antar karyawan juga hubungan karyawan dengan pimpinan, dapat menciptakan situasi keakraban. Situasi adanya kedekatan hubungan-hubungan tersebut merupakan iklim komunikasi yang ada dalam organisasi, yang akan mempengaruhi setiap tingkah laku anggota organisasi (Goldhaber, 1995: 95). Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon karyawan kepada karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan anggota perusahaan. (Pace & Faules, 1994: 147). Dengan kata lain, iklim komunikasi merupakan keseluruhan persepsi tentang peristiwa komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi memperlihatkan bagaimana kualitas kegiatan komunikasi pada suatu organisasi.

Iklim komunikasi, sebagaimana disampaikan oleh Jack Gibb (1961) menyatakan bahwa terdapat dua macam iklim komunikasi, yaitu defensif dan suportif (Daniels et. al., 1997: 160). Iklim komunikasi memiliki peran strategis dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan kesediaan untuk

melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. Iklim komunikasi yang suportif menentukan kepuasan komunikasi karyawan dan akurasi berkomunikasi, sedangkan iklim defensif menentukan ketidakpuasan dan distorsi komunikasi.

Tabel 2.3 Deskripsi Iklim Komunikasi Defensif dan Suportif

Defensif	Suportif
Evaluasi: Menghakimi, menyalahkan, memuja, mempertanyakan standar, nilai dan motif individu lain.	Deskripsi : Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan jelas, mendeskripsikan sesuatu secara seimbang. Bersikap tidak menghakimi, bertanya untuk mendapatkan informasi, menunjukkan perasaan, kejadian, persepsi, atau proses tanpa mengakibatkan perubahan pada penerima.
Kontrol: Mencoba melakukan sesuatu terhadap yang lain, berusaha mengubah sikap maupun perilaku, usaha implisit untuk mengubah orang lain atas dasar asumsi bahwa mereka tidak memiliki pengetahuan atau kemampuan yang cukup	Berorientasi masalah: Menfokuskan pada identifikasi suatu masalah sebagai masalah bersama dan adanya usaha bersama dalam menyelesaikan masalah tersebut daripada merendahkan tujuan, keputusan, dan kemajuan orang lain serta saling menyalahkan.
Strategi : Memanipulasi orang lain, memiliki berbagai motivasi yang bersifat ambigu	Spontanitas : Bebas dari kecurangan, keterusterangan, alami dan tidak dibuat-buat, dan motif yang jelas
Netralitas: Mengekspresikan sikap kurang peduli terhadap kesejahteraan rekannya	Persamaan : Tidak membuat bawahan merasa inferior, tidak menggunakan pengaruh kekuatan, status, dan penampilan untuk mengontrol situasi, memiliki kepercayaan dan penghargaan bersama, dan menghargai posisi orang lain.
Superioritas : Berkomunikasi dengan menunjukkan perilaku sebagai superior baik dalam posisi, kekayaan, intelektualitas, kemampuan, dan karakteristik fisik lainnya, untuk menciptakan perasaan bahwa orang lain memiliki kemampuan yang lebih rendah darinya, menunjukkan bahwa tidak ingin terlibat dalam pengambilan keputusan bersama.	Empati : Berusaha memahami dan mendengarkan masalah-masalah karyawan dan menghormati perasaan dan nilai-nilai yang dianut bawahannya
Kepastian : Bersikap dogmatis atau keinginan untuk selalu benar atau menang, selalu ingin menang dalam berargumentasi daripada menyelesaikan masalah yang sebenarnya	Provosionalism : Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreatifitas dan mengembangkan ide-ide baru dalam bekerja, tidak selalu harus mengikuti permintaan atasan

Redding, yang dinyatakan oleh Pace dan Faules, menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi: (2001: 159)

a. *Supportiveness* (dukungan)

Iklim komunikasi yang bersifat supportif menggambarkan adanya komunikasi dua arah dan interaksi di antara anggota organisasi (atasan maupun karyawan) mencerminkan saling dukungan, sehingga kesadaran tentang makna dan pentingnya peran masing-masing menjadi semakin besar.

b. Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama

Para karyawan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Para karyawan diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

c. Kepercayaan

Atasan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan dan juga bisa berupa kepercayaan diluar pekerjaannya. Terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan sikap percaya, yaitu: (Rakhmat, 2008: 131)

1. Karakteristik dan maksud orang lain. Orang akan menaruh kepercayaan kepada seseorang yang dianggap memiliki kemampuan, keterampilan, atau pengalaman dalam bidang tertentu. Erat kaitannya dengan faktor keahlian adalah faktor reputasi dan reliabilitas yaitu orang yang memiliki reliabilitas berarti dapat diandalkan, dapat diduga, jujur, dan konsisten.
2. Sifat dan kualitas komunikasi. Bila komunikasi bersifat terbuka, bila maksud dan tujuan sudah jelas, bila ekspektasi telah dinyatakan, maka akan tumbuh sikap percaya.

d. Keterbukaan dan kejujuran

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang lain atau bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, para pemimpin, dan rencana-rencana.

e. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Adanya kejelasan yang tinggi dalam komunitas tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan dan dialami segenap karyawan (A.Hardjana, 1994: 44-45). Sehingga karyawan memahami tujuan tersebut dan berusaha keras mencapainya. Selain itu personel di setiap tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi – berproduktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah - dengan demikian menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

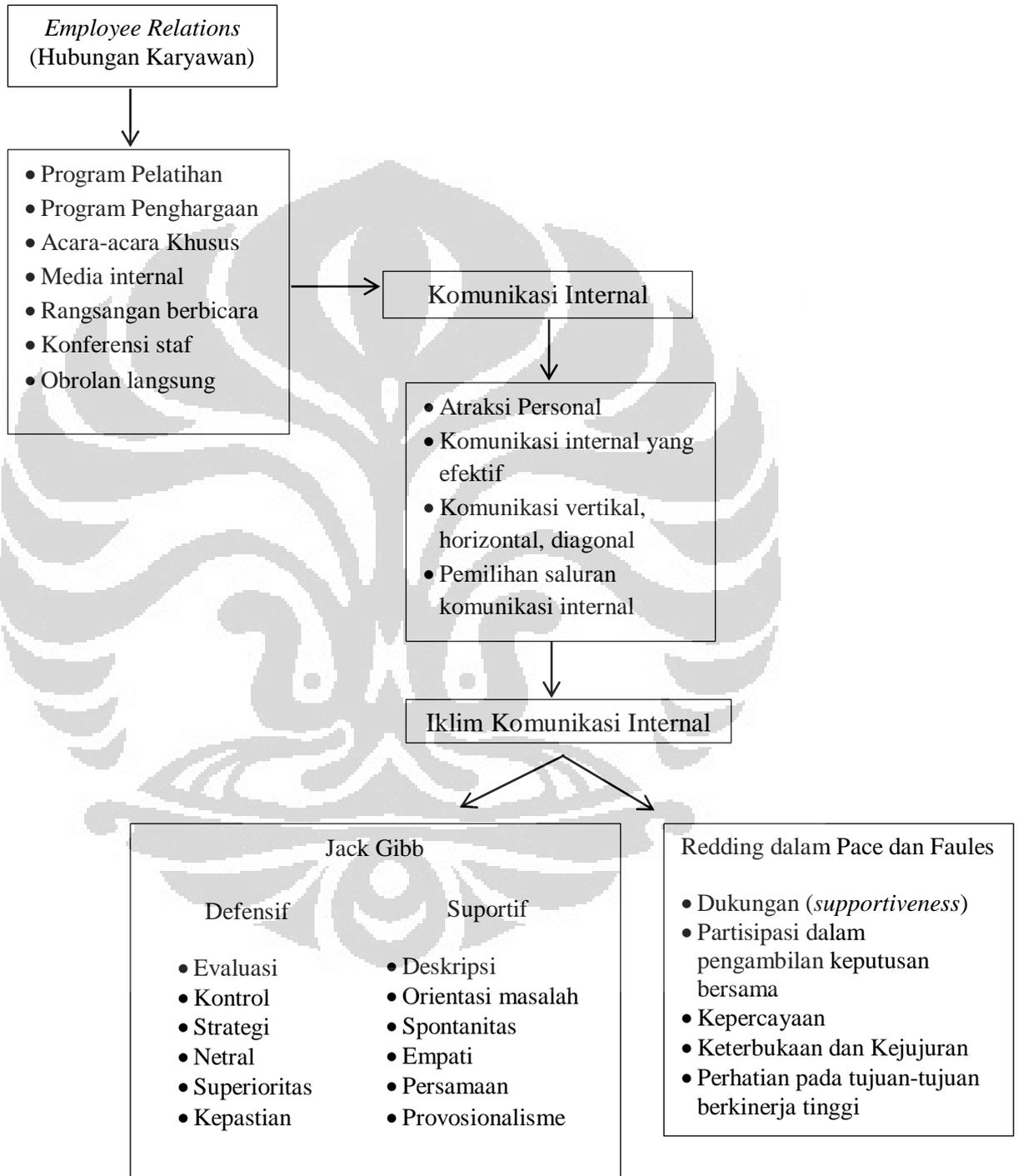
Dengan mengetahui iklim komunikasi organisasi, dapat dipahami lebih baik apa yang mendorong anggota untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Selain itu, iklim komunikasi tertentu memberikan pedoman bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan bagaimana mereka akan bekerja dalam organisasi, apakah mereka akan jujur, bersemangat, mendukung rekan kerja, ataupun kreatif. Karena itu, organisasi harus berusaha untuk meningkatkan iklim komunikasi internal agar tujuan-tujuan komunikasi perusahaan dapat tercapai.

2.4 Asumsi Teoretis

Berdasarkan konsep yang telah dijabarkan di atas, maka asumsi teoretis yang dapat dibangun dari penelitian ini adalah bahwa penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan di dalam suatu perusahaan mampu mendukung kualitas iklim komunikasi internal secara kondusif

2.5 Kerangka Pemikiran

Untuk memudahkan pemahaman alur berpikir terkait konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti menjabarkan kerangka konseptual sesuai penggambaran berikut ini:



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi adalah proses, prinsip, prosedur yang akan digunakan untuk mendekati permasalahan dan mencari jawaban (Deddy Mulyana, 2001: 345). Sebagaimana ditulis oleh Broom dan Dozier, "Penelitian adalah kegiatan mengumpulkan informasi yang terkendali, objektif dan sistematis yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami". Dengan demikian hakikat sebuah penelitian adalah kemampuan untuk mendengarkan. Kemampuan mendengarkan ini sangat berguna dalam proses mengumpulkan informasi. Metodologi penelitian adalah sistem dan tata cara yang dipergunakan untuk memperoleh informasi atau bahan materi suatu pengetahuan ilmiah dengan tujuan untuk menemukan hal-hal atau prinsip-prinsip yang baru atau pemecahan suatu masalah.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena penelitian ini berusaha untuk mencari tahu dan menggambarkan kondisi dan situasi lingkungan yang terjadi dari realitas yang diteliti. Dengan demikian dibutuhkan pendekatan penelitian yang dapat mengeksplorasi hal-hal tersebut dan berada dekat dengan kasus yang diteliti. Pendekatan kualitatif memiliki beberapa pandangan mendasar yakni: (Neuman, 2006)

1. Realitas sosial adalah sesuatu yang subjektif dan diinterpretasikan, bukan sesuatu yang berada diluar individu-individu;
2. Manusia tidak secara sederhana mengikuti hukum-hukum alam di luar diri, melainkan menciptakan rangkaian makna dalam menjalani hidupnya;
3. Ilmu didasarkan pada pengetahuan sehari-hari, bersifat induktif, idiografis, dan tidak bebas nilai;
4. Penelitian bertujuan memahami keadaan sosial.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut pendekatan kualitatif dianggap tepat untuk membantu peneliti memahami keadaan sosial yang ada serta dapat memahami realitas sosial yang ada. Dengan penelitian kualitatif peneliti

berusaha membangun makna tentang suatu fenomena berdasarkan pandangan-pandangan dari para partisipan (Creswell, 2009: 28).

Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Riset ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling, bahkan menggunakan populasi yang sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bias menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Di sini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data, bukan banyaknya (kuantitas) data (Rachmat Kriyantono, 2007: 51). Dalam buku *Metode Penelitian Kualitatif*, Lexy J. Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami dan dirasakan oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk kata-kata atau bahasa.

Melalui penelitian ini, peneliti ingin menggali Informasi dan pandangan informan secara mendalam terkait penerapan program-program *employee relations* di perusahaan X dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan. Hal ini dilakukan demi mendapatkan realitas sosial yang terbentuk dari sudut pandang pimpinan dan karyawan yang menjabarkan pengalaman mereka masing-masing selama mengikuti kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, serta bagaimana keberadaan kegiatan tersebut mampu mendukung proses komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan baik secara horizontal dan vertikal. Karena itu pengambilan data akan dilakukan melalui wawancara mendalam, sehingga jenis penelitian kualitatif sangat sesuai diterapkan dalam penelitian ini.

3.2. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivis/interpretif. Paradigma ini dipilih karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui suatu realitas sosial berdasarkan konteks alaminya. Menurut Poerwandari (2007), pandangan paradigma konstruktivis terhadap ilmu, atau sesuatu yang dicari dalam penelitian, adalah bahwa ilmu tidak bebas nilai atau sangat bergantung pada subjektivitas manusia yang mengartikannya.

Menurut Neuman, paradigma interpretif merupakan analisis secara sistematis terhadap tindakan sosial yang bermakna (*socially meaningful action*) melalui observasi langsung yang detail manusia pada setting alami untuk mencapai pada pemahaman dan interpretasi mengenai bagaimana manusia membuat dan menjaga dunia sosial mereka. (Brown, 2005: 76). Tujuan dari penelitian sosial adalah untuk mengembangkan pemahaman tentang kehidupan sosial dan menemukan bagaimana manusia mengkonstruksi makna pada setting alami (Brown, 2005: 76).

Menurut Weber, kajian pokok dalam paradigma konstruktivis menerangkan bahwa substansi bentuk kehidupan di masyarakat tidak hanya dilihat dari penilaian objektif saja, melainkan dilihat dari tindakan perorangan yang timbul dari alasan-alasan subjektif. Kajian paradigma konstruktivis ini menempatkan posisi peneliti setara dan sedapat mungkin berbaur dalam kehidupan subjeknya, dan berusaha memahami dan mengkonstruksikan sesuatu yang menjadi pemahaman subjek yang diteliti. Paradigma tersebut dirasa cocok diterapkan dalam penelitian ini karena dapat membantu peneliti untuk memahami makna dibalik realitas sosial yang ada. Paradigma konstruktivis juga mengharuskan peneliti untuk dekat dengan realitas sosial tersebut sehingga dapat mengerti makna-makna apa saja yang terkandung didalamnya bagi para pelaku. Dengan demikian, peneliti mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang realitas sosial tersebut.

Menurut paradigma ini, setiap individu berbeda dan memiliki pengalaman uniknya masing-masing. Oleh karena itu, penelitian dengan paradigma ini menyarankan bahwa setiap cara yang diambil individu dalam memandang dunia adalah valid sehingga perlu adanya rasa menghargai atas pandangan tersebut (Patton, 2002: 96-97). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan paradigma konstruktivis karena ingin mendapatkan pengembangan pemahaman yang membantu proses interpretasi mengenai realitas sosial informan yang terbentuk dari pengalaman selama mengikuti kegiatan *employee relations* perusahaan yang dilaksanakan selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012. Berdasarkan pengalamannya dalam kegiatan tersebut secara langsung, realitas sosial informan digali lebih mendalam mengenai bagaimana kegiatan *employee relations* tersebut mendukung kualitas iklim komunikasi internal di dalam perusahaan.

3.3 Strategi Penelitian

Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus). Studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Menurut Stake, kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2010: 20).

Poin kunci dari studi kasus adalah pengujian intensif menggunakan berbagai sumber bukti (yang bisa jadi kualitatif, kuantitatif, atau kedua-duanya), terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Pada umumnya, studi kasus dihubungkan dengan sebuah lokasi. “Kasusnya” dapat berupa sebuah organisasi, sekumpulan orang seperti sekelompok kerja atau kelompok sosial, komunitas, peristiwa, proses, isu, maupun kampanye. (Daymon dan Holloway, 2008: 252). Dalam penelitian ini, studi kasus yang digunakan merupakan studi kasus tunggal (*single case*). Desain studi kasus tunggal memberi peneliti kemungkinan untuk melakukan eksplorasi mendalam (tapi spesifik) tentang kejadian tertentu (atau beberapa peristiwa) dari sebuah fenomena. Minat peneliti, oleh karena itu, berfokus pada sejumlah kecil kejadian yang diselidiki secara mendalam dalam satu rentang waktu, atau dalam jangka waktu yang lebih panjang. (Daymon dan Holloway, 2008: 258)

Dalam penelitian ini, kasus yang dimaksud adalah mengenai penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan dan diikuti oleh informan dalam mendukung terbentuknya kualitas iklim komunikasi yang baik. Kasus tersebut merupakan batasan dalam penelitian ini. Sedangkan jangka waktu dari kasus tersebut terhitung selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, sejak hasil *survey* karyawan tahun 2009 mendorong perusahaan untuk menerapkan kegiatan *employee relations* yang lebih komprehensif sesuai masalah yang ditemukan melalui *survey* tersebut. Hal-hal yang terjadi setelah diluar batasan kasus peneliti tidak dijadikan sebagai perhatian pada penelitian ini. Begitupun hal-hal yang terjadi setelah penelitian ini dilakukan tidak menjadi perhatian dan bahasan dalam penelitian ini. .

3.4 Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menjabarkan fakta-fakta, populasi atau objek penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa adanya perlakuan terhadap objek yang diteliti (Kountur, 2003:105). Semua data yang terekam dari hasil penelitian berusaha dideskripsikan oleh peneliti untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh. Kutipan-kutipan hasil dari wawancara disertakan untuk memberikan gambaran nyata melalui ekspresi dan simbol-simbol komunikasi dari para informan.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah (Suryabrata, 1983: 19). Berdasarkan sifatnya, penelitian deskriptif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Karena itu, laporan penelitian ini berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan tersebut. Data penelitian tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi pendukung lainnya (Moleong, 2004: 11).

Menurut Rakhmat (Ruslan, 2006: 221) penelitian deskriptif tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Penelitian deskriptif bertujuan untuk : (Rakhmat, 1995: 25)

1. Mengumpulkan informasi actual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
2. Mengidentifikasi masalah, kondisi, serta praktek-praktek yang berlaku.
3. Membuat perbandingan atau evaluasi.
4. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Melalui penelitian ini, peneliti mendeskripsikan secara mendalam mengenai realita yang muncul dari sudut pandang informan terkait penerapan program-program *employee relations* pada perusahaan X dalam mendukung iklim komunikasi internal organisasi tersebut. Karena penelitian ini menggunakan

penelitian deskriptif, maka ketika proses pengambilan data di lapangan, peneliti menggali realitas sosial informan secara mendetail dan menyeluruh terkait setiap interaksi yang terjadi di antara informan.

Setelah itu berdasarkan keseluruhan data yang berhasil dikumpulkan salah satunya melalui wawancara mendalam, maka peneliti menuangkan temuannya dan mendeskripsikan program-program *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, proses penerapan kegiatan *employee relations* dan perilaku serta interaksi para informan (termasuk menyoroti interaksi antara pimpinan dan karyawan serta antar karyawan selama proses berlangsungnya kegiatan), manfaat diadakannya kegiatan tersebut dalam menciptakan komunikasi internal yang lebih baik, serta bagaimana kondisi iklim komunikasi perusahaan secara keseluruhan pasca diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut.

Kegiatan-kegiatan yang dideskripsikan meliputi: 1. Manajemen pengetahuan melalui program-program pelatihan yang lebih komprehensif sesuai kebutuhan peningkatan kualitas diri karyawan hingga pelatihan mengenai industri konsultasi PR yang dinamis; 2. Program penghargaan, baik yang bewujud finansial maupun nonfinansial; 3. Penyediaan media rangsangan berbicara *anonymous channel* yang berupa pemasangan *suggestion box* serta melalui *online*; 4. Obrolan langsung yang merupakan media komunikasi tatap muka antara pimpinan dengan karyawan tanpa terhalang oleh hierarki organisasi; 5. Konferensi staf mulai dari lingkup kecil hingga yang melibatkan seluruh anggota perusahaan; 6. Media-media internal yang digunakan anggota perusahaan dalam interaksi sosial dan penyampaian informasi mereka sehari-hari; 7. Berbagai macam kegiatan-kegiatan spesial karyawan, baik yang dilakukan dalam lingkup divisi, lintas divisi, hingga seluruh perusahaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam dan studi dokumen. Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Bingham dan Moore (1959) menggunakan istilah “percakapan dengan suatu tujuan (*conversation with*

a purpose)”, yakni ketika peneliti dan informan menjadi “mitra percakapan (*conversational partner*)” (Daymon & Holloway, 2002, hal. 394). Banister, dalam Poerwandari, mengatakan wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Poerwandari, 2007, hal 146).

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-struktur. Jenis wawancara tersebut sering digunakan dalam riset kualitatif. Pertanyaan-pertanyaan terkandung dalam panduan wawancara dengan fokus pada permasalahan atau area topik yang akan dibahas, beserta alur-alur penelitian yang harus diikuti. Urutan pertanyaan tidaklah sama untuk tiap partisipan, sebab ini bergantung pada proses tiap wawancara dan tanggapan masing-masing individu. Selain itu, panduan wawancara memungkinkan peneliti mengembangkan pertanyaan sebelum proses wawancara berlangsung, kemudian memutuskan sendiri isu manakah yang akan ditindaklanjuti. (Daymon dan Holloway, 2008)

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan studi dokumen. Kelebihan menggunakan studi dokumentasi antara lain memungkinkan peneliti memperoleh bahasa dan kata-kata tekstual dari informan, dapat diakses kapan saja, menyajikan data yang berbobot, dan sebagai bukti tertulis, data ini benar-benar dapat menghemat waktu peneliti dalam mentranskrip. (Creswell, 2010, hal 269). Data-data sekunder dalam penelitian ini menyangkut data dari media internal perusahaan seperti *company profile*, lampiran formulir kotak saran, kesimpulan hasil *employee survey* tahun 2009, data program penghargaan, dan lain-lain.

3.6 Metode Pemilihan Informan

Dalam penelitian kualitatif, prinsip dasar untuk memperoleh informasi yang kaya dan mendalam menjadi pedoman dalam strategi penarikan sampel. (Daymon dan Holloway, 2008: 375). Artinya sampel yang ditarik atau diambil berdasarkan tujuan penyelidikan, pendekatan ini disebut dengan sampel bertujuan (*purposeful sampling*) (Daymon dan Holloway, 2008: 371).

Teknik pemilihan informan yang dilakukan menggunakan teknik *opportunistic sampling* dan *criterion sampling*. Teknik pemilihan informan dengan *opportunistic sampling* memungkinkan adanya penambahan informan. Teknik ini mengikuti kemana data mengarahkan, hal ini membawa kepada munculnya sampel baru dalam proses penelitian. Teknik ini mengambil keuntungan dari keadaan-keadaan yang tidak terduga, mengambil keuntungan dari kesempatan baru yang ada selama penelitian berlangsung. Dari teknik tersebut didapatkan sumber-sumber yang bisa dijadikan sebagai informan (Patton, 2002: 240). Dengan menggunakan teknik ini, peneliti ingin mengetahui terlebih dahulu sumber-sumber informasi yang terkait dengan masalah penelitian ini. Teknik tersebut sangat membantu peneliti dalam menemukan pelaku-pelaku dalam masalah ini. Penggunaan teknik tersebut dalam penelitian ini membantu peneliti untuk menghasilkan daftar pelaku dan narasumber yang dapat dijadikan sebagai informan.

Kemudian setelah menemukan sumber-sumber dan membuat daftar pelaku dan narasumber yang dapat dijadikan informan, peneliti memfokuskan pemilihan informan dengan menggunakan teknik *criterion sampling*. *Criterion sampling* yakni teknik pemilihan informan dengan logika pemilihan informan yang sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti (Patton, 2002: 238). Dengan teknik ini, logika yang digunakan adalah penelitian akan *me-review* dan mempelajari semua kasus yang memenuhi kriteria penting tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya (Poerwandari, 2007). Informan yang dipilih adalah yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah dibuat oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, pemilihan informan dilakukan pertama-tama dengan menggunakan batasan kasus dalam penelitian ini. Batasan kasus dalam penelitian ini digunakan sebagai kriteria untuk memfokuskan informan yang dipilih. Selanjutnya, pemilihan informan dilakukan berdasarkan keterwakilan unsur-unsur yang dianggap penting dalam penelitian ini, yaitu perwakilan pihak pimpinan (baik pimpinan langsung maupun manajemen puncak) dan karyawan. Keterwakilan dari masing-masing unsur tersebut dianggap penting untuk memahami pembentukan realitas kebenaran yang terjadi pada organisasi dan publik. Selain itu, kriteria penting lainnya adalah masing-masing informan yang

mewakili setiap unsur harus mengetahui permasalahan yang ada dan memiliki akses utama tentang masalah tersebut.

Pimpinan setingkat direktur dipilih karena mereka menerapkan, mengawasi, dan mengevaluasi dilaksanakannya kegiatan tersebut yaitu Direktur *Social and Employee Engagement Division*. Pimpinan setingkat manajer (pimpinan langsung) dipilih karena mereka dalam struktur hierarki dan interaksi sehari-hari bersentuhan secara langsung baik dengan pimpinan puncak maupun kepada karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Para manajer inilah yang secara formal menjembatani komunikasi internal perusahaan antara manajemen puncak dengan karyawan serta memiliki interaksi langsung lebih banyak dengan karyawan dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari. Sehingga mereka memiliki pengalaman dan pemahaman yang lebih luas mengenai pelaksanaan kegiatan-kegiatan *employee relations* tersebut.

Karyawan dipilih karena mereka menjadi pihak penerima kegiatan *employee relations* serta terlibat secara langsung selama proses berlangsungnya kegiatan. Mereka memberikan pandangan dan penilaian mereka mengenai penerapan kegiatan-kegiatan tersebut. Pada akhirnya informan pimpinan (baik direktur maupun manajer) dan para karyawan adalah pihak yang memiliki interaksi paling besar dan berkepentingan dengan kegiatan-kegiatan tersebut. Setelah kegiatan berlangsung, informan ditanya mengenai realitas sosial yang terbentuk melalui pengalamannya, keterlibatan, dan antusiasme anggota-anggota perusahaan selama mengikuti kegiatan. Terakhir, peneliti menggali pemahaman informan terkait manfaat penerapan kegiatan-kegiatan tersebut bagi mereka dalam mendukung iklim komunikasi internal yang lebih baik di antara anggota-anggota perusahaan lainnya.

Informan yang diwawancarai tidak hanya berasal dari internal perusahaan saja, namun juga penting untuk menggali informasi terkait kasus yang diteliti dari sudut pandang pakar atau ahli dalam bidang hubungan karyawan sebagai pihak diluar perusahaan. Informan ahli akan memberikan pendapatnya sebagai usaha triangulasi yang dilaksanakan di dalam penelitian ini. Hasil temuan penelitian yang didapatkan dari informan internal perusahaan, dianalisis kesesuaian jawaban dari tema-tema besar yang ada dengan pendapat para ahli sesuai pengetahuan

mereka dalam hubungan karyawan di dalam sebuah organisasi. Kesesuaian hasil antara data informan perusahaan yang diperoleh dengan data hasil wawancara dari pakar ahli diolah dalam interpretasi penelitian pada bab selanjutnya.

Selanjutnya untuk mempermudah melakukan analisis pada penelitian ini, maka peneliti memberikan kode untuk masing-masing informan, sebagai berikut:

1. Informan 1 adalah *Associate Director Human Resources (HR)* yang berumur 39 tahun. Latar belakang pendidikan informan 1 adalah Strata 1 Universitas Gadjah Mada. Informan 1 telah bekerja di perusahaan selama lebih dari lima tahun. Departemen HR yang dipimpinnya sangat terkait dengan aktifitas kepegawaian yang ada di perusahaan terutama fokus kepada proses rekrutmen, pembangunan, dan pelatihan karyawan. Aktivitas departemen ini juga sangat terkait dengan departemen lain dan informan 1 seringkali mengakomodasi serta menjembatani penyelesaian masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Informan 1 terlibat langsung dengan manajemen puncak dan seringkali menjembatani komunikasi antara pimpinan dengan karyawan untuk beberapa aspek tertentu misalnya informasi mengenai *employee appraisal*, *employee survey*, dan program-program pelatihan. Wawancara dilakukan pada 16 April 2012 pukul 14.15- 15.50 yang berlangsung di ruangan HRD perusahaan X.
2. Informan 2 adalah *Resource Division Manager* perusahaan X yang berumur 42 tahun. Latar belakang pendidikan informan 2 adalah Strata 1 Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Budaya. Informan 2 telah bekerja di perusahaan selama lebih dari enam belas tahun. Divisi ini menangani klien-klien internal perusahaan yaitu seluruh karyawan dan pimpinan serta tidak terkait langsung dengan aktivitas yang melibatkan klien eksternal perusahaan. Dalam aktivitas pekerjaannya sehari-hari, informan 2 khusus menangani program-program pelatihan, *express summary team*, editor, spesialis media. Wawancara dilakukan pada 16 April 2012 pukul 11.45-14.05 yang berlangsung di sebuah ruang pertemuan kantor perusahaan X.
3. Informan 3 adalah *Social and Employee Engagemen Director* berumur 42 tahun. Latar belakang pendidikan informan 3 adalah Strata 1 di IKIP

Malang dan melanjutkan Strata 2 di Prasetya Mulya Business School Jakarta. Informan 3 telah bekerja di perusahaan selama lebih dari sembilan tahun. Bertanggung jawab terutama pada bidang pembangunan kualitas karyawan melalui program-program pelatihan dan pengembangan produk baru perusahaan. Mengelola operasional perusahaan terutama di bidang terkait, salah satu tim manajemen puncak untuk mengelola bisnis perusahaan, berperan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan yang berdampak langsung pada operasional perusahaan. Selain itu Informan 3 juga berperan untuk memantau aktivitas komite sosial, yaitu komite yang bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan spesial dan *gathering* anggota perusahaan. Wawancara dilakukan pada 9 April 2012 pukul 15.05-16.30 yang berlangsung ruangan 301 Gedung Nusantara Fisip Universitas Indonesia.

4. Henny S. Widyaningsih disebut sebagai informan 4. Informan 4 adalah sebagai pihak ahli yang akan membantu proses triangulasi data dalam menganalisis hasil temuan di lapangan. Informan 4 berlatar belakang pendidikan Strata 2 Komunikasi Universitas Indonesia, dengan konsentrasi studi hubungan masyarakat (humas). Saat ini beliau bekerja sebagai Dosen Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia prodi Hubungan Masyarakat yang dicutikan selama 4 tahun oleh negara karena mengembangk tanggung jawab juga sebagai Komisioner di Komisi Informasi Pusat. Pengalaman dan pengetahuan informan 4 mengenai studi komunikasi, terutama bidang humas, tidak dapat diragukan lagi. Sejak lulus dari Strata 1 komunikasi, beliau telah memiliki pengalaman panjang bekerja di berbagai perusahaan konsultan *public relations* ternama sebelum akhirnya menjadi dosen komunikasi UI terutama mata kuliah prodi Hubungan Masyarakat atau humas. Bahkan saat ini beliau telah memiliki perusahaan konsultan PR sendiri. Waktu menyusun tesis untuk S2 juga mengambil tema terkait humas, sering bergerak di bidang *agency* PR bahkan memiliki *agency* PR sendiri. Waktu-waktu senggang beliau dihabiskan untuk menjadi instruktur atau pembicara di berbagai acara dan perusahaan. Tahun 2000-

2003, Informan 4 menjabat sebagai wakil kepala humas UI dan tahun 2003-2008 menjabat Kepala Humas UI

5. Informan 5 adalah Staf divisi *research* level *Account Executive II* kegiatan pekerjaannya terkait langsung dengan klien eksternal perusahaan seperti *pitching* dengan mereka dan juga melakukan pembangunan proposal. Berumur 24 tahun, informan 5 berlatar belakang pendidikan Strata 1 Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia, berkonsentrasi pada prodi Hubungan Masyarakat. Informan telah bekerja selama lebih dari 2,5 tahun. Wawancara dilakukan pada 25 April 2012 pukul 12.13-13.57 yang berlangsung di meja kerja informan di kantor perusahaan X.
6. Informan 6 adalah pimpinan tim untuk Divisi *Resource*. Deskripsi pekerjaan informan 6 pada dasarnya membantu manajer untuk memantau karyawan-karyawan secara langsung yang berada di bawah divisi *resource* seperti bagian editor, translator, *copy writer*, *Media Relations Consultant*. Berumur 31 tahun, informan 6 berlatar belakang pendidikan Diploma 3 Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia, berkonsentrasi pada prodi Periklanan. Informan telah bekerja selama lebih dari 5 tahun. Wawancara dilakukan pada 27 April 2012 pukul 14.30-15.23 yang berlangsung di salah satu ruangan di kantor perusahaan X.
7. Informan 7 adalah staf Divisi Korporat pada level *Account Executive III*. Latar belakang pendidikan informan 7 adalah Strata 1 *Integrated Communication Management*, Utrech Belanda. Informan 7 bertugas dalam pembangunan reputasi (*reputation building*) untuk klien, mempersiapkan IPO, *awarness building* dengan fokus terutama untuk hubungan dengan media dan implementasi strategis. Berusia 27 tahun, Informan 7 telah bekerja selama lebih dari 2 tahun. Wawancara dilakukan pada 25 April 2012 pukul 14.55-16.07 yang berlangsung di salah satu ruangan di kantor perusahaan X.

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik. Menurut Boyatzis, penggunaan analisis tematik memungkinkan peneliti

menemukan ‘pola’ yang pihak lain tidak melihatnya secara jelas. Pola atau tema tersebut tampil seolah secara acak dalam tumpukan informasi yang tersedia. Setelah menemukan pola (“*seeing*”), peneliti mengklasifikasi atau meng’*encode*’ pola tersebut (“*seeing as*”) dengan memberi label, definisi, atau deskripsi (Poerwandari, 2007: 173). Analisis tematik merupakan proses mengkode informasi, yang dapat menghasilkan daftar tema, model tema atau indikator yang kompleks, kualifikasi yang biasanya terkait dengan tema itu, atau hal-hal di antara atau gabungan dari yang telah disebutkan. Tema tersebut secara minimal dapat mendeskripsikan fenomena, dan secara maksimal memungkinkan interpretasi fenomena.

Suatu tema dapat diidentifikasi pada tingkat termanifestasi (*manifest level*), yakni yang secara langsung dapat terlihat. Suatu tema juga dapat ditemukan pada tingkat laten (*latent level*), tidak secara eksplisit terlihat, tetapi mendasari atau membayangi (*underlying the phenomenon*). Tema-tema dapat diperoleh secara induktif dari informasi mentah, atau diperoleh secara deduktif dari teori atau penelitian-penelitian sebelumnya (Poerwandari, 2007: 173). Boyatzis, dalam Poerwandari, mengatakan analisis tematik memiliki beberapa tujuan yang dapat saling tumpang tindih, yakni: (Poerwandari, 2007: 173-174)

1. Suatu cara “melihat” (*a way of seeing*),
2. Suatu cara “memberi/membuat makna” terhadap materi-materi yang secara awam terlihat tidak saling terkait,
3. Suatu cara menganalisis informasi kualitatif,
4. Suatu cara sistematis mengamati manusia, interaksi, kelompok, situasi, organisasi, ataupun budaya tertentu,
5. Suatu cara ‘mengubah’ atau ‘memindahkan’ informasi kualitatif menjadi data-data kuantitatif.

Setelah melakukan wawancara dengan para informan, peneliti melakukan tiga tahap analisis data yang biasa dilakukan dalam penelitian kualitatif lainnya yakni (Daymon & Holloway, 2008: 367):

1. Membaca transkrip dan memberikan kode terhadap temuan-temuan yang sesuai dengan informasi yang ingin diketahui oleh peneliti.

2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan hasil tersebut ke dalam tabel matriks yang disiapkan agar terlihat kesamaan pola dari setiap informan. Informasi yang dimasukkan ke dalam tabel tersebut juga didasarkan pada tema-tema yang ditentukan oleh peneliti.
3. Menganalisis informasi yang telah dipilah-pilah dalam tabel matriks tersebut ke dalam penulisan deskriptif.

Pada penelitian ini peneliti melakukan ketiga tahap tersebut untuk menganalisa data-data yang didapat peneliti melalui wawancara mendalam terhadap seluruh informan dalam penelitian ini. Sesuai dengan namanya, tema-tema yang muncul dari data-data yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara akan diklasifikasi masing-masing. Data yang masih bersifat acak akan diolah oleh peneliti untuk menemukan suatu pola-pola yang dapat dihubungkan satu dengan lainnya. Data-data yang dikumpulkan berupa transkrip wawancara dengan informan dan penyelenggara program, data-data tercetak yang dikumpulkan oleh peneliti serta data hasil observasi akan ditelusuri untuk ditemukan hubungannya satu dengan yang lain. (Ellen, R.F ed.1984a: 214)

Ide-ide kunci yang dihasilkan dari hasil wawancara selanjutnya dibagi dalam berbagai kategori dan diklasifikasikan. Kategori satu dan lainnya akan dihubungkan untuk menemukan suatu hubungan yang lebih umum. Keterkaitan yang muncul akan menjadi suatu gambaran umum yang dapat ditemukan oleh peneliti daripada penelitian. Dengan analisis tematik ini, peneliti mengharapkan dapat menginterpretasikan dan mengelaborasi data lebih jauh untuk menghasilkan suatu konstruksi realita di lapangan.

Analisis data secara tematik dipilih karena memungkinkan peneliti menemukan “pola” yang pihak lain tidak melihatnya secara jelas. Dan sejalan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana program-program *employee relations* dilaksanakan selama kurun waktu Januari 2010 hingga Mei 2012 dan bagaimana program-program tersebut mampu mendukung iklim komunikasi internal yang kondusif para perusahaan X. Hasil atau data yang berhasil di kumpulkan di lapangan yaitu dari pimpinan, karyawan, maupun pihak ahli sebagai triangulasi, akan diolah dan diklasifikasikan sesuai polanya masing-masing lalu dilihat hubungan satu sama lain.

Hubungan tersebut pada akhirnya diinterpretasi dan dielaborasi lebih jauh untuk menghasilkan konstruksi realita terkait bagaimana kegiatan *employee relations* di dalam perusahaan mampu mendukung iklim komunikasi internal yang lebih baik. Sehingga teknik analisis tematik sesuai dengan tujuan penelitian dan dapat digunakan untuk proses menjawab pertanyaan penelitian ini. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini dianalisis dengan metode analisis konten kualitatif. Analisis konten kualitatif dilakukan dengan teknik deskripsi, yaitu mendeskripsikan informasi yang ditemukan dalam dokumen. Hasil analisis konten kualitatif terhadap dokumen dihubungkan dengan hasil analisis wawancara untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program-program *employee relations* di dalam perusahaan dalam mendukung iklim komunikasi internal yang baik. Analisis konten kualitatif dapat dilakukan melalui sumber-sumber seperti dokumen profil perusahaan, ringkasan hasil *employee survey* 2009, formulir untuk kotak saran, dokumentasi program penghargaan maupun data-data lain yang dinilai penting dalam mendukung penelitian ini.

3.8 Unit Analisis dan Unit Observasi

Unit observasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Konsultan *Public Relations X*. Sedangkan unit analisisnya adalah informan dalam penelitian ini, yaitu pihak manajemen (*top level management*) sebagai penyelenggara program, para karyawan perusahaan sebagai pihak yang terpapar serta terlibat dalam penyelenggaraan program *employee relations*, serta seorang ahli yang memahami bidang hubungan karyawan sebagai proses analisis triangulasi dalam penelitian ini.

3.9 Kualitas Data Penelitian dan Kriteria Keabsahan

Dalam penelitian kualitatif, kualitas penelitian dapat ditunjukkan dengan kredibilitas dan transferabilitas. Selain itu, kualitas penelitian kualitatif juga dapat dipertahankan dengan melakukan triangulasi. Kredibilitas penelitian kualitatif terletak pada keberhasilannya mencapai maksud mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan setting, proses, kelompok sosial, atau pola interaksi yang kompleks (Poerwandari, 2007: 207). Konsep yang dipakai dengan validitas

komunikatif, yakni melalui dikonfirmasi kembali data dan analisis pada responden penelitian (Poerwandari, 2007: 208). Hal tersebut dilakukan dengan menggunakan strategi *member checking* atau *member validation*. *Member checking*, yaitu cara untuk mencocokkan pemahaman mengenai data dengan orang-orang yang dikaji, dengan merangkum, mengulangi, atau memparafrasekan ucapan mereka, sekaligus menyoal kejujuran dan penafsiran mereka. (Daymon & Holloway, 2002: 236).

Indikator kedua yang digunakan untuk menentukan kualitas penelitian ini adalah transferabilitas (*transferability*). Transferabilitas ialah sejauh mana temuan hasil penelitian tertentu dapat diaplikasikan pada kelompok lain (Poerwandari, 2007). Dalam penelitian ini, transferabilitas dilakukan dengan peneliti menjelaskan tentang parameter teoritis, konsep-konsep, maupun model-model yang digunakan dalam penelitian.

Kredibilitas penelitian ini juga dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi dilakukan untuk mendapatkan makna yang tepat, sesuai, dan untuk lebih meyakini bahwa bukti-bukti yang didapat benar. Triangulasi mengacu pada upaya mengambil sumber-sumber data yang berbeda, dengan cara berbeda, untuk memperoleh kejelasan mengenai suatu hal tertentu (Poerwandari, 2007: 222). Triangulasi merupakan bentuk konfirmasi dan validasi (Stake, 2010: 123-124). Dalam penelitian ini digunakan triangulasi data, yakni digunakannya variasi sumber-sumber data yang berbeda (Patton, 2002: 247). Bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut akan digunakan untuk membangun justifikasi tema secara koheren sehingga akan menambah validitas penelitian (Creswell, 2010: 287)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan cara membandingkan dan memeriksa silang konsistensi informasi yang didapat pada waktu dan cara yang berbeda. Cara tersebut antara lain (Patton, 2002: 559), yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan wawancara, memeriksa konsistensi dari apa yang dikatakan, membandingkan perspektif orang dari sudut pandang yang berbeda, dan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen terkait.

3.10 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terutama terletak pada sulitnya waktu bertemu dengan informan dan sulitnya mendapatkan data-data sekunder dari internal perusahaan. Peneliti merasa kesulitan untuk bertemu dengan informan karena sebagai konsultan, kesibukan mereka sangat tinggi dan begitu pula informan ahli sebagai anggota Komisi Informasi. Sehingga penelitian seringkali kesulitan untuk melakukan wawancara secara mendalam dan atau menghubungi informan untuk menanyakan informasi-informasi tambahan yang dibutuhkan. Akibatnya peneliti mengalami keterbatasan dalam melakukan pengumpulan data mengenai penerapan kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung kualitas iklim komunikasi internal di perusahaan X.

3.11 Kelemahan Penelitian

Kelemahan penelitian ini terletak pada subyektifitas informan sebagai individu yang berbeda sehingga terkadang terdapat perbedaan persepsi informan terhadap kegiatan *employee relations* yang telah diterapkan atau terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Selain itu beberapa kegiatan *employee relations* telah diterapkan beberapa bulan sebelumnya, sehingga informan mengaku lupa terhadap beberapa aspek yang ditanyakan terkait rincian kegiatan *employee relations* tersebut.

BAB 4

PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Dengan lebih dari 140 karyawan, perusahaan X terdiri dari dua firma komunikasi terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini dikenal dengan “*One-stop service*” yang berspesialisasi pada enam area praktek bisnis yang meliputi Finansial dan Hubungan Investor, Kesehatan, *Corporate*, Hubungan Publik atau Hubungan Pemerintah, Teknologi, dan *Brand PR*, termasuk juga area spesialisasi Litigasi PR, Konseling politik, Manajemen Isu dan Krisis, Pemasaran Syariah, Riset, dan Pelatihan. Perusahaan ini merupakan salah satu afiliasi perusahaan konsultan PR global terbaik di dunia. Disebut sebagai “2010 Southeast Asia Consultancy of the Year” oleh The Holmes Report yang semakin mengukuhkan posisinya sebagai Konsultan PR terbaik dan terbesar di Indonesia.

4.2 Struktur Perusahaan

Afiliasi perusahaan X di Asia Pasific berpusat di Singapura. *Chairman* perusahaan memberikan pertimbangan strategis terhadap operasional perusahaan. Sedangkan *Chief Executive Officer* (CEO) sebagai pimpinan eksekutif yang menjalankan dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan operasional perusahaan sehari-hari. Fungsi fundamental perusahaan dibagi dalam tujuh departemen besar yakni *Political Counsel and C-level, Social and Employee Engagement, Finance, Brand and Corporate Strategies, Digital, Technology and Consumers, Business Development, Corporate and Public Affairs*, dan *Healthcare*. Masing-masing departemen memiliki fungsi penting dalam perusahaan. Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.2: Struktur Perusahaan



Kegiatan *employee relations* direncanakan dan dilaksanakan di bawah tanggung jawab serta pengawasan divisi *social and employee engagement*. Di dalamnya termasuk pembentukan komite sosial yang bertugas merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan sosial serta hiburan bagi karyawan di dalam perusahaan. Selain itu, kegiatan *employee relations* yang terkait pada peningkatan pengetahuan dan keahlian melalui program pelatihan, *outbond*, pelaksanaan penilaian kinerja karyawan, dan kegiatan lain terkait aturan kepegawaian dijalankan oleh divisi *human resources*.

4.3 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam menjalankan bisnis perusahaan, perusahaan X mengacu pada visi perusahaan yaitu “Sebagai pemimpin pada industri jasa konsultansi komunikasi yang independen dan berskala global dalam memposisikan serta melindungi klien-kliennya dalam dunia yang semakin terhubung dan berubah secara cepat”. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan menjalankan misi-misi sebagai berikut:

1. Menyediakan layanan konsultasi *public relations* dan strategi-strategi komunikasi yang memungkinkan klien-kliennya untuk membangun

hubungan yang kuat dan mampu memberikan pengaruh pada perilaku-perilaku dalam dunia yang semakin beragam.

2. Bertanggung jawab dalam melaksanakan misi-misinya secara konvergen dengan mengintegrasikan pengetahuan industri dan praktek yang terspesialisasi, pemahaman pasar lokal, metodologi yang dimiliki, dan terobosan kreatif.
3. Mendedikasikan diri dalam membangun hubungan perusahaan jangka panjang dan saling bermanfaat yang akan meningkatkan nilai klien dan sumber daya manusia di dalamnya.
4. Menjadikan klien-kliennya sebagai pemimpin dalam bidang industrinya yang memelopori perubahan dan mencari solusi-solusi baru.

Selain memberikan layanan yang berkualitas terhadap klien-klien bisnisnya, perusahaan X juga membangun hubungan jangka panjang dan saling bermanfaat dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, terutama karyawan-karyawannya. Salah satunya melalui pelaksanaan kegiatan *employee relations* yang telah berjalan selama ini.

4.4 Kegiatan *Employee Relations*

Selain memberikan layanan yang berkualitas terhadap klien-klien bisnisnya, perusahaan X juga membangun hubungan jangka panjang dan saling bermanfaat dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, terutama karyawan-karyawannya. Salah satunya melalui pelaksanaan kegiatan *employee relations* yang telah berjalan selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, yaitu:

1. Program Pelatihan

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, perusahaan menyadari bahwa karyawan adalah aset yang sangat berharga. Terutama dalam persaingan di industri konsultasi PR, manajemen pengetahuan pada karyawan (*knowledge management*) merupakan dasar yang paling utama dalam melaksanakan pelayanan kepada para kliennya, dan proses berpikir karyawan itulah yang menjadi salah satu kekuatan utama perusahaan selama ini. Manajemen pengetahuan pada karyawan ini diwujudkan dalam

penerapan berbagai kegiatan-kegiatan pelatihan di dalam perusahaan. Tujuan kegiatan ini adalah: 1. Untuk mengasah pengetahuan dan keahlian karyawan di berbagai bidang dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan agar mampu bersaing atau bahkan selangkah lebih maju dari perusahaan lain di dalam industri yang sama; 2. Meningkatkan kekompakan dan kerja sama di antara anggota-anggota perusahaan, baik pimpinan dan karyawan maupun antar karyawan.

Program pelatihan disusun berdasarkan kurikulum untuk satu tahun berjalan. Waktu pelaksanaan program berbeda-beda tergantung pada jenis pelatihan yang dilaksanakan. Setiap jenis pelatihan dilaksanakan dan diikuti oleh publik internal yang berbeda, yaitu seluruh anggota perusahaan tanpa terkecuali (seluruh pimpinan dan karyawan lintas divisi), untuk level karyawan atau pimpinan tertentu, untuk divisi tertentu (*client related department* dan *non-client related department*), dan lain-lain.

Selain untuk meningkatkan kualitas diri sumber daya manusia perusahaan, seringkali kegiatan pelatihan diadakan dengan keterlibatan pimpinan dan antar karyawan dengan simulasi pembentukan kelompok-kelompok kecil sehingga meningkatkan keakraban dan kekompakan diantara mereka. Selain itu, melalui konten manajemen pengetahuan misalnya melalui *social personality training*, karyawan dan pimpinan belajar untuk memahami dan mengenal gaya personal individu lain yang sangat berguna untuk membangun hubungan yang positif dengan mereka. Output akhirnya tentu saja dapat terbangun komunikasi internal yang lebih lancar dan mengurangi hambatan-hambatan komunikasi diantara anggota perusahaan.

2. Program penghargaan

Program penghargaan yang dijalankan di dalam perusahaan kepada karyawan, dapat dibagi dalam dua kategori besar, yaitu penghargaan finansial dan nonfinansial. Keduanya sebagai perwujudan apresiasi dan pengakuan perusahaan terhadap prestasi, kinerja, dan kerja keras yang telah dijalankan oleh karyawan selama ini. Program penghargaan secara finansial atau materi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji atau bonus. Begitu

pula penghargaan formal Eddies Awards, penghargaan internal bagi anggota perusahaan setiap tahun pada acara Conference, dan program insentif dari perusahaan berdasarkan masa kerja karyawan. Penghargaan lain yang juga menjadi kebiasaan bagi anggota-anggota perusahaan adalah adanya penghargaan sosial informal yang dinyatakan dalam bentuk *blast email*, *thank you note* yang dikirimkan dengan pemberian cokelat, bunga, atau cupcakes, dan ungkapan-ungkapan pujian yang disertai bahasa tubuh seperti menepuk bahu dan lain sebagainya.

Program penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, terlepas pada apapun bentuk penghargaan tersebut, mampu memotivasi dan mendorong karyawan untuk bekerja serta berkreasi yang lebih baik di dalam perusahaan. Perasaan tersebut muncul karena karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaan serta kerja kerasnya selama ini. Pimpinan dengan terbuka menunjukkan apresiasinya atas hasil kinerja karyawan, bahkan untuk hal kecil sekalipun. Begitu pula dengan rekan kerja lainnya yang tidak ragu menunjukkan pujian dan saling mendukung. Karena lingkungan perusahaan yang sangat apresiatif dan menghargai satu sama lain itulah karyawan merasa lebih terikat dengan perusahaan sehingga pengabdian mereka terhadap perusahaan menjadi lebih besar.

3. Konferensi staf

Konferensi staf merupakan acara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus menciptakan hubungan yang baik dan erat antara pihak manajemen dengan karyawan di dalam perusahaan. Diawali dengan penyampaian informasi oleh pimpinan perusahaan atau pihak yang berkepentingan dan dilanjutkan dengan penyampaian ide, masukan, kritik dan input-input lainnya dari karyawan sehingga terjadi komunikasi dua arah di dalamnya. Konferensi staf merupakan kegiatan yang rutin dilakukan di dalam perusahaan dan diakomodasi dalam beberapa bentuk konferensi staf kelompok kecil, sedang, maupun besar yang melibatkan seluruh anggota perusahaan tanpa terkecuali.

Konferensi staf dilaksanakan melalui pertemuan karyawan mingguan di setiap divisi atau unit kerja (WIPs divisi mingguan), pertemuan karyawan bulanan untuk seluruh pimpinan dan karyawan (WIPs besar perusahaan), pertemuan karyawan setiap tahun yang diikuti seluruh anggota perusahaan dan diadakan bersama rangkaian acara lain seperti pelatihan, *outbond*, *employee party*, dan lain-lain. Ada pula pertemuan karyawan di luar itu misalnya kegiatan *brainstorming* yaitu berdiskusi dan penyampaian ide terkait pekerjaan yang melibatkan anggota-anggota perusahaan yang dipilih. Terakhir pertemuan khusus yang dilaksanakan sewaktu-waktu (misalnya setiap tiga bulan sekali) yaitu ketika perusahaan menghadapi kondisi-kondisi yang diluar kebiasaan atau penyampaian informasi terkait *employee survey*, *employee appraisal*, dan lain-lain.

Kegiatan konferensi staf merupakan perwujudan sistem komunikasi dua arah yang konstruktif, terbuka, dan transparan. Dengan adanya WIPs tersebut memastikan aspirasi dan input karyawan disampaikan mulai dari kelompok kecil hingga lingkup yang lebih besar dengan keterlibatan seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan. Pimpinan, baik pimpinan dalam level manajemen maupun *supervisor* masing-masing unit kerja, menyampaikan informasi yang transparan dan mencukupi kebutuhan informasi karyawan di dalam perusahaan.

Dalam setiap pelaksanaan pertemuan dengan karyawan, pimpinan akan menyampaikan informasi secara jelas dan spesifik sesuai kebutuhan informasi karyawan. Sehingga memudahkan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dan memandang suatu informasi secara seimbang. Begitu pula dengan tujuan-tujuan kinerja, pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan, hingga evaluasi secara berkala untuk memastikan pekerjaan karyawan tetap relevan dan apabila muncul suatu masalah dapat segera diatasi.

Hal ini mendorong timbulnya rasa percaya karyawan kepada pimpinan atau perusahaan karena perusahaan mendukung mereka untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Begitu pula, karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan respon, input, maupun masukannya atas

penyampaian informasi yang diberikan pimpinan. Praktek komunikasi yang demikian membuat karyawan merasa terlibat dan menjadi bagian yang satu dengan perusahaan. Selain itu melalui kegiatan konferensi staf, pimpinan dapat menggali dan mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan. Input tersebut sangat penting sebagai dasar pertimbangan dan bahan baku pimpinan dalam mengambil langkah atau menetapkan keputusannya

4. Acara-acara khusus

Perusahaan telah melaksanakan berbagai macam acara khusus dengan suasana kekeluargaan dan sukacita. Perusahaan ini memang memiliki kebiasaan untuk merayakan hari-hari spesial dan perayaan penting, sesuai dengan karakteristik CEO perusahaan yang cenderung senang merayakan momen-momen khusus bersama dengan anggota perusahaan yang lain. Perencanaan dan penyelenggaraan beberapa kegiatan dijalankan oleh Komite Sosial yang ditunjuk dan dimonitoring oleh divisi *Social and Employee Engagement* bekerja sama dengan HRD. Selain diadakan oleh perusahaan, terdapat pula beberapa kegiatan sosial yang merupakan inisiatif dari karyawan-karyawan dari berbagai divisi dan telah mendapat dukungan bahkan difasilitasi oleh perusahaan.

Kegiatan-kegiatan tersebut misalnya *employee party* yang mengusung tema berbeda setiap tahunnya, *Fruit Friday*, *Potluck* yang diadakan di masing-masing divisi atau unit kerja, makan bersama, hingga perayaan hari-hari spesial misalnya Natal, buka puasa bersama, Paskah, Tahun Baru Cina, Hari Kartini, Halloween, dan lain-lain. Perusahaan X merupakan salah satu dari sedikit perusahaan yang sering merayakan berbagai momen-momen spesial. Perayaan yang dilakukan cukup sederhana dan tidak selalu mewah. Mulai dari menghias lobi kantor dengan tema terkait, kejutan-kejutan kecil, hingga diakhiri dengan makan siang bersama.

Acara-acara spesial terutama bertujuan untuk mendekatkan diri antar karyawan dan pimpinan. Tidak hanya di dalam divisi masing-masing, namun juga divisi-divisi lain di dalam perusahaan. Dengan suasana yang santai dan akrab, anggota perusahaan dapat berkumpul dan berinteraksi

bebas. Sesuatu yang sulit dilakukan ditengah kesibukan pekerjaan dan tanggung jawab proyek klien. Kegiatan-kegiatan informal ini mampu mendekatkan dan meningkatkan kekompakan antara anggota-anggota perusahaan karena pimpinan dan karyawan membaaur dan berkomunikasi tanpa ada kesenjangan jarak satu sama lain.

Selain itu juga membantu karyawan untuk beristirahat dari rutinitas pekerjaan dan kesibukan yang menyita waktu. Karena sebagai perusahaan konsultan PR dengan beban kerja yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk menyediakan acara-acara seperti ini untuk mengurangi tingkat stres yang dialami karyawan. Sehingga karyawan merasa nyaman, tidak tertekan, dan bahagia dalam mengerjakan pekerjaan mereka sehari-hari.

Kegiatan-kegiatan spesial juga menjadi alat ekspresi karyawan. Terutama karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan usulan mengenai bentuk kegiatan yang akan dilaksanakan di dalam perusahaan, misalnya pelaksanaan Fruit Friday yang berasal dari masukan karyawan, juga melalui keikutsertaan karyawan dan pimpinan secara langsung dalam rangkaian kegiatan-kegiatan tersebut sehingga mendorong komunikasi yang lebih konstruktif di antara mereka.

5. Obrolan Langsung

Selain bertatap muka secara langsung dalam komunikasi dan diskusi informal sehari-hari, perusahaan juga menyediakan saluran komunikasi tatap muka secara langsung antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan karyawan-karyawan yang relatif baru bergabung atau mereka yang masih dalam level junior atau *account executive*. Saluran komunikasi tersebut diwujudkan dalam kegiatan Breakfast With The Boss yang waktunya ditentukan oleh pimpinan yang bersangkutan, biasanya sekitar satu bulan sekali. Perwakilan karyawan akan dipilih secara bergantian untuk bersantap pagi bersama dengan CEO perusahaan.

Melalui kegiatan ini, perusahaan berusaha untuk memfasilitasi saluran komunikasi langsung dengan pimpinan tertinggi yang berarti juga mengesampingkan hambatan-hambatan hierarki yang secara formal terjadi di dalam perusahaan. Dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab,

pimpinan secara aktif menanyakan tentang masalah atau kesulitan yang dihadapi terkait pekerjaan, bagaimana perkembangan mereka dalam menyesuaikan diri dengan situasi di dalam perusahaan, hingga membicarakan masalah-masalah personal sebagai usaha untuk mendekatkan diri antara pimpinan dengan karyawan-karyawan baru. Karyawan pun dapat menyampaikan ide, saran, kritik, atau input apapun yang perlu disampaikan kepada pimpinan.

Obrolan langsung ini penting untuk memastikan pimpinan puncak juga mengakomodasi dan menggali masukan-masukan dari level paling bawah sekalipun. Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan input secara langsung kepada pimpinan, komunikasi dua arah untuk menggali pendapat atau input karyawan sehingga dapat diakomodasi solusi yang terbaik. Selain itu juga menumbuhkan kedekatan dan hubungan yang lebih baik antara karyawan dengan pimpinan. Karena dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab sehingga karyawan dapat saling mengenal dan berbincang dengan pimpinan.

6. Rangsangan Berbicara

Rangsangan berbicara adalah kegiatan untuk menggali input karyawan atau anggota perusahaan lain melalui dua cara yaitu saluran anonim berupa *suggestion box* dan juga penggalian input karyawan secara resmi setiap tahun yaitu *survey My Voice*. Pimpinan menyediakan saluran komunikasi tersebut dengan tujuan mengakomodasi anggota-anggota perusahaan menyampaikan keluhan, kritik, bahkan informasi yang paling sensitif sekalipun.

Saluran ini mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapatnya dengan bebas tanpa takut sehingga seluruh input karyawan dapat diketahui tanpa terkecuali. Selain itu input yang disampaikan melalui media ini akan langsung diterima oleh pimpinan puncak sehingga bermanfaat pula untuk menghilangkan hambatan-hambatan hierarki komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Manfaat yang paling penting adalah karena adanya proses penyelesaian masalah dari setiap masukan yang diterima melalui

sistem *follow up* yang seringkali melibatkan HRD sehingga karyawan merasa terbantu dengan itu.

Suggestion box atau kotak saran memastikan karyawan dapat langsung menghubungi pimpinan tanpa harus menempuh liku-liku birokrasi perusahaan. Saluran *anonymous* atau tidak bernama ini dibuka dalam dua jenis saluran, berbentuk tertulis yang diletakkan di dapur kantor dan jenis *online* yang bisa diakses siapapun dengan mudah melalui link yang telah diinformasikan. Dalam prakteknya, seluruh anggota perusahaan dapat menyatakan komentar, ide, keluan, bahkan kecaman pedas terhadap pimpinan maupun perusahaan tanpa perlu mencantumkan identitas diri. Seluruh aduan yang masuk, baik secara tertulis maupun melalui *online*, akan langsung diterima oleh pimpinan puncak dan pada akhirnya akan difasilitasi untuk mendapatkan pemecahan masalah sebagaimana yang diharapkan.

Media rangsangan berbicara yang kedua adalah diberlakukannya *employee survey* setiap tahun di internal perusahaan yang disebut *My Voice*. *My Voice* ini diwajibkan untuk seluruh karyawan perusahaan tanpa terkecuali untuk mengetahui pendapat dan mendorong kejujuran karyawan dalam menilai aspek-aspek yang ada di perusahaan secara keseluruhan. Melalui *employee survey*, perusahaan mendapatkan masukan dan memahami pandangan karyawan mengenai aspek-aspek di dalam perusahaan secara menyeluruh. Dari input-input inilah pimpinan mendapatkan pemahaman dan fakta yang diperlukan untuk menganalisis situasi yang dibutuhkan sebelum mengambil kebijakan, melaksanakan kegiatan, atau mencari solusi yang sesuai dengan temuan tersebut.

7. Media Internal

Media internal yang digunakan anggota-anggota perusahaan cukup beragam. Hampir seluruhnya bersifat digital (*soft copy*) dan hampir tidak ditemui media-media internal berbentuk cetak. Media internal yang digunakan di dalam perusahaan pastinya bertujuan demi mendukung kelancaran dan kemudahan berkomunikasi di antara anggota-anggota perusahaan selama ini. Melalui komunikasi yang lancar dan mudah, akan

mendekatkan hubungan antara anggota-anggota perusahaan. Media-media tersebut meliputi: a. Inpac yaitu *electronic newsletter*; b. *Introduction Book* ; c. Yammer dan Fusion; d. Media pendukung yang meliputi surat elektronik (*email*), *instant messenger* internal yaitu *windows* atau *office communicator*, presentasi *slide*, *video* atau *call conference*, dan lain-lain.

4.5 Budaya Perusahaan

Berdasarkan wawancara dengan riset manajer perusahaan X, terbentuklah gambaran mengenai budaya perusahaan, terutama terkait dengan budaya komunikasi internal dan interaksi antar anggota perusahaan selama ini. Sebagai perusahaan multinasional yang berafiliasi dengan perusahaan Global yang berpusat di Amerika Serikat, perusahaan X secara umum mengadopsi nilai-nilai dan budaya barat yang ditandai melalui adanya keterbukaan, kebebasan, kedekatan antar karyawan dengan pimpinan, dan komitmen mereka untuk memperlakukan karyawan dengan baik sebagai bagian integral perusahaan.

Hal ini sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan terutama yang terkait hubungan dengan karyawan serta anggota-anggota perusahaan, yaitu:

1. *Quality*: Produk, pelayanan, dan sumber daya manusia yang berkualitas yang mendorong pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan kepuasan karyawan.
2. *Integrity*: Rekan kerja yang bertanggung jawab dan terpercaya serta saling menghargai dengan para *stakeholders*, termasuk karyawan.
3. *Respect*: Hubungan yang positif dengan karyawan, klien, dan komunitas
4. *Mutual Benefit*: Kesuksesan finansial yang dapat dinikmati oleh perusahaan, karyawan, dan klien

Terkait dengan komunikasi internal perusahaan, pimpinan menerapkan kebijakan pintu terbuka (*open door policy*) dimana karyawan dapat berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan-pimpinan perusahaan tanpa mengkhawatirkan hambatan hierarki yang ada dan pimpinan bersikap responsif, terbuka, serta suportif dalam mendorong karyawan menyampaikan input-inputnya kepada perusahaan. Karena itu hubungan antara pimpinan dan karyawan di dalam perusahaan menjadi dekat, bersifat personal, dan karyawan merasa tidak ada kesenjangan komunikasi dengan manajemen puncak.

BAB 5

ANALISIS DATA

5.1 Hubungan Karyawan (*Employee Relations*)

5.1.1 Pentingnya Keberadaan Karyawan bagi Perusahaan

Posisi karyawan di dalam perusahaan sangat penting karena dalam industri konsultan sendiri, karyawan merupakan aset yang paling berharga dan inti dari adanya industri ini. Perusahaan konsultan menawarkan jasa kreativitas dan waktu dimana mereka membantu klien-kliennya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dalam usahanya tersebut, karyawan sebagai perencana, pembangun, dan eksekutor ide-ide kreatif yang ditawarkan kepada klien. Sehingga karyawan merupakan roda penggerak perusahaan yang tanpanya kegiatan bisnis perusahaan tidak akan berjalan. Sebagaimana dinyatakan oleh informan 2, yaitu:

Keberadaa karyawan sangat penting. Terutama bagi perusahaan konsultan yang produknya adalah waktu dan kreativitas, bukan produk fisik. Karyawan lah yang merencanakan, mengeksekusi, dan menghasilkan *output* kreatif kepada klien perusahaan

Lebih lanjut, bisnis konsultan adalah *business of people*, yaitu bahwa seluruh usaha dan keputusan yang dibuat oleh perusahaan, pada dasarnya terpusat pada bagaimana perusahaan melayani dan meningkatkan performa individu-individu yang ada di dalamnya. Individu-individu ini terutama pada sumber daya karyawan dan klien-klien perusahaan. Namun, informan 3 menekankan bahwa perhatian perusahaan yang paling utama terletak pada karyawan, setelahnya baru pada klien-klien perusahaan:

Tidak bisa dipungkiri bahwa bisnis konsultan adalah bisnis people, dimana seluruh usaha dan keputusan yang dibuat oleh perusahaan pada dasarnya terpusat pada bagaimana melayani, mengoptimalkan, dan meningkatkan performa orang-orang di dalamnya, baik sumber daya manusia karyawan maupun pada klien-klien yang dilayani. Tapi inget ya, prioritasnya *employees come first* baru klien

Bahwa memberikan dan menekankan perhatian utama perusahaan pada publik internal, terutama karyawan, dinyatakan pula oleh informan 4:

Di sebuah perusahaan, terutama perusahaan konsultan ya, hal yang paling perlu untuk dibangun, ditingkatkan, dan mendapat perhatian pertama kali dan paling utama adalah internalnya. Jika internalnya saja sudah terbengkalai, bagaimana perusahaan akan mampu melayani dan

memberikan *service* yang optimal kepada *customer* mereka. Logikanya kan begitu.

Sebagai industri jasa yang sangat dinamis dan ekspansif, bisnis konsultan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, berpengetahuan luas, dan memiliki keahlian yang baik. Jika tidak, maka kinerja mereka akan kalah bersaing dengan perusahaan lain di industri yang sama dan akan ditinggalkan oleh klien-kliennya. Karena itu hal yang paling utama adalah memastikan bahwa proses-proses dan sumber daya manusia di dalam perusahaan bermutu tinggi. Hal yang dilakukan perusahaan adalah melalui pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) karyawan sesuai dengan pernyataan informan 3:

Industri ini membutuhkan *knowledge management* yang sangat bagus, yang agresif dan ekspansif. Perusahaan konsultan apabila tidak diisi dengan proses-proses dan sumber daya manusia yang bermutu, pasti akan ditinggalkan oleh kliennya.

Peningkatan kualitas diri karyawan dan usaha pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang bermutu tinggi di dalam proses-proses kegiatan kreatif perusahaan, didorong oleh perusahaan melalui penerapan berbagai macam kegiatan-kegiatan pelatihan secara berkala dan komprehensif yang ditujukan bagi karyawan maupun pimpinan perusahaan tanpa terkecuali. Melalui program pelatihan inilah, peningkatan pengetahuan, keahlian, dan kualitas diri karyawan dapat terpenuhi. Sebagaimana dijelaskan oleh informan 6:

Perusahaan itu paham banget pentingnya peningkatan diri dan pengetahuan kita, makanya mereka menjejali kita dengan berbagai macam *trainings* yang banyak banget. Mulai dari A sampe Z itu ada. Dan kita pun tahu manfaatnya buat kita pribadi, makanya sebisa mungkin buat aku selalu ikut *training*.

Tabel 5.1.1a: Pentingnya Keberadaan Karyawan

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)				
Pentingnya keberadaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Bagi perusahaan konsultan PR, karyawan itu sangat penting dan menjadi aset perusahaan. - Karyawanlah yang mengeksekusi, dan menciptakan ide-ide kreatif dalam memberikan pelayanan terhadap kebutuhan penyelesaian klien - Perusahaan sangat fokus pada pembangunan pengetahuan dan keahlian karyawan - Di perusahaan konsultan PR, karyawan akan menghadapi klien-klien dari berbagai bidang industri yang berbeda sehingga menuntut karyawan untuk memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas mengenai berbagai bidang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Karena seluruh output di dalam perusahaan dikerjakan oleh karyawan, maka memang inti perusahaan adalah karyawan. - Keberadaa karyawan sangat penting. Terutama bagi perusahaan konsultan yang produknya adalah waktu dan kreativitas, bukan produk fisik. Karyawan lah yang merencanakan, mengeksekusi, dan menghasilkan output kreatif kepada klien perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posisi karyawan sangat penting karena di bisnis konsultan itu sendiri, karyawan adalah aset yang paling berharga, tidak ada yang lain. Berbeda dengan industri manufaktur atau bahkan usaha industri jasa sejenis seperti perhotelan dimana aset mereka itu bisa saja selain orang juga propertinya. - Industri ini membutuhkan <i>knowledge management</i> yang sangat bagus, yang agresif dan ekspansif. Perusahaan konsultan apabila tidak diisi dengan proses-proses dan sumber daya manusia yang bermutu, pasti akan ditinggalkan oleh kliennya. - Bisnis konsultan adalah bisnis <i>people</i>, usaha dan keputusan yang dibuat perusahaan pada dasarnya terpusat pada bagaimana perusahaan melayani dan meningkatkan performa orang-orang didalamnya 	<ul style="list-style-type: none"> - Aset utama perusahaan itu adalah karyawan karena mereka adalah penggerak roda perusahaan. - Di sebuah perusahaan, hal yang perlu dibangun, ditingkatkan, dan mendapat perhatian pertama kali dan paling utama adalah internalnya - Tidak seperti industri fisik, bisnis konsultan adalah bisnis yang menjual jasa kreatifitas, menawarkan suatu ide yang baik bagi permasalahan kliennya, sehingga kemampuan karyawan harus dibangun secara optimal sehingga bermutu, optimal, dan mampu bersaing. Karena jika tidak demikian, maka ia akan ditinggalkan oleh kliennya.

Tabel 5.1.1b: Pentingnya Keberadaan Karyawan

Konsep	Informan		
	5	6	7
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)			
Pentingnya keberadaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat penting keberadaan karyawan, karena karyawan lah yang akan menggerakkan aktivitas perusahaan. - Terutama di perusahaan konsultan yang paling penting adalah karyawan, karena mereka yang akan memberikan ide dan mengeksekusi permasalahan yang dihadapi klien. Jika karyawannya tidak memiliki kapabilitas dan kemampuan yang baik, maka akan ditinggalkan oleh kliennya. -Makanya perusahaan berkepentingan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan, agar mereka semakin berkualitas sehingga bisa bersaing dengan tenaga kerja dari industri lain. 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan itu sangat penting karena tanpa karyawan, sebuah perusahaan tidak akan berjalan. Dan perusahaan sangat memahami pentingnya karyawan dengan memberikan berbagai program pelatihan dan peningkatan kapabilitas karyawan. Hal ini juga terkait dengan posisi perusahaan sebagai perusahaan konsultan PR yang memang menjual jasa ide dan kreativitas kepada kliennya. Sehingga karyawan-karyawan dalam perusahaan tersebut tidak cakap, maka tidak akan maju perusahaan tersebut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagai perusahaan jasa dan yang ditawarkan adalah ide atau kreativitas, yang pasti menunjukkan bahwa keberadaan karyawan sangat penting. Tanpa karyawan perusahaan tidak akan berjalan karena semua mulai dari perencanaan, pembangunan ide, hingga eksekusi semuanya dilakukan oleh karyawan. Sehingga posisi karyawan sangat vital - Berbeda dengan industri produk atau manufaktur misalnya. Mereka misalnya dipaksa pun tanpa karyawan, bisa digantikan oleh mesin. Sehingga memang posisi karyawan di dalam perusahaan industri yang menawarkan jasa, sangat penting.

5.1.2. Kegiatan *Employee Relations*

Perusahaan sangat memahami pentingnya keberadaan dan penerapan kegiatan- *employee relations* dalam membangun hubungan internal perusahaan yang baik dan konstruktif. Berikut ini kegiatan *employee relations* yang telah dilaksanakan selama kurun waktu tahun Januari 2010 hingga Maret 2012, yaitu:

1. Program Pelatihan (*Training*)

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, perusahaan menyadari bahwa karyawan adalah aset yang sangat berharga. Terutama dalam persaingan di industri konsultasi PR, manajemen pengetahuan pada karyawan (*knowledge management*) merupakan dasar yang paling utama dalam melaksanakan pelayanan kepada para kliennya, dan proses berpikir karyawan itulah yang menjadi salah satu kekuatan utama perusahaan selama ini. Manajemen pengetahuan pada karyawan ini diwujudkan dalam bentuk fasilitas pelatihan. Pengetahuan dan keahlian karyawan di berbagai bidang harus terus dikembangkan demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan agar mampu bersaing atau bahkan selangkah lebih maju dari perusahaan lain di dalam industri yang sama. Demikian disampaikan oleh informan 7:

(.....) Makanya perusahaan berkepentingan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan, agar mereka semakin berkualitas sehingga bisa bersaing dengan tenaga kerja dari industri lain (....) Pelatihan yang dilaksanakan dari perusahaan jumlahnya banyak sekali dan perusahaan memang sangat rajin melaksanakan program pelatihan

Program pelatihan ini diinformasikan, dilaksanakan dan dimonitoring oleh divisi *Human Resources* dan akan menjadi salah satu poin penilaian *performance appraisal* yaitu penilaian kinerja seluruh anggota perusahaan dalam periode tertentu, setahun diadakan sebanyak dua kali pada bulan Maret dan Agustus. Program ini dibuat dalam program pelatihan lokal atau *in country program (in-house training facility)*, yaitu program pelatihan yang dibuat oleh masing-masing perusahaan yang berafiliasi dengan perusahaan Global, salah satunya adalah perusahaan X.

Program ini pada dasarnya merupakan program global yang dilokalisasi dan disesuaikan dengan karakteristik sumber daya manusia di Indonesia. Disusun setiap tahun dalam kurikulum lokal yang komprehensif

program ini dilaksanakan dan diawasi melalui koordinasi dengan divisi *Human Resource*. Kurikulum dirancang dan disesuaikan untuk setiap tahun berjalan, berdasarkan observasi semua pimpinan unit-unit kerja terkait konsep dan bidang yang perlu untuk ditingkatkan saat itu. Berisikan berbagai modul yang berbeda-beda dan ditujukan untuk publik internal yang berbeda, baik manajemen atas, pimpinan langsung (*supervisor*), karyawan baru, dan lain-lain dengan tema pelatihan yang berbeda-beda pula. Kurikulum ini dirancang melalui proses yang sangat hati-hati dan komprehensif dengan pengukuran yang jelas dan sistem yang berlaku secara global sehingga memastikan output yang dihasilkan pun maksimal. Program pelatihan ini meliputi:

a. Program pelatihan di dalam kelas (*class room training*)

Program pelatihan yang dilaksanakan di dalam suatu ruangan di dalam perusahaan setiap Jumat pukul 14.00-15.00 WIB. Dilaksanakan dengan tema dan khalayak sasaran internal yang berbeda-beda setiap minggunya seperti mengenai hubungan media, pengenalan dokumen standar perusahaan, pembuatan CE atau *cost estimate* dan *budget record* untuk kalangan karyawan atau tema *financial awarness* yang diperuntukkan bagi kalangan manajer saja. Dapat pula dilaksanakan program pelatihan mengenai penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) yaitu termasuk informasi terkait poin-poin penilaian dan bagaimana mereka dinilai dari hasil kinerja karyawan selama kurun waktu yang ditentukan, biasanya setiap bulan Maret dan September. Begitu pula program pelatihan mengenai pengetahuan industri secara umum seperti mengenai asuransi, perbankan, dan lain sebagainya.

b. Program pemberian pendampingan khusus (*mentoring*)

Sebagai perusahaan yang memiliki penawaran jasa yang sangat beragam dari berbagai bidang industri, program ini membantu setiap anggota organisasi untuk saling bertukar pengetahuan dan pengalaman sehingga terjadi proses pembelajaran di dalamnya (*fast learning*) yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi pihak-pihak yang terkait dalam bidang yang dipelajari. Proses belajar dapat dilakukan dengan konsultan senior di dalam divisi yang sama maupun lintas divisi sehingga

mendorong kedekatan antar karyawan dan pimpinan. Sebagaimana disampaikan oleh informan 3:

Jadi program *mentoring* itu pegawai senior di departemen yang lain dia mementor pegawai junior di departemen yang berbeda, dan begitu juga sebaliknya. Kita ingin terjadi *fast learning*

Program ini dapat dilaksanakan dalam dua kondisi, berdasarkan inisiatif karyawan dan berdasarkan penunjukan langsung perusahaan dari hasil evaluasi kinerja mereka. Karyawan yang memiliki inisiatif dan motivasi yang tinggi untuk belajar dan menambah pengalaman mereka, dapat mengajukan permohonan untuk melakukan mentoring dengan karyawan senior atau pimpinan yang dianggap berkompeten dalam suatu bidang keahlian tertentu, baik dalam divisi yang sama ataupun lintas-divisi. Menanggapi permohonan karyawan yang demikian, perusahaan akan memfasilitasi dengan memberikan fleksibilitas bagi mereka untuk mengkompromikan waktu yang disepakati. Namun pada akhir sesi mentoring, pihak yang terlibat harus menyerahkan laporan kegiatan sehingga terdapat output yang dapat dinilai dan dievaluasi, memastikan waktu yang digunakan tidak berlangsung secara sia-sia.

Selain itu bagi karyawan-karyawan yang baru bergabung ke dalam perusahaan, perusahaan akan mengobservasi dan menilai kinerja serta kemampuan mereka. Karyawan yang memiliki potensi yang tinggi dan kemampuan yang prospektif, akan didorong untuk mengambil program pendampingan khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kelemahan mereka pada bidang-bidang tertentu. Figur yang akan menjadi pendamping dapat berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Karyawan-karyawan terpilih ini akan belajar dengan mentor yang ahli dalam bidangnya sehingga dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan atau memperbaiki kelemahan-kelemahan mereka dalam bidang terkait. Hal ini sebagai salah satu usaha perusahaan untuk menyiapkan talenta-talenta hebat perusahaan di masa depan.

c. Program Pelatihan *Online* (*Online Training*)

Program pelatihan secara *online* ini merupakan program pelatihan yang berasal dari perusahaan Global namun dengan konten dan sifat-sifat

yang disesuaikan dengan kondisi kepegawaian di Indonesia. *Human Resources* akan menginformasikan kewajiban dalam menjalankan *online training* ini melalui *email* dengan mencantumkan *link* yang akan mengarahkan karyawan ke laman *online training* yang disebutkan. Setiap karyawan diminta menyelesaikan *online training* tersebut dalam rentang waktu yang telah ditentukan dan pengisian training tersebut akan menjadi salah satu poin yang akan dinilai dalam *employee appraisal* yang dijalankan perusahaan. *Online training* tersebut terdiri dari berbagai tema yang berbeda-beda, beragam, dan dinamis serta silabus yang sangat banyak misalnya mengenai *social belt* atau pengetahuan karyawan terhadap media-media sosial yang semakin berkembang (*digital world*).

d. Program pelatihan regional

Program pelatihan ini dilaksanakan di setiap perusahaan afiliasi setiap tahun dalam lingkup regional dengan mendatangkan beberapa perwakilan dari kantor Regional di Singapura. Pelatihan ini dibawakan dan dilaksanakan oleh mereka dengan tema yang berbeda-beda setiap kalinya. Pada program pelatihan yang terakhir kali diadakan, mengangkat tema mengenai *social style training* yaitu pelatihan mengenai pengenalan tipe sosial atau personalitas seseorang yang dikelompokkan dalam beberapa tipe yang berbeda. Melalui pelatihan tipe sosial ini, masing-masing individu menjalani serangkaian tes tertentu. Hasil tes tersebut akan menunjukkan termasuk tipe personalitas sosial apakah mereka.

Hal ini sangat penting untuk pengembangan dan pengenalan diri setiap individu. Karena di dalam pelatihan tersebut juga dijelaskan mengenai karakteristik masing-masing tipe, kemungkinan kesesuaian atau ketidaksesuaian dengan tipe-tipe lain, bagaimana cara menyikapi dan berinteraksi dengan pribadi-pribadi bertipe tertentu, formasi bekerja sama yang terbaik dari pilihan tipe yang ada, serta informasi-informasi terkait pengenalan diri. Sehingga setiap individu akan dapat menyesuaikan diri ketika berkomunikasi dengan individu lain yang berbeda tipe personal dengannya dan mengurangi kemungkinan terjadi

hambatan-hambatan sosial dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari. Sebagaimana dinyatakan informan 5:

Kalo dari regional ada juga, jadi mereka datang ke masing-masing perusahaan cabang regional dan kasih *training* tentang *personality* kita, informasi tentang *social personality* kita. Pentingnya untuk pengembangan pribadi masing-masing. Itu juga bagus banget, jadi biar orang itu tahu *social style*-nya kaya gimana. Jadi kita bisa tau *social style* si A kaya apa, jadi kita bisa menyesuaikan diri ketika berkomunikasi sama dia. Intinya kita jadi bisa menghindarkan atau meminimalisir kemungkinan ada *clash* dengan dia kan

- e. Program pengenalan perusahaan bagi karyawan baru (*introduction program*)

Program pengenalan diberlakukan untuk karyawan-karyawan yang baru saja bergabung di dalam perusahaan. Pada seminggu awal, mereka belum diberi kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas apapun, namun mereka akan diberikan pelatihan singkat yang meliputi pengenalan dengan berbagai divisi yang ada di dalam perusahaan beserta observasi mengenai lingkup kerja serta cara kerja yang berlaku selama ini. Mereka akan diperkenalkan dengan dunia konsultasi PR sebagai pengetahuan awal mereka, misalnya pengetahuan mengenai proses *media monitoring*, langkah atau cara pembuatan dan pengajuan proposal, mengenal praktek-praktek setiap divisi yang ada di perusahaan sesuai spesifikasi masing-masing, mengerjakan *online trainings* yang harus mereka selesaikan dan banyak lainnya. Modul mengenai pelatihan bagi karyawan baru ini juga menjadi bagian dalam kurikulum tahunan sehingga program tersebut dijalankan secara terstruktur dan optimal.

2. Program Penghargaan

Program penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, terlepas pada apapun bentuk penghargaan tersebut, mampu memotivasi dan mendorong karyawan untuk bekerja serta berkreasi yang lebih baik di dalam perusahaan. Perasaan tersebut muncul karena karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaan serta kerja kerasnya selama ini. Pimpinan dengan terbuka menunjukkan apresiasinya atas hasil kinerja karyawan, bahkan untuk hal kecil sekalipun. Begitu pula dengan rekan kerja lainnya yang tidak

ragu menunjukkan pujian dan saling mendukung. Karena lingkungan perusahaan yang sangat apresiatif dan menghargai satu sama lain itulah karyawan merasa lebih terikat dengan perusahaan sehingga pengabdian mereka terhadap perusahaan menjadi lebih besar. Diungkapkan oleh informan 7:

Kalo dari program penghargaan, itu lebih memacu kita untuk *to do even* 100 % atau memotivasi kita untuk terus nunjukin performance yang terbaik pastinya kan.... *It's quite common* di sini untuk mereka mengapresiasi dan ada *acknowledge* atas hasil kerja keras kita (...) ada *added value* untuk pengabdian dan *engagement* aku ke perusahaan gitu, akumulasinya pasti kesetiaan akhirnya kan

Program penghargaan yang dijalankan di dalam perusahaan kepada karyawan, dapat dibagi dalam dua kategori besar, yaitu penghargaan finansial dan nonfinansial. Kedua-duanya sebagai perwujudan apresiasi dan pengakuan perusahaan terhadap prestasi, kinerja, dan kerja keras yang telah dijalankan oleh karyawan selama ini. Berikut ini program-program penghargaan yang telah diberikan kepada para karyawan, yaitu:

a. Program penghargaan finansial

Program penghargaan secara finansial atau materi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji atau bonus. Penghargaan dalam bentuk kenaikan gaji atau pemberian bonus memang terjadi di semua perusahaan, tidak terkecuali bagi karyawan-karyawan. Sebab kenaikan gaji atau bonus bagi karyawan bersumber dari prestasi dan pencapaian masing-masing karyawan, terutama terkait dengan hasil *employee appraisal* yang dilaksanakan setiap tahunnya. Karyawan-karyawan yang mencatat peningkatan prestasi dalam *employee appraisal*, akan dipertimbangkan dan dievaluasi oleh para pimpinan perusahaan (termasuk pimpinan langsung karyawan) beserta pihak *Human Resources*, terkait presentasi kenaikan gaji atau bonus yang layak diberikan kepada yang bersangkutan.

Bonus juga dapat diberikan kepada tim-tim dengan pencapaian tertentu, berkontribusi terhadap peningkatan bisnis perusahaan atau tim yang menawarkan terobosan-terobosan baru dalam menangani proyek kliennya, misalnya mampu menyelesaikan proyek-proyek klien dengan

hasil yang sangat memuaskan. Dapat juga karena karyawan berhasil mendapatkan kepercayaan klien untuk mengerjakan proyek mereka tanpa melalui proses *pitching*. Bagi perusahaan konsultan yang menganggap waktu adalah hal paling krusial dalam bisnis mereka, fakta bahwa mereka mendapatkan proyek tanpa proses *pitching* tentu saja merupakan bentuk efisiensi yang luar biasa, baik dari segi waktu, tenaga, maupun biaya. Sehingga karyawan yang mampu mencapainya, berhak mendapatkan keuntungan dari hasil kerja kerasnya tersebut.

b. Program penghargaan non-finansial

1. *Blast Email*

Blast email adalah surat elektronik yang dikirim kepada seluruh anggota perusahaan atau kalangan tertentu yang dituju untuk menginformasikan pencapaian atau prestasi seseorang, tim-tim tertentu, atau melibatkan perusahaan secara keseluruhan. Ketika individu atau suatu tim proyek berhasil mencapai suatu prestasi yang membanggakan dan berpengaruh pada nilai perusahaan, maka pimpinan akan mengabarkan informasi tersebut kepada pihak lain sebagai bentuk apresiasi, rasa bangga, dan ucapan terima kasih atas hasil kerja mereka.

Hal ini penting untuk meningkatkan kebanggaan diri, rasa dihargai, dan motivasi diri karyawan atas hasil kerja keras mereka. Karyawan lain juga dapat termotivasi atau saling mempelajari kualitas diri serta pengalaman karyawan atau tim yang berprestasi sebagai acuan positif di masa depan. *Blast email* menjadi sebuah bentuk penghargaan sosial yang telah menjadi kebiasaan dan budaya di dalam perusahaan untuk mengungkapkan apresiasi individu satu sama lain.

2. *Thank you note*

Thank you note merupakan catatan atau surat kecil yang diberikan kepada anggota perusahaan lain, seringkali diberikan pimpinan kepada karyawan, sebagai bentuk apresiasi mereka terhadap prestasi, kerja keras, maupun bantuan yang diberikan kepada yang bersangkutan ataupun kontribusi kepada perusahaan secara luas. Biasanya surat tersebut dikirimkan langsung di meja karyawan atau pihak yang dituju

dengan (tidak selalu) pemberian-pemberian kecil seperti coklat, bunga, *cupcakes*, dan lain sebagainya. Surat beserta hadiah kecil ini juga telah menjadi kebiasaan yang lazim dilakukan di dalam perusahaan yang berawal dari kebiasaan CEO perusahaan yang seringkali memberikan *thank you note* kepada karyawan-karyawan bahkan tanpa alasan khusus apapun. Kebiasaan tersebut akhirnya diikuti oleh pimpinan lain atau bahkan karyawan lain kepada satu sama lain.

Sebagai bentuk penghargaan, pimpinan langsung (*supervisor*) dapat pula meminta atau merekomendasikan CEO untuk memberikan *Thank you note* kepada karyawan-karyawan dengan pencapaian prestasi tertentu agar mereka merasa dihargai, karena pastilah menjadi sebuah kebahagiaan dan kebanggaan yang lebih apabila diberikan oleh pimpinan yang lebih tinggi. Penghargaan non-finansial ini menjadi bukti bahwa penghargaan sosial di antara anggota perusahaan dapat dilakukan secara sederhana dan melalui rutinitas sehari-hari.

c. Program penghargaan finansial dan non-finansial

1. Eddies Award

Penghargaan ini merupakan penghargaan di tingkat regional dengan melakukan kompetisi antara perusahaan afiliasi yang berasal dari Indonesia, Singapura, dan Malaysia. Masing-masing negara wajib mengirimkan satu wakil yang dianggap paling berprestasi dalam dua kategori, *Quality Hero* (individu) dan *Quality Team* (tim). Kedua kategori tersebut akan dikompetisikan dengan *Quality Hero* dan *Quality Team* dari perwakilan setiap negara. Mereka akan diberikan suatu proyek atau permasalahan tertentu yang harus mereka kerjakan dengan mencari penyelesaian yang paling baik. Dapat pula dengan mengirimkan proyek-proyek klien yang telah mereka tangani.

Selanjutnya penilaian akan dilakukan oleh tim regional dengan menetapkan satu pemenang *Quality Hero* dan satu pemenang *Quality Team*. Tahun 2011 lalu, wakil perusahaan X berhasil memenangkan kedua kategori dengan gemilang. Pemenangnya mendapatkan Tropi Eddies Award, pengakuan secara regional, dan juga sejumlah uang.

Pencapaian tersebut, baik bagi individu maupun tim yang terlibat, akan menjadi salah satu poin penilaian yang luar biasa dalam *performance appraisal*. Dengan *performance appraisal* yang meningkat, maka terbuka lebar kemungkinan untuk mendapatkan bonus tambahan, kenaikan gaji, atau bahkan kenaikan pangkat di dalam perusahaan.

2. Program penghargaan dalam *Converence*

Converence adalah kegiatan tahunan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang melibatkan seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan tanpa terkecuali. Acara tersebut selalu diadakan di luar kota, dipersiapkan dan dilaksanakan oleh divisi *Human Resources*. Pada tahun 2011 lalu, *Converence* diadakan di Bandung pada sekitar bulan Oktober dengan acara-acara yang meliputi program pelatihan, *outbond*, hingga makan malam bersama seluruh anggota perusahaan. Makan malam bersama ini diselenggarakan dalam suasana yang santai dan meriah dengan diadakannya program pemberian penghargaan internal dalam berbagai kategori, baik terkait pekerjaan atau interaksi sosial di dalam perusahaan, untuk karyawan-karyawan atau tim-tim yang mengerjakan proyek klien.

Penghargaan terkait pekerjaan diberikan dalam kategori tim dengan pencapaian luar biasa, tim dengan terobosan baru, karyawan dengan kinerja terbaik dan sebagainya. Sedangkan penghargaan terkait interaksi sosial di dalam perusahaan diberikan dalam kategori karyawan terluca, karyawan dengan penampilan paling *fashionable*, karyawan paling ramah, dan lain sebagainya. Pemenang adalah mereka yang mendapat suara terbanyak dalam setiap kategori dipilih oleh karyawan lain dan pimpinan melalui *voting* tertutup. Penghargaan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya peduli pada prestasi profesional anggota perusahaan namun juga mengevaluasi karakteristik sosial karyawan, dengan harapan akan meningkatkan hubungan satu sama lain. Pemenang penghargaan tersebut akan mendapatkan hadiah sejumlah uang, piagam, serta pencapaian tersebut akan menjadi catatan

penting bagi pihak *Human Resource* terkait penilaian kinerja dan kontribusi mereka bagi perusahaan.

3. Program insentif berdasarkan lama masa kerja karyawan (*tenor*)

Perusahaan juga memberikan apresiasi terhadap karyawan-karyawan yang telah mengabdikan dalam periode yang relatif lama. Apresiasi ini diwujudkan dalam pemberian bonus dan tambahan hak cuti dalam waktu tertentu bagi karyawan yang telah bekerja dalam kurun waktu kelipatan 5 tahun. Karyawan dengan masa kerja menginjak 5 tahun, maka mereka berhak menerima bonus sebesar \$500 berupa cek AMEX, yang dapat ditukarkan di beberapa bank tertentu, beserta tambahan waktu cuti sebanyak 12 hari selama satu tahun. Begitu pula mereka yang telah mengabdikan selama 10 tahun, akan mendapatkan bonus sebesar \$1000 dan tambahan waktu cuti yang serupa, dan begitu juga seterusnya. Hal ini sebagai perwujudan apresiasi perusahaan tidak hanya berdasarkan kinerja karyawan namun juga masa pengabdian yang dijalani karyawan di perusahaan tersebut.

3. Konferensi Staf

Konferensi staf merupakan acara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus menciptakan hubungan yang baik dan erat antara pihak manajemen dengan karyawan di dalam perusahaan. Namun konferensi staf ini dilangsungkan dalam lingkup pembicaraan terkait pekerjaan dan perusahaan secara keseluruhan. Diawali dengan penyampaian informasi oleh pimpinan perusahaan atau pihak yang berkepentingan dan dilanjutkan dengan penyampaian ide, masukan, kritik dan input-input lainnya dari karyawan sehingga terjadi komunikasi dua arah di dalamnya. Disampaikan oleh informan 6:

Nah disitu biasanya dibicarakan tentang *progress* pekerjaan, masalah-masalah yang dihadapi, *sharing* solusi, diskusi, *matters* yang terkait sama divisi itu aja. Intinya WIPs itu kan *open space* jadi itu ajang buat diskusi, pengambilan keputusan juga bisa dilakukan disitu. Jadi bener-bener melibatkan *employee* maupun pimpinan

Konferensi staf merupakan kegiatan yang rutin dilakukan oleh perusahaan X dalam beberapa bentuk, baik konferensi staf yang berskala kecil, sedang, maupun besar yang melibatkan seluruh anggota perusahaan

tanpa terkecuali. Beberapa kegiatan konferensi staf dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *WIPs* Kecil atau Mingguan

WIPs mingguan ini biasanya dilakukan pada masing-masing divisi di dalam perusahaan, dengan melibatkan karyawan dan pimpinan langsung divisi tersebut. Agenda atau topik yang dibicarakan dalam kegiatan tersebut berbeda-beda tergantung pada jadwal acara atau bidang divisi masing-masing. Namun secara umum membicarakan mengenai progres pekerjaan yang tengah dilakukan (*follow up*), klien-klien baru yang akan ditangani, pembagian atau distribusi pekerjaan, mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi, pengambilan keputusan, pertukaran ide atau gagasan, hingga menyampaikan informasi atau kebijakan baru perusahaan melalui pimpinan langsung.

Setiap anggota divisi harus mengikuti pertemuan tersebut, kecuali apabila memiliki urusan yang penting terkait klien, dan mendengarkan pemaparan pimpinan maupun rekan kerjanya. Hal ini penting karena walaupun setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, namun mereka diharapkan mengerti dan memahami tugas serta pekerjaan rekan kerjanya. Karena apabila dalam kondisi rekan kerja berhalangan hadir karena suatu alasan, masing-masing anggota divisi dapat mengambil alih (*hand over*) atau membantu mengerjakan (*backing system*) pekerjaan pada saat itu sehingga tugas tersebut tidak terbengkalai dan tetap dapat dikerjakan dengan baik.

WIPs mingguan ini dapat juga dilakukan oleh tim yang terdiri dari beberapa individu lintas-divisi yang tengah mengerjakan suatu proyek klien. Dapat juga diberlakukan dalam rapat komite-komite yang ada di dalam perusahaan. Konferensi staf jenis ini juga dapat dilakukan pada waktu-waktu diluar jadwal reguler apabila diperlukan oleh masing-masing divisi, tim, atau komite.

b. *WIPs* Perusahaan

Konferensi staf ini dilakukan setiap bulan dengan diikuti oleh seluruh anggota perusahaan, baik pimpinan paling atas (*top level management*),

pimpinan langsung setiap divisi, hingga seluruh karyawan. Proses yang berlangsung hampir serupa dengan WIPs mingguan, namun WIPs ini dibuka dan dibawakan oleh CEO. Pimpinan ini akan menjelaskan informasi terbaru seputar perusahaan secara keseluruhan yang meliputi: 1. Perkenalan karyawan yang baru saja bergabung dengan perusahaan; 2. Prestasi-prestasi atau pencapaian besar dan luar biasa yang berhasil didapatkan oleh perusahaan selama ini; 3. Masalah-masalah atau hal-hal yang menjadi perhatian penting perusahaan karena dikhawatirkan akan dapat mempengaruhi perusahaan apabila tidak disikapi dengan konstruktif; 4. Menginformasikan klien-klien baru dan proyek-proyek tertentu berskala besar yang akan atau tengah dikerjakan oleh tim-tim di dalam perusahaan; 5. Menginformasikan kebijakan, aturan, dan praktek perusahaan baik yang baru maupun yang mengalami perubahan tertentu. Hal ini bisa disampaikan langsung oleh pimpinan perusahaan maupun pimpinan divisi Human Resources; 6. Presentasi tim-tim yang sebelumnya telah diminta untuk membagi pengalaman dan pencapaian mereka dalam menghadapi proyek atau klien besar dengan tingkat kesulitan yang tinggi, agar menjadi pelajaran serta pengetahuan baru bagi anggota perusahaan yang lain; 7. Menginformasikan kegiatan-kegiatan karyawan yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat; 8. Saling berbagi *best practices* antar divisi; 9. Dan lain sebagainya.

Konferensi staf ini dilaksanakan dalam suasana yang formal namun tidak kaku. Pimpinan perusahaan akan membuat pertemuan tersebut bersifat terbuka dengan mendorong peserta rapat untuk ikut menyampaikan input-inputnya. Setiap karyawan dan anggota perusahaan yang lain berhak untuk menyampaikan ide, saran, kritik, menginformasikan kebutuhan mereka, hingga komentar-komentar informal yang lucu. Perangkat-perangkat digital juga digunakan terutama dalam presentasi yang menggunakan video, slide, maupun alat-alat presentator lainnya.

c. *Conference* atau WIPs Tahunan

Konferensi staf ini direncanakan dan dilaksanakan melalui kerja sama antara pimpinan atas dengan divisi *Human Resources*. Dilaksanakan setiap satu tahun sekali, kegiatan ini melibatkan seluruh anggota perusahaan tanpa terkecuali, baik pimpinan tertinggi, *supervisor*, hingga semua karyawan dari seluruh divisi. Dilaksanakan selama dua hari di luar kota dengan acara-acara seperti program pelatihan, simulasi pemecahan masalah atau studi kasus yang dipecahkan oleh kelompok-kelompok yang masing-masing terdiri dari berbagai karyawan lintas-divisi, *outing* atau *outbond*, yang ditutup dengan kegiatan bersenang-senang seperti makan malam bersama atau pesta karyawan. Namun kegiatan bersenang-senang ini akan dijelaskan lebih lanjut pada deskripsi mengenai kegiatan sosial dan hiburan selanjutnya.

Konferensi ini memungkinkan seluruh anggota perusahaan untuk berinteraksi satu sama lain dan mengenal satu sama lain melalui pembentukan kelompok-kelompok kecil namun tanpa mengurangi manfaat kegiatan tersebut secara keseluruhan karena ditunjang dengan adanya kegiatan pelatihan yang beragam, baik fisik, mental, maupun pikiran. Dalam waktu dua hari penuh tersebut, karyawan maupun pimpinan akan disibukkan dengan berbagai kegiatan yang mereka ikuti. Tahun 2011 lalu, *Conference* diadakan di Bandung pada 26 Maret. Setiap tahunnya acara ini akan dikemas dengan format acara yang berbeda dan beragam sehingga memberikan pengalaman baru yang menarik bagi semua anggota perusahaan yang terlibat.

d. *Additional WIPs*

Konferensi staf ini dapat dilakukan setiap 3 bulan sekali atau waktu-waktu yang tidak ditentukan dan dilaksanakan apabila sesuai dengan kebutuhan yang tengah dirasakan oleh anggota-anggota perusahaan. Di dalamnya termasuk pertemuan dalam rangka membahas kondisi terbaru perusahaan, ketika perusahaan menghadapi kondisi-kondisi yang diluar kebiasaan, hingga presentasi dan penyampaian informasi terkait hasil *employee survey* maupun *employee appraisal*. Konferensi staff ini dapat

dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan, HRD, ataupun bersama-sama antara pimpinan perusahaan dengan HRD.

e. Brainstorming

Konferensi staf ini merupakan inisiatif dari divisi atau tim proyek tertentu dan dapat dilaksanakan dalam waktu-waktu yang tidak ditentukan. Divisi atau tim dapat mengundang individu-individu dari berbagai departemen, yang dianggap memiliki pengalaman dan keahlian yang dibutuhkan, untuk berdiskusi dan membicarakan hal-hal yang menjadi perhatian divisi atau tim yang mengundang. Misalnya ketika suatu tim tengah menghadapi proyek baru yang dirasakan belum cukup familiar, maka mereka dapat mengundang pihak-pihak yang dianggap mampu memberikan masukan kepada mereka dalam mengerjakan proyek tersebut.

Pihak-pihak tersebut termasuk senior konsultan dengan pengetahuan yang lebih tinggi, rekan kerja divisi lain yang pernah menghadapi proyek yang serupa, atau pihak-pihak lain yang memiliki kemampuan untuk menyumbangkan ide dan masukan dalam membantu kesuksesan penyelesaian proyek tersebut. Kegiatan ini dilakukan dalam suasana informal yang akrab dengan penentuan waktu acara yang disesuaikan dengan kebutuhan dan ketersediaan pihak-pihak terkait.

4. Program Acara Khusus (*Special Event*)

Perusahaan telah melaksanakan berbagai macam acara khusus dengan suasana kekeluargaan dan sukacita. Perusahaan ini memang memiliki kebiasaan untuk merayakan hari-hari spesial dan perayaan penting, sesuai dengan karakteristik CEO perusahaan yang cenderung senang merayakan momen-momen khusus bersama dengan anggota perusahaan yang lain. Program acara khusus ini tidak harus dilaksanakan secara mewah atau besar-besaran, justru sebaliknya dirayakan dalam kesederhanaan namun sarat akan makna. Hal ini penting untuk memberikan ruang bagi karyawan maupun pimpinan untuk rehat sejenak dari rutinitas pekerjaan yang menyita waktu dan seringkali menjauhkan satu individu dengan yang lain dalam interaksi sosial. Informan 2 menyatakan:

Trus walaupun cuma makan siang atau makan malem bareng, arena *potluck* sebulan sekali makan bareng duduk bareng, atau acara-acara

hari spesial itu Chinese New Year, Halloween Party, kan bisa bikin kita makin dekat, bisa ketemu mereka, having fun bareng, breaking dari rutinitas kerja kita. Kalo gak ada acara-acara kaya gitu, sulit banget buat kita ketemu sama karyawan di divisi lain, apalagi yang sayap kanan itu. Jadi acara-acara itu ngebantu banget lah buat kita ketemu, ngobrol *what were we up to*, jadi kita *aware* tahu gimana kondisi yang dihadapi *counterpart* kita kan

Program acara khusus ini dilaksanakan melalui berbagai macam kegiatan sukacita, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan bahkan di luar kota. Perencanaan dan penyelenggaraan beberapa kegiatan dijalankan oleh Komite Sosial yang ditunjuk dan dimonitoring oleh divisi *Social and Employee Engagement* bekerja sama dengan HRD. Selain diadakan oleh perusahaan, terdapat pula beberapa kegiatan sosial yang merupakan inisiatif dari karyawan-karyawan dari berbagai divisi dan telah mendapat dukungan bahkan difasilitasi oleh perusahaan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

a. *Employee Party (Employee Day)*

Kegiatan ini merupakan bagian dari rangkaian kegiatan *Conference* yang dilaksanakan setiap tahun. Setelah diisi dengan program-program pelatihan, *outbond*, hingga konferensi staff selama dua hari yang melelahkan, Program *Conference* selalu ditutup dengan *Employee Party* atau *Employee Day*. Kegiatan *Employee Party* dilaksanakan secara berbeda-beda setiap tahunnya, tergantung pada persiapan dan format acara yang telah disusun oleh Komite Sosial dan pihak terkait. Pada *Conference* Oktober lalu, kegiatan *Employee Day* hanya diisi dengan makan malam informal antara karyawan dan pimpinan perusahaan. Pada kesempatan tersebut, setiap anggota perusahaan dapat berinteraksi dan melepas lelah dengan yang lain. Hal ini pada hakikatnya memberikan kesempatan pada mereka untuk berinteraksi dan bersosialisasi secara nyaman diluar pekerjaan. Namun, program penghargaan internal tetap dilaksanakan sebagaimana yang telah dijabarkan dalam program penghargaan di atas.

Sedangkan pada tahun 2010 yang lalu, *Employee Day* dilaksanakan di salah satu restoran di Jakarta yang telah disewa oleh perusahaan. Selain makan malam bersama, acara tersebut juga diisi dengan pesta yang

bertema “Bad People”. Seluruh anggota perusahaan diundang untuk hadir dan diharapkan berpakaian sesuai tema, yaitu menggunakan pakaian yang menampilkan karakter tokoh-tokoh jahat, baik di dunia maupun di Indonesia. Mereka dipersilahkan berkreasi dan mengekspresikan diri seluas-luasnya dalam menerjemahkan tema yang ditentukan, hingga mereka muncul dengan menggunakan kostum Hitler, tokoh penjahat, setan atau hantu, dan sebagainya. Setiap tahunnya, acara ini dianggap berhasil dan menjadi salah satu kegiatan yang ditunggu-tunggu oleh banyak karyawan maupun pimpinan. Selain karena tema dan format acara yang selalu berbeda dan menarik, acara ini juga sebagai ajang bersosialisasi dan bertemu dengan anggota perusahaan satu sama lain, yang dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari terkadang sulit dipenuhi karena kesibukan.

b. *Potluck*

Potluck biasanya diadakan, direncanakan, dan dipersiapkan oleh masing-masing divisi pada waktu yang mereka sepakati bersama. Kegiatan ini dilaksanakan melalui makan siang bersama dengan masing-masing anggota divisi membawa makanan untuk saling dipertukarkan. Acara ini dapat juga dilaksanakan setelah acara konferensi staf atau WIPs divisi. Tujuannya tentu saja sebagai ajang meluangkan waktu untuk mendekatkan diri dengan anggota divisi yang lain dengan harapan kekompakan serta interaksi di dalam divisi menjadi lebih baik dan konstruktif.

c. *Fruit Friday*

Fruit Friday adalah kegiatan membagi-bagikan berbagai macam buah-buahan segar kepada setiap karyawan yang dilaksanakan pada hari Jumat. Kegiatan ini berasal dari masukan dan saran dari karyawan yang merasa bahwa gaya hidup mereka sehari-hari sangatlah tidak sesuai dengan standar hidup sehat yang dianjurkan. Bekerja di perusahaan konsultan PR, karyawan memiliki beban pekerjaan yang cukup tinggi dan tidak jarang memaksa mereka untuk bekerja lembur. Kesibukan yang padat dan terbatasnya waktu, membuat banyak dari mereka kesulitan untuk meluangkan waktu untuk berolahraga dan mengkonsumsi makanan yang

sehat. Mereka juga sering sekali memesan makanan melalui layanan pesan antar yang dapat dipastikan kurang sehat.

Berdasarkan masukan dari berbagai karyawan yang menyoroti kebutuhan yang sama, akhirnya pihak perusahaan memfasilitasi dan mulai mencanangkan Fruit Friday dengan menyediakan potongan buah-buahan segar bagi karyawan. Selain sebagai salah satu bentuk perhatian dan kepedulian perusahaan akan kesejahteraan anggota perusahaan (kesehatan), kegiatan ini membantu karyawan untuk tetap santai dan berkesempatan untuk berinteraksi singkat dengan karyawan divisi lain. Dilaksanakan setiap minggu, kegiatan ini terbukti mampu menarik perhatian serta antusiasme karyawan.

d. Acara yang diadakan untuk memperingati hari-hari khusus (*Special Days*)

Perusahaan X merupakan salah satu dari sedikit perusahaan yang sering merayakan berbagai momen-momen spesial. Perayaan yang dilakukan cukup sederhana dan tidak selalu mewah. Mulai dari menghias lobi kantor dengan tema terkait, kejutan-kejutan kecil, hingga diakhiri dengan makan siang bersama. Hari-hari spesial yang seringkali dirayakan oleh perusahaan, meliputi:

1. Hari-hari besar keagamaan.

Terdapat dua hari besar keagamaan yang seringkali dirayakan oleh perusahaan, yaitu Idul Fitri dan Natal. Kegiatan ini tidak diselenggarakan dalam suasana atau ritual keagamaan tertentu, berupa berkumpul dan makan bersama seluruh anggota perusahaan. Begitu pula dengan kegiatan buka puasa bersama ketika Bulan Ramadhan tiba. Hal ini sebagai ajang berkumpul, baik pimpinan maupun karyawan, sekaligus sebagai bentuk penghormatan dan apresiasi bagi anggota perusahaan yang merayakan hari besar tersebut.

2. Hari-hari spesial lainnya.

Hari-hari besar lainnya meliputi Halloween, Tahun Baru Cina, Hari Kartini, Paskah, dan berbagai perayaan lainnya. Akhir

Oktober lalu, perusahaan menyelenggarakan Halloween Party secara sederhana. Lobi kantor didesain dengan pernak-pernik bertema Halloween agar lebih semarak. Anak-anak kecil disewa oleh perusahaan untuk membagi-bagikan coklat dan permen ke setiap anggota perusahaan di mejanya masing-masing. Setelah itu kondisi situasi kantor pun berlangsung seperti biasa, namun tiba-tiba seluruh lampu penerangan di dalam perusahaan mati total. Lalu muncul suara-suara hantu yang menakutkan diiringi kemunculan sosok-sosok bertopeng dan berkostum hantu yang berbeda-beda. Mereka menakut-nakuti dan berkeliling ke mejameja karyawan. Acara diakhiri dengan dibagi-bagikannya *cup cakes* dan perusahaan telah menyiapkan makan siang bersama seluruh anggota perusahaan.

Begitu pula dengan perayaan Tahun Baru Cina. Lobi kantor dihias dengan pernak-pernik dan tema yang sesuai dan karyawan diinformasikan untuk mengenakan pakaian berwarna merah. Perusahaan juga menyewa pemain barongsai untuk tampil mengelilingi meja kerja karyawan dan membagi-bagikan angpau kepada anggota perusahaan. Acara diakhiri dengan makan siang bersama dan disediakan makanan-makanan bertema Tahun Baru China seperti kue bulan dan lain sebagainya.

Hari-hari besar lainnya pun dilewati dengan format acara yang hampir serupa. Lobi kantor dihias sesuai hari yang dirayakan, seluruh anggota perusahaan diminta untuk menggunakan kostum sesuai tema, adanya kegiatan-kegiatan atau atraksi spesial yang sengaja diadakan untuk menyenangkan anggota perusahaan, hingga diakhiri dengan makan siang. Namun selain diadakan oleh perusahaan, perayaan hari-hari istimewa tersebut salah satunya juga merupakan inisiatif dari karyawan. Hari Paskah yang lalu, beberapa karyawan mengusulkan untuk mengumpulkan donasi yang akan diserahkan kepada pihak-pihak yang kurang mampu melalui acara "*silent auction*". Pada saat itu mereka

menyampaikan usulan kegiatan tersebut yang segera disetujui dan didukung oleh perusahaan. Kegiatan tersebut berhasil dilaksanakan dengan mengumpulkan sejumlah tertentu, bahkan penawar tertinggi dilakukan oleh pimpinan-pimpinan perusahaan sendiri. Begitulah gambaran semaraknya perayaan hari-hari spesial yang dilaksanakan oleh perusahaan sebagai bagian dalam kegiatan *employee relations*.

5. Obrolan Langsung

Obrolan langsung atau melakukan komunikasi dua arah secara langsung merupakan kebiasaan yang telah mengakar di dalam perusahaan. Sebagai perusahaan multinasional yang terbiasa dengan budaya komunikasi terbuka, perusahaan melaksanakan kebijakan “*Open Door Policy*”. Kebijakan ini berarti bahwa setiap anggota perusahaan, baik pimpinan maupun karyawan, bebas untuk menyampaikan pendapat dan berkomunikasi secara langsung dengan satu sama lain, bahkan pimpinan tertinggi dalam perusahaan sekalipun. Hal ini merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memperlihatkan sikap terbuka pihak manajemen perusahaan. Karyawan pun selalu didorong untuk mengungkapkan pendapatnya dan tidak ragu untuk secara langsung berkomunikasi dengan pimpinan-pimpinan perusahaan.

Selain bertatap muka secara langsung dalam komunikasi internal sehari-hari, perusahaan juga menyediakan saluran komunikasi tatap muka secara langsung antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan karyawan-karyawan yang relatif baru bergabung atau mereka yang masih dalam level *junior* atau *account executive*. Saluran komunikasi tersebut diwujudkan dalam kegiatan ***Breakfast With The Boss*** yang waktunya ditentukan oleh pimpinan yang bersangkutan. Perwakilan karyawan akan dipilih secara bergantian untuk bersantap pagi bersama dengan CEO perusahaan.

Dalam kondisi normal dalam operasional perusahaan, walaupun setiap karyawan dapat secara langsung berkomunikasi tatap muka dengan pimpinan, namun dalam banyak situasi mereka akan berkomunikasi terlebih dahulu dengan pimpinan langsung (*supervisor*) yang akan

menyampaikannya kepada direktur, kemudian direktur akan menyampaikannya kepada pimpinan tertinggi. Karena itu melalui kegiatan ini, perusahaan berusaha untuk memfasilitasi saluran komunikasi langsung dengan pimpinan tertinggi yang berarti juga mengesampingkan hambatan-hambatan hierarki yang secara formal terjadi di dalam perusahaan. Disampaikan oleh informan 7:

Bentuk perkenalan sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan dan mendekati diri dengan pimpinan puncak. Hal ini penting agar karyawan mengenal pimpinannya dan pihak-pihak pengambil keputusan di dalam perusahaan. Jadi bisa dibilang kaya mendobrak hierarki yang ada, karyawan bisa langsung ke pimpinan atas

Dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab, pimpinan akan secara aktif menanyakan tentang masalah atau kesulitan yang dihadapi terkait pekerjaan, bagaimana perkembangan mereka dalam menyesuaikan diri dengan situasi di dalam perusahaan, hingga membicarakan masalah-masalah personal sebagai usaha untuk mendekati diri antara pimpinan dengan karyawan-karyawan baru. Karyawan pun dapat menyampaikan ide, saran, kritik, atau input apapun yang perlu disampaikan kepada pimpinan. Melalui kegiatan ini pula, karyawan diperkenalkan pada figur-figur yang memimpin perusahaan dan mengenal karakteristik mereka.

6. Rangsangan Berbicara

Sebagai perusahaan yang memberlakukan kebijakan pintu terbuka, perusahaan mendorong karyawan untuk selalu menyatakan ide, kritik, saran, dan input-input lain secara terbuka bahkan langsung kepada pimpinan-pimpinan tertinggi perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan berusaha memfasilitasi anggota-anggota perusahaan, terutama karyawan, yang memiliki perhatian tertentu pada kebijakan komunikasi terbuka tersebut. Hal ini muncul karena seringkali terdapat masalah, kritik, atau ketidaknyamanan yang dialami karyawan namun mereka merasa ragu dan kesulitan untuk mengungkapkannya secara langsung kepada orang yang bersangkutan. Biasanya terkait dengan sensitivitas pesan dan harapan akan kerahasiaan pengirim pesan. Sebagaimana disampaikan oleh Informan 7:

Anonymous channel, saluran untuk mereka yang masih ragu atau takut untuk menyampaikan pendapat atau masukannya secara langsung

kepada pimpinan atau rekan kerja. Walaupun kebiasaannya memang *speak up*, namun tidak semua karyawan berpikir demikian. Melalui *suggestion box* atau *online* akan langsung diterima oleh pimpinan

Kebutuhan tersebut difasilitasi oleh perusahaan dengan adanya *suggestion box* atau kotak saran yang memastikan karyawan dapat langsung menghubungi pimpinan tanpa harus menempuh liku-liku birokrasi perusahaan. Saluran *anonymous* atau tidak bernama ini dibuka dalam dua jenis saluran, berbentuk tertulis yang diletakkan di dapur kantor dan jenis *online* yang bisa diakses siapapun dengan mudah melalui link yang telah diinformasikan. Dalam prakteknya, seluruh anggota perusahaan dapat menyatakan komentar, ide, keluan, bahkan kecaman pedas terhadap pimpinan maupun perusahaan tanpa perlu mencantumkan identitas diri. Seluruh aduan yang masuk, baik secara tertulis maupun melalui *online*, akan langsung diterima oleh pimpinan puncak dan pada akhirnya akan difasilitasi untuk mendapatkan pemecahan masalah sebagaimana yang diharapkan. Fasilitas ini juga dikelola dan dimonitoring oleh HRD.

Media rangsangan berbicara yang kedua adalah diberlakukannya *employee survey* setiap tahun di internal perusahaan yang disebut *My Voice*. *My Voice* ini diwajibkan untuk seluruh karyawan perusahaan tanpa terkecuali untuk mengetahui pendapat dan mendorong kejujuran karyawan dalam menilai aspek-aspek yang ada di perusahaan secara keseluruhan dan dilaksanakan setahun sekali. Disampaikan oleh informan 3:

Kita juga punya *My Voice*, itu *survey* setiap tahun itu menggali input dan opini-opini karyawan secara menyeluruh. Nanti hasilnya apa, akan jadi bahan baku dalam mengambil keputusan di aspek-aspek terkait

My Voice Survey terdiri dari tujuh aspek perusahaan yang masing-masing dilengkapi dengan berbagai pertanyaan yang sesuai dengan tujuan penilaian secara menyeluruh. Aspek-aspek tersebut meliputi:

1. *My Company*, yaitu bagaimana karyawan menilai perusahaan secara keseluruhan.
2. *My Leader*, yaitu bagaimana karyawan menilai pimpinan-pimpinan atas perusahaan (*top level management*)

3. *My Manager*, bagaimana karyawan menilai pimpinan langsung (*supervisor*) selama ini.
4. *My Team*, bagaimana karyawan menilai rekan kerja lain dalam satu divisi yang sama.
5. *My Wellbeing*, bagaimana karyawan menilai perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan seperti kesehatan, *benefit*, *workload*, dan lain sebagainya.
6. *Giving Something Back*, Bagaimana karyawan menilai perusahaan dalam memberikan kontribusi sosial kepada masyarakat di luar perusahaan.
7. *Fairness*, Bagaimana karyawan menilai keadilan yang diterapkan di dalam perusahaan dalam berbagai aspek.

Hasil dari *survey* tahunan tersebut akan disampaikan secara terbuka kepada karyawan melalui WIPs yang diadakan secara khusus mengenai aspek yang memiliki poin paling rendah, aspek yang berada dalam kondisi cukup namun perlu dibenahi, pilihan-pilihan penyelesaian atau solusi, hingga mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapatnya terkait hal tersebut. Rangsangan berbicara dalam bentuk ini memberikan informasi yang akurat kepada perusahaan mengenai kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan di dalam perusahaan. Melalui input ini pula, perusahaan akan berusaha mencari solusi yang dapat memperbaiki aspek-aspek yang dinilai perlu mendapatkan perhatian sehingga terdapat perubahan-perubahan konstruktif yang mendorong terwujudnya iklim perusahaan yang lebih baik di masa depan.

7. Media Internal

Media internal yang digunakan anggota-anggota perusahaan cukup beragam. Hampir seluruhnya bersifat digital (*soft copy*) dan hampir tidak ditemui media-media internal berbentuk cetak. Media-media tersebut meliputi:

a. InPac

Inpac adalah *newsletter* berbentuk elektronik (*soft copy*) yang disebarkan setiap tiga bulan sekali melalui surat elektronik kepada seluruh

anggota perusahaan. Media ini digunakan sebagai penyampaian informasi mengenai berita terbaru yang terjadi di dalam perusahaan. Konten dari *newsletter* ini meliputi informasi-informasi yang terkait perusahaan dan anggota-anggota perusahaan, seperti: 1. Informasi mengenai kebijakan, peraturan, dan praktek perusahaan yang baru maupun yang mengalami perubahan. Disampaikan baik dari pihak pimpinan atas maupun HRD; 2. Informasi mengenai profil karyawan-karyawan baru; 3. Informasi mengenai hari ulang tahun, siapa saja yang tengah hamil dan melahirkan, dan informasi sosial lain mengenai karyawan; 4. Artikel mengenai *best practices* dari berbagai divisi dan bidang industri; 5. Informasi mengenai keberhasilan atau pengalaman-pengalaman tim dalam menangani proyek klien; 6. Artikel mengenai informasi umum seperti kesehatan, sosial, ekonomi; 7. Dan informasi lainnya.

Meskipun demikian, InPac menjadi media internal satu arah yang disusun oleh pihak HRD. Artikel-artikel dalam *newsletter* tersebut ditulis oleh karyawan yang ditunjuk oleh HRD misalnya karyawan baru untuk memperkenalkan dirinya, dibuat oleh kontributor tetap, dan juga karyawan yang mengirimkan artikel secara sukarela. Namun karena perusahaan regional telah menerbitkan dan mendistribusikan *newsletter* regional yang isinya hampir sama dengan InPac, maka InPac tidak lagi banyak dibaca dan dinanti oleh karyawan. Sebagaimana dinyatakan oleh informan 5:

Kalo aku pasti baca, tapi aku gak tau gimana yang lain tapi seringnya sih langsung di-*delete* begitu tahu itu InPac.

Didukung oleh informan 6:

Ada *newsletter* sih namanya InPac kalo gak salah. Tapi itu pun kayanya udah lama gak muncul yah. Gak tau deh sampe sekarang ada apa gak. Tapi kalo info-info kita banyak dapet dari Edeltalk, yang didistribusiin dari regional. Jadi kalopun masih ada, setau aku InPac cuma dipake ngabarin misalnya siapa yang ulang tahun bulan ini. Info-info sebatas itu aja

b. *Office Communicator* atau *Windows Communicator* dan media pendukung

Office communicator dan *windows communicator* adalah *instant messenger* yang digunakan secara internal oleh anggota perusahaan untuk

berkomunikasi secara cepat tanpa meninggalkan meja kerja mereka masing-masing. Selain itu terdapat pula media pendukung yang banyak digunakan di dalam perusahaan yaitu presentasi video atau slide yang dimanfaatkan ketika pertemuan staf dan video atau *conference call* untuk berkomunikasi dengan perusahaan global atau regional. *Conference call* juga dapat digunakan oleh tim atau divisi internal untuk mengkoordinasikan pekerjaan tanpa harus bertatap muka.

c. *Introduction Book* atau *Administration Manual*

Introduction Book adalah buku manual yang diberikan kepada karyawan-karyawan yang baru bergabung di perusahaan sebagai informasi dasar dan panduan pengenalan perusahaan. Isi dari buku tersebut sangat lengkap dan mencakup seluruh aspek perusahaan yang harus diketahui, dipahami, dan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-harinya sebagai anggota perusahaan. Informasi-informasi tersebut meliputi: 1. *Overview company*; 2. Kebijakan, praktek, dan aturan dasar perusahaan; 3. Pedoman dalam melaksanakan pekerjaans sehari-hari (*day to day guidelines*); 5. Aturan berpakaian di kantor dan aturan berpakaian saat bertemu dengan klien; 6. Pedoman membuat dokumen dan proposal yang baik; 7. Dan informasi-informasi lainnya.

d. Surat Elektronik (*email*)

Surat elektronik adalah media komunikasi internal yang paling sering dan paling banyak digunakan selain komunikasi tatap muka dan melalui media telepon. Media ini mudah dan cepat digunakan serta memungkinkan penyampaian suatu informasi secara konsisten dalam waktu yang sama kepada sebanyak mungkin sasaran. Dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari, surat elektronik digunakan untuk menyampaikan laporan pekerjaan, *email blast*, informasi mengenai jadwal kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di dalam perusahaan misalnya program pelatihan, kebijakan atau praktek perusahaan, dan informasi-informasi yang lain.

Untuk mengirimkan surat elektronik berisi informasi tertentu kepada banyak pihak, perusahaan telah mengklasifikasikan alamat *email*

dalam direktori anggota-anggota perusahaan yang dituju misalnya @indonesia untuk seluruh anggota perusahaan tanpa kecuali, @jakartaresearch untuk semua anggota divisi riset, @jakartacorporate untuk semua anggota divisi corporate, dan klasifikasi kontak surat elektronik yang lain di internak perusahaan. Surat elektronik juga memungkinkan adanya respon yang cepat dan tanpa biaya sehingga lebih efektif dan efisien. Juga dilengkapi dengan sistem pengingat atau reminder yang secara otomatis mengingatkan pihak yang menerima surat elektronik mengenai informasi yang disampaikan. Hal ini sangat memudahkan dan membantu anggota perusahaan terutama misalnya dalam mengingat batas waktu penyelesaian pelatihan *online*, penyesuaian jadwal acara perusahaan dengan kesibukan anggota perusahaan, dan lain-lain.

e. Fusion dan Yammer

Bentuk media sosial yang digunakan oleh seluruh perusahaan afiliasi di dunia yang didorong dan dibuat oleh kantor Global. Walaupun bersifat global, namun di dalam Fusion tersebut terdapat tautan ke laman perusahaan X. Fusion ini juga merupakan media yang digunakan oleh anggota perusahaan untuk menemukan tautan program pelatihan *online* di bagian *Education Learning*. Fusion dan Yammer sedikit sekali dan jarang digunakan oleh anggota perusahaan sehingga fitur-fitur yang sering digunakan terbatas meliputi konten yang mendukung kebutuhan tertentu saja, misalnya untuk tautan *online training*. Diungkapkan oleh informan 6:

Kita pake Yammer juga, tapi kalo gw sih paling cuma *once or twice*, gak terlalu banyak dipake juga sih. Kayanya karyawan-karyawan disini rata-rata juga jarang banget deh makenya (...) Fusion paling dipake buat *link online training* aja. Kan masuknya lewat situ.

Jawaban berbeda disampaikan informan 3 yang menyatakan bahwa Yammer dan Fusion selama ini banyak digunakan oleh anggota perusahaan dalam berkomunikasi:

Misalnya kita menggunakan media digital kita seperti Yammer, saluran portal perusahaan, jadi kita menggunakan media digital untuk mendorong komunikasi antar pegawai. Tidak hanya pegawai lintas fungsi atau departemen, tapi lintas negara juga. Karyawan banyak yang antusias bergabung di situ

Tabel 5.1.2a: Kegiatan *Employee Relations* yang diterapkan dalam kurun waktu Januari 2010 – Maret 2012

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)				
Kegiatan <i>employee relations</i>	<p>A. Program pelatihan, terangkum dalam kurikulum yang merupakan usaha lokalisasi kurikulum Global bagi perusahaan cabang di seluruh dunia. Program tersebut termasuk :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan di dalam kelas (<i>class room training</i>) 2. Pelatihan secara <i>online</i> 3. <i>Introduction program</i> bagi karyawan baru 4. Program <i>mentoring</i> 5. pelatihan regional. 6. <i>Introduction program</i>, program pelatihan untuk karyawan baru agar dapat menyesuaikan diri dengan cara kerja dan lingkungan perusahaan. <p>B. Acara- Acara Khusus, termasuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee party</i>, biasanya dilaksanakan dalam rangkaian kegiatan <i>conference</i> tahunan di luar 	<p>A. Program pelatihan, program-program pelatihan yang dilaksanakan di dalam perusahaan dibangun dari satu kurikulum yang komprehensif. Meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan di dalam ruangan dengan topik dan peruntukkan yang berbeda-beda. 2. Pelatihan <i>online</i> yang dimonitoring oleh HRD dan harus dikerjakan dalam batas waktu yang ditentukan. 3. Program <i>request mentoring</i> mengenai suatu area yang ingin ditingkatkan dengan dokumentasi yang rapi untuk memastikan <i>output</i> kegiatan tercapai. 4. Pelatihan regional, diikuti oleh perwakilan dari perusahaan afiliasi di asia tenggara yaitu Indonesia, Malaysia, dan Singapura. 5. <i>Introduction program</i>, program pelatihan untuk karyawan baru agar dapat 	<p>A. Program Pelatihan. Dijabarkan dalam <i>in-country program</i>. Kurikulumnya dibuat secara komprehensif untuk setiap satu tahun berjalan melalui koordinasi HRD. Berisi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Introduction program</i>, program pelatihan untuk karyawan baru agar dapat menyesuaikan diri dengan cara kerja dan lingkungan perusahaan. 2. Program mentoring, senior dari suatu divisi mengajari junior dari divisi lain agar terjadi <i>fast learning</i>. 3. Program pemberian pendampingan khusus, bagi karyawan yang masuk dalam kategori <i>high potential</i> namun memerlukan pendampingan dalam beberapa aspek. 4. Program pelatihan regional <p>B. Acara-acara khusus, yaitu acara kebersamaan dalam suasana santai di luar tanggung</p>	<p>A. Program pelatihan. Prinsipnya jika karyawan itu bekerja lebih produktif dan difasilitasi dalam pengembangan dirinya, maka mereka akan mereka puas dalam bekerja. Program pelatihan juga dapat dilihat sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan merasa dihargai, dibutuhkan, diakui.</p> <p>B. Media internal. Media internal adalah kegiatan <i>employee relations</i> paling minimal yang harus ada di perusahaan. Misalnya <i>internal magazine</i>, <i>internal newsletter</i>, jurnal secara berkala. Di dalamnya berisi baik informasi formal mengenai perusahaan maupun berita informal terkait interaksi karyawan seperti siapa yang berulang tahun, mendapat promosi, dan lain-lain</p> <p>C. Acara-acara khusus, acara</p>

	<p>kota, namun dapat pula diadakan secara mandiri.</p> <p>2. Perayaan hari-hari spesial</p> <p>3. <i>Employee dinner</i> atau makan siang bersama, per divisi masing-masing maupun seluruh anggota perusahaan</p> <p>4. <i>potluck</i>.</p> <p>C. Program penghargaan, yaitu:</p> <p>1. Program regional Eddies Awards</p> <p>2. Secara finansial berbentuk bonus dan insentif yang diberikan atas prestasi kerja karyawan</p> <p>3. Penghargaan kecil dan informal seperti <i>email blast</i> dan <i>Thank you note</i></p> <p>4. Penghargaan internal perusahaan yang diberikan di dalam acara konferensi tahunan yang meliputi penghargaan sosial dan prestasi kerja individu maupun tim.</p> <p>D. Obrolan langsung yang meliputi komunikasi tatap muka sehari-hari secara langsung dan Breakfast With The Boss yaitu acara makan</p>	<p>menyesuaikan diri dengan cara kerja dan lingkungan perusahaan.</p> <p>B. Acara-Acara Khusus seperti,</p> <p>1. <i>Employee party</i> setiap tahun</p> <p>2. Perayaan hari-hari spesial seperti Fruit Friday, Halloween Party, Chinese New Year, Easter, Christmast Party, buka puasa bersama dan lain-lain.</p> <p>3. Di divisi informan secara rutin mengadakan <i>potluck</i>, yaitu masing-masing anggota divisi membawa makanan yang berbeda lalu dinikmati bersama-sama dengan suasana santai dan akrab.</p> <p>C. Program penghargaan, yaitu:</p> <p>1. Secara formal ada <i>Eddies Award</i> yang mengkompetisikan satu individu (Quality Hero) dan tim terbaik (Quality team) dari setiap perusahaan afiliasi di regional.</p> <p>2. Penghargaan finansial misalnya insentif setiap kelipatan 5 tahun masa kerja sebesar \$500 dolar, bonus,</p>	<p>jawab pekerjaan, yaitu:</p> <p>1. <i>Social night</i> atau <i>employee party</i> yang biasanya digabungkan dengan program <i>staff conference</i> yang diadakan setiap tahun, atau juga bisa diadakan sendiri.</p> <p>2. Perayaan hari-hari spesial seperti Christmast, Halloween, Hari Kartini, dan lain-lain.</p> <p>3. Ada juga yang diadakan dan diserahkan pada kreativitas pada divisi masing-masing, misalnya <i>Lunch at work</i> yaitu sambil makan siang sambil ngerjain tugas, ngobrol, <i>brainstorming</i> ide-ide atau pekerjaan. Atau bisa juga <i>Potluck</i>.</p> <p>C. Program penghargaan, baik finansial maupun non-finansial. Yaitu:</p> <p>1. Eddies Award, perusahaan mengusulkan Quality Hero terdiri dari individu dan tim yang akan dikompetisikan dengan cabang perusahaan global di Asia Pasific. Penghargaan ini bersifat non-finansial dan merupakan bentuk <i>recognition</i>.</p> <p>2. Penghargaan internal perusahaan yang dilaksanakan pada kegiatan konferensi setiap</p>	<p>kebersamaan dalam suasana yang santai dan akrab, diadakan diluar waktu kerja dan idealnya melibatkan karyawan dan pimpinan secara langsung tanpa ada jarak.</p> <p>D. Program penghargaan. Untuk memotivasi karyawan dan bentuk penghargaan perusahaan atas hasil kerja keras mereka.</p> <p>1. Bonus, insentif, kenaikan gaji.</p> <p>2. <i>Awards</i></p> <p>3. Penghargaan-penghargaan secara informal, seperti melalui <i>Thank you note</i> dan <i>gesture</i> seperti tepukan di punggung lalu bilang “Makasi yah, tadi kalo gak ada kamu gak tau deh presentasinya jadi gimana”.</p> <p>E. Konferensi staf. Mekanisme untuk bertemu dan menyampaikan komunikasi dua arah secara langsung dengan pimpinan merupakan hal yang sangat penting. Hal ini penting untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan dan input karyawan serta karyawan mendapatkan informasi yang cukup dan transparan dari pimpinan.</p> <p>F. Rangsangan berbicara, agar</p>
--	---	---	---	---

	<p>pagi antara pimpinan puncak dengan karyawan-karyawan baru perusahaan.</p> <p>E. Konferensi staf, pertemuan yang dilaksanakan antara pimpinan, baik pimpinan puncak maupun pimpinan unit kerja, dengan karyawan secara berkala. Terdapat mekanisme komunikasi dua arah dan karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan inputnya. Yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertemuan karyawan mingguan di setiap divisi atau unit kerja, membicarakan mengenai perkembangan pekerjaan, masalah yang dihadapi, tujuan pekerjaan, dan lain-lain. 2. Pertemuan karyawan yang melibatkan seluruh pimpinan perusahaan dengan karyawan dari berbagai lintas divisi. 3. Konferensi karyawan tahunan yang biasanya bertempat di luar kota, meliputi rangkaian program pelatihan, <i>outbond</i>, hingga 	<p>gaji.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Penghargaan nonfinansial seperti pujian informal, <i>email blast</i>, <i>Thank you note</i>. <i>Thank you note</i> yang dikirim ke salah satu karyawan sebagai bentuk penghargaan atas hasil kerja karyawan. 4. penghargaan internal saat <i>employee party</i> dalam rangkaian kegiatan konferensi tahunan. Meliputi penghargaan sosial dan profesional misalnya karyawan terlucu, karyawan berpakaian terbaik, hingga penghargaan karyawan terbaik, tim yang melakukan terobosan baru, dan lain-lain. <p>D. Obrolan langsung, baik berupa komunikasi tatap muka sehari-hari dengan pimpinan maupun karyawan atau melalui <i>Breakfast With The Boss</i> bagi karyawan baru. Karyawan yang relatif baru diundang untuk sarapan bersama pimpinan dan mereka bebas berkomunikasi dengan santai dan informal. Hal-hal yang dibicarakan terkait proses penyesuaian karyawan dengan perusahaan, tentang</p>	<p>tahun, diberikan pada individu maupun tim.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Pemberian insentif atau bonus bagi mereka yang berkontribusi pada kualitas maupun pertumbuhan bisnis perusahaan. Biasanya diusulkan oleh <i>departemen head</i> atau senior konsultan untuk diberikan kepada individu. <p>D. Obrolan Langsung, selain komunikasi tatap muka setiap hari secara langsung bahkan dengan pimpinan tertinggi, bisa juga melalui <i>Breakfast With the Boss</i>. Intinya kegiatan adalah usaha menabrak hierarki, jadi tidak perlu lewat manajer, tapi langsung ke pegawai di bawahnya</p> <p>E. Konferensi Staf, pertemuan berkala antara pimpinan-pimpinan terkait dengan karyawan. Yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konferensi staf tahunan, yaitu rapat pertemuan karyawan yang melibatkan semua anggota perusahaan, yaitu top manajemen, manajer, senior konsultan, konsultan, hingga seluruh karyawan. 2. Konferensi staf setiap bulan, 	<p>pimpinan mengetahui kondisi dan kebutuhan yang sedang dihadapi karyawan. Dapat melalui <i>survey</i> yang melibatkan karyawan atau mengumpulkan input karyawan melalui berbagai saluran komunikasi. Terutama apabila hal yang disampaikan termasuk sensiti sehingga membuat karyawan menjadi ragu dan takut. Maka bisa melalui saluran anonim seperti kotak saran atau nomot telepon khusus yang langsung bisa menjangkau pimpinan puncak.</p>
--	--	---	---	---

	<p><i>employee party</i></p> <p>F. Media internal termasuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. InPac, yaitu <i>newsletter</i> digital yang dibagikan secara berkala setiap 3 bulan sekali. 2. <i>Instant messenger</i> yang digunakan baik karyawan maupun pimpinan perusahaan yaitu <i>windows communicator</i> dan <i>office communicator</i> 3. Yammer yaitu sosial media dari kantor global namun tidak banyak digunakan di dalam perusahaan 4. Fusion, <i>website</i> internal yang dikelola oleh kantor global. Situs internal perusahaan akan diarahkan melalui Fusion. Media ini berisi mengenai manajemen pengetahuan perusahaan misalnya <i>tautan</i> untuk mengerjakan pelatihan <i>online</i>. 5. Perusahaan selalu menggunakan alat-alat media digital untuk menunjang kegiatan pekerjaan sehari-hari, yaitu <i>slide show</i> untuk presentasi saat konferensi staf dan 	<p>pekerjaan, klien, atau bahkan masalah personal seperti keluarga.</p> <p>E. Konferensi staf, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WIPs mingguan yang dilaksanakan secara mandiri di setiap divisi sesuai kebutuhan masing-masing. 2. Hari Rabu minggu pertama biasanya ada WIPs besar. Pimpinan perusahaan menyampaikan informasi, kebijakan, praktek, pencapaian, masalah-masalah, segala hal terkait kondisi terbaru perusahaan. Diberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan input. 3. Konferensi yang diadakan setiap tahun, biasanya 2 hari dan setiap tahun lokasinya berbeda. Terdiri dari rangkaian acara seperti program pelatihan, <i>outbond</i>, dan <i>employee party</i> atau makan bersama. <p>F. Media internal, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian besar informasi disampaikan melalui media internal berupa <i>email</i> atau media-media berbentuk <i>soft copy</i> untuk kalangan 	<p>mendiskusikan strategi bisnis, pencapaian perusahaan, bisnis-bisnis baru.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Weekly meeting</i> yang diserahkan pada kreatifitas masing-masing departemen 4. <i>Outside meeting</i>, diadakan sekali-sekali untuk cari suasana baru. <p>F. Media internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yammer, media sosial yang khusus digunakan di oleh perusahaan global untuk mendorong komunikasi antar karyawan tidak hanya antar departemen, namun bahkan lintas negara. Di dalamnya karyawan bisa <i>sharing</i> observasi tentang industri PR, berbicara mengenai pengembangan diri atau karir, berbagi <i>best practices</i>, dan lain-lain. Ada juga tautan <i>suggestion page</i> untuk menyampaikan ide-ide, gagasan secara langsung. 2. Fusion, dikembangkan oleh kantor global AS yang berisi <i>knowledge management</i> perusahaan. Karyawan dapat berbagi praktek-praktek terbaik, gagasan-gagasan terbaik, kampanye-kampanye yang sukses, cara mengukurnya dan 	
--	---	--	--	--

	<p>menggunakan <i>video call</i> untuk berkomunikasi secara langsung dengan kantor global atau regional.</p> <p>6. Media yang paling sering digunakan yaitu telepon dan surat elektronik (<i>email</i>).</p> <p>G. Rangsangan Berbicara, melalui <i>anonymouchannel</i> berupa kotak saran maupun <i>online</i> dan dilaksanakannya <i>employee survey</i> setiap tahun untuk mengetahui input karyawan terkait aspek-aspek terkait perusahaan.</p>	<p>konsultan, dan bagi staf pendukung disampaikan melalui memo tercetak.</p> <p>2. InPac berisi artikel-artikel dari sumbangan karyawan atau pimpinan juga, atau kontributor yang diminta oleh HRD untuk membuat artikel juga. Di dalamnya dapat berisi siapa yang ulang tahun, individu yang mendapatkan promosi, pencapaian perusahaan, saling bertukar <i>best practices</i>, dan lain-lain.</p> <p>3. Fusion adalah website yang dikelola kantor global. Di dalamnya terdapat tautan menuju situs internal perusahaan X, salah satunya untuk tautan pelatihan <i>online</i>.</p> <p>G. Rangsangan berbicara, bisa melalui <i>suggestion box</i> dan <i>survey</i> karyawan My Voice.</p>	<p>sebagainya.</p> <p>G. Rangsangan Berbicara Setiap tahun kita mengadakan <i>employee survey</i> yang biasa disebut My Voice untuk seluruh karyawan agar manajemen bisa menggali input-input mereka selama satu tahun itu apa aja dan bagaimana. Untuk media <i>anonymous</i> kita sediakan <i>suggestion box</i> jadi karyawan bisa menyampaikan apa saja, mungkin hal-hal yang tidak bisa mereka sampaikan secara langsung.</p>	
--	--	---	---	--

Tabel 5.1.2b: Kegiatan *Employee Relations* yang diterapkan dalam kurun waktu Januari 2010 – Maret 2012

Konsep	Informan		
	5	6	7
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)			
Kegiatan <i>employee relations</i>	<p>A. Program Pelatihan Pelatihan yang dilaksanakan berjumlah sangat banyak. Dan perusahaan memang sangat rajin melaksanakan program pelatihan. Meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Class room training</i> dengan topik yang berbeda-beda misalnya media relations, pembuatan budget record atau <i>cost estimate</i>, dan sebagainya. 2. Program pelatihan yang ada dalam kegiatan konferensi setiap tahun. Untuk tahun ini diadakan di Bandung selama 2 hari. 3. <i>Online training</i>, diberikan jangka waktu dua bulan untuk menyelesaikan pelatihan tersebut, dan hasilnya menjadi penilaian dalam <i>employee appraisal</i>. 4. <i>Regional training</i>, pelatihan yang dilaksanakan oleh perwakilan kantor regional yang datang ke kantor. Terakhir mengenai personalitas sosial yaitu terkait tipe-tipe personal individu dan bagaimana cara terbaik bekerja sama dengan individu bertipe sosial yang lain. 5. <i>Performance appraisal training</i>, 	<p>A. Program pelatihan 1. <i>Online training</i>, berdasarkan modul masing-masing misalnya mengenai sosial media atau digital. Setiap karyawan diberikan jangka waktu tertentu untuk menyelesaikannya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pelatihan yang dilaksanakan oleh kantor regional, yang terakhir diikuti oleh karyawan bertema <i>managing for success</i>. Berisi pemahaman dan pengetahuan mengenai bagaimana mengelola internal tim atau perusahaan dan menghasilkan pekerjaan yang baik. Pernah juga mengikuti <i>personality style</i>, sehingga anggota perusahaan dapat memahami personalitas orang lain dengan lebih baik dan menyesuaikan diri dengan mereka demi hasil interaksi sosial yang produktif. 3. <i>Class room training</i>. Dilaksanakan setiap hari jumat dengan tema mengenai berbagai isu di dunia PR dan hal-hal yang terkait. Namun tidak semua kelas diikuti oleh semua level, tergantung pada tema dan anggota perusahaan pada level tertentu. 4. Training mengenai <i>performance</i> 	<p>A. Program pelatihan Dirangkum dalam satu kurikulum besar. Suatu program global yang telah dilokalisasi dan disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program pelatihan yang dilaksanakan dalam satu rangkaian kegiatan konferensi staf tahunan yang biasanya diadakan selama 2 hari dan bertempat di luar kota. 2. Pelatihan <i>online</i>, yang harus dikerjakan oleh karyawan dalam jangka waktu yang diberikan oleh pihak HRD. Silabusnya banyak sekali dengan tema yang berbeda-beda. 3. <i>Class Room Training</i>, diadakan di dalam kelas setiap Jumat jam 14.00-15.00 WIB. Sistemnya seperti <i>workshop</i> dengan peserta dan tema yang berbeda-beda tergantung ditujukan untuk siapa atau level yang mana. <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan-pelatihan dengan tema spesifik misalnya mengenai <i>employee appraisal</i> yang meliputi penjabaran proses pelaksanaannya, poin-poin yang dinilai untuk periode ini, bagaimana <i>benefit</i> yang didapatkan dari hasil <i>employee appraisal</i> setiap individu.

	<p>mengenai proses penilaian karyawan, poin-poin yang akan dinilai untuk periode tertentu, dan informasi lain yang dibutuhkan karyawan mengenai bagaimana kinerja mereka akan dinilai.</p> <p>B. Program penghargaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan kecil dari pimpinan misalnya <i>email</i> pujian karena kinerja yang baik. 2. Eddies Award, memenangkan penghargaan untuk kategori <i>Best Quality Team</i> mewakili perusahaan. 3. Penghargaan finansial seperti kenaikan gaji, bonus, dan insentif-insentif lain. 4. Penghargaan internal yang diberikan saat acara <i>employee party</i> yang digabungkan dalam rangkaian kegiatan konferensi tahunan. Penghargaan tersebut meliputi penghargaan sosial dan profesional seperti penghargaan karyawan terluca, karyawan paling <i>fashionable</i>, dan lain-lain. <p>C. Konferensi staf, yaitu karyawan dan pimpinan berkumpul bersama secara berkala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konferensi staf mingguan yang dilaksanakan di dalam setiap divisi atau unit kerja yaitu WIPs atau <i>work in progress meeting</i>, melibatkan antara karyawan divisi dengan pimpinan langsung (<i>supervisor</i>). Agendanya 	<p><i>appraisal</i> yang dilaksanakan oleh HRD. Berisi penjelasan dan pemahaman mengenai bagaimana proses penilaian kinerja karyawan dalam performance appraisal, apa saja poin penilaiannya, dan bagaimana penilaian tersebut akan dilaksanakan.</p> <p>B. Program penghargaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara finansial misalnya kenaikan gaji, bonus, dan insentif-insentif lain. Biasanya keputusan untuk mendapatkan <i>benefit</i> ini dari hasil <i>employee appraisal</i>. 2. Penghargaan informal seperti <i>Thank you note</i> yang disertai barang-barang kecil seperti coklat dari pimpinan puncak, Mr. CEO. 3. Penghargaan internal saat <i>employee party</i> dalam kategori karyawan terluca. <p>C. Konferensi staf</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WIPs bulanan, yaitu pertemuan seluruh karyawan dengan pimpinan-pimpinan perusahaan. Membahas mengenai klien-klien besar baru, pengenalan karyawan yang baru masuk, pencapaian-pencapaian yang didapatkan perusahaan termasuk keberhasilan program-program, tantangan-tantangan yang perlu dibagi dengan yang lain sebagai pemahaman dan pengalaman, juga mengenai kebijakan atau praktek perusahaan yang baru. Ada mekanisme tanya jawab dan menyampaikan masukan dari karyawan 	<p>B. Program penghargaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara finansial pasti ada misalnya naik gaji, bonus, dan insentif-insentif lain berdasarkan kinerja masing-masing individu. 2. Eddies Awards, perusahaan mengirimkan satu wakil individu dan tim yang akan dikompetisikan sebagai <i>Quality Hero</i> dan <i>Quality team</i> di tingkat regional. Nanti pemenangnya akan mendapatkan <i>trophy, recognition</i>, dan pastinya bonus tertentu. 3. Penghargaan internal secara sosial ataupun profesional yang biasanya diberikan saat konferensi staf tahunan. Misalnya untuk tim yang melakukan inovasi-inovasi baru, tim dengan kampanye komunikasi terbaik hingga penghargaan sosial seperti Karyawan Terluca atau Karyawan berpakaian Terbaik, dan banyak lagi. Biasanya hadiahnya dapat <i>merchandise</i>, bonus, dan lain-lain. 4. Penghargaan informal misalnya karena habis menang tender atau karena proyek yang dikerjakan udah selesai, karyawan sering mendapatkan <i>thank you note</i> dengan coklat, bunga, atau cupcakes di meja karyawan entah dari direktur kita atau bahkan langsung dari CEO. Ini merupakan kebiasaan yang bagus di mana pimpinan mengapresiasi dan pengakuan atas hasil kerja keras karyawan. Kebiasaan tersebut dibawa oleh CEO kita Mr. Chad yang memang budayanya sangat <i>appreciatif</i> dan personal.
--	--	---	---

	<p>mengenai koordinasi tugas atau pekerjaan, laporan progres pekerjaan, berdiskusi masalah yang dihadapi.</p> <p>2. WIPs bulanan yang melibatkan seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan. Lalu CEO mempresentasikan informasi-informasi mengenai kondisi terbaru perusahaan seperti klien atau proyek-proyek besar yang ditangani perusahaan, prestasi atau pencapaian individu/tim/perusahaan. Lalu dibahas pula informasi mengenai kebijakan, praktek, dan peraturan baru di dalam perusahaan.</p> <p>D. Breakfast With The Boss (Obrolan langsung) Karyawan baru diundang untuk sarapan bersama dengan pimpinan puncak. Hal ini sebagai bentuk perkenalan awal dengan pimpinan sehingga karyawan mengenal dan mendobrak halangan struktural. Melalui kegiatan ini perusahaan seakan menunjukkan bahwa karyawan bebas menyampaikan kepada pimpinan tanpa perlu ragu-ragu. Kegiatan ini dilaksanakan secara santai dan akrab. Ada mekanisme komunikasi dua arah misalnya menanyakan kenyamanan karyawan bekerja selama ini, apa hambatan-hambatan yang dirasakan, dan lain-lain. Karyawan pun bebas menyampaikan pendapatnya dan</p>	<p>2. WIPs mingguan di masing-masing divisi. Biasanya disesuaikan dengan kebutuhan dan kreativitas divisi yang terkait. Di dalamnya membicarakan mengenai progress pekerjaan, masalah-masalah yang dihadapi, diskusi tentang pilihan solusi yang dapat diambil, dan membicarakan hal-hal yang terkait dengan divisi tersebut. Intinya WIPs dilakukan secara terbuka sehingga menjadi ajang diskusi dan pengambilan keputusan</p> <p>3. Konferensi tahunan, yang terdiri dari banyak agenda kegiatan, termasuk juga program pelatihan, diskusi, penyampaian informasi dari pimpinan, hingga pembentukan kelompok-kelompok kecil.</p> <p>4. <i>Brainstorming</i>, yaitu diskusi mengenai pekerjaan yang mengundang karyawan atau divisi lain untuk memberikan masukan yang dibutuhkan terhadap masalah atau kondisi yang dihadapi.</p> <p>D. Breakfast With The Boss (Obrolan langsung) Dengan kata lain merupakan sarapan antara karyawan-karyawan baru dengan pimpinan puncak perusahaan, Mr. CEO. Konten acaranya adalah pimpinan memperkenalkan dirinya dan menjelaskan alur kerja serta komunikasi di dalam perusahaan. Hal ini penting agar karyawan mengenal pemimpin dan pengambil keputusan dalam perusahaan.</p>	<p>C. Konferensi staf</p> <p>1. WIPs mingguan per divisi. Memang seharusnya setiap minggu, tapi biasanya sering molor hingga 2 atau 3 minggu sekali. Biasanya ngomonginnya tentang bagaimana progres pekerjaan masing-masing sehingga saling mengetahui <i>workload</i> satu hingga dua minggu ke depan, saling memberi masukan dan diskusi ketika ada masalah yang dihadapi, atau ketika ada karyawan baru dikenalkan di situ agar lebih mengenal.</p> <p>3. Pertemuan dengan divisi <i>public affairs</i> yang seringkali terlibat bersama mengerjakan pekerjaan klien. Di dalamnya kita membicarakan mengenai progres pekerjaan, <i>brainstorming</i> ide, diskusi masalah, dan lain-lain.</p> <p>4. WIPs bulanan, semua karyawan dan pimpinan biasanya berkumpul dengan pemaparan informasi dari CEO mengenai pencapaian perusahaan, klien-klien baru, memperkenalkan karyawan baru, hingga informasi mengenai kebijakan atau praktek baru perusahaan. Karyawan juga diberikan kesempatan untuk bertanya, memberikan usulan, hingga menyampaikan komentar-komentar lucu. Walaupun formal tapi tetap santai dan tidak kaku suasananya.</p> <p>5. Konferensi staf setiap tahun yang acaranya terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan. Bahkan diadakan selama 2 hari dan yang terakhir diadakan di Bandung. Biasanya diisi dengan <i>workshop</i>, istirahat, <i>workshop</i> lagi, dan ditutup dengan acara</p>
--	---	---	---

	<p>kritik mengenai perusahaan dan lingkungan kerja secara langsung. Input tersebut akan diakomodasi oleh pimpinan.</p> <p>E. Acara-acara sosial Acara berkumpul dalam suasana santai dan akrab diluar pekerjaan yang dilaksanakan di masing-masing divisi atau seluruh perusahaan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Party</i>, dilakukan secara berkala setiap tahun. Dapat dijadikan satu dalam rangkaian acara konferensi namun bisa juga diadakan secara mandiri. Setiap acara memiliki tema-tema yang berbeda dan anggota perusahaan diharapkan mengikuti tema tersebut. 2. Perayaan hari-hari spesial seperti Halloween, Hari Kartini, Tahun Baru Cina, Paskah, dan sebagainya. Diadakan secara sederhana di dalam perusahaan namun membantu karyawan untuk beristirahat sejenak dari aktifitas perusahaan. 3. Fruit Friday, berasal dari masukan karyawan untuk mendukung kesehatan karyawan. Pimpinan memfasilitasi dengan membagikan buah-buahan secara gratis kepada karyawan setiap hari Jumat. 4. Untuk masing-masing divisi, biasanya diadakan <i>potluck</i>, makan siang bersama. Diadakan sesuai 	<p>Dilakukan dalam suasana yang santai dan akrab, dilanjutkan dengan obrolan mengenai masalah yang dihadapi karyawan, peraturan atau praktek yang berlangsung di perusahaan seperti apa, bagaimana latar belakang keluarga, dan hal-hal ringan lainnya.</p> <p>E. Acara-acara sosial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee party</i>, dilaksanakan bersama dengan acara konferensi tahunan. Semua karyawan dan pimpinan datang dan mengenakan kostum yang bertema sosok jahat dunia, misalnya menggunakan kostum Hitler. Suasananya gembira, akrab, dan santai sekali. Di luar urusan pekerjaan. 2. Perayaan hari-hari spesial, seperti Halloween, Tahun Baru China, Natal, dan lain-lain. Dirayakan secara sederhana dengan dekorasi loby sesuai acara, lalu ada atraksi singkat, dan diakhiri dengan makan siang bersama. 3. Fruit Friday, difasilitasi oleh perusahaan yaitu membagi-bagikan buah kepada karyawan setiap hari Jumat sebagai bentuk dukungan perusahaan dalam menjaga kesehatan karyawan. 4. Untuk kegiatan divisi biasanya mengadakan <i>potluck</i>, makan siang bersama, atau pergi bersama di luar pekerjaan. 	<p>santai seperti employee party atau makan malam bersama.</p> <p>D. Breakfast With The Boss, yaitu acara sarapan pagi bersama dengan CEO perusahaan dengan mengundang karyawan-karyawan baru pada level <i>Account Executive</i>. Bentuk perkenalan sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan X dan mendekatkan diri dengan pimpinan puncak. Hal ini penting agar karyawan mengenal pimpinannya dan pihak-pihak pengambil keputusan di dalam perusahaan. Jadi bisa dibbilang kaya mendobrak hierarki yang uda ada, karyawan bisa langsung ke pimpinan paling atas. Acaranya santai dan menyenangkan sekali dengan membicarakan hal-hal seperti apa kekhawatiran atau masalah yang dihadapi terkait pekerjaan oleh karyawan-karyawan baru ini bahkan juga menyampaikan hal-hal yang personal misalnya latar belakang keluarga.</p> <p>E. Acara-acara sosial,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Makan malam bersama, biasanya ini dijadikan acara penutup di konferensi tahunan. Tergantung acara yang dipersiapkan. Tahun lalu makan malam bersama, dua tahun yang lalu <i>employee party</i>. Suasananya santai dan akrab sekali, semua karyawan dan pimpinan berkumpul tanpa canggung. 2. <i>Employee party</i>, dilaksanakan bersama
--	--	--	---

	<p>kesepakatan dan kreatifitas masing-masing divisi.</p> <p>F. Media internal</p> <p>1. Yammer, media sosial yang dikelola oleh kantor global. Namun jarang digunakan oleh karyawan selama ini.</p> <p>2. InPac, adalah digital newsletter setiap 3 bulan sekali yang berisi mengenai informasi-informasi seputar internal perusahaan. Misalnya mengenai profil pengenalan karyawan baru, pengumuman siapa-siapa saja yang sedang berulang tahun, tulisan singkat tentang artikel sosial yang sedang hangat di Indonesia, dan lain-lain.</p> <p>3. Fusion, media sosial yang juga dikelola oleh Kantor global. Namun di dalamnya terdapat tautan untuk menuju website internal perusahaan. Media ini jarang digunakan juga kecuali untuk mengakses tautan pelatihan <i>online</i>.</p> <p>4. <i>Introduction Book</i>, diberikan sebagai buku panduan awal bagi karyawan-karyawan baru untuk lebih mengenal kebijakan dan praktek kerja perusahaan. Di dalamnya juga termasuk informasi cara berpakaian, gambaran perusahaan secara umum, langkah-langkah membuat proposal, dan lain sebagainya.</p> <p>5. <i>Windows communicator</i>, pesan singkat yang khusus digunakan bagi internal perusahaan</p>	<p>F. Media internal</p> <p>1. <i>Email</i>, sebagian besar aktivitas perusahaan menggunakan <i>email</i>. Pengiriman informasi perusahaan misalnya undangan acara, pengingat kegiatan, kebijakan dan praktek perusahaan bisa disampaikan lewat <i>email</i> ke seluruh atau sebagian anggota perusahaan yang dituju. Perusahaan memiliki direktori masing-masing divisi dan seluruh perusahaan sehingga memudahkan ketika mengirim informasi yang sama secara bersamaan ke banyak khalayak.</p> <p>2. Yammer dan Fusion. Tidak terlalu banyak digunakan di dalam perusahaan. Misalnya Fusion mungkin hanya digunakan sekali-dua kali untuk masuk ke pelatihan <i>online</i> biasanya.</p> <p>3. <i>Introduction book</i>, yaitu buku pegangan pertama yang diberikan kepada karyawan baru. Isinya bermacam-macam seperti gambaran awal perusahaan, tips berpakaian saat bertemu klien, langkah-langkah pembuatan proposal, dan informasi-informasi lain mengenai kebijakan serta praktek perusahaan.</p> <p>4. Media-media pendukung seperti <i>Windows communicator</i> yang digunakan di internal saja, slide show atau ppt untuk presentasi, atau bisa juga <i>conference call</i> atau <i>video call</i> apabila tidak bisa bertemu secara langsung.</p>	<p>dengan acara konferensi tahunan. Semua karyawan dan pimpinan datang dan mengenakan kostum yang bertema sosok jahat dunia, misalnya menggunakan kostum Hitler. Suasananya gembira, akrab, dan santai sekali. Di luar urusan pekerjaan.</p> <p>3. Perayaan hari-hari spesial. Perusahaan ini salah satu perusahaan yang sering sekali merayakan hari-hari spesial. Misalnya kemaren ada Halloween, Tahun Baru Cina, Paskah, Hari Kartini, dan macam-macam. Dirayakannya sih sederhana misalnya dari dekorasi lobi yang disesuaikan dengan temanya, ada atraksi singkat misalnya ada barongsai yang disewa, dan biasanya diakhiri dengan makan siang bersama yang disiapkan oleh pimpinan.</p> <p>4. Fruit Friday, setiap Jumat perusahaan menyediakan buah-buahan yang sudah dipotong kepada karyawan. Hal ini untuk peduli pada kesehatan karyawan.</p> <p>5. Acara-acara yang diadakan mandiri oleh masing-masing divisi misalnya <i>potluck</i>, makan siang bersama pimpinan dan rekan kerja di divisi, merayakan ulang tahun salah satu anggota divisi.</p> <p>F. Rangsangan berbicara.</p> <p>Untuk menyampaikan masukan kepada pimpinan atau untuk menggali input karyawan secara formal, selain melalui komunikasi tatap muka langsung, pimpinan menyediakan fasilitas <i>anonymous channel</i> dan <i>employee survey</i>.</p>
--	---	--	---

	<p>6. <i>Email</i>, surat elektronik yang paling banyak digunakan di dalam perusahaan selain komunikasi tatap muka.</p> <p>7. <i>Slide show</i> digunakan dalam presentasi dan video call atau <i>conference call</i> digunakan ketika berkomunikasi dengan pihak Kantor global atau regional.</p> <p>G. Rangsangan Berbicara. Sebagai media yang digunakan untuk menggali input-input karyawan secara tertulis, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ditujukan bagi karyawan yang memiliki kritik, masukan, atau masalah yang tidak dapat disampaikan secara langsung yaitu melalui <i>anonymous channel</i> berupa kotak saran maupun <i>online</i>. Karyawan bebas menyampaikan masukannya tanpa perlu menuliskan identitas dan input tersebut akan diterima langsung oleh pimpinan puncak. Keuntungannya adalah pimpinan akan mengakomodasi dan membantu penyelesaian yang dibutuhkan, apabila perlu juga melibatkan pihak HRD. 2. <i>Employee survey</i>. <i>Survey</i> diadakan setiap tahun sekali untuk menggali pendapat dan kebutuhan karyawan mengenai aspek-aspek perusahaan yang ditanyakan. 	<p>G. Rangsangan berbicara Secara formal setiap tahun perusahaan mengadakan <i>employee survey</i>. Isinya tentang bagaimana pendapat karyawan mengenai beberapa aspek perusahaan, udah bagus apa belum. Nah biasanya mana aspek yang paling rendah nilainya, manajemen akan mengambil tindakan. Walaupun memang seringnya karyawan langsung menyampaikan inputnya ke atasan, tapi perusahaan juga menyediakan saluran anonim kalo karyawan merasa ragu atau takut nyampein sesuatu. Bisa lewat kotak saran atau langsung <i>online</i>. Nanti masukan-masukan itu langsung diterima pimpinan puncak.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Anonymous channel</i>, saluran untuk mereka yang masih ragu atau takut untuk menyampaikan pendapat atau masukannya secara langsung kepada pimpinan atau rekan kerja. Walaupun kebiasaannya memang <i>speak up</i>, namun tidak semua karyawan berpikir demikian. Melalui <i>suggestion box</i> atau <i>online</i> akan langsung diterima oleh pimpinan. 2. <i>Employee survey</i>, merupakan cara formal dalam menggali input dan pendapat karyawan mengenai perusahaan yang dibagi dalam beberapa aspek yang ditanyakan misalnya penilaian karyawan mengenai pimpinan langsung, rekan kerja, manajemen puncak, <i>benefit</i> yang diberikan, dan lain-lain. <p>G. Media internal, Sebagian besar didukung oleh media-media digital atau elektronik.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Email</i>, <i>windows communicator</i>, presentasi <i>slide</i>, video call atau <i>conference call</i> banyak digunakan di internal karyawan dan pimpinan. 2. InPac, didistribusikan melalui <i>email</i> berbentuk <i>soft copy</i>. 3. Fusion dan Yammer, tapi tidak terlalu banyak digunakan. Paling Fusion dibuka misalnya untuk kebutuhan <i>online training</i>. 4. <i>Introduction book</i>
--	--	--	--

5.1.3 Perencanaan Kegiatan *Employee Relations*

Dalam perencanaan kegiatan-kegiatan *employee relations*, perusahaan selalu melakukan analisis situasi terlebih dahulu mengenai kondisi dan kebutuhan karyawan. Hal yang terpenting adalah menentukan titik fokus dan aspek-aspek perusahaan yang perlu ditingkatkan atau mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang harus segera diselesaikan. Penting untuk mengetahui bagian-bagian yang merupakan tanggung jawab HRD, mana yang seharusnya merupakan inisiatif perusahaan, dan mana yang merupakan inisiatif departemen. Sebagaimana disampaikan oleh informan 3:

Nah salah satu perwujudan dari strategi itu adalah *employee relations*. Mana yang merupakan tanggung jawab bagian *human resources*, mana yang seharusnya merupakan *company initiative*, mana yang merupakan inisiatif departemen. Kita berbicara mengenai analisis situasi kondisi ke depan seperti apa nah kita menyusun program yang bisa menjawab dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan di tahun yang akan datang.

Sedangkan analisis situasi dilakukan dari data-data yang dikumpulkan untuk mengetahui kebutuhan karyawan, masalah yang dihadapi, hingga kegiatan *employee relations* yang perlu dilaksanakan. Data-data dan input karyawan dapat diketahui dan dikumpulkan melalui berbagai saluran komunikasi, yaitu:

1. *My Voice Survey*

yaitu *survey* tahunan yang dilaksanakan dengan menggali pendapat dan kebutuhan karyawan terkait 7 aspek yang telah dijabarkan dalam bagian sebelumnya. Hasil dari *employee survey* ini selanjutnya akan dianalisis dan menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh pada tahun 2009, hasil *employee survey* pada aspek My Leader menyatakan bahwa karyawan merasa bahwa komunikasi ke atas, yaitu antara karyawan dengan manajemen puncak, masih cukup sulit untuk dilakukan dan pimpinan tersebut kurang mendengarkan aspirasi karyawan. Sehingga data tersebut menjadi acuan perusahaan dalam mengadakan kegiatan *employee relations* misalnya mengadakan *employee party*, menyediakan saluran anonim berupa kotak saran maupun *online*, dan lain-lain. Disampaikan oleh informan 3:

Sedangkan analisis situasi dan data-data yang dibutuhkan untuk menentukan perlu tidaknya suatu kegiatan dilakukan melalui My

Voice Survey dan *employee appraisal* masing-masing departemen juga input yang disampaikan melalui saluran komunikasi perusahaan misalnya dengan tatap muka secara langsung, kotak saran, melalui konferensi staf, dan lain-lain. Dari input-input itulah perusahaan mengambil tindakan

Melalui hasil *employee appraisal*, perusahaan juga dapat mengetahui kinerja karyawan dan menganalisis strategi dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan salah satunya misalnya dengan menyediakan program pelatihan dengan tema atau topik yang dibutuhkan oleh karyawan level tertentu.

2. Saluran komunikasi lainnya

Masukan-masukan dan input karyawan yang disampaikan melalui pertemuan dengan karyawan (konferensi staf bulanan), hasil dari *anonymous channel*, masukan yang muncul dari kegiatan Breakfast With The Boss dengan karyawan baru, hingga masukan-masukan yang disampaikan secara langsung oleh karyawan kepada pimpinan diluar acara-acara formal perusahaan.

Misalnya ketika karyawan menyampaikan kebutuhan akan *nursery room* di dalam perusahaan bagi karyawan-karyawan wanita yang berkepentingan menyediakan ASI bagi putra-putrinya melalui WIPs bulanan, maka perusahaan memfasilitasi kebutuhan tersebut dengan disediakan *nursery room*. Begitu pula ketika karyawan merasa bahwa gaya hidup di dalam perusahaan kurang sehat karena seringnya mengkonsumsi *junk food*, waktu yang terbatas untuk berolahraga, dan lain-lain. Mereka mengusulkan agar perusahaan menyediakan buah-buahan segar untuk mendukung kesehatan karyawan dan perusahaan memfasilitasi dengan adanya kegiatan Fruit Friday. Dinyatakan oleh informan 5, yaitu:

Dulu misalnya kita kan lagi banyak yang hamil dan mereka butuh mompa asih, nah kan kita semua liat disini pada *open space* yah, jadi banyak yang gak nyaman waktu itu. Akhirnya di WIPs yang bareng-bareng, disampaikanlah kebutuhan itu. Dan memang ditindaklanjuti sama perusahaan, sekarang udah ada tuh *nursery room* di sebelah musholla. Seperti itu misalnya. Bahkan Fruit Friday pun disampaikan pas waktu *Townhall Meeting*

3. Perencanaan untuk masing-masing divisi

Untuk perencanaan kegiatan *employee relations* masing-masing divisi, diserahkan kepada kreativitas dan kebutuhan yang tengah dihadapi oleh divisi yang terkait. Misalnya untuk lebih mengakrabkan diri dan menjaga kedekatan dalam divisi tersebut, divisi riset seringkali mengadakan *potluck* selepas pertemuan divisi atau WIPs mingguan. WIPs divisi pun dapat dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan dan situasi yang dihadapi oleh masing-masing divisi saat itu, tidak hanya melalui WIPs rutin saja. Begitu pula dengan kegiatan-kegiatan bersama di setiap divisi atau unit kerja misalnya makan malam atau makan siang bersama hingga pergi bersama di luar waktu kerja. Sehingga selain berkomunikasi terkait pekerjaan, juga menjadi ajang untuk berinteraksi secara personal dalam suasana yang santai dan akrab.

Banyak juga kegiatan *employee relations* yang merupakan inisiatif langsung dari manajemen puncak perusahaan. Mereka memahami kebutuhan-kebutuhan rekreasi dan sosial karyawan karena beratnya tekanan perusahaan yang ada di perusahaan konsultan atau semata karena memang sebagai usaha mereka untuk menyediakan lingkungan kerja internal yang kondusif dan nyaman. Kegiatan tersebut misalnya melalui perayaan hari-hari istimewa seperti Halloween, Hari Kartini, Paskah, Tahun Baru China, dan lain-lain dengan rangkaian acara yang sederhana namun tetap ditunggu-tunggu oleh karyawan. Konten kegiatannya seperti menyewa barongsai, mendatangkan anak-anak kecil untuk membagikan coklat saat Halloween, hingga menyiapkan makan siang bersama untuk menutup kegiatan tersebut. Sebagaimana disampaikan informan 5:

(.....) pimpinan perusahaan yang sengaja *arranged and paid those people*. menurut aku manajemen ini ingin menciptakan situasi yang nyaman buat karyawannya. Karena kalo di *Agency* itu kan dari kerjanya aja udah berat sebenarnya. Kalo perusahaan gak kreatif membuat suasananya nyaman, karyawannya mungkin aja bisa frustrasi dan mendorong karyawan keluar misalnya.

Tabel 5.1.3a: Perencanaan Kegiatan *Employee Relations*

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)				
Perencanaan kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui hasil <i>survey</i> karyawan. Perbaiki dan menambah kegiatan <i>employee relations</i> berdasarkan temuan masalah dalam <i>survey</i> tersebut. - Melakukan analisis dan pemetaan masalah mengenai wilayah-wilayah yang membutuhkan solusi atau penyelesaian. - Berdasarkan kebutuhan dan input yang disampaikan karyawan, kepada perusahaan atau divisi terkait. - Berdasarkan hasil <i>employee survey</i> 2009, perusahaan menciptakan <i>anonymous channel</i> berupa <i>suggestion box</i> dan <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salah satunya melalui <i>employee survey</i> karena dapat mengetahui masalah atau titik yang perlu mendapat perhatian manajemen, aspek-aspek yang dikeluhkan karyawan, sehingga pimpinan dapat membuat strategi yang mampu mengatasi masalah tersebut. Strategi dan solusi yang akan dilakukan, biasanya terlebih dahulu di bahas di antara manajemen, namun karyawan juga didorong dan terbuka dalam menyampaikan masukan dan pendapatnya. - Untuk kegiatan-kegiatan per divisi, biasanya dilihat dari kondisi dan kebutuhan karyawan pada divisi tersebut. Misalnya karena pekerjaan yang menumpuk, maka untuk menghilangkan stres dapat direncanakan <i>potluck</i> atau makan siang bersama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dilakukan analisis situasi mengenai kondisi karyawan, perusahaan, atau prospek bisnis di masa depan. Lalu menyusun program yang dapat menjawab dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan di tahun yang akan datang. - Sedangkan analisis situasi dan data-data yang dibutuhkan untuk menentukan perlu tidaknya suatu kegiatan dilakukan melalui <i>My Voice Survey</i> dan <i>employee appraisal</i> setiap departemen juga input yang disampaikan melalui saluran komunikasi perusahaan misalnya dengan tatap muka secara langsung, kotak saran, melalui konferensi staf, dan lain-lain. Dari input-input itulah perusahaan mengambil tindakan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika ingin mengadakan kegiatan <i>employee relations</i> maka yang harus dilakukan adalah mengumpulkan dan menganalisis <i>fact finding</i> terlebih dahulu. Melalui <i>formula race</i> atau <i>Start by Research</i>. Melihat dari kebutuhan-kebutuhan dan input yang disampaikan oleh karyawan. - Penemuan fakta, kebutuhan, dan input karyawan dapat dikumpulkan melalui <i>survey</i> di internal karyawan atau dari saluran-saluran komunikasi yang disediakan oleh perusahaan.

Tabel 5.1.3b: Perencanaan Kegiatan- Kegiatan *Employee Relations*

Konsep	Informan		
	5	6	7
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)			
Perencanaan kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui input-input yang disampaikan melalui saluran komunikasi yang ada di perusahaan. Sebagian besar disampaikan secara langsung misalkan melalui pertemuan dengan karyawan (WIPs mingguan atau bulanan). - Melalui <i>employee survey</i> yang diadakan setiap tahun untuk mengetahui pendapat dan kebutuhan karyawan pada beberapa aspek yang ditanyakan. - Input-input dan kebutuhan yang disampaikan karyawan tersebut, menjadi salah satu dasar masukan dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui input-input yang disampaikan melalui saluran komunikasi yang ada di perusahaan. Sebagian besar disampaikan secara langsung misalkan melalui pertemuan dengan karyawan (WIPs mingguan atau bulanan), kotak saran, Breakfast With The Boss, dan lain-lain. - Melalui <i>employee survey</i> yang diadakan setiap tahun untuk mengetahui pendapat dan kebutuhan karyawan pada beberapa aspek yang ditanyakan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan kegiatan dilakukan oleh pimpinan, namun karyawan sering juga berinisiatif dan mengajukannya kepada pimpinan untuk mendapatkan dukungan. - Melalui <i>employee survey</i> yang diadakan setiap tahun untuk mengetahui pendapat dan kebutuhan karyawan pada beberapa aspek yang ditanyakan. - Ada juga kegiatan-kegiatan yang memang dari Kantor global misalnya program pelatihan atau acara-acara sosial juga ada yang memang inisiatif dari perusahaan sendiri. - Melalui input-input yang disampaikan melalui saluran komunikasi yang ada di perusahaan. Sebagian besar disampaikan secara langsung misalkan melalui pertemuan dengan karyawan (WIPs mingguan atau bulanan). Atau juga melalui Breakfast with the Boss dan kotak saran.

5.1.4 Antusiasme dan Keterlibatan Karyawan dalam Kegiatan *Employee Relations*

Walaupun sebagian besar kegiatan *employee relations* merupakan inisiatif dari pimpinan (perusahaan), namun karyawan juga menunjukkan keterlibatan dan antusiasme mereka dalam merencanakan dan mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, yaitu:

1. Program pelatihan

Program pelatihan memang dilaksanakan berdasarkan kurikulum X selama satu tahun masa kerja, namun karyawan proaktif mengikuti berbagai program pelatihan yang dilaksanakan perusahaan. Bahkan seringkali mereka berinisiatif untuk mengajukan keinginan agar disediakan beberapa program pelatihan tertentu diluar dari program pelatihan yang diterima di level masing-masing, misalnya pengajuan program *mentoring* dan mengikuti program pelatihan dengan tema atau topik tertentu sesuai kebutuhan yang ingin mereka penuhi.

Antusiasme karyawan dalam mengikuti program pelatihan tersebut berasal dari pemahaman dan kesadaran diri mereka bahwa dengan mengikuti program-program pelatihan secara aktif akan meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman mereka terkait berbagai hal. Kesadaran akan pentingnya program pelatihan demi meningkatkan kualitas individu dinyatakan oleh informan 5:

Misalnya *training*, memang berbeda tiap orang nanggapnya, tapi buat aku justru itu jadi kesempatan buat nambah ilmu dan pengetahuan yang pastinya bagus banget buat *improvement* kita. Dan selama ini aku aktif dan selalu mengusahakan untuk ikut di setiap *training* yang memang ada di kurikulum untuk level aku. Semua kebutuhan aku misalnya ke *specific term* gitu udah terakomodasi, semua udah ada di kurikulum aku. Misalnya aku ngerasa kurang di satu bidang, aku pernah minta *mentoring* sama atasan aku. Jadi aku *private* selama beberapa waktu sama beliau.

Hasil dari kegiatan-kegiatan pelatihan tersebut pun sangat baik. Terutama mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian yang didapatkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari. Informan 3 menyatakan bahwa hasil pelatihan, misalnya *online training* mengenai

media digital, menunjukkan hasil yang baik dan sangat membantu karyawan dalam mengerjakan proyek-proyek klien yang melibatkan pengetahuan dan eksekusi mengenai dunia digital. Bahkan berkontribusi dalam pencapaian bisnis dan peningkatan pendapat perusahaan. Sebagaimana disampaikan berikut ini:

Review training yang paling yahud dari *behaviour* lah. Misalnya kalo dia abis dapet *training digital communication*, nah ketika dia ada *project* dengan klien, dia menulis, berkomunikasi, yah dia menerapkan konsep *digital communication* yang udah diajarkan di *training* tadi. Berarti pelatihannya berhasil. Selama ini *digital training* kita modulnya bagus², selama ini hasil dari *online training* karyawan itu *outstanding*. *Service* kita yang menggunakan *digital* juga berkontribusi bagus pada *sales* perusahaan, berpengaruh pada tingkat bisnis.

2. Program penghargaan

Untuk kegiatan Eddies Awards, setiap tahun perusahaan mengirimkan dua wakil yang terdiri dari satu individu (*Quality Hero*) dan satu tim (*Quality Team*) untuk berkompetisi dengan perwakilan dari perusahaan-perusahaan afiliasi tingkat regional yaitu Singapura dan Malaysia. Bahkan pada tahun 2011 lalu, perusahaan X mampu meraih prestasi sebagai pemenang dalam kedua kategori tersebut. Hal ini menunjukkan antusiasme karyawan yang besar dalam mengikuti kegiatan tersebut.

Selain penghargaan bonus atau insentif yang berbentuk finansial, di dalam perusahaan telah terbiasa untuk memberikan pujian dan mendorong penghargaan kepada satu sama lain melalui hal-hal kecil namun bermakna. Misalnya mengirimkan *blast email* yaitu mengumumkan pencapaian seseorang di dalam perusahaan kepada anggota perusahaan lain sebagai bentuk kebanggaan dan penghargaan atas hasil kerja kerasnya. Seringkali pimpinan, baik *supervisor* atau pimpinan puncak, memberikan catatan kecil berisi ucapan terima kasih dan kata-kata dukungan di meja karyawan dengan pemberian coklat, bunga, *cupcakes*, dan lain-lain. Tindakan tersebut rupanya telah menjadi kebiasaan dan budaya yang konstruktif yang awalnya dilakukan oleh pimpinan puncak perusahaan. Hal ini sebagai bentuk apresiasi dan pengakuan pimpinan atas

pencapaian dan kinerja karyawan. Tindakan-tindakan kecil tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Sebagaimana disampaikan informan 7:

Kalo dari yang *non-financial* misalnya kita dapet *blast* atau email pujian kalo kita misalnya baru menang tender atau selesai *project*, kita sering dapet *thank you note* entah dari direktur kita atau bahkan langsung CEO. *It's quite common* di sini untuk mereka mengapresiasi dan ada *acknowledge* atas hasil kerja keras kita. Biasanya bisa lewat *email* atau dulu dikasih cupcake atau coklat di atas meja dengan kartu atau note yang isinya *thank you, you did a great job, simple* sih tapi *sweet* banget kan. Bikin kita merasa dihargai dan diperhatikan. Dan itu udah jadi bagian dari kebiasaan di sini yah karena mungkin dibawa dari budaya CEO kita sebelumnya Mr. Chad, dan beliau itu seperti itu dan *culture* itu akhirnya terbangun

Selain itu, dalam pemberian penghargaan internal tahunan yang dilaksanakan dalam *Conference*, karyawan dan pimpinan terlibat dalam pemilihan individu-individu dengan performa yang menonjol atau secara sosial dianggap memberi kontribusi yang positif di internal perusahaan. Misalnya karyawan dan pimpinan memilih setiap kategori penghargaan di atas secarik kertas yang disediakan seperti pemilihan karyawan terluca, karyawan dengan penampilan paling modis, dan lain-lain. Walaupun keterlibatan tersebut dianggap kecil dan informal, namun menunjukkan bahwa masing-masing anggota perusahaan memiliki perhatian terhadap individu yang lain serta mengakui dan menghargai kontribusi mereka dalam interaksi sosial di dalam perusahaan.

3. Acara-acara khusus

Kegiatan-kegiatan yang bersifat berkumpul bersama dalam suasana akrab dan santai serta di luar tanggung jawab pekerjaan, menjadi tanggung jawab komite sosial. Komite sosial beranggotakan berbagai karyawan lintas divisi yang diawasi di bawah koordinasi pimpinan divisi *social and employee engagement*. Komite inilah yang nantinya akan merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan misalnya *Employee Party*, *Employee Dinner*, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Di luar komite tersebut, perusahaan juga aktif merencanakan dan mengadakan kegiatan-kegiatan seperti perayaan hari-hari istimewa Halloween, Paskah, Tahun Baru Cina,

dan lain sebagainya. Dalam pelaksanaan masing-masing kegiatan, antar karyawan dan pimpinan mampu berinteraksi dengan terbuka tanpa ada kesenjangan.

Pada kenyataannya, sebagian besar karyawan dan pimpinan hanya terlibat sebagai penerima kegiatan *employee party*. Mereka hanya mendapat undangan untuk datang dan semua hal telah dipersiapkan baik oleh HRD, Pimpinan, Komite Sosial, atau pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam suatu kegiatan. Salah satu penyebab kurangnya keterlibatan anggota perusahaan dalam kegiatan tersebut adalah kesibukan yang sangat menyita waktu. Namun mereka selalu menunjukkan antusiasnya misalnya mereka selalu menunggu-nunggu diadakannya *employee party*, aktif mengikuti jalannya acara, dan bersemangat memakai kostum dengan tema yang ditetapkan. Sebagaimana disampaikan oleh informan 5:

Selama ini memang untuk kegiatan-kegiatan *employee party* atau kegiatan sosial karyawan, kebanyakan karyawan masih sebagai penerima dan peserta saja. Mungkin salah satunya karena gak ada waktu, kesita sama pekerjaan dan klien. Namun karyawan sangat antusias mengikutinya. Selalu ditunggu-tunggu oleh karyawan. Misalnya *employee party* yang terakhir, karyawan antusias menggunakan kostum sesuai tema yang ditentukan. Mereka menggunakan kostum yang Hitler atau apa, pokoknya tentang figur jahat gitu deh

Namun seringkali antar karyawan juga aktif menyampaikan ide-idenya misalnya melalui kegiatan Fruit Friday atau saat karyawan hendak mengadakan acara *silent auction* untuk memperingati Hari Paskah. Mereka mengajukan program tersebut kepada perusahaan dan perusahaan mendukung dalam hal anggaran, bahkan pimpinan-pimpinan perusahaan yang memberikan penawaran paling besar dalam acara tersebut. Demikian dinyatakan oleh informan 7:

Ada juga beberapa kegiatan yang merupakan inisiatif dan hasil masukan dari karyawan misalnya Fruit Friday tadi, atau karyawan mengadakan *silent auction* untuk acara Paskah. Karyawan yang mengusulkan dan melaksanakannya, sedangkan pimpinan pasti mendukung misalnya dari segi anggaran

Begitu pula dengan kegiatan-kegiatan spesial di dalam divisi, masing-masing berkreaitivitas dan aktif melaksanakan berbagai kegiatan

sesuai kebutuhan masing-masing misalnya *potluck*, makan siang bersama, perayaan ulang tahun, dan lain-lain.

4. Kegiatan-kegiatan tatap muka

Dalam berbagai kegiatan tatap muka seperti kegiatan Breakfast With The Boss, konferensi staf (baik mingguan, bulanan, atau tahunan), hingga obrolan informal sehari-hari, karyawan secara aktif menyampaikan masukan dan inputnya. Mereka menginformasikan kebutuhan atau masalah yang mereka hadapi dan pimpinan pun terbuka membantu penyelesaian masalahnya. Misalnya dengan melibatkan pihak HRD atau dipertemukan pihak-pihak yang terkait. Sehingga komunikasi dua arah terjadi dengan baik. Sebagaimana disampaikan informan 6:

Karyawan memang rata-rata terbuka, vokal menyampaikan sesuatu, dan berani jadi gak ada masalah kalo harus menyampaikan masukan atau input ke pimpinan atau rekan kerja yang lain. Komunikasi dua arah kelihatan banget waktu WIPs atau di acara Breakfast With The Boss. Bahkan lewat komunikasi atau diskusi informal tiap hari juga gitu

Konsekuensinya, pimpinan pun memberikan umpan balik terhadap komunikasi karyawan tersebut, dapat melalui penyampaian lisan di saat yang sama maupun membantu memfasilitasi penyelesaian masalah (*follow up*) dengan melibatkan pihak HRD atau langsung mempertemukan pihak-pihak yang terkait. Pimpinan perusahaan menekankan bahwa komunikasi dua arah dan penyerapan aspirasi karyawan bukan hanya dengan mendengarkan input mereka. Namun yang terpenting adalah bagaimana input dan masukan tersebut diarahkan dan difasilitasi penyelesaiannya sehingga kebutuhan dan kenyamanan karyawan terpenuhi sehingga performa kerja mereka tidak terganggu karena adanya input atau masalah yang tidak terakomodasi di dalam perusahaan. Sebagaimana disampaikan oleh informan 3:

(.....) yang terpenting adalah seberapa kita mampu mem-*follow up* apa yang disampaikan di acara tersebut. Kita kan seringkali ada *feedback* yah, intinya *feedback* itu atau setiap masalah yang ada yah kita berusaha menjembatani, misalnya karyawan bermasalah dengan pimpinannya, yah kita pertemukan keduanya. Yang paling penting adalah apakah *feedback* tersebut di-*follow up* apa tidak. Kalo gak di-*follow up* dan hanya disimpen dilemari yah buat apa,

gak berhasil dong. Pokoknya setiap ada keluhan karyawan, yah kita berusaha memfasilitasi penyelesaiannya karena kalo gak bahaya bisa mempengaruhi *performance* karyawan dan hubungannya di dalam perusahaan.

5. Rangsangan berbicara

Anonymous channel masih sering digunakan oleh karyawan, namun karena sifatnya yang tertutup, sehingga seringkali karyawan lebih memilih menyampaikan melalui *online* atau pun jika menyampaikan langsung di kotak saran, mereka memastikan tidak ada individu lain yang melihat. Pilihan penyampaian melalui *online* juga disebabkan karena sesuai karakteristik karyawan yang tidak terbiasa untuk menulis dengan tangan. Penggunaan *anonymous channel* disampaikan oleh informan 6:

Gw sendiri pernah beberapa kali make yang online. Kalo gw liat yang *drop box* di *pantry* itu ada juga beberapa yang make tapi mungkin lebih banyak yang lewat *online* karena kan orang kadang males yah harus nulis dulu atau karena *box-nya* ditempatkan di *open space* jadi orang ragu juga kalo ada yang liat

Melalui saluran ini, informasi atau input karyawan akan langsung diterima dan dibaca oleh pimpinan puncak bersama dengan pihak HRD. Dengan kata lain mengurangi hambatan komunikasi dengan pimpinan atas dan mendorong *upward communication* berjalan dengan baik. Kritik, saran, dan input itupun ditanggapi oleh pimpinan dengan memberikan penyelesaian pada setiap masalah yang ada atau dengan kata lain ada respon dari pimpinan. Misalnya dengan menyediakan kebutuhan karyawan, memfasilitasi permasalahan melalui HRD, dan lain-lain. Disampaikan oleh informan 6:

Nah, namanya juga kan *anonymous channel* jadi penyampainya bisa gak usah nulis identitas dan pesannya itu langsung nyampe ke pimpinan paling puncak, kan biasanya formal melalui *direct supervisor* dulu, trus direktur, baru ke pimpinan... Bagus sih tujuannya untuk masukan juga kan buat perusahaan, apa nih yang lagi dibutuhkan sama karyawan, karyawan bebas ngungkapin unek-uneknya. Jadi kan ada komunikasi ke atas bentuknya. Terus *anonymous channel* itu bisa ngebantu ngilangin hambatan komunikasi dari karyawan ke manajemen kan. Kalo isunya sensitif dan mereka gak berani ngungkapin, bisa lewat itu

Kedua adalah rangsangan berbicara melalui mekanisme formal berupa *employee survey* atau My Voice. Setiap tahun karyawan sangat antusias dan menunggu adanya *employee survey*. Karena *employee survey* merupakan salah satu kesempatan resmi karyawan dalam menyampaikan pandangannya, kebutuhannya, dan inputnya terkait semua aspek dalam perusahaan yang terangkum dalam *survey* tersebut. Melalui hasil *survey* tersebut pula, perusahaan banyak mendapatkan masukan dan bahan baku informasi untuk menganalisis strategi yang sesuai serta mengakomodasi kebutuhan karyawan. Sebagaimana disampaikan oleh informan 3:

Berbicara mengenai My Voice, karyawan selalu menunjukkan antusiasnya dan mereka senang mengisi poin-poin dalam *survey* tersebut. Setiap tahun terlihat karyawan terlibat dalam menyampaikan opini dan input mereka. Dari input-input itulah perusahaan mengambil tindakan

Pimpinan dianggap peka dan responsif terhadap masukan dan pendapat karyawan yang tertuang melalui hasil *employee survey* yang menunjukkan adanya perbaikan dan peningkatan penilaian karyawan terhadap aspek-aspek perusahaan sebagaimana yang ditanyakan. Terutama pada aspek-aspek yang pada *employee survey* sebelumnya mendapatkan nilai rendah atau menjadi perhatian utama perusahaan. Misalnya hasil *employee relations 2009* terhadap aspek *my company* yaitu bahwa pimpinan kurang mendengarkan masukan karyawan, pada *employee survey 2011* aspek tersebut telah mengalami peningkatan nilai dari karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan responsif dan mengakomodasi dengan baik masukan karyawan.

6. Media Internal

karyawan dan pimpinan secara aktif menggunakan *email*, telepon, dan *windows* atau *office communicator* untuk mengakomodasi kebutuhan komunikasi dua arah dalam media internal perusahaan. Selain itu presentasi *slide* dan *video* atau *call conference* juga digunakan secara optimal untuk mendukung dan mempermudah komunikasi internal anggota perusahaan di tengah kesibukan mereka yang sangat tinggi.

Namun media-media internal formal tertulis seperti InPac, Yammer, dan Fusion masih bersifat searah dengan keterlibatan karyawan

yang minimal. Bahkan karyawan jarang memanfaatkan dan menggunakan Yammer, Fusion, dan InPac sebagai sumber informasinya. Sebagaimana dinyatakan oleh informan 2,

Kalo Yammer itu bukan komunikasi yang dipake terlalu dipake banyak anggota perusahaan. Itu kan *globally driven* tapi relevansi ke lokalnya, aku gak liat anak-anak banyak yang pake itu ya. Fusion paling dipake buat buka *link online training* (...) InPac kayanya udah lama sih gak keliatan yah.

Media internal formal tertulis yang masih bersifat searah tersebut telah disadari oleh pihak HRD sebagai penanggung jawab ketersediaan media internal di perusahaan. Mereka pun saat ini tengah merancang *internal website* perusahaan yang bersifat dua arah dengan umpan balik secara langsung dan diharapkan dapat segera diaplikasikan maksimal pada akhir tahun 2012 ini. Diungkapkan oleh informan 1:

Nah karena sifatnya memang searah yah, jadi kedepannya itu tadi mau dibuat *website* internal yang sifatnya dua arah. Jadi semua anggota perusahaan bisa gabung disitu, menuangkan ide yang sifatnya dua arah. Ada *feedback* yang lebih *immediate* disitu. Model yang lebih top-down, semua bisa kontribusi yang mirip lebih seperti blog (...) Sekarang sedang kita rancang yah, harapannya paling lama akhir tahun ini sudah bisa digunakan oleh karyawan maupun pimpinan.

Tabel 5.1.4a: Keterlibatan Karyawan dan Pimpinan dalam Kegiatan *Employee Relations*

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)				
Keterlibatan karyawan dan pimpinan dalam kegiatan	<p>- Terdapat komite-komite tertentu yang ditunjuk oleh perusahaan secara bergantian untuk merencanakan program <i>employee relations</i> tertentu misalnya komite sosial yang bertanggung jawab dalam acara <i>employee party</i>.</p> <p>- Program pelatihan, perusahaan menyediakan beraneka pilihan saluran karena karyawan memiliki preferensi program pelatihan yang berbeda-beda. Ada yang lebih menyukai pelatihan dalam kelas, <i>online</i>, program mentoring, atau lain-lain. HRD bertanggung jawab dalam program ini. Karyawan aktif menyampaikan kebutuhan-kebutuhan program pelatihan yang ingin diikuti.</p> <p>- Kegiatan <i>Breakfast With The Boss</i>, banyak input yang disampaikan karyawan secara langsung kepada CEO selama</p>	<p>- Perusahaan membentuk beberapa komite yang terdiri dari karyawan lintas divisi dan pimpinan juga dalam satu tim</p> <p>- Namun dari berbagai kegiatan-kegiatan itu, sebagian besar karyawan maupun pimpinan hanya sebagai penerima dan peserta kegiatan, karena biasanya format acara sudah disiapkan oleh pimpinan, tim HRD atau komite yang ditunjuk.</p> <p>- Namun selama acara, baik pimpinan dan karyawan berinteraksi dan berkomunikasi secara langsung tanpa ada jarak. Karyawan menunjukkan antusiasnya terutama apabila terkait kegiatan-kegiatan dalam suasana santai dan akrab misalnya <i>Employee Party</i> dengan tema kostum tokoh-tokoh jahat atau makan malam bersama. Begitu pula dengan perayaan-perayaan hari besar seperti buka puasa bersama,</p>	<p>- Selain merupakan kegiatan yang dibuat oleh perusahaan, namun banyak program-program <i>employee relations</i> yang selama ini dilaksanakan sebenarnya merupakan inisiatif dari karyawan. berasal dari proses-proses berkelanjutan dan masukan-masukan karyawan.</p> <p>- Perusahaan membentuk komite-komite yang beranggotakan karyawan dari lintas divisi dan dimonitoring oleh pimpinan-pimpinan misalnya sosial. Komite-komite inilah yang bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan, sedangkan pimpinan sebagai pihak yang memantau dan mendukung kebutuhan mereka, seperti dukungan keuangan, sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan dukungan-dukungan lain.</p> <p>- Berbicara mengenai My Voice,</p>	<p>- Karyawan harus dilibatkan, bersama-sama dengan pimpinan. Tidak boleh ada jarak atau pemisahan, karena saat kegiatan itu saatnya karyawan dan pimpinan berkomunikasi dengan santai. Pimpinan juga harus aktif mendatangi karyawan dan mendorong karyawan menyampaikan input-inputnya.</p>

	<p>mengikuti kegiatan tersebut dan di-<i>follow up</i> oleh perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seluruh karyawan dan pimpinan, kecuali yang berhalangan terkait masalah klien, biasanya selalu mengikuti kegiatan dan terlibat aktif dalam diskusi, mengutarakan input, dan menyebutkan kebutuhannya masing-masing. - Keterlibatan karyawan dalam media internal Inpac belum terlihat karena sifatnya yang satu arah dari pimpinan atau HRD kepada karyawan. - Kegiatan-kegiatan berkumpul secara informal seperti potluck, <i>employee party</i>, makan siang atau makan bersama selalu diikuti dengan antusias oleh anggota perusahaan. 	<p>Natal, Halloween, Paskah, Tahun Baru Cina, dan lain-lain. Walaupun sederhana namun karyawan sangat menikmati acara tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi secara berkala antara karyawan dengan pimpinan melalui konferensi staf juga menjadi penting sebagai ajang komunikasi dua arah dimana pimpinan dapat menyampaikan informasi perusahaan secara transparan dan mencukupi, sedangkan karyawan dapat memberikan inputnya secara langsung. <p>Program penghargaan Eddies Award yang diikuti informan menjadi pengalaman yang tidak terlupakan dan mendorongnya untuk bekerja lebih baik. Selanjutnya <i>Thank you note</i> dan <i>email blast</i> memang telah menjadi kebiasaan di perusahaan yang dilakukan oleh pimpinan puncak dan akhirnya diikuti oleh pimpinan lain kepada karyawannya.</p>	<p>karyawan selalu menunjukkan antusiasnya dan mereka senang mengisi poin-poin dalam <i>survey</i> tersebut. Setiap tahun terlihat karyawan terlibat dalam menyampaikan opini dan input mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Anonymous channel</i>, seperti karyawan lebih menyukai penyampaian secara <i>online</i>, sedangkan dari <i>suggestion box</i> tidak terlalu signifikan. - <i>Yammers</i>, antusiasme karyawan justru sangat terlihat, karena banyak sekali masukan-masukan dan ide-ide baru yang disampaikan lewat media. Jadi arus komunikasi di <i>Yammers</i> memang lebih deras dan semarak. - Program pelatihan, karyawan biasanya berinisiatif untuk mengikuti pelatihan tertentu untuk meningkatkan kemampuannya di bidang itu, maka perusahaan akan berusaha memfasilitasi dan menyediakan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, misalnya program mentoring. - Pada <i>Social Night</i> atau <i>Employee Party</i>, karyawan pasti sangat antusias dan menunggu-nunggu kegiatan tersebut. 	
--	---	---	--	--

Tabel 5.1.4b: Keterlibatan Karyawan dan Pimpinan dalam Kegiatan *Employee Relations*

Konsep	Informan		
	5	6	7
Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)			
Keterlibatan karyawan dan pimpinan dalam kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat komite-komite yang dibentuk untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan. Misalnya komite sosial yang bertanggung jawab dalam mengadakan acara-acara sosial karyawan. Komite ini terdiri dari karyawan lintas divisi yang dimonitor oleh direktur <i>social and employee engagement</i>. - Selama ini memang untuk kegiatan-kegiatan <i>employee party</i> atau kegiatan sosial karyawan, kebanyakan karyawan masih sebagai penerima dan peserta saja. Namun karyawan sangat antusias mengikutinya. Selalu ditunggu-tunggu oleh karyawan. Misalnya <i>employee relations</i> yang terakhir, karyawan antusias menggunakan kostum sesuai tema yang ditentukan. Mereka menggunakan kostum yang beraneka macam. - Karyawan merasa bahwa program pelatihan itu penting untuk pengembangan diri dan peningkatan kualitas serta keahlian mereka, sehingga karyawan mengikutinya. Begitu juga banyak karyawan yang berinisiatif untuk 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan sangat antusias mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut terutama kegiatan sosial hura-hura. Namun memang kita lebih banyak sebagai penerima dan asal ikut kegiatan karena semua persiapan dan pelaksanaan sudah ada yang bertanggung jawab. - Karyawan memang bertipe terbuka, vokal menyampaikan sesuatu, dan berani sehingga mereka tidak ada masalah ketika harus menyampaikan masukan dan input terhadap pimpinan maupun rekan kerja yang lain. Komunikasi dua arah sangat terlihat saat WIPs maupun di acara Breakfast With The Boss. - Melalui program pelatihan, karyawan sadar bahwa sangat penting untuk mengikuti kegiatan tersebut demi peningkatan kualitas diri mereka juga. Mereka bersemangat ikut karena memang pelatihannya berguna sekali, bahkan untuk karyawan di divisi yang pekerjaannya tidak terkait dengan klien. - Untuk saluran anonymous, biasanya karyawan lebih suka menggunakan lewat <i>online</i> karena tidak perlu menulis tangan dan memasukkan ke kotak saran. Sehingga 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan sebisa mungkin mengikuti program-program pelatihan karena mereka telah menyadari manfaat dan pentingnya pelatihan demi pengembangan diri karyawan. Banyak juga karyawan yang berdasarkan inisiatifnya sendiri, meminta perusahaan untuk mengikuti bentuk-bentuk pelatihan lain misalnya program mentoring dan program pelatihan dengan tema tertentu yang dibutuhkan masing-masing karyawan. Dan karyawan merasa senang karena pimpinan berusaha memfasilitasi namun tentunya dengan adanya justifikasi yang jelas. - Apabila tidak ada kesibukan <i>meeting</i> dengan klien, setiap karyawan dan pimpinan semua divisi pasti ikut. Mereka selalu aktif juga menyampaikan ide, masukan, bahkan komentar yang lucu-lucu di luar konteks. Dan misalnya walaupun masukan itu dangkal atau bahkan tidak nyambung pun didengarkan oleh pimpinan. Seringkali dari masukan-masukan itulah menjadi dasar awal pembuatan keputusan pimpinan. - Di acara Breakfast With the Boss biasanya karyawan baru yang diundang secara

	<p>melakukan program mentoring untuk belajar dengan konsultan senior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setiap pertemuan karyawan dengan pimpinan, baik WIPs atau komunikasi langsung sehari-hari, karyawan secara aktif menyampaikan input dan masukannya. Banyak usulan-usulan karyawan yang akhirnya diakomodasi oleh perusahaan misalnya program Fruit Friday atau pembangunan <i>nursery room</i> untuk karyawan yang menyusui. - Karyawan juga selalu bersemangat dalam mengikuti <i>employee survey</i> karena mereka dapat menyampaikan penilaiannya dan kebutuhannya pada aspek-aspek perusahaan yang ditanyakan. 	<p>kerahasiaannya lebih terjamin. Begitu pula saat <i>employee survey</i>, hampir semua karyawan menunggu-nunggu karena mereka punya kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya terkait aspek-aspek di perusahaan. Karena biasanya perusahaan selalu mengakomodasi hasil <i>employee survey</i> itu.</p>	<p>bergantian, tapi saat itu karyawan juga aktif berkomunikasi dalam pembicaraan dan kalo ada masukan disampaikan saat itu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biasanya memang untuk kegiatan <i>employee party</i> dan beberapa perayaan hari khusus, karyawan hanya sebagai penerima acara karena sudah dipersiapkan oleh komite terkait. Namun karyawan tetap antusias dan bahkan acara-acara tersebut selalu ditunggu-tunggu oleh karyawan.. Ada juga beberapa kegiatan yang merupakan inisiatif dan hasil masukan dari karyawan misalnya Fruit Friday, atau karyawan mengadakan <i>silent auction</i> untuk acara Paskah. Karyawan yang mengusulkan dan melaksanakannya, sedangkan pimpinan pasti mendukung misalnya dari segi anggaran.
--	---	---	--

5.2 Komunikasi Internal

5.2.1 Komunikasi Internal di dalam Perusahaan (Komunikasi Vertikal, Horizontal, dan Diagonal)

Komunikasi internal di dalam perusahaan dilaksanakan secara terbuka, karyawan dan pimpinan terbiasa untuk menyampaikan sesuatu secara langsung tanpa ada perasaan takut atau ragu-ragu. Tidak ada jarak atau kesenjangan satu sama lain terkait jabatan atau struktur hierarki di dalam perusahaan. Komunikasi dua arah telah menjadi budaya yang mengakar di dalam komunikasi internal perusahaan sehingga mendorong partisipasi penuh karyawan dan pimpinan. Karyawan didorong untuk berani dan jujur menyampaikan pendapat dan masukan apapun kepada pimpinan. Bahkan pengambilan keputusan bersama seringkali juga melibatkan pertimbangan dan masukan karyawan. Sebagaimana disampaikan oleh Informan 7:

Komunikasi kita kerasa banget *western*-nya, pimpinan dengan karyawan itu dekat banget. Gak ada itu namanya kita jauh atau susah ngobrol sama pimpinan. Beda sama gaya perusahaan Jepang atau bahkan di Indonesia yang hubungan internalnya masih terdapat senioritas yang berlebihan secara hierarkis (...) Kita di sini demokratis banget. Pertimbangan dan masukan karyawan itu benar-bener diakomodasi sama pimpinan, gak cuma sekedar didengerin aja.

Komunikasi dua arah yang terbuka memang telah menjadi budaya perusahaan yang sejak awal diperkenalkan oleh pimpinan puncak perusahaan. Beliau adalah tipe pemimpin yang sangat terbuka dan penganut komunikasi *open door policy* dimana beliau akan terbuka menerima karyawan yang ingin menyampaikan masukan atau informasi apapun kepadanya. CEO juga merupakan pimpinan yang sangat personal dengan mampu berkomunikasi mulai dari manajemen atas hingga paling bawah seperti kepada staf pendukung atau *office boy*. Sikapnya yang mudah didekati dan terbuka mendorong pimpinan lain untuk menerapkan pendekatan yang sama. Sesuai pernyataan informan 6:

Komunikasi perusahaan terbuka banget, nyaman, bebas mau ngomong apa aja. Mungkin awalnya dari CEO kita yang orangnya emang terbuka dan bisa masuk ke semuanya. Beliau orangnya *approachable* banget, dia bisa langsung ngobrol dari manajemen paling atas sampe ke *office boy* dia samperin. Dan pimpinan-pimpinan lain sama karyawannya juga gitu, kita gampang banget buat ngomong (...) Hierarki atau struktural perusahaan

pasti ada, tapi di internal kita sama sekali gak kaku, gak ada namanya pimpinan terus karyawan gak bisa ngobrol belum ada

Selain karena keterbukaan pimpinan, komunikasi internal yang positif didukung oleh desain ruang atau meja kerja antara satu anggota perusahaan dengan anggota yang lain. Bahkan tidak hanya dengan pimpinan atau rekan satu divisi, namun juga divisi-divisi lain. Kedekatan jarak ruang kerja ini memudahkan mereka dalam berinteraksi dan berkomunikasi langsung setiap harinya. Hal ini mendorong kedekatan antar karyawan dengan pimpinan hingga dalam kondisi satu sama lain memiliki kesamaan pemahaman dan kepekaan. Sebagaimana disampaikan informan 2:

Kita kalo misalnya ada apa-apa, yah langsung aja ngomong. Kan meja kita juga hadap-hadapan dan samping-sampingan. Jadi kalo mau ngobrol tinggal teriak dikit atau geser kursi aja. Aku sih ngerasa *proximity* itu ngebantu banget koordinasi kerja kita, komunikasinya juga cepet

Didukung oleh informan 7:

Karyawan dan pimpinan duduknya deketan jadi gampang kalo mau ngobrol atau butuh sesuatu dengan pimpinan atau karyawan. Bahkan karena itu, akhirnya kita jadi peka ke yang lain misalnya mereka lagi *bad mood* atau ada masalah kita pasti tahu. Auranya langsung keliatan aja. Abis itu kita nanya kenapa dan sebisa mungkin kita bantuin kalo dia butuh apa-apa

Penyampaian informasi internal dilakukan dalam cara yang berbeda tergantung pada sensitivitas pesan. Untuk informasi yang sangat penting dan dianggap sensitif, pimpinan puncak akan mengadakan pertemuan terlebih dahulu dengan para manajer dan direktur untuk memastikan pemahaman yang sama dicapai. Di dalamnya dilakukan pula proses diskusi dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan terkait informasi yang akan disampaikan. Selanjutnya setelah didapatkan keputusan yang pasti, maka keseluruhan informasi tersebut akan langsung dikirimkan melalui memo surat elektronik ke seluruh karyawan dalam waktu yang bersamaan demi menghindari adanya distorsi pesan. Disampaikan oleh informan 2 yaitu:

Untuk informasi yang sensitif atau *complicated* biasanya manajer dan direktur dikumpulkan bersama dulu untuk di-secure *understanding*-nya. Kita diberikan pengarah dulu, setelah keputusan yang pasti, terus langsung dibagi ke *email* karyawan-karyawan semuanya. Bahkan sebelum rapatnya selesai, informasi itu udah nyebar tuh. Soalnya perusahaan tahu banget

yah, penting untuk nyampein informasi yang sama secara konsisten dikirim dalam waktu yang bersamaan, untuk meminimalkan distorsi pesan atau salah paham

Namun untuk informasi umum setiap harinya, disampaikan langsung kepada karyawan atau pimpinan yang dituju sesuai kelompok-kelompok direktori yang telah disusun. Sebagaimana dinyatakan informan 6:

Dapat juga informasi tersebut disampaikan ke khalayak-khalayak spesifik misalnya program pelatihan yang ditujukan bagi karyawan AE 1, maka yang menerima hanya orang-orang yang terkait. Begitu juga di divisi masing-masing. Kalo divisi riset namanya @jakartariset, divisi korporat ke @jakartacorporate, seluruh perusahaan ke @indonesia. Gitu aja simpel, cepet

Begitu pula komunikasi internal lintas divisi, dijalankan melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan sebagian besar tatap muka. Bahkan kedekatan anggota perusahaan tidak hanya terjadi pada masing-masing divisi namun juga dengan karyawan atau pimpinan divisi lain. Informan 5 menyatakan:

Kondisinya sangat-sangat menyenangkan. Gak cuma dengan atasan, tapi juga sama rekan kerja, senior-senior yang lebih sedikit juga enak banget. Kita deket banget malah, kalo ada apa-apa atau masalah semuanya saling terbuka. Di lintas divisi juga kita deket banget, mungkin karena udah lebih dari satu tahun gitu yah, ngerasa lebih nyaman, enak kalo ngobrol sama siapa-siapa aja. Bahkan kita deket juga sama pimpinan divisi lain

Komunikasi internal lintas divisi yang berjalan baik terjadi karena interaksi dan komunikasi yang berkelanjutan dalam kehidupan sehari-hari. Bagi divisi yang terkait dengan klien secara langsung, akan bekerja sama dalam tim dengan rekan kerja atau pimpinan dari divisi-divisi lain. Tidak ada pekerjaan dalam perusahaan yang dikerjakan secara individu. Sehingga mereka akan terus menerus bekerja sama dengan divisi lain. Begitu pula dengan divisi yang tidak terkait dengan klien, mereka menyediakan pelayanan bagi anggota perusahaan internal misalnya divisi HR yang memang terkait langsung dengan kegiatan kepegawaian setiap divisi. Disampaikan oleh informan 5:

Kan kalo *research* itu ada kerjaan-kerjaan yang gak cuma di-handle di divisi kita sendiri yah. Karena sering ada projects yang harus kerja sama dengan divisi *public affairs*, *corporate*, dan lain-lain. Kita di perusahaan gak pernah kerja sendiri, pasti kerja di tim bareng-bareng. Jadi interaksi kita luas, gak cuma kita-kita yang di divisi aja

Didukung oleh informan 2:

Dan kebetulan karena memang kita semua *providing service to other department* yah kita saling berkomunikasi. Kerjaan kita sehari-hari yah memang terkait ke departemen lain. Kaya misalnya *editing, translating* itu semua dokumen kita terima dari yang lain (...) Begitu juga *training* kita koordinasi sama semua departemen

Setiap divisi juga saling membantu satu sama lain, terutama terkait sumber daya manusia. Ketika salah satu divisi memerlukan tambahan sumber daya manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka mereka akan dibantu oleh karyawan dari divisi lain dan begitu pula sebaliknya. Namun tentunya terlebih dahulu harus meminta izin dan menyampaikan langsung kepada pimpinan divisi dimana karyawan tersebut berada. Sistem saling membantu pekerjaan divisi lain memang telah menjadi gambaran yang lumrah dalam hubungan internal perusahaan. Didukung oleh pernyataan informan 2:

Kita di internal *flexible* aja. Kalo kita kosong dan departemen-departemen lain minta tolong temen-temen yah aku selalu *welcome* (.....) Biasanya tim sana akan bilang aku dulu sebelum pinjem temen-temen, pasti akan *kulo nuwun* dulu gak yang langsung asal comot gitu ya. Dan temen-temen juga pasti akan ijin aku dulu. Jadi paling gak semuanya saling tahu dan menghormati ya

Komunikasi internal yang dilakukan kepada seluruh karyawan, dilakukan melalui berbagai saluran selain penyampaian melalui *email* atau komunikasi tatap muka informal seperti Breakfast With The Boss, acara-acara spesial, *potluck*, dan lain-lain. Penyampaian informasi dan komunikasi dua arah secara formal terlaksana melalui konferensi staf mingguan pada divisi atau unit kerja masing-masing, *brainstorming*, hingga konferensi staf setiap bulan dan tahunan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan. Selain komunikasi kepada karyawan, komunikasi internal yang dijalankan di dalam perusahaan juga untuk menggali input serta masukan karyawan.

Tabel 5.2.1a: Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, Diagonal)

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Iklm Komunikasi Internal				
Komunikasi internal (horizontal dan vertikal)	<p>- HRD hanya terdiri dari tiga anggota termasuk pimpinan dengan meja kerja yang saling berdekatan dalam ruangan yang sama, sehingga satu sama lain sangat dekat. Bahkan sudah seperti saudara sendiri</p> <p>- Komunikasi di dalam perusahaan sangat terbuka dan karyawan didorong untuk menyampaikan sesuatu secara langsung pada pimpinan tanpa rasa takut.</p> <p>- Komunikasi dilakukan sebagian besar menggunakan <i>email</i> dengan tujuan penerima yang terklasifikasi sesuai divisi atau unit-unit kerja yang terdapat di dalam perusahaan.</p> <p>- Komunikasi dua arah secara tatap muka dilaksanakan melalui konferensi staf antara pimpinan dengan karyawan, diinformasikan tentang keberhasilan perusahaan, peraturan baru dari pimpinan</p>	<p>- Komunikasi internal didukung oleh <i>proximity</i> ruang kerja yang berdekatan. Setiap anggota dalam divisi posisinya bersebelahan.</p> <p>- Komunikasi internal dilaksanakan secara terbuka, karyawan dan pimpinan terbiasa untuk menyampaikan sesuatu secara langsung tanpa ada perasaan takut atau ragu-ragu. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan sangat dekat, tidak hanya terkait pekerjaan namun juga personal. Tidak ada jarak satu sama lain terkait jabatan atau struktur hierarki di dalam perusahaan.</p> <p>- Sebagian besar komunikasi dilakukan selain telepon atau tatap muka, menggunakan <i>email</i> karena lebih cepat, menjangkau banyak khalayak dalam waktu yang sama, konsistensi terjaga dan bisa ada catatannya (dokumentasi)</p>	<p>- Perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kecil menengah sehingga komunikasi langsung masih sangat mudah untuk dilakukan. Hal ini didorong juga dengan ruang kerja yang saling berdekatan sehingga memudahkan satu sama lain dalam berkomunikasi.</p> <p>- Perusahaan selalu mendorong dan membiasakan karyawan untuk terbuka dan menyampaikan inputnya secara langsung mengenai apa saja ke pimpinan-pimpinan terkait.</p> <p>- Aliran informasi terjadi dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan, dan antar karyawan. Jadi dari input-input karyawan yang disampaikan melalui <i>survey my voice, Breakfast With The Boss</i>, diskusi-diskusi informal, <i>employee meeting</i> merupakan bahan baku yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan.</p> <p>- Suatu kebijakan atau informasi</p>	<p>- Proses komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan itu yang paling penting adalah gaya kepemimpinan dari pimpinan perusahaan.</p> <p>- Sebenarnya hubungan karyawan dengan karyawan merupakan cerminan dari hubungan karyawan dengan atasan. Jika komunikasi vertikalnya berjalan baik, lancar, dan tidak ada hambatan hierarki maka hubungan horizontal dan diagonal pun tidak akan ada masalah.</p> <p>- Jika pimpinan terbuka, tidak merasa superior atau arogan, karyawan diberikan kesempatan untuk berpendapat dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka komunikasi dalam perusahaan akan terjadi dengan positif dan konstruktif.</p>

	<p>atau HRD, dan informasi-informasi lain terkait operasional perusahaan. Hasil pertemuan tersebut juga akan disebarkan ke seluruh karyawan untuk mengantisipasi mereka yang berhalangan hadir.</p> <p>- Jika ada masalah yang tidak dapat diselesaikan di divisi masing-masing, maka HRD maupun pimpinan akan memfasilitasi.</p>	<p>- Penyampaian informasi dan komunikasi dua arah didukung melalui kegiatan konferensi staf secara berkala, baik mingguan di setiap divisi maupun yang melibatkan semua anggota perusahaan.</p> <p>- Aliran informasi untuk informasi yang penting dan sensitif dilakukan dengan memberikan pengarah terlebih dahulu kepada manajer dan direktur diberi secara tatap muka, menyatukan pemahaman, setelah dihasilkan keputusan yang pasti maka akan dibagi langsung ke <i>email</i> karyawan-karyawan yang dituju. Perusahaan mengupayakan agar informasi yang sama secara konsisten dikirim dalam waktu yang bersama kepada semua target yang dituju, untuk menghindari distorsi pesan.</p> <p>- Komunikasi dengan karyawan dibawah divisi, dijabatani oleh masing-masing ketua tim. Namun seringkali karyawan memilih berkomunikasi langsung.</p>	<p>dibicarakan di level atas, lalu melibatkan para manajer, baru biasanya disampaikan ke seluruh pihak yang terkait atau dituju.</p>	
Komunikasi lintas divisi (vertikal)	<p>- Sebagai HRD, kegiatan divisi ini pasti sangat berhubungan dengan departemen lain misalnya</p>	<p>- Perusahaan membentuk komite-komite yang anggotanya terdiri divisi yang beda-beda, sehingga mereka bekerja</p>	<p>- Komite-komite yang dibentuk beranggotakan karyawan lintas divisi, pimpinan yang mengawasi juga dari divisi yang</p>	<p>- Komunikasi internal di perusahaan sangat terkait dengan gaya kepemimpinan pimpinan perusahaan. Jika</p>

	<p>terkait rekrutmen dan penilaian kinerja karyawan, program pelatihan, maupun informasi dan masalah-masalah terkait kepegawaian. Jika muncul masalah diantara anggota perusahaan, maka HRD akan membantu memfasilitasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan masing-masing divisi sering diminta untuk membantu divisi lain atau bahkan pimpinan-pimpinan lain. Namun pimpinan divisi harus meminta izin dan mengkomunikasikan hal tersebut. - Jika muncul input karyawan, baik melalui hasil <i>employee survey</i> maupun saluran komunikasi lain seperti <i>anonymouchannel</i> ataupun dari Breakfast With The Boss, HR bersama dengan pimpinan membantu memfasilitasi penyelesaian masalah, terdapat <i>follow up</i> hingga masalah tersebut selesai. 	<p>bersama-sama di dalamnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divisi informan menangani <i>client</i> yaitu karyawan atau anggota-anggota perusahaan, sehingga lingkup pekerjaan akan selalu terkait dan berhubungan dengan divisi lain di dalam perusahaan. - Saling membantu apabila divisi lain membutuhkan tenaga kerja, maka karyawan divisi lain dapat membantu. Namun, pasti sebelumnya akan diinformasikan dan meminta izin pimpinan terkait terlebih dahulu. Karyawan pun tetap melaporkan hasil kerjanya melalui <i>email</i>. - Konferensi staf biasanya dilaksanakan dengan keterlibatan pimpinan dan karyawan lintas departemen. Mereka berkumpul bersama dan mendapatkan informasi secara bersamaan serta menyampaikan inputnya masing-masing secara terbuka. 	<p>berlainan. Mereka bekerja sama dalam komite tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terkait dengan <i>project</i> klien, akan dibentuk tim yang terdiri dari berbagai divisi yang terkait. Sehingga mereka akan menyelesaikannya bersama-sama. Di dalamnya terkait rapat dan pertemuan secara berkala. - Kegiatan-kegiatan di luar pekerjaan seperti <i>employee party</i>, perayaan hari-hari besar, dan lain-lain pasti akan melibatkan divisi lain sehingga kesempatan berkomunikasi dengan mereka selalu ada. 	<p>pimpinan itu terbuka, komunikasi dua arah, mendekati diri dengan karyawan, maka hubungan karyawan, baik horizontal maupun diagonal akan mengikuti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengadakan kegiatan bersama-sama yang melibatkan setiap divisi. Misalnya kegiatan piknik semua departemen, secara otomatis masing-masing divisi akan saling berinteraksi. - Jika salah satu divisi ingin meminta bantuan dari karyawan divisi lain, maka idealnya harus dikomunikasikan terlebih dahulu ke pimpinan karyawan yang bersangkutan.
--	---	--	---	--

Tabel 5.2.1b: Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, Diagonal)

Konsep	Informan		
	5	6	7
Iklm Komunikasi Internal			
Komunikasi internal (vertikal dan horizontal)	<p>- CEO perusahaan, CEO adalah pimpinan yang sangat terbuka, rendah hati, dan personal. Beliau selalu berkomunikasi bahkan dengan lapisan paling bawah sekalipun, misalnya karyawan pendukung seperti OB. Beliau juga memberlakukan sistem komunikasi pintu terbuka bagi karyawan yang ingin berbicara dengannya.</p> <p>- Komunikasi dua arah antar karyawan dengan pimpinan sangat terasa. Tidak ada halangan untuk menyampaikan masukan dari mereka. Bahkan pimpinan-pimpinan perusahaan sangat bersahabat dan humoris, sehingga hubungan menjadi lebih dekat.</p> <p>- Masukan-masukan dari karyawan, misalnya masalah atau kebutuhan yang dialami karyawan, akan di-<i>follow up</i> oleh pimpinan untuk dicarikan solusi. Misalnya dulu karyawan wanita membutuhkan tempat untuk memompa asi, maka perusahaan memfasilitasi melalui penyediaan <i>nursery room</i>.</p> <p>- Aliran informasinya ada beberapa cara. Pertama, dibicarakan di level pimpinan manajemen bersama dengan manajer baru</p>	<p>- Komunikasi perusahaan itu sangat terbuka, nyaman, bebas mau ngomong apa aja. Bahkan pimpinan perusahaan bisa berkomunikasi dengan level paling atas hingga level bawah. Hierarki atau struktural perusahaan pasti ada, namun pada kenyataannya komunikasi bisa dilakukan langsung tanpa perlu kaku berdasarkan level—level tersebut.</p> <p>- Jika ada informasi yang penting dan kompleks, biasanya pimpinan puncak mengadakan rapat terlebih dahulu dengan direktur dan atau manajer, baru setelah pasti, dikirim lewat <i>email</i> informasinya ke seluruh karyawan. Informasi yang sama akan diterima karyawan dalam waktu yang bersamaan, itu bagus.</p> <p>- Dapat juga informasi tersebut disampaikan ke khalayak-khalayak spesifik misalnya program pelatihan yang ditujukan bagi karyawan AE 1, maka yang menerima hanya orang-orang yang terkait. Begitu juga di divisi masing-masing.</p> <p>- Biasanya setelah <i>email</i> dikirimkan, di-<i>follow up</i> melalui tatap muka langsung atau telepon. Jadi alurnya informasi disampaikan melalui <i>email</i> – diterangkan lewat tatap muka – lalu hasil tatap muka didokumentasikan lagi lewat</p>	<p>- Hubungan komunikasi antar karyawan dan pimpinan berbudaya kebarat-baratan, pimpinan dengan karyawan itu sama. Tidak ada kesenjangan atau jarak di antara keduanya. Berbeda dengan gaya perusahaan Jepang atau Indonesia yang hubungan internal terdapat senioritas yang berlebihan secara hierarkis.</p> <p>- Karyawan dan pimpinan duduknya sangat berdekatan sehingga mudah jika ingin berkomunikasi atau membutuhkan sesuatu dengan pimpinan atau karyawan. Bahkan karena itu, akhirnya masing-masing peka pada kondisi yang lain misalnya mereka sedang <i>bad mood</i> atau sedang ada masalah. Dan kita biasanya saling bantu.</p> <p>- Penyampaian informasi tergantung pada perbedaan sensitifitas dari <i>message</i>-nya. Kalo itu terkait informasi yang sensitif ada protokol yang harus diperhatikan, misalnya disampaikan langsung ke tim atau senior terkait, lalu apabila perlu baru ke seluruh internal. Kalo informasi yang cukup general bisa langsung melalui @ indonesia atau yang lewat <i>meeting</i> WIPs tadi.</p> <p>- Aliran informasi terjadi dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan, dan antar</p>

	<p>disampaikan kepada karyawan melalui <i>email</i> langsung ke seluruh karyawan atau disampaikan langsung saat konferensi staf. Kedua, informasi disampaikan langsung kepada karyawan dari pimpinan puncak atau HRD. Ketiga, untuk level divisi atau unit kerja, disampaikan kepada target anggota divisi masing-masing oleh <i>supervisor</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokasi meja kerja yang berdekatan dengan sistem ruang terbuka memudahkan antar karyawan dan pimpinan dalam berkomunikasi secara langsung. 	<p><i>email</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kondisi yang sama berlaku juga dengan karyawan lain, baik yang satu divisi maupun divisi lain. Langsung aja ngomong atau lewat <i>email</i>. Karena meja karyawan dan pimpinan berdekatan, sehingga memudahkan satu sama lain berkomunikasi dan berinteraksi. 	<p>karyawan. Jadi dari input-input karyawan yang disampaikan melalui <i>survey my voice</i>, <i>Breakfast With The Boss</i>, diskusi-diskusi informal, <i>employee meeting</i> merupakan bahan baku yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suatu kebijakan atau informasi dibicarakan di level atas, lalu melibatkan para manajer, baru biasanya disampaikan ke seluruh pihak yang terkait atau dituju.
<p>Komunikasi internal diagonal (lintas divisi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap pekerjaan pasti melibatkan karyawan dan pimpinan dari divisi lain. Jadi pasti terdapat rapat berkala dengan mereka. - Karyawan tidak hanya dekat dengan karyawan divisi lain, namun juga pimpinan dari lintas divisi. - WIPs bulanan diadakan dengan keterlibatan seluruh anggota perusahaan. Sehingga ada kesempatan berkala untuk saling bertemu dengan karyawan dan pimpinan dari divisi lain. - Saling membantu apabila divisi lain membutuhkan tenaga kerja, maka karyawan divisi lain dapat membantu. Namun, pasti sebelumnya akan diinformasikan dan meminta izin pimpinan terkait terlebih dahulu. Karyawan pun tetap melaporkan hasil kerjanya melalui <i>email</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan karyawan dan pimpinan lintas divisi juga berhubungan dekat, komunikasi berjalan dua arah. Karena kebetulan divisi <i>resource</i> melayani dan bekerja sama terutama dengan bagian-bagian internal, pekerjaannya terlibat langsung dengan semua divisi. Jadi membangun hubungan yang baik dengan divisi lain menjadi sangat penting. - Dengan karyawan dan pimpinan divisi lain kita saling kenal. Lagipula kita selalu saling membantu, misalnya salah satu divisi membutuhkan tambahan tenaga sumber daya, maka karyawan dari divisi kita bisa membantu, begitu pula divisi lain. Jadi unsur kerja sama dan saling <i>back up</i>-nya sangat terlihat. - kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan yang melibatkan karyawan dan pimpinan divisi lain, misalnya program pelatihan, WIPs, juga menjadi ajang untuk bertemu dan berkumpul 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap divisi yang ada di perusahaan pasti terkait dan berhubungan dengan divisi lain, misalnya melalui tim-tim dalam menyelesaikan kasus klien. Sehingga selalu ada kesempatan untuk bertemu dan berinteraksi. - Jadi hubungan satu sama lain bagus sekali apalagi perusahaan sering mengadakan kegiatan-kegiatan internal yang mengharuskan karyawan dan pimpinan lintas divisi untuk bertemu dan berinteraksi bersama misalnya melalui WIPs, program pelatihan, perayaan hari spesial. Bahkan dekat juga dengan pimpinan divisi lain. - Biasanya juga sering diadakan <i>brainstorming</i> dengan mengundang rekan kerja atau pimpinan dari divisi lain yang kira-kira mampu memberikan masukan mengenai masalah atau proyek yang dihadapi.

5.2.2 Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya

Komunikasi internal di dalam perusahaan dapat dilakukan secara formal dan informal serta melalui saluran komunikasi tertulis, lisan, atau perpaduan tertulis maupun lisan.

a. Informal

Sebagian besar proses interaksi dan komunikasi dilaksanakan secara informal karena karena sifat komunikasi di dalam perusahaan yang terbuka dan dua arah, sehingga karyawan bebas menyampaikan pendapatnya tanpa perasaan takut. Dilakukan melalui diskusi-diskusi informal, dalam kegiatan-kegiatan yang santai, hingga komunikasi sehari-hari di dalam perusahaan. Dinyatakan informan 3:

Kita terbuka aja. Kalo ada apa-apa yah langsung bicarakan saja dengan pimpinan atau rekan kerja yang bersangkutan. Misalnya dia minta waktu ngobrol, kita luangkan waktu berbicara. Atau waktu diskusi-diskusi santai, yah diomongkan saja. Apalagi saat kegiatan-kegiatan *employee party*, pimpinan karyawan *mingle* jadi satu

b. Formal

Komunikasi secara formal dilakukan terutama terkait pekerjaan dan pembicaraan dalam kegiatan formal. Walaupun komunikasi seringkali dilaksanakan secara langsung, namun terdapat mekanisme secara formal terutama terkait wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota perusahaan. Hal ini sangat penting dalam koordinasi pekerjaan dan memberikan petunjuk yang jelas akan tanggung jawab pekerjaan setiap individu. Begitu pula pengajuan hasil kerja juga akan melalui mekanisme formal dan dinilai secara resmi oleh perusahaan. Sebagaimana disampaikan informan 7:

Jelas yah masing-masing tanggung jawabnya apa. Itu udah ada di peraturan formal perusahaan. Jadi kalo misalnya ada masalah, mekanismenya kaya gimana. Informasi-informasi yang sensitif *protocol*-nya gimana, itu udah ada. Pengajuan proposal kerjaan lewat *supervisor* dulu baru di-*cascade* ke pimpinan atas dan seterusnya

c. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis tetap menjadi pilihan karyawan terutama sebagai dokumentasi dan bukti tertulis yang mendukung pernyataan lisan apabila dibutuhkan. Selain itu dokumentasi tertulis juga memberikan individu

kesempatan untuk menyusun informasi dengan sebaik-baiknya sehingga menjaga kendali isi tulisan. Sebagaimana disampaikan informan 6:

Selama ini sih pake media elektronik kaya *email* udah wajib banget. Dan aku emang dari dulu udah dibiasain dan didorong pimpinan aku biar lebih terstruktur kerjanya soalnya ada dokumentasinya. Jadi kalo ntar di-*trace back* lagi gampang nyarinya.....kendalinya ada, jadi bikin dulu yang bagus gimana. Kalo perlu sama pimpinan aku dicek dulu kata-katanya udah bener apa gak. Kan kerjaan kita serius, jadi salah *spelling* aja bisa jadi masalah

Komunikasi tertulis di dalam perusahaan disampaikan melalui kegiatan-kegiatan atau media internal, seperti:

1. *Introduction Book* atau buku manual, yaitu buku pedoman yang diberikan kepada setiap karyawan baru sebagai pengetahuan awal mengenai perusahaan dan cara kerja yang ada di dalam perusahaan. Berisi informasi yang sangat beragam mulai dari gambaran perusahaan, langkah-langkah dalam menyusun proposal, informasi mengenai kebijakan perusahaan, saran dalam berpakaian ketika bertemu klien dan lain sebagainya.
2. InPac, Slide show untuk bahan presentasi dalam pertemuan karyawan, pengiriman informasi melalui *email*, dan lain-lain.
3. Penyampaian masukan atau input-input kepada pimpinan perusahaan melalui *anonymous channel* berupa kotak saran maupun *email*.
4. Komunikasi tertulis secara formal misalnya melalui ajang *employee survey* atau My Voice.

Sebagian besar media komunikasi tertulis yang digunakan bersifat elektronik atau digital, kecuali untuk karyawan pendukung (*supportinf staff*). Pertimbangannya adalah karena:

- a. Sesuai dengan karakteristik dan gaya hidup anggota perusahaan yang modern dan dinamis. Sebagai seorang konsultan dengan mobilitas dan kesibukan yang tinggi, karyawan dan pimpinan perusahaan membutuhkan media yang cepat, dengan *feedback* yang segera, serta dapat diakses di mana saja. Hal ini penting karena bekerja di konsultan sangat terkait dengan pekerjaan yang bisa selalu dihubungi dan membutuhkan respon yang cepat. Selain itu media tertulis yang

bersifat elektronik mendukung dokumentasi yang terstruktur dan mudah apabila dibutuhkan sewaktu. Sebagaimana disampaikan oleh informan 5:

Kita kan disini semuanya konsultan, *litarate* lah teknologi, jadi kita pake yang emang banyak dipake. Lagian kerjaan nuntut kita untuk selalu bisa dihubungin, ngasi *feedback* klien cepet, dan gampang di-*trace back* kalo butuh dokumentasinya. Jadi emang jauh lebih gampang

- b. Selain karena biaya yang minimal, bahkan sama sekali tidak mengeluarkan biaya, perusahaan juga menganut prinsip *go green* atau ramah lingkungan. Sehingga mendorong karyawan untuk menggunakan media digital dan sebisa mungkin tidak menggunakan media tercetak. Demikian disampaikan informan 7:

Perusahaan sih *encourage* kita buat gak banyak make *printed material*. Kalo emang gak butuh-butuh banget gak usah nge-*print*. Kita ada komite *go green* yang emang fokusnya gimana perusahaan lebih *aware* aja sama lingkungan. Misalnya sering-sering ngecek colokan, kalo gak dipake dimatiin aja

- c. Melalui penggunaan media digital, informasi yang sama dapat disampaikan kepada banyak pihak dalam waktu yang bersamaan sehingga menjaga konsistensi pesan dan mengurangi kemungkinan munculnya distorsi terhadap pesan yang ada. Disampaikan oleh informan 2:

(.....) Perusahaan selalu memastikan bahwa informasi itu nyampe ke karyawan dalam waktu yang sama. Jadi konsistensi pesannya terjaga. Penyampaian pesan konsisten dalam waktu yang bersamaan kan luar biasa sekali itu

d. Komunikasi Lisan

Saluran komunikasi lisan paling banyak digunakan di dalam perusahaan, terutama dalam komunikasi tatap muka secara informal. Sebagian besar proses interaksi dan komunikasi dilaksanakan secara lisan karena karena sifat komunikasi di dalam perusahaan yang terbuka dan dua arah, sehingga karyawan bebas menyampaikan pendapatnya tanpa perasaan takut. Dilakukan melalui diskusi-diskusi informal, dalam kegiatan-kegiatan yang santai, hingga komunikasi sehari-hari di dalam perusahaan. Juga karena karyawan maupun pimpinan berbagi ruang kerja dan dalam jarak yang

berdekatan sehingga memudahkan komunikasi tersebut dilakukan. Begitu juga di dalam perusahaan karena ukuran divisi atau unit kerja kecil hanya terdiri dari beberapa karyawan dan pimpinan sehingga memudahkan untuk berkomunikasi langsung. Disampaikan oleh informan 1:

Duduk kita dekat juga kan jadi langsung aja kalo ada perlu apa-apa tinggal bilang. Kita uda terbiasa langsung bilang misalnya ada masalah atau ada yang mau ditanyain, yang informal aja. Lagian kan ruang kerja kita seperti ini, tinggal manggil. Koordinasi pekerjaan juga gampang karena bahkan di divisi HR aja cuma 3 orang. Walaupun jumlah di divisi lain, terutama untuk divisi yang terkait klien, jumlahnya lebih banyak

Alasan anggota perusahaan dalam melakukan komunikasi lisan adalah karena mendukung adanya umpan balik secara langsung, kecepatan informasi, memberikan informasi yang lebih kaya dan lengkap karena didukung adanya gerak tubuh atau *gesture* dari individu yang bersangkutan. Selain itu komunikasi lisan secara tatap muka juga mendukung adanya kualitas personal yang lebih baik di antara anggota-anggota internal perusahaan. Sebagaimana disampaikan oleh informan 6:

Kalo emang masalah itu lebih enak diomongin langsung, yang butuh *direct feedback* kan emang lebih enak lewat ngomong langsung, cepet kelar urusannya. Dan selama ini alur komunikasi kita mudah banget ke atas, ke samping, bahkan ke tim gw juga (.....) Kalo ngomong langsung kan akhirnya ketemu dari yang biasanya sibuk banget jarang ketemu, jadi gak mungkin cuma ngobrol kerjaan pasti ada nyelip-nyelip obrolan yang lain.

Didukung oleh informan 7:

Sekali lagi aku bilang, di sini gak ada *gap-gap* hierarki gitu. Mau ngomong, ngomong aja pimpinan juga *welcome*. Lagian kalo ngomong langsung paling nggak kita tahu reaksi orang gimana. Kalo tulisan kita gak tau dia marah atau seneng, bahasanya juga datar. Lagian ketemu langsung bisa bebas mau nanya yang kaya gimana juga

Disamping komunikasi lisan secara informal setiap harinya, perusahaan juga mengakomodasi saluran komunikasi lisan lainnya melalui kegiatan-kegiatan khusus, seperti:

1. Konferensi staf yang diadakan setiap minggu untuk masing-masing divisi atau unit kerja, setiap bulan atau setahun sekali untuk seluruh anggota perusahaan, ajang *brainstorming*, dan pertemuan-

pertemuan lain yang melibatkan komunikasi lisan di antara anggota perusahaan. Dalam kesempatan tersebut, antar karyawan dan pimpinan berkumpul untuk berbagi informasi dan berinteraksi satu sama lain. Pimpinan menyampaikan agendanya dan karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangannya.

2. Breakfast With The Boss. Ajang komunikasi antara pimpinan puncak dengan karyawan-karyawan baru. Disampaikan dalam suasana akrab dan santai sehingga kedua belah pihak dapat bercakap-cakap dengan nyaman untuk saling mengenal.
3. Kegiatan-kegiatan berkumpul antara karyawan dan pimpinan di luar pekerjaan dalam acara *employee party*, perayaan hari spesial atau keagamaan, saat *potluck*, dan lain sebagainya.
4. Komunikasi lisan melalui media seperti telepon, *video* atau *conference call*.

e. Komunikasi tertulis dan komunikasi lisan

Biasanya setelah informasi di sampaikan melalui media tertulis, akan didukung dengan komunikasi lisan atau tatap muka secara langsung. Begitu pula sebaliknya, setelah informasi disampaikan secara langsung maka sebagai rekapitulasi percakapan tersebut, akan dibagikan dokumentasi tertulisnya untuk mendukung konsistensi pesan yang disampaikan. Hal ini dilakukan untuk memastikan kecukupan informasi yang disampaikan sehingga menghindari kemungkinan kekurangan atau kesalahpahaman di antara anggota perusahaan. Komunikasi jenis ini dianggap yang paling aman oleh anggota-anggota perusahaan karena kecukupan dan kekayaan informasi dicapai melalui komunikasi langsung, sedangkan kebutuhan dokumentasi didukung melalui media tertulis seperti email.

Dinyatakan oleh informan 6:

Kita selalu pake *email*. *Email* itu bisa jadi *record*, biar bisa di-*trace back* kalo ada apa-apa. Tapi sekali lagi, semua itu nantinya bakal di-*follow up* pake tatap muka, ngomong secara langsung. Jadi sistemnya *email*, ngomong, *email* lagi hasil akhirnya gimana.

Tabel 5.2.2a: Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Iklm Komunikasi Internal				
Pemilihan saluran komunikasi	<p>Komunikasi tertulis, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melalui <i>email</i> yang dikirimkan dalam waktu yang bersamaan kepada seluruh anggota perusahaan atau pihak-pihak yang dituju oleh HRD atau divisi terkait. <i>Email</i> tersebut dikirimkan dengan sistem <i>reminder</i>. 2. InPac, penyampaian informasi dalam bentuk yang lebih formal Inpac untuk menyampaikan keberhasilan-keberhasilan kita. 3. Yammer namun selama ini kurang banyak digunakan oleh karyawan 4. Kotak saran maupun <i>online</i> sebagai fasilitas <i>anonymouschannel</i>. 5. <i>Survey</i> karyawan atau <i>My Voice</i> yang dilaksanakan setiap tahun dan terdiri dari 7 aspek 	<p>Komunikasi tertulis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Media yang paling sering digunakan adalah <i>email</i>, telepon, dan komunikasi langsung. 2. Yammer, namun tidak banyak digunakan oleh karyawan 3. Jika terdapat masalah yang sensitif atau kritik dari karyawan namun tidak dapat disampaikan secara langsung, maka menggunakan saluran <i>anonymous</i> berupa kotak saran maupun <i>online</i> 4. InPac 5. <i>Slide show</i> digunakan untuk presentasi dan <i>Video Call</i> untuk pertemuan dengan pihak Kantor global atau Regional. 6. Media yang digunakan di dalam perusahaan sebagian besar berbentuk <i>soft copy</i> atau elektronik, kecuali untuk karyawan pendukung dengan menggunakan memo tercetak. 7. <i>Survey My Voice</i> <p>Komunikasi tatap muka</p>	<p>- Semua di dalam perusahaan itu pake elektronik, kita tidak pernah menggunakan yang <i>printed</i> kecuali untuk <i>supporting staff</i>. Jadi kalo kita berbicara mengenai komunikasi internal kita cenderung elektronik.</p> <p>Komunikasi Tertulis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yammer, portal komunikasi 2. InPac, <i>electronic newsletter</i> 3. <i>Suggestion box</i> yang diletakkan di <i>pantry</i> atau yang melalui <i>online</i>. 4. <i>My Voice</i> yaitu <i>survey</i> karyawan yang dilaksanakan setiap tahun. 5. <i>Powerpoint</i> atau <i>slideshow</i> saat pertemuan karyawan. 6. <i>Introduction Book</i>, buku panduan yang diberikan kepada karyawan baru yang isinya mengenai bagaimana menjadi konsultan yang baik. 7. <i>Thank you note</i>, penghargaan kecil yang diberikan pimpinan ke karyawan atas hasil kerja yang dia lakukan sebagai bentuk apresiasi. 	<p>- Media internal untuk menyampaikan informasi secara dua arah.</p> <p>- Lewat <i>fact finding</i> mengenai kebutuhan karyawan misalnya dari <i>survey</i>.</p> <p>- <i>Briefing</i> antara pimpinan dengan karyawan secara berkala.</p> <p>- Kotak saran</p> <p>- Acara-acara <i>gathering</i></p>

	<p>besar yang ditanyakan.</p> <p>6. Sebagian besar media komunikasi berbentuk <i>soft copy</i> atau elektronik, kecuali untuk karyawan pendukung berbentuk cetak.</p> <p>7. <i>Slide show</i> untuk presentasi.</p> <p>Komunikasi Tatap Muka (komunikasi langsung)</p> <p>1. Selain melalui <i>email</i>, penyampaian informasi ditunjang dengan tatap muka informal atau melalui telepon. Sebagian besar komunikasi internal kita dilakukan secara langsung, karena posisi ruang kerja yang juga berdekatan. Didukung oleh budaya perusahaan yang memang terbuka, karyawan bebas menyampaikan pendapat kepada pimpinan</p> <p>2. Pimpinan, bersama HRD ataupun tidak, mengadakan ngadain pertemuan secara berkalan dengan karyawan, baik melalui WIPs bulanan maupun pertemuan-pertemuan yang dijadwalkan khusus seperti untuk membahas hasil</p>	<p>(komunikasi langsung)</p> <p>1. Komunikasi tatap muka masih jadi yang utama, baik secara langsung ke pimpinan puncak maupun melalui pimpinan langsung (supervisor).</p> <p>2. Konferensi karyawan (WIPs)</p> <p>3. Breakfast With The Boss,</p> <p>4. Kegiatan-kegiatan spesifik di masing-masing divisi, misalnya <i>potluck</i> atau kegiatan bersama diluar jam kerja.</p> <p>Komunikasi tatap muka dan tertulis</p>	<p>8. <i>Email</i> pasti yang utama.</p> <p>Komunikasi tatap muka (komunikasi langsung),</p> <p>1. <i>Conference call</i> atau <i>video call</i> antara semua karyawan dengan CEO kami dari Singapura mengenai tantangan industri di tahun depan, strategi yang paling sesuai untuk dilakukan. Dilakukan melalui media <i>conference call</i> tanpa perlu bertemu secara langsung</p> <p>2. Pertemuan karyawan (konferensi staf)</p> <p>3. <i>Breakfast With The Boss</i></p> <p>4. Diskusi-diskusi informal, berbicara tatap muka di acara-acara santai di luar pekerjaan.</p> <p>5. Acara-acara sosial karyawan.</p> <p>Komunikasi tatap muka dan tertulis</p> <p>1. Jika informasi dan kebijakan yang disampaikan termasuk kompleks, maka disampaikan terlebih dahulu melalui tatap muka dan didukung dengan memo yang dikirim melalui <i>email</i> ke pihak-pihak terkait.</p> <p>2. Untuk karyawan pendukung, informasi disampaikan lewat tatap muka dan ,menggunakan memo tertulis karena kan mereka tidak</p>	
--	---	--	--	--

	<p><i>employee survey</i> .</p> <p>3. Breakfast With The Boss</p> <p>4. <i>Employee party</i> dan kegiatan <i>gatherings</i></p> <p>5. <i>video call</i> untuk konferensi dengan Kantor global maupun regional.</p> <p>Komunikasi tatap muka dan tertulis</p> <p>Kita di perusahaan pasti menggunakan kedua jenis media tersebut yah. Misalnya kita kirim jadwal kegiatan pelatihan via <i>email</i>, biasanya karyawan <i>follow up</i>-nya langsung aja ngomong atau lewat telepon.</p>		<p>menggunakan media elektronik seperti <i>email</i>.</p>	
<p>Pertimbangan memilih media</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Email</i> atau media <i>soft copy</i> hampir selalu digunakan karena lebih mudah, cepat (<i>realtime</i>), semangat <i>go green</i>, informasi tersampaikan dalam waktu yang bersamaan, biaya minimal, dan sebagai dokumentasi (ada <i>record</i>) yang mudah dicari apabila dibutuhkan. - Kotak saran digunakan karena relevansinya memberikan kesempatan pada karyawan untuk 		<ul style="list-style-type: none"> - Karena gimapun elektronik itu ada <i>record</i>-nya, buat aku dokumentasi itu penting. Ada konsistensi, ada kendali yang bisa dijaga dari <i>email</i> itu. Setidaknya kita punya kontrol, akan selalu konsisten apa yang kita ucapin soalnya kita punya dokumentasinya disana. Nah kalo media tatap muka biasanya apa yang disampaikan ke orang A seringkali nyampe ke orang B bisa beda tuh. Bisa dari cara penyampaiannya trus penerimaannya juga beda tuh. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam memilih media, perusahaan tidak melihat dan mempermasalahkan segi biaya tetapi dari efektifitas dan besarnya pengaruh yang diharapkan - Media-media elektronik dan berbentuk <i>soft copy</i> digunakan karena perusahaan menyesuaikan dengan kebutuhan dan perilaku karyawan sebagai konsultan yang memiliki gaya hidup dinamis, sibuk, dan melek teknologi. Terlebih karena pekerjaan mereka sebagai konsultan menuntut penggunaan media yang mudah,

	<p>menyampaikan pendapat secara anonim karena biasanya menyangkut hal-hal yang sensitif sehingga mereka nyaman menggunakan media tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>email</i> atau media-media elektronik lainnya digunakan karena sesuai karakteristik dan latar belakang personal karyawan sebagai konsultan, disamping karyawan pendukung, mereka berpendidikan dan memang telah menjadi gaya hidup mereka. - Media-media berbentuk <i>soft copy</i> lebih mudah untuk dicari kembali karena berbentuk <i>printed</i> atau <i>hard copy</i> sehingga dapat didokumentasikan untuk menjaga konsistensi pesan. Selain itu sesuai dengan prinsip ramah lingkungan yang dianut oleh perusahaan, biaya rendah, mudah, dan cepat. - <i>My Voice</i> itu penting untuk mengetahui kebutuhan, <i>concerns</i>, dan pendapat karyawan terkait 	<p>Jadi gimanapun media tertulis, dalam hal ini <i>email</i>, memang terbukti membantu banget.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Email</i> dan media elektronik digunakan untuk menyesuaikan dengan karakteristik dan gaya hidup karyawan, disamping <i>supporting staff</i>. Lagipula pekerjaan mereka membutuhkan media yang dapat menyampaikan informasi dan <i>feedback</i> secara cepat dimanapun mereka berada. - Penggunaan media-media bersifat <i>soft copy</i> atau elektronik karena masalah efisiensi. Penyampaian pesannya cepan dan biaya yang rendah karena tidak membutuhkan materi-materi tercetak. Selain itu mendukung prinsip perusahaan sebagai perusahaan yang ramah dan peduli lingkungan. - Pertimbangan memilih media adalah mengenai pengaruhnya. Salah satunya bagaimana informasi tersebut dapat disampaikan ke banyak pihak dalam waktu yang bersamaan. Konsistensi dan kecepatan penyampaian pesan itu penting. - Input yang disampaikan karyawan melalui kotak saran dapat langsung diterima oleh pimpinan puncak sehingga 	<p>cepat, dan terdapat <i>feedback</i> yang cepat.</p> <p>Komunikasi Tertulis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media anonim yaitu kotak saran dan melalui <i>online</i> untuk memfasilitasi mereka yang memiliki kritik dan saran namun ragu atau takut untuk berbicara langsung dengan pimpinan. Input tersebut akan diterima dan dibaca langsung oleh manajemen puncak dan difasilitasi penyelesaiannya - <i>Survey My Voice</i> setiap tahun itu digunakan menggali <i>input</i> dan opini-opini karyawan secara menyeluruh dalam merencanakan tindakan perusahaan di masa depan. - Memo tercetak untuk staf pendukung karena mereka tidak menggunakan media elektronik seperti <i>email</i> <p>Komunikasi tatap muka (komunikasi langsung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melalui <i>conference call</i>, pertemuan dapat dilakukan tanpa perlu bertemu secara langsung, sehingga terbukti efektif dan efisien. - Tatap muka secara langsung dapat dilakukan jika masalah tersebut hanya perlu diketahui 	<p>Terdapat mekanisme komunikasi dua arah dengan pimpinan. Karena jika hanya satu arah dari pimpinan, maka kegiatan tersebut akan kurang berjalan, salah satunya karena karyawan merasa tidak terlibat sehingga menjadi apatis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media komunikasi internal yang baik adalah yang memang tepat sasaran, dan pengaruh atau dampak yang diharapkan dari hasil kegiatan itu dapat diwujudkan.
--	---	---	--	--

	<p>aspek-aspek di dalam perusahaan.</p> <p>Komunikasi Lisan</p> <p>- Tatap muka atau telepon, karena lebih cepat dan mudah dalam menyampaikan informasi-informasi tambahan yang dibutuhkan</p>	<p>masalah mendapat respon yang dibutuhkan. Selain itu karena sifatnya <i>anonymous</i> sehingga untuk menyampaikan hal yang bersifat sensitif, karyawan menjadi lebih nyaman.</p> <p>-Melalui my voice, input dan kebutuhan karyawan dapat diketahui dan perusahaan berusaha untuk mencari penyelesaian.</p>	<p>oleh orang yang bersangkutan, misalnya menyangkut <i>confidential</i>, gaji, atau reputasi seseorang.</p> <p>Komunikasi tertulis dan lisan</p> <p>Jika masalah yang disampaikan kompleks dan bersifat personal, biasanya setelah disampaikan secara tatap muka akan didukung dengan memo atau <i>email</i>, sehingga kebutuhan dokumentasinya terpenuhi.</p>	
--	---	---	--	--

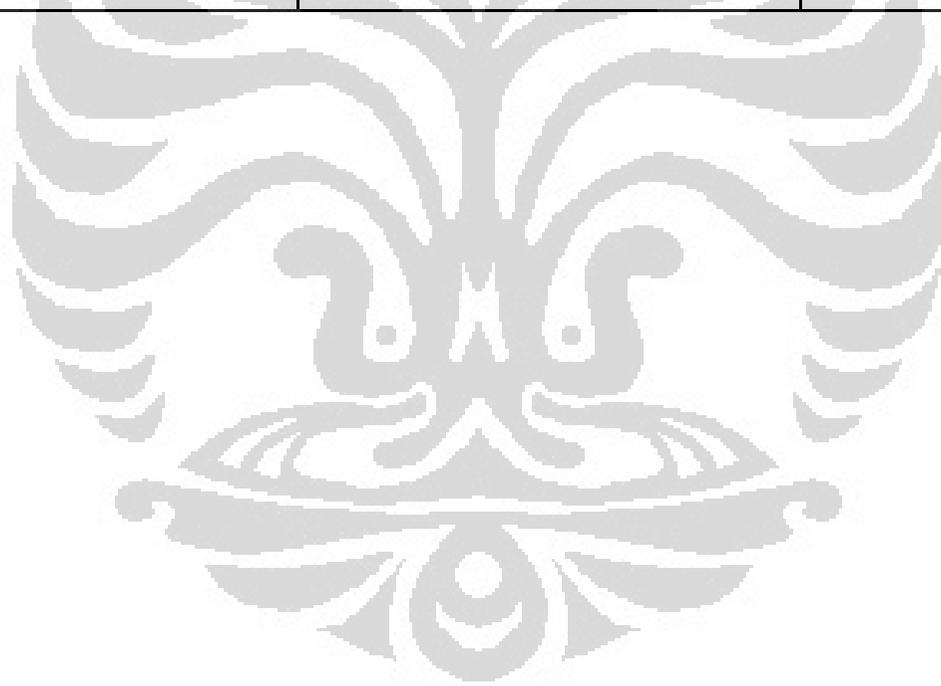
Tabel 5.2.2b: Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Pertimbangannya

Konsep	Informan		
	5	6	7
Iklm Komunikasi Internal			
<p>Pemilihan saluran komunikasi</p>	<p>Komunikasi tertulis, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> Melalui <i>email</i> yang dikirimkan dalam waktu yang bersamaan kepada seluruh anggota perusahaan atau pihak-pihak yang dituju oleh HRD atau divisi terkait. <i>Email</i> tersebut dikirimkan dengan sistem <i>reminder</i>. InPac, penyampaian informasi dalam bentuk yang lebih formal Inpac untuk menyampaikan keberhasilan-keberhasilan kita. 	<p>Komunikasi tertulis, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> Melalui <i>email</i> yang dikirimkan dalam waktu yang bersamaan kepada seluruh anggota perusahaan atau pihak-pihak yang dituju oleh HRD atau divisi terkait. Yammer dan Fusion namun selama ini kurang banyak digunakan oleh karyawan. Fusion diakses untuk mengerjakan <i>online training</i> Kotak saran maupun <i>online</i> sebagai fasilitas <i>anonymous channel</i>. 	<p>Komunikasi tertulis</p> <ol style="list-style-type: none"> Media yang paling sering digunakan adalah <i>email</i>, telepon, dan komunikasi langsung. Jika terdapat masalah yang sensitif atau kritik dari karyawan namun tidak dapat disampaikan secara langsung, maka menggunakan saluran <i>anonymous</i> berupa kotak saran maupun <i>online</i> InPac <i>Slide show</i> digunakan untuk presentasi

	<p>3. Yammer namun selama ini kurang banyak digunakan oleh karyawan</p> <p>4. Kotak saran maupun <i>online</i> sebagai fasilitas <i>anonymous channel</i>.</p> <p>5. <i>Survey</i> karyawan atau My Voice yang dilaksanakan setiap tahun dan terdiri dari 7 aspek besar yang ditanyakan.</p> <p>6. Sebagian besar media komunikasi berbentuk <i>soft copy</i> atau elektronik, kecuali untuk karyawan pendukung berbentuk cetak.</p> <p>7. <i>Slide show</i> untuk presentasi.</p> <p>Komunikasi Tatap Muka (komunikasi langsung)</p> <p>1. Selain melalui <i>email</i>, penyampaian informasi ditunjang dengan tatap muka informal atau melalui telepon. Sebagian besar komunikasi internal kita dilakukan secara langsung, karena posisi ruang kerja yang juga berdekatan. Didukung oleh budaya perusahaan yang memang terbuka, karyawan bebas menyampaikan pendapat kepada pimpinan</p> <p>2. Pimpinan, bersama HRD ataupun tidak, mengadakan ngadain pertemuan secara berkalan dengan karyawan, baik melalui WIPs bulanan maupun pertemuan-pertemuan yang dijadwalkan khusus seperti untuk membahas hasil <i>employee survey</i>.</p> <p>3. <i>Breakfast With The Boss</i></p> <p>4. <i>Employee party</i> dan kegiatan <i>gatherings</i></p>	<p>5. <i>Survey</i> karyawan atau My Voice yang dilaksanakan setiap tahun dan terdiri dari 7 aspek besar yang ditanyakan.</p> <p>6. Sebagian besar media komunikasi berbentuk <i>soft copy</i> atau elektronik, kecuali untuk karyawan pendukung berbentuk cetak.</p> <p>7. <i>Slide show</i> untuk presentasi.</p> <p>Komunikasi Tatap Muka (komunikasi langsung)</p> <p>1. Selain melalui <i>email</i>, penyampaian informasi ditunjang dengan tatap muka informal atau melalui telepon. Sebagian besar komunikasi internal kita dilakukan secara langsung, karena posisi ruang kerja yang juga berdekatan. Didukung oleh budaya perusahaan yang memang terbuka, karyawan bebas menyampaikan pendapat kepada pimpinan</p> <p>2. Pimpinan, bersama HRD ataupun tidak, mengadakan ngadain pertemuan secara berkalan dengan karyawan, baik melalui WIPs bulanan maupun pertemuan-pertemuan yang dijadwalkan khusus seperti untuk membahas hasil <i>employee survey</i>.</p> <p>3. <i>Breakfast With The Boss</i></p> <p>4. <i>Employee party</i> dan kegiatan <i>gatherings</i></p> <p>5. <i>video call</i> untuk konferensi dengan Kantor global maupun regional.</p> <p>6. Melalui <i>conference call</i> untuk koordinasi pekerjaan yang efisien karena tidak sempat bertemu tatap muka.</p>	<p>5. Media yang digunakan di dalam perusahaan sebagian besar berbentuk <i>soft copy</i> atau elektronik, kecuali untuk karyawan pendukung dengan menggunakan memo tercetak.</p> <p>6. <i>Survey My Voice</i></p> <p>Komunikasi tatap muka (komunikasi langsung)</p> <p>1. Komunikasi tatap muka masih jadi yang utama, baik secara langsung ke pimpinan puncak maupun melalui pimpinan langsung (supervisor).</p> <p>2. Konferensi karyawan (WIPs)</p> <p>3. <i>Breakfast With The Boss</i>,</p> <p>4. Kegiatan-kegiatan spesifik di masing-masing divisi, misalnya <i>potluck</i> atau kegiatan bersama diluar jam kerja.</p> <p>Komunikasi tertulis dan tatap muka</p> <p>Kondisi yang paling sering terjadi adalah informasi disampaikan melalui <i>email</i> atau media tertulis lainnya lalu diikuti dengan komunikasi langsung apabila ada informasi tambahan yang diperlukan. Bisa juga sebaliknya, disampaikan secara tatap muka, baru hasilnya dirangkum dan dikirim melalui <i>email</i> secara tertulis.</p>
--	--	---	--

	<p>5. <i>video call</i> untuk konferensi dengan Kantor global maupun regional.</p> <p>Komunikasi tatap muka dan tertulis</p> <p>1. Jika informasi dan kebijakan yang disampaikan termasuk kompleks, maka disampaikan terlebih dahulu melalui tatap muka dan didukung dengan memo yang dikirim melalui <i>email</i> ke pihak-pihak terkait.</p> <p>2. Untuk karyawan pendukung, informasi disampaikan lewat tatap muka dan ,menggunakan memo tertulis karena kan mereka tidak menggunakan <i>email</i></p>	<p>Komunikasi tatap muka dan tertulis</p> <p>1. Jika informasi dan kebijakan yang disampaikan termasuk kompleks, maka disampaikan terlebih dahulu melalui tatap muka dan didukung dengan memo yang dikirim melalui <i>email</i> ke pihak-pihak terkait.</p> <p>2. Untuk karyawan pendukung, informasi disampaikan lewat tatap muka dan ,menggunakan memo tertulis karena kan mereka tidak menggunakan media elektronik seperti <i>email</i>.</p>	
<p>Pertimbangan dalam memilih media</p>	<p>- <i>Email</i> atau media <i>soft copy</i> hampir selalu digunakan karena lebih mudah, cepat (<i>realtime</i>), semangat <i>go green</i>, informasi tersampaikan dalam waktu yang bersamaan, biaya minimal, dan sebagai dokumentasi (ada <i>record</i>) yang mudah dicari apabila dibutuhkan.</p> <p>- <i>Email</i> atau media-media elektronik lainnya digunakan karena sesuai karakteristik dan latar belakang personal karyawan sebagai konsultan, disamping karyawan pendukung, mereka berpendidikan dan memang telah menjadi gaya hidup mereka.</p> <p>- Media-media berbentuk <i>soft copy</i> lebih mudah untuk dicari kembali karena berbentuk <i>printed</i> atau <i>hard copy</i> sehingga dapat didokumentasikan untuk menjaga konsistensi pesan. Selain itu sesuai dengan prinsip ramah lingkungan</p>	<p>- Media tertulis atau cetak memungkinkan adanya dokumentasi apabila dibutuhkan dikemudian hari, menjaga konsistensi pesan, dan terdapat kendali atas isi pesan. Hal ini penting agar karyawan belajar untuk terbiasa mendetail dan terstruktur.</p> <p>- <i>Email</i> atau media-media elektronik lainnya digunakan karena sesuai karakteristik dan latar belakang personal karyawan sebagai konsultan, disamping karyawan pendukung, mereka berpendidikan dan memang telah menjadi gaya hidup mereka.</p> <p>- Media-media berbentuk <i>soft copy</i> lebih mudah untuk dicari kembali karena berbentuk <i>printed</i> atau <i>hard copy</i> sehingga dapat didokumentasikan untuk menjaga konsistensi pesan.</p>	<p>- Dalam memilih media, perusahaan tidak pernah melihat dan mempermasalahkannya dari segi biaya tetapi dari efektifitas dan besarnya pengaruh yang diharapkan dengan menggunakan media-media tersebut.</p> <p>- Media-media elektronik dan berbentuk <i>soft copy</i> digunakan karena perusahaan menyesuaikan dengan kebutuhan dan perilaku karyawan sebagai konsultan yang memiliki gaya hidup dinamis, sibuk, dan melek teknologi. Terlebih karena pekerjaan mereka sebagai konsultan menuntut penggunaan media yang mudah, cepat, dan terdapat <i>feedback</i> yang cepat.</p> <p>Komunikasi Tertulis:</p> <p>- Media anonim yaitu kotak saran dan melalui <i>online</i> untuk memfasilitasi mereka yang memiliki kritik dan saran namun ragu atau takut untuk berbicara langsung</p>

	<p>yang dianut oleh perusahaan, biaya rendah, mudah, dan cepat.</p> <p>Tatap muka (komunikasi langsung) - Tatap muka atau telepon, karena lebih cepat dan mudah dalam menyampaikan informasi-informasi tambahan yang dibutuhkan</p>	<p>Tatap muka (komunikasi langsung) - Tatap muka atau telepon, karena lebih cepat, mudah, respon yang cepat. Penting untuk menyampaikan informasi-informasi tambahan yang dibutuhkan atau berbicara mengenai masalah personal atau sensitif</p>	<p>dengan pimpinan. Input tersebut akan diterima dan dibaca langsung oleh manajemen puncak dan difasilitasi penyelesaiannya</p> <p>- <i>Survey My Voice</i> setiap tahun itu digunakan menggali <i>input</i> dan opini-opini karyawan secara menyeluruh dalam merencanakan tindakan perusahaan di masa depan.</p>
--	---	---	---



5.2.3 Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal

Komunikasi internal yang terjadi di antara anggota-anggota perusahaan, didasari oleh beberapa karakteristik positif yang membentuk iklim komunikasi internal yang kondusif di perusahaan X. Karakteristik-Karakteristik tersebut meliputi:

a. Komunikasi dua arah

Sebagaimana telah dijelaskan dengan sangat mendalam pada bagian sebelumnya, komunikasi dua arah adalah praktek yang sangat umum dan menjadi kebiasaan yang konstruktif di dalam perusahaan. Pimpinan dapat berkomunikasi dengan karyawannya tanpa ada kesenjangan hierarki yang berlebihan, sedangkan karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan dan inputnya langsung kepada pimpinan. Baik antar karyawan maupun pimpinan selalu didorong untuk berani mengungkapkan pendapatnya tanpa rasa ragu. Komunikasi dua arah ini dilaksanakan melalui berbagai saluran yang ada di perusahaan, di samping komunikasi internal secara informal yang biasa dilakukan dalam interaksi anggota perusahaan setiap harinya. Disampaikan secara transparan dan apa adanya sesuai kondisi yang terjadi di dalam perusahaan. Sebagaimana disampaikan oleh informan 2:

Kalo anak-anak tanya dan emang aku gak tau jawabannya, yah aku kan terus terang bilang gak tau. Pertanyaan itu akan aku *hold*, aku tanya dulu ke pimpinan perusahaan atau sumber-sumber informasi yang bisa menjawab. Kalo kita uda lama di perusahaan, pasti langsung bisa tau mesti nanya ke mana kalo ada pertanyaan gini. Kalo udah aku dapet jawabannya, aku langsung *passing back* ke karyawan yang nanya. Gitu sih selama ini.

b. Persamaan

Sebagai perusahaan multinasional, perusahaan X menerapkan prinsip persamaan yang mencolok di dalam perusahaan. Baik antar karyawan maupun pimpinan, dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara egaliter. Karyawan berpendapat bahwa pimpinan-pimpinan di perusahaan sangat mudah didekati, bersikap bersahabat, humoris, dan menghargai sesama anggota perusahaan dengan baik. Tidak ada pimpinan yang dianggap arogan dan menjauhkan diri dengan karyawan, karena mereka justru memosisikan dirinya dekat dan dapat membaaur dengan karyawan yang lain. Sebagaimana disampaikan oleh informan 5:

Trus juga antara kita karyawan dengan pimpinan itu akrab, gak ada jarak. Kan keliatan yah dari cara ngomongnya ke kita, mereka itu santai, akrab, kaya temen aja, tapi tetap sesuai dengan tata kepatantasan yah. Jadi kitanya juga gak merasa ada batas atau formalitas yang buta gitu. Mungkin salah satunya juga karena kan kita perusahaan multinasional yah, jadi kita manggil CEO kita dulu dengan Chad aja, jadi mungkin bisa buat kita lebih dekat kan.

c. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Industri konsultan PR yang sangat kompetitif, menuntut perusahaan untuk bekerja secara efisien dan produktif, dengan kata lain memiliki perhatian yang besar pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Selama ini di perusahaan pun memberikan perhatian yang besar pada aspek tersebut. Beberapa di antaranya adalah dengan selalu memberikan informasi yang cukup dan jelas kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan.

Informasi tersebut disampaikan secara konsisten dan berkesinambungan melalui beragam saluran komunikasi internal perusahaan. Informasi tersebut terutama terkait bagaimana karyawan mampu berkinerja secara optimal dan produktif yang meliputi selalu menjelaskan tujuan dan target yang ingin dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, mengevaluasi perkembangan pekerjaan secara berkala melalui forum pertemuan karyawan (WIPs mingguan atau bulanan, brainstorming, dan lain-lain), memberikan pengarahan yang konstruktif mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, memastikan adanya pemahaman yang sama dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada, dan melibatkan karyawan selama proses pengerjaan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh informan 5:

Di WIPs mingguan disampein tuh, selalu. Dijelasin klien baru kita perusahaan A, latar belakang masalahnya gimana, target pekerjaan ini gimana, trus nanti bos aku ngasi pengarahan dan ngasi kita *list* yang isinya bikin kita lebih gampang ngerjain tugas itu... nanti minggu berikutnya kita kumpul lagi tuh, di-*follow up progress*-nya gimana. Kalo ada masalah atau *concern* yang mau disampein, dibahas bareng kira-kira penyelesaiannya gimana. Karyawan lain juga jadi tahu pekerjaan satu sama lain, jadi kalo ada yang berhalangan yang lain bisa bantu *handle* dulu

Hal ini penting untuk mempermudah karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, memotivasi mereka untuk mencapai target yang telah ditetapkan, dan menumbuhkan keterlibatan karyawan serta rasa memiliki atas pekerjaan tersebut sehingga mereka melaksanakannya dengan optimal. Pada akhirnya

mereka akan terbiasa menghasilkan output pekerjaan yang baik. Bahkan setiap divisi memiliki etos kerja dan semangat yang sangat tinggi untuk menghasilkan output pekerjaan yang berkualitas. Sebagaimana disampaikan informan 5:

Gak ada sih persaingan gitu. Justru kita liat kanan kiri ngerjainnya bagus banget, total. Kita mau gak mau akhirnya terpacu untuk dapetin standar yang sama. Dan memang di sini kelihatan banget kalo orang-orangnya semangatnya tinggi banget kalo uda menyangkut pekerjaan

Namun hal yang sedikit berbeda disampaikan oleh informan 7. Informan menyampaikan bahwa perusahaan masih harus mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga karyawan tidak harus bekerja melebihi jam kerja yang telah ditetapkan. Selama ini di dalam perusahaan, karyawan dan pimpinan cenderung masih terbiasa lembur hingga larut malam dan sudah dianggap menjadi hal yang biasa. Menurut informan 7, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan seharusnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif tanpa harus lembur karena kehidupan yang seimbang di luar pekerjaan tetap harus dilaksanakan. Dinyatakan sebagai berikut:

Perusahaan akan lebih bagus lagi kalo mereka meng-*encourage* karyawan agar bekerja lebih efisien sehingga mengurangi kemungkinan *over time*, gak perlu sampai malam. Kalo di agency PR memang *tendency*-nya kita kerja sampe malem dan mungkin emang bagus karena mereka semangat dan rajin-rajin. Tapi *balance life* itu juga kan penting banget, karena diluar pekerjaan kan kita juga ada *social life* yang perlu dijaga. Itu sih jadi perhatian perusahaan aja biar mendorong karyawannya agar bekerja lebih efisien, *not to stay late* but nyelesaiin pekerjaannya

d. Menumbuhkan kreativitas karyawan

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa konsultan, perusahaan menyadari bahwa karyawan harus diberi kesempatan yang luas dalam mengembangkan kreativitas mereka di dalam perusahaan. Hal ini penting karena ide atau kreativitas inilah yang ditawarkan kepada klien perusahaan dan menjadi fokus perusahaan kepada karyawan. Caranya adalah dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka, selama hasil yang dicapai tetap sesuai dengan target yang ditetapkan. Sebagaimana disampaikan informan :

Biasanya kalo saya memberikan tugas kepada mereka, saya akan langsung kasih tau ini goalnya, apa yang mau dicapai, bagaimana mencapainya, ini guideline-nya, ini yang tidak boleh dilakukan. Bagaimana kalian mau mencapainya, itu terserah kalian. Saya beri kebebasan untuk menyelesaikannya. Tapi terlebih dahulu saya sampaikan semua informasi yang terkait dan pastinya mereka butuhkan

Selain itu, cara perusahaan dalam mengembangkan kreativitas karyawan dapat dilakukan melalui pemberian program penghargaan dan kegiatan pertemuan staf yang secara berkala dilaksanakan. Melalui program penghargaan karyawan akan terdorong untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya dalam mencapai target yang diperlukan dan melalui kegiatan *brainstorming* karyawan akan diberi kesempatan untuk mendemonstrasikan ide-idenya kepada pimpinan sehingga mereka terbiasa untuk berpikir kritis dan kreatif. Sebagaimana disampaikan informan 3:

Kita program *award* atau penghargaan. Kalo ide kreatif diberi penghargaan baik finansial maupun non keuangan. Kedua dari cara kita melaksanakan *brainstorming*. Kita punya cara sendiri dalam *brainstorming* supaya orang itu kreatif. Jadi mereka diberi kesempatan untuk presentasi dan menyampaikan ide-ide mereka ke kita gitu. Walaupun ide-idenya biasa saja, tapi gak papa, kita beri fasilitas agar dia mencoba

e. Saling mendukung

Di dalam perusahaan, prinsip saling mendukung salah satunya ditunjukkan melalui sistem *back up* dalam pekerjaan. Ketika ada anggota perusahaan yang tengah berhalangan hadir, maka rekan kerja atau bahkan pimpinannya akan membantu mengerjakan pekerjaan individu yang bersangkutan. Karena itulah penting untuk melaksanakan pertemuan karyawan secara berkala dengan mengevaluasi dan mengetahui pekerjaan individu lainnya dalam satu tim atau divisi, sehingga pekerjaan dapat tetap berjalan dengan baik.

Dukungan yang diberikan kepada anggota perusahaan yang lain dapat dilakukan melalui beberapa hal misalnya menunjukkan dukungan melalui pemberian *Thank you note* pimpinan kepada karyawan untuk mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaan mereka dengan semangat. Begitu pula dengan dukungan melalui bahasa tubuh dan lisan secara informal melalui tepukan di bahu atau dukungan-dukungan yang menguatkan hati. Sedangkan dengan

berdiskusi, pimpinan dan rekan kerja mampu memberikan dukungan dalam bentuk ide-ide atau strategi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh satu sama lain. Disampaikan oleh informan 5:

Aku sih melihat dukungan itu dari bagaimana mereka ngasih solusi dan masukan atas masalah-masalah yang aku hadapi dalam pekerjaan yah. Selama ini sih aku liatnya seperti itu, mereka *support* aku dengan ngasih masukan kaya gitu

f. Keterbukaan

Keterbukaan dan transparansi menjadi prinsip penting lainnya yang dijalankan di dalam komunikasi internal antar karyawan dengan pimpinan. Perusahaan menjalankan prinsip keterbukaan terkait penyampaian segala informasi yang diperlukan oleh karyawan, baik mengenai pekerjaan, kondisi terbaru perusahaan, dan input-input lainnya. Keterbukaan ini ditunjukkan pula dengan diberinya kesempatan kepada karyawan sebesar-besarnya untuk memberikan reaksi dan masukan kepada pimpinan maupun sesama karyawan lainnya.

Memang pasti terdapat informasi-informasi yang tidak disampaikan secara terbuka kepada karyawan misalnya terkait reputasi perusahaan, masalah gaji, dan alasan personal setiap anggota perusahaan. Namun, secara keseluruhan karyawan merasa telah mendapatkan informasi dan penjelasan yang lengkap dari perusahaan. Jika pun terdapat informasi yang dianggap kurang atau ingin diketahui lebih dalam, maka karyawan dengan mudah dapat menyampaikan langsung kepada pimpinan atau rekan kerja terkait. Keterbukaan ini mendorong karyawan untuk merasa terlibat dengan kegiatan dan eksistensi perusahaan serta dianggap penting sebagai bagian dari perusahaan. Sebagaimana disampaikan informan 6:

Terbuka, terbuka banget. Kalo ada apa-apa kita pasti dikasi tau. Atau misalnya kita nanya suatu hal, pimpinan aku biasanya sebisa mungkin jawab. Yah pastinya kecuali info-info yang *confidential* lah. Kalo dia gak tau, biasanya pertanyaan aku di-*keep* dulu sampe dia tahu jawabannya, misalnya nanya ke ke HR atau ke pimpinan yang *in-charge*

Selain itu, sikap keterbukaan ini tidak hanya terbatas dalam hubungan pekerjaan saja. Hingga masalah personal rekan kerja atau pimpinan seringkali

disampaikan kepada satu sama lain sehingga masing-masing memiliki pemahaman yang baik mengenai latar belakang mereka. Setiap anggota dalam divisi atau unit kerja telah terbiasa menyampaikan kondisi yang mereka alami dan rasakan, sehingga hubungan di antara mereka menjadi sangat dekat.

g. Empati

Pimpinan dan antar karyawan saling memahami kondisi masing-masing. Dijelaskan melalui kepekaan dan kepedulian mereka terhadap satu sama lain, baik dalam hal yang terkait pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Salah satunya melalui pembagian dan koordinasi kerja yang adil dan merata. Ketika salah satu karyawan memiliki beban kerja yang lebih tinggi dibandingkan yang lain, maka pimpinan dan rekan kerja dengan penuh pengertian membantu mengurangi beban kerja yang bersangkutan. Sebagaimana disampaikan informan 7:

Workload kita selalu pantau karena itu penting ngeliat gimana kerjaan masing-masing. Biasanya kalo kita liat kok si A sering pulang malem lembur, ternyata walaupun jumlah klien kita sama tapi kerjaan dia lebih sibuk dan printilannya banyak banget. Biasanya kita usulin untuk bikin WIPs aja, diomongin gimana mekanisme yang adil biar kerjaan dia lebih enteng. Entah dibagi sama yang lain atau gimana

Pimpinan juga peka terhadap kondisi yang dialami oleh karyawan. Ketika karyawan telah melalui minggu-minggu yang sibuk karena tenggat waktu pengerjaan yang sangat padat, maka kemudian pimpinan mengajak karyawan untuk makan bersama sebagai cara pimpinan meringankan beban pekerjaan karyawan. Pimpinan lain juga sering mengadakan acara makan malam bersama untuk divisinya pada akhir bulan karena memahami kondisi keuangan karyawan yang sering kali terbatas pada saat tanggal-tanggal tersebut. Sebagaimana disampaikan informan 3:

Kalo saya biasanya karyawan lagi capek, setelah mengerjakan deadline dan pekerjaan yang sangat berat, misalnya saya ajak mereka jalan, karena kebanyakan masih muda ya, tapi saya pilih tanggal-tanggal yang rawan misalnya akhir bulan. Hahaha..

h. Pengambilan keputusan bersama

Proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan dibagi dalam tiga kondisi. Keputusan yang hanya dan harus diambil oleh pimpinan, keputusan yang

bisa ditentukan oleh karyawan secara mandiri, dan keputusan yang merupakan hasil dari diskusi yang juga melibatkan karyawan. Walaupun demikian, banyak dari keputusan-keputusan yang diambil perusahaan, merupakan hasil dari diskusi dan masukan-masukan karyawan. Perusahaan menyadari bahwa pengambilan keputusan bersama akan mendukung keterlibatan karyawan dan memastikan mereka merasa nyaman dengan keputusan tersebut karena pada akhirnya keputusan tersebut akan berimplikasi dan dijalankan oleh karyawan-karyawan juga. Pengambilan keputusan bersama secara langsung sering dilaksanakan dalam kesempatan pertemuan karyawan tiap divisi atau unit kerja karena jumlah peserta yang lebih sedikit dan agenda pertemuan yang lebih spesifik. Disampaikan oleh informan 1:

Misalnya akan ada prosedur baru yang belum pernah dilakukan, saya akan kumpulkan mereka dan menanyakan gimana ini menurut kamu. Saya punya solusi gini, menurut kamu gimana. Kamu nyaman gak menjalankannya atau kamu punya ide yang lain. Karena toh pada akhirnya mereka yang akan menjalankan jadi mereka harus juga terlibat dan nyaman dalam menjalankan keputusan itu.

i. Berorientasi masalah

Ketika menghadapi masalah atau kondisi yang kurang menguntungkan, anggota-anggota perusahaan telah terbiasa mencari penyelesaiannya berdasarkan permasalahan utama yang terjadi. Data dan fakta dikumpulkan dari latar belakang masalah yang ada, dianalisis, kemudian didiskusikan mengenai strategi atau kemungkinan-kemungkinan solusi yang bisa diambil. Dengan demikian solusi yang diambil akan tetap sasaran dan memastikan adanya pemecahan masalah yang tuntas. Sebagaimana disampaikan oleh informan 7:

Kita ada komunikasi secara intens biar *background* masalahnya itu jelas dan membuka peluang solusi yang lebih efektif. Kita runut ulang, masalahnya apa, fakta-faktanya gimana, kemungkinan solusinya apa aja. Diomongin bareng tuh, jadi kan idenya lebih banyak. Walaupun idenya segaknyambung apapun gak masalah, karena kadang *bad idea is a good idea*

j. Kepercayaan

Kepercayaan yang terjalin di antara anggota-anggota perusahaan merupakan hasil dari proses interaksi dan komunikasi internal yang panjang serta terus menerus. Dari hasil interaksi dan komunikasi yang intens itulah, antar karyawan

dan pimpinan dapat lebih saling mengenal dan memahami karakteristik atau sikap kepribadian seseorang. Dengan demikian, secara disadari ataupun tidak, masing-masing anggota perusahaan merasa bahwa rekan kerja atau pimpinannya adalah pribadi yang dapat dipercaya. Mereka menyatakan bahwa selama ini kedewasaan, kapabilitas, dan profesionalisme karyawan mengambil peranan penting dalam menumbuhkan kepercayaan satu sama lain.

Selama ini kinerja karyawan terbukti positif dengan penyelesaian pekerjaan yang baik dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu mereka menjunjung tinggi tanggung jawab kepada perusahaan dan pekerjaan melalui sikap profesionalisme yang nyata. Sebagaimana disampaikan informan 7:

Profesionally kita udah kerja berapa lama, udah ke-*built trust*-nya “Oke kamu emang punya *capability* untuk ngerjain ini”. Dan juga pimpinan aku percaya aja setiap aku ambil keputusan atau kalo ada masalah udah bisa nyelesein sendiri. Bahkan di-*encourage* untuk kalo misalnya masalah itu bisa aku selesein sendiri, yah bos nyerahin semua ke aku. Itu kan bukti kepercayaan juga. Begitu juga dengan rekan kerja aku yang lain, kita kan *adult*, bisa lah bedain mana bener mana salah. Intinya profesional aja, kalo uda urusan kerja ya kerja.

Terlebih lagi keterbukaan dan komunikasi dua arah yang intens memungkinkan antar karyawan dan pimpinan untuk menyampaikan kondisi yang tengah mereka alami secara jujur dan terbuka, bahkan termasuk hal-hal yang menyangkut urusan personal masing-masing individu. Didukung oleh kedekatan satu sama lain melalui kegiatan-kegiatan spesial seperti *potluck*, makan bersama, diskusi informal, dan lain lain.

Tabel 5.2.3a: Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal di dalam Perusahaan

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Iklim Komunikasi Internal				
Karakteristik iklim komunikasi internal	<p>- Komunikasi dua arah, sistem di dalam perusahaan sangat mendukung komunikasi dua arah, baik secara langsung maupun melalui media-media yang tersedia di dalam perusahaan seperti melalui kegiatan <i>employee meetings</i>, <i>Breakfast with The Boss</i>, saluran <i>anonymous</i>, hingga dalam kehidupan sehari-hari. Karyawan terbiasa untuk <i>speak up</i> dan pimpinan pun menanggapi dengan positif.</p> <p>- Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi yaitu Semakin besar dan sulit sebuah pekerjaan, semakin detail informasi-informasi terkait pekerjaan disampaikan. Meliputi tujuan pelaksanaan pekerjaan, konsekuensi pekerjaan. Terdapat <i>checking point</i> atau pengawasan pekerjaan secara berkala,</p>	<p>- Komunikasi dua arah, komunikasi internal dilaksanakan secara terbuka, karyawan dan pimpinan terbiasa untuk menyampaikan sesuatu secara langsung tanpa ada perasaan takut atau ragu-ragu.</p> <p>- Keterbukaan, karyawan selalu menyampaikan inputnya dan aku kalo memang bisa dan tahu jawabannya, akan langsung respon saat itu juga. Selama ini kayanya semua informasi terbuka-terbuka aja, satu tahu yang lain juga tahu. Tapi memang kalo kita dipihak manajemen, pasti ada hal-hal yang gak bisa dibagi. informasi-informasi yang <i>confidential</i> atau sensitif kaya gaji atau reputasi orang lain. Tapi diluar itu sih secara umum aku selau kasih tahu mereka.</p> <p>- Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Aku</p>	<p>- Komunikasi dua arah, ada proses interaksi dan komunikasi yang melibatkan <i>feedback</i> langsung antara pimpinan dengan karyawan. Perusahaan mendengarkan dan memahami aspirasi karyawan selama ini</p> <p>- Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, Apabila telah disampaikan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab pimpinan dan karyawan, maka akan ada mekanisme pengarah dan penjelasan yang melibatkan diskusi antara pimpinan dengan karyawan. Kontennya adalah memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan mengenai latar belakang pekerjaan, tujuan dan target yang diharapkan dapat tercapai, dan pengumpulan ide-ide mengenai strategi penyelesaian yang dapat dipertimbangkan. Hal ini penting agar karyawan memiliki</p>	<p>- Menumbuhkan kreativitas, karyawan harus diberikan kebebasan untuk mengembangkan diri dan terlibat dengan kegiatan-kegiatan perusahaan. Sehingga mereka merasa nyaman dan kreativitas pun akan muncul yang pada akhirnya akan berkontribusi pada produktivitas mereka.</p> <p>- Komunikasi dua arah. Perusahaan harus merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan komunikasi dua arah secara langsung antara pimpinan dengan karyawan. Kebutuhan, input, dan sikap karyawan menjadi suatu pertimbangan bagi perusahaan dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan.</p>

	<p>memonitor masalah yang dihadapi karyawan, bagaimana mengerjakannya agar lebih efisien.</p> <p>- Keterbukaan informasi, terkait dengan <i>proximity</i> ruang kerja. Jadi apa yang terjadi, mau tidak mau karyawan akan mendengar karena itu justru informasi yang cukup harus disampaikan agar tidak terjadi salah paham. Namun, tidak semua informasi disampaikan secara detail karena terdapat hal-hal yang dijaga terkait reputasi seseorang, kerahasiaan. Keterbukaan informasi penting karena jika pimpinan berhalangan, karyawan menyediakan kebutuhan informasi bila anggota perusahaan lain membutuhkan. Jadi kalo menilai dari</p> <p>- Berorientasi masalah, mendiskusikan pemecahan masalahnya, pilihan solusi yang bisa diambil, dan bagaimana kondisi tersebut bisa diperbaiki.</p> <p>- Pengambilan keputusan bersama Tergantung pada</p>	<p>selalu nyampein tujuan dikerjakannya pekerjaan atau suatu kegiatan itu apa. Kalo aku minta tolong temen-temen ngerjain sesuatu biasanya selalu terkait sama hasil yang akan dia capai. Aku ngasih <i>guidelines</i> kaya daftar tahap-tahapnya gimana dan nyamain persepsi misalnya kamu harus ngerjain ini karena kamu yang <i>in charge</i> dan tujuannya kan juga untuk meningkatkan <i>Quality performance</i> dia juga kan. Memang disampaikan tapi gak <i>so many word</i>, tidak secara sistematis disebut tapi secara informal terucap.</p> <p>- Berorientasi masalah. Awalnya sih kita identifikasi dulu masalahnya apa, kita omongin tuh bareng-bareng kalo perlu satu tim kita rembukin bareng, urun rembuk dan minta masukan dari yang lain kira-kira solusinya apa, gimana cara nyeleseinyanya yah kita bantu bareng-bareng.</p> <p>- Pengambilan keputusan bersama. Aku tipe orangnya kalo bisa aku akan ajak temen-temen untuk ambil keputusan bareng. <i>Ownership</i>-nya</p>	<p>pemahaman mengenai harapan yang seharusnya mereka capai dan bagaimana cara mencapainya. Sehingga mereka termotivasi dan bekerja dengan lebih optimal.</p> <p>- Persamaan. Jika di perusahaan lain muncul kondisi karyawan sangat sulit untuk bertemu dan berkomunikasi dengan pimpinannya karena kesibukan, maka di perusahaan ini karyawan bebas bertemu, berkomunikasi, dan berdiskusi secara bebas dengan pimpinan. Tidak terdapat halangan protokoler yang kaku dan hierarki sosial yang bersahabat. Hubungan antara karyawan dan pimpinan juga sangat dekat.</p> <p>- Pengambilan keputusan bersama. Pengambilan keputusan di perusahaan dapat dikatakan secara kolektif. Hasil <i>my voice survey</i> pada akhirnya dikelompokkan menjadi beberapa titik masalah yang kemudian dibahas <i>action plan</i> yang akan dijalankan, pilihan solusi yang ada. Hal ini dilakukan bersama-sama dengan karyawan, bukan hanya proses</p>	<p>- Persamaan. Yah pergi bareng dengan naik satu bis bareng bosnya, makan sama-sama pimpinan. Kan itu udah di luar pekerjaan, jadi bebas mau ngomong segala macam, mau cerita pekerjaan juga silahkan. Nah di situ lah yang membuat orang itu merasa diakui, dihargai keberadaanya.</p> <p>- Pengambilan keputusan bersama. Setiap hal yang terjadi di dalam perusahaan, idealnya karyawan harus selalu diberikan informasi yang cukup. Karyawan harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan secara <i>up-down</i>, tidak hanya terpusat pada pimpinan.</p> <p>- Berorientasi masalah. Dalam mengambil keputusan dan pertimbangan, pimpinan dan karyawan harus berpedoman pada penemuan masalah dan berorientasi pada pemecahan masalah berdasarkan fakta-fakta yang muncul di lapangan.</p> <p>- Keadilan. Apabila terdapat masalah yang muncul, maka –</p>
--	---	---	--	---

<p>jenis keputusannya, ada hal-hal yang hanya pimpinan yang dapat memberi keputusan, karyawan secara mandiri, dan dari hasil diskusi antara pimpinan dengan karyawan. Ketika berdiskusi dalam proses pengambilan keputusan, akan dianalisis pertimbangan yang diambil dalam memutuskan permasalahan tersebut dan bagaimana karyawan menyikapinya. Karena keputusan-keputusan tersebut akan berdampak dan dilaksanakan oleh karyawan, sehingga memastikan karyawan merasa nyaman akan suatu keputusan sangat penting.</p> <p>- Saling mendukung. Sesuai <i>job description</i> masing-masing, berdasarkan sistem <i>workload</i> agar karyawan memiliki pembagian kerja yang seimbang, dan saling <i>backing</i> pekerjaan yang lain apabila berhalangan. Dan di tengah-tengah itu pasti ada <i>follow up</i>, mengawasi progres pekerjaan karyawan.</p>	<p>dirasakan bersama, kalo ada yang salah yah ditanggung bareng. Ada <i>achievement</i> diklaim bareng. Sistemnya <i>what do you think</i>, pendekatannya seperti itu. Dan emang ini didikan dari atasan aku dulu juga gitu. Trus kadang karyawan itu lebih tau dari aku lho, soalnya kan mereka lebih sering di lapangan yah jadi informasi yang mereka dapet juga lebih kaya. Makanya itu pentingnya di-<i>share</i> bareng, dipikirin masalahnya, solusinya gimana.</p> <p>- Saling mendukung. Kita saling tahu kerjaan masing-masing, saling <i>follow up</i> lah. Kita saling melengkap, kita uda cukup paham untuk saling bantu. Dan kadang kita punya spesialisasi dan kelebihan di bidang A, yang lain di bidang B, jadi <i>job description</i>-nya melengkap yang lain di satu tim gitu. Trus kita pake sistem <i>back up</i>, ada yang <i>maternity leave</i>, kerjanya di-<i>back up</i> yang lain.</p> <p>- Kepercayaan. Pimpinan dan karyawan saling mengetahui pekerjaan dan <i>workload</i> masing-</p>	<p><i>downward</i> semata dari pimpinan. Perusahaan ingin agar karyawan juga terlibat dengan penyelesaian masalahnya.</p> <p>- Keterbukaan, akses komunikasi dua arah di dalam perusahaan sangat mudah dan transparan. Sebagai perusahaan multinasional, karyawan-karyawan memang didorong dan dibiasakan untuk menyampaikan apa yang ada dalam benak mereka. Perusahaan pun dengan terbuka dan transparan menyampaikan informasi-informasi kepada karyawan secara berkecukupan.</p> <p>- Menumbuhkan kreativitas. Melalui program penghargaan sehingga mereka terpacu untuk bekerja secara lebih baik dan sesuai harapan yang diinginkan atas pekerjaan mereka. Begitu juga melalui proses <i>brainstorming</i> dimana mereka diberi kesempatan untuk mempresentasikan dan menyampaikan ide-ide mereka kepada pimpinan.</p> <p>- Kepercayaan. Karena selama</p>	<p>perusahaan harus berpijak pada latar belakang permasalahan dan tidak fokus pada siapa pihak-pihak yang terlibat. Pimpinan harus objektif dan tidak memiliki kecenderungan personal sehingga masalah terselesaikan dengan baik tanpa muncul masalah ketidakadilan di kelompok-kelompok karyawan.</p> <p>- Keterbukaan. Pimpinan harus terbuka dan transparan dalam menyampaikan sesuatu. Sehingga karyawan mendapatkan informasi yang cukup dan merasa dilibatkan dalam perusahaan. Apabila karyawan tidak diberi informasi dan tidak dilibatkan pada kegiatan <i>employee relations</i>, maka dapat terjadi mereka akan menjadi pribadi yang apatis, hanya melakukan apa yang diperintahkan pimpinan tanpa ada inisiatif maupun kretaitivas.</p> <p>- Saling mendukung. Pimpinan harus mendukung dan mendorong kinerja karyawannya. Pimpinan tidak</p>
--	--	---	---

	<p>- Kepercayaan, merupakan hal yang utama. Dibangun melalui proses perlahan dengan penyesuaian diri satu sama lain. Itu perlunya komunikasi secara langsung, diskusi, menyelesaikan masalah bersama-sama. Didukung dengan makan malam, makan siang, atau acara sosial yang santai. Selama ini karyawan juga telah menunjukkan profesionalismenya dan kinerja yang baik.</p> <p>- Kejujuran. Pimpinan mendorong karyawan untuk menyampaikan apapun yang mereka rasakan. Jadi tidak ada yang ditutup-tutupi, semua hal disampaikan. Pimpinan juga selalu menghargai pendapat dan posisi mereka selama ini.</p> <p>- Menumbuhkan kreatifitas. Dengan memberikan informasi yang cukup terkait tujuan pelaksanaan kegiatan, arahan mengenai bagaimana mencapai pekerjaan yang optimal, dan hal-hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam pekerjaan</p>	<p>masing, salah satunya melalui sistem ABCDP. Sehingga dalam waktu lama akan menimbulkan <i>some kind of trust</i> di masing-masing pihak bahwa mereka bekerja secara jujur dan transparan. Selama ini pun baik karyawan maupun pimpinan selalu menyampaikan kondisi-kondisi yang mereka hadapi, bahkan termasuk masalah personal.</p> <p>- Persamaan. Pimpinan dan karyawan tidak merasa ada kesenjangan dalam berkomunikasi dua arah maupun dalam pergaulan sehari-hari. Suasana kerja terasa akrab dan dekat dan masing-masing anggota divisi mengetahui keadaan personal satu sama lain.</p> <p>Menumbuhkan kreativitas. Setelah karyawan dibekali arahan dan informasi yang cukup mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, pimpinan akan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk eksekusinya.</p>	<p>ini hasil kerja serta pelaksanaan tanggung jawab karyawan selalu baik dan sesuai dengan harapan pimpinan. Dari semua hal yang dijalankan di perusahaan, profesionalitas dan kedewaan karyawan sangat nampak dalam interaksi sehari-hari sehingga terdapat saling kepercayaan akan kapabilitas dan integritas masing-masing.</p> <p>- Saling mendukung. Jika karyawan atau pimpinan tengah berhalangan untuk datang dan bekerja kantor, maka sistem backing akan dijalankan, yaitu karyawan saling membantu mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang bersangkutan. Saling mendorong agar kinerja dan pekerjaan dilaksanakan secara maksimal.</p>	<p>seharusnya merasa paling benar sendiri dan tidak ingin karyawan berkembang melebihi mereka. Justru pimpinan harus memfasilitasi agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja.</p> <p>- Tujuan berkinerja tinggi. Harus ada penyampaian informasi yang lengkap tentang tujuan pekerjaan agar karyawan termotivasi. Selain itu juga dapat melalui pujian dan program penghargaan. Tidak selalu melalui penghargaan yang sangat sulit seperti <i>award</i>, namun dapat melalui tindakan-tindakan dan perhatian kecil seperti <i>Thank you note</i> atau sekedar tepukan dibahu.</p> <p>- Kepercayaan. Karyawan akan percaya kepada pimpinan dan perusahaan jika pimpinan bersikap transparan dan menyampaikan informasi yang cukup. Saluran komunikasi terbuka lebar dan karyawan dapat menyampaikan pendapatnya. Jika atasan dan karyawan saling percaya, maka hubungan antar</p>
--	--	---	---	--

	tersebut. Selebihnya bagaimana cara dan gaya penyelesaiannya, dibebaskan kepada kreativitas karyawan.			karyawan juga akan mengikuti.
--	---	--	--	-------------------------------

Tabel 5.2.3b: Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal di dalam Perusahaan

Konsep	Informan		
	5	6	7
Iklim Komunikasi Internal			
Karakteristik Iklim Komunikasi Internal	<p>- Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Perusahaan selalu menyampaikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga memudahkan mereka melaksanakan kegiatan dan mencapai target yang telah ditetapkan. Misalnya melalui penyampaian informasi mengenai <i>employee appraisal</i>, informasi ini penting bagi karyawan untuk mengetahui bagaimana sistem penilaian sehingga karyawan bisa bertindak berdasarkan informasi tersebut dalam berusaha menuju target dan tujuan yang telah ditetapkan.</p> <p>- Saling mendukung Dengan saling membantu memberikan</p>	<p>- Menumbuhkan Kreativitas. Pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.</p> <p>- Persamaan. Antar karyawan dan pimpinan berinteraksi dan berkomunikasi dengan sangat baik, dekat satu sama lain. Pimpinan menghormati karyawan dan begitu juga sebaliknya.</p> <p>- Saling mendukung. Pimpinan sangat mendukung karyawan untuk mengembangkan kualitas diri mereka misalnya dengan mengakomodasi</p>	<p>Persamaan. Posisi pimpinan dengan karyawan itu sama. Tidak ada kesenjangan atau jarak di antara keduanya. Berbeda dengan gaya perusahaan Jepang atau Indonesia yang hubungan internal terdapat senioritas yang berlebihan secara hierarkis.</p> <p>- Keterbukaan Komunikasi internal sangat terbuka. Karyawan bebas untuk menyampaikan masukan dan pendapatnya kepada pimpinan. Pimpinan juga sangat transparan dalam menyampaikan informasi perusahaan.</p> <p>- Empati. Karyawan dan pimpinan sangat dekat,</p>

	<p>masuk dan ide apabila satu sama lain menghadapi permasalahan di dalam pekerjaan. Masing-masing anggota divisi juga mengetahui pekerjaan dan progres satu sama lain melalui WIPs mingguan di divisi sehingga ketika salah satu anggota divisi berhalangan hadir, maka anggota lain membantu dengan sistem <i>back up</i>.</p> <p>- Keterbukaan. Perusahaan selalu mendorong adanya komunikasi dua arah dan terbuka. Informasi-informasi disampaikan secara transparan dan berkecukupan sehingga karyawan mengetahui dan terlibat dalam memberikan masukan.</p> <p>- Persamaan. Komunikasi dengan pimpinan sangat mudah, bisa dibilang sudah selayaknya teman. Mereka sangat humoris dan bersahabat. Antara pimpinan dan karyawan juga terbuka dan saling berbagi cerita mengenai kehidupan personalnya. Tidak ada jarak antara pimpinan dengan karyawan selama ini, begitu pula dengan rekan kerja.</p> <p>- Berorientasi masalah Apabila menghadapi masalah yang tidak dapat diambil sendiri, karyawan biasanya meminta masukan dari pimpinan maupun karyawan lain. Berdiskusi dan dianalisis latar belakangnya bagaimana, kira-kira</p>	<p>kebutuhan pelatihan karyawan. Sehingga karyawan temotivasi untuk belajar hal-hal yang baru. Atau dengan divisi lain, kita saling bantu apabila mereka kekurangan sumber daya.</p> <p>- Pengambilan keputusan bersama. Biasanya dilakukan saat WIPs, baik mingguan atau bulanan. Karena memang pada dasarnya acara ini untuk berbagi informasi, diskusi, dan pengambilan keputusan bersama makanya karyawan diminta memberikan masukan dan pendapat. Jadi berdasarkan itulah pimpinan akan mengambil keputusan atau kebijakan.</p> <p>- Keterbukaan. Selama ini perusahaan selalu menyampaikan informasi yang cukup. Informasi apapun disampaikan, intinya mereka transparan. Perusahaan mendorong karyawan untuk <i>speak up</i>, menyampaikan apa yang menjadi perhatian mereka.</p> <p>- Empati Pimpinan dan rekan kerja saling memahami kondisi sama lain. Ketika satu sama lain ada masalah, terutama untuk rekan satu divisi, mereka akan merasa ada yang salah dan menanyakan kenapa. Saling mengerti misalnya ada karyawan yang berhalangan datang, maka</p>	<p>didukung oleh ruang kerja yang sangat berdekatan, sehingga satu sama lain peka apabila satu anggota memiliki masalah. Dan saling peduli untuk menanyakan kondisinya dan membantu memberikan masukan penyelesaiannya. Apabila satu atau beberapa anggota tim memiliki beban workload yang terlalu tinggi, karyawan bisa mengusulkan untuk mengadakan pertemuan divisi mingguan untuk mendiskusikan pembagian kerja yang lebih ringan bagi mereka.</p> <p>- Saling mendukung Misalnya didukung melalui penghargaan dan pujian-pujian kecil yang informal contohnya lewat <i>email blast</i> atau <i>thank you note</i> yang dikirimkan pimpinan. Hal kecil namun menunjukkan bahwa pimpinan menghargai dan mendukung kerja keras karyawan selama ini. Atau dalam lingkup divisi, biasanya satu sama lain menggunakan sistem <i>backing</i> apabila anggota tim berhalangan hadir.</p> <p>- Beorientasi masalah Ketika menghadapi masalah misalnya mengenai pekerjaan, mereka meminta pendapat dari anggota divisi atau mengadakan <i>Brainstorming</i> dengan mengundang rekan kerja divis lain. Caranya melalui diskusi dan saling memberikan masukan. Namun yang terpenting, setiap masalah yang ada pasti dilihat dulu latar</p>
--	--	---	--

	<p>solusinya seperti apa.</p> <p>- Kepercayaan. Antar karyawan dan pimpinan kita saling percaya, terutama di dalam divisi, karena selalu menyampaikan apapun satu sama lain misalnya masalah personal pun diceritakan. Kita selalu mengetahui kondisi satu sama lain, terbuka intinya. Kalo ada apa-apa didiskusikan bersama, jadi tumbuh rasa percaya itu.</p> <p>- Pengambilan keputusan bersama Jika menghadapi kesulitan atau masalah, karyawan terbiasa untuk meminta pendapat dan berdiskusi dengan rekan kerja atau pimpinan. Kekompakan itu dijaga dalam mengambil keputusan. Apapun hasilnya, baik prestasi maupun kurang berhasil, maka akan dinikmati bersama-sama.</p> <p>- Menumbuhkan Kreativitas. Selain pengarahannya dan informasi yang disampaikan oleh pimpinan, eksekusinya tetap diserahkan kepada karyawan. Mereka bebas ingin mengerjakannya melalui cara apapun, asalkan target dan tujuan yang telah disampaikan dapat tercapai.</p>	<p>pekerjaannya akan dibantu di-<i>back up</i> bahkan pimpinan turun tangan langsung membantu.</p> <p>- Berorientasi masalah Karyawan akan meminta pertimbangan baik kepada pimpinan, rekan kerja, atau keduanya. Jika perlu disampaikan melalui WIPs mingguan sehingga bisa saling berdiskusi. Masalah tersebut akan dianalisis latar belakangnya bagaimana, informasi yang diterima seperti apa.</p> <p>- Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Setiap hari pimpinan memberikan daftar pekerjaan yang akan dilakukan pada hari tersebut, misalnya melalui <i>email</i> ABCDP. Ketika ada pekerjaan yang diberikan pada kita, pimpinan akan memberikan arahan yang jelas, <i>guidelines</i> dalam mengerjakan, disampaikan tujuan pekerjaan tersebut, dan bagaimana cara mencapainya dengan efisien. Sehingga kita bekerja dengan lebih mudah dan termotivasi untuk mencapai target.</p> <p>- Kepercayaan Di antara rekan kerja dan pimpinan, kita selalu cerita jika ada suatu hal apapun itu. Selalu terbuka dan apa adanya, jadi masing-masing mengetahui kondisi satu sama lain. Pekerjaan karyawan selalu selesai dengan baik dan profesional</p>	<p>belakang dan posisi masalahnya, dicari fakta dan informasi yang relevan untuk mendukung pilihan solusi yang dapat dipilih.</p> <p>- Kepercayaan dan kejujuran Selama ini karyawan dan pimpinan selalu terbuka, selalu menyampaikan dan cerita mengenai kondisi yang terjadi. Dan memang di perusahaan apabila tidak jujur, apalagi terkait uang, itu masalahnya bisa fatal. Rekan kerja profesional, pekerjaan selalu selesai, dan karena kita sudah bekerja bersama cukup lama jadinya kepercayaan itu mau tidak mau akan terbangun. Kita sudah saling mengenal, bahkan kita dekat sekali seperti saudara.</p> <p>- Mendukung kreativitas Saat menjadi karyawan baru dan masih junior pimpinan sangat mengarahkan secara ketat, tapi sekarang karyawan sudah dilepas dan diberi kebebasan untuk mengerjakan sesuai kemampuannya. Bahkan pimpinan mendorong karyawan untuk aktif membuat keputusan sendiri dan berpikir kritis.</p> <p>- Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Progress report selalu disampaikan secara berkala melalui <i>meeting</i> tim atau divisi</p>
--	--	---	--

5.2.4 Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dalam Komunikasi Internal dan Solusinya

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam komunikasi internal yang berjalan selama ini di dalam perusahaan, terutama disebabkan karena adanya perbedaan cara kerja, kebiasaan, gaya hidup, dan cara pandang di antara anggota-anggota perusahaan. Terutama dalam hal bekerja secara tim yang melibatkan beberapa rekan karyawan dan pimpinan dari divisi-divisi yang berbeda. Kondisi ini terjadi salah satunya juga karena adanya perbedaan dalam memandang skala prioritas atas pekerjaan yang dihadapi. Sebagaimana disampaikan informan 5:

Masalah cara kerja aja sih, misalnya aku orangnya terbiasa mentingin proses, tapi impinan tim aku gak suka tuh ngomongin proses, dia maunya langsung ke hasilnya aja. Nah kadang itu yang bikin *clash*. Atau ada kan orang yang kalo di *email* atau apa lamaaaaaa banget balesnya. Mungkin menurut dia kerjaan itu gak terlalu urgent, tapi menurut divisi aku harus cepet-cepet nih. Nah biasanya aku ingetin aja terus tuh. Lewat *email* aku *reminder* tiap hari, atau waktu ketemu aku sindir-sindir aja. Tapi tetep caranya yang sopan dan gak terkesan maksa

Dalam menyelesaikan permasalahan yang disebabkan karena adanya perbedaan setiap individu, maka kuncinya adalah komunikasi yaitu disampaikan secara langsung hal-hal yang menjadi perhatian bersama atau dibicarakan titik-titik masalah yang menghambat mereka dalam bekerja bersama. Biasanya dapat dikomunikasikan secara langsung dengan pihak yang bersangkutan atau dapat dibahas melalui pertemuan karyawan dan saluran komunikasi yang lain. Memahami dan menyesuaikan diri dengan gaya personalitas orang lain juga merupakan pengetahuan yang disampaikan melalui program pelatihan regional yaitu *social personality* yang memungkinkan masing-masing individu untuk belajar serta mengerti kepribadian orang lain. Pelatihan ini terbukti membantu karyawan dan juga pimpinan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan anggota perusahaan yang lain.

Hambatan kedua yang paling sering dirasakan dalam komunikasi internal adalah sulitnya koordinasi waktu antar rekan karyawan dan pimpinan. Hal ini terjadi karena masing-masing anggota perusahaan sangat sibuk dan sering sekali harus meninggalkan kantor karena keperluan *meeting* dengan klien. Hal ini menyulitkan koordinasi pekerjaan karena masing-masing individu seringkali tidak dapat bertemu secara tatap muka untuk membahas suatu proyek atau pekerjaan.

Namun, hal ini dapat diatasi dengan memaksimalkan media-media komunikasi internal yang lebih efisien misalnya mengadakan rapat melalui *conference call* atau saling mengetahui perkembangan pekerjaan satu sama lain melalui *email* atau media lainnya. Dinyatakan oleh informan 5:

Kadang sulit nyesuain waktunya apalagi yang beda divisi, soalnya kan konsultan itu sibuk banget. Sering keluar *meeting* sama klien. Pernah aku belum sempet *meeting* sama sekali sama tim aku, tapi mau gak mau sore itu mau di-*follow up* sama klien, yaudah terpaksa banget kita rapatnya pake *conference call*. Untungnya sempet dan gak masalah waktu itu

Hambatan yang terakhir adalah hambatan ringan seperti kekurangan informasi dan munculnya kesalahpahaman karena informasi yang diterima kurang sempurna. Namun, kondisi ini sangat wajar terjadi di dalam perusahaan dan hal ini terselesaikan melalui komunikasi langsung kepada yang bersangkutan untuk mendapatkan informasi tambahan yang dibutuhkan atau melakukan konfirmasi atas informasi yang telah disampaikan untuk menghindari perbedaan persepsi. Dinyatakan oleh informan 7:

Kurang info dikit-dikit pasti pernah lah. Dimana pun perusahaannya pasti ada itu. Tapi kan setelahnya pasti kita langsung tanya aja langsung. Gak sampe bikin salah paham kok. Pernah dulu salah paham kecil, pimpinan ngasih tau apa dia nangkepnya beda jadinya dia harus ngerjain dari awal lagi itu tugas. Hahahha

Namun secara umum, hambatan-hambatan yang terjadi di dalam komunikasi internal perusahaan dapat segera diselesaikan melalui komunikasi langsung kepada yang bersangkutan sehingga masing-masing memiliki pemahaman yang sama dan mendapat informasi yang cukup untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman. Bahkan hambatan kecil sangat sedikit hubungan dan komunikasi internal yang terjalin selama ini. Dinyatakan oleh informan 7:

Hambatan komunikasi internal? Gak ada tuh kayanya, semua baik-baik aja. Yah misalnya pimpinan ngasih tau apa kita ada yang kurang paham atau ada info baru yang kita penasaran gimana dalemnya, baru kita tanya. Itupun tanyanya langsung aja saat itu, bisa ke pimpinan atau HRD bahkan ke karyawan lain yang suka tau info-info terbaru. Tapi selebihnya gak ada hambatan komunikasi yang gimana-gimana sih

Tabel 5.2.4a: Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Internal dan Solusi Menghadapinya

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Iklm Komunikasi Internal				
Hambatan komunikasi internal	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya informasi, kondisi yang sangat wajar di dalam perusahaan. Hal ini seringkali terkait kebutuhan akan informasi tambahan yang tidak dicantumkan dalam pesan-pesan awal yang mereka dapatkan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seringkali informasi yang disampaikan melalui <i>email</i> atau media-media yang lain dianggap terbatas, sehingga karyawan membutuhkan informasi tambahan untuk menjawab kebutuhan mereka. - Pimpinan puncak memiliki latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda, sehingga terkadang muncul kesalahan informasi atau kurang sempurnanya pemahaman informasi yang didapatkan. - Masalah ketersediaan sumber daya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi pekerjaan atau tugas yang karyawan-karyawan dari lintas divisi yang berbeda seringkali terkendala waktu sehingga menyulitkan proses diskusi. Selain itu perbedaan prioritas di antara karyawan terjadi karena mereka lebih mengutamakan hasil kerja divisi mereka. 	<ul style="list-style-type: none"> - Masalah heterogenitas di dalam perusahaan, yang menyangkut perbedaan budaya, kebiasaan, gaya hidup, dan lain-lain.
Solusi menghadapi hambatan	<ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan informasi biasanya diatasi dengan penyampaian informasi lanjutan yang dapat dilakukan melalui <i>email</i>, telepon, atau tatap muka langsung. Saluran yang mendukung munculnya <i>feedback</i> secara cepat dan informasi yang kaya sehingga kebutuhan informasi karyawan dapat dipenuhi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan informasi biasanya diatasi dengan penyampaian informasi lanjutan yang dapat dilakukan melalui <i>email</i>, telepon, atau tatap muka langsung. Apabila pimpinan juga memiliki informasi yang terbatas mengenai hal yang ditanyakan, maka pimpinan akan menanyakan terlebih dahulu kepada pihak-pihak di 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan kerja antar karyawan dan pimpinan lintas departemen kuncinya adalah yang dilaksanakan di dalam unit-unit kerja terkait. Karena itulah pentingnya diadakan <i>work on progress meeting</i> di masing-masing tim untuk meninjau dan mengevaluasi perkembangan kondisi dan pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan perusahaan harus menjadi <i>liason</i>, yaitu berada di tengah kelompok-kelompok karyawan yang ada di perusahaan dan menjembatani mereka satu sama lain. Merangkul semua kelompok-kelompok tersebut tanpa unsur keberpihakan. -Memastikan keterlibatan karyawan melalui mekanisme

	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk permasalahan lintas departemen, biasanya dikomunikasi melalui pertemuan dengan karyawan mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga tidak muncul tumpang tindih pekerjaan. 	<p>dalam perusahaan yang mengetahui informasinya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saluran yang mendukung munculnya <i>feedback</i> secara cepat dan informasi yang kaya sehingga kebutuhan informasi karyawan dapat dipenuhi dengan segera 		<p>komunikasi dua arah secara terbuka dan transparan dengan melibatkan karyawan secara langsung dengan pimpinan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan</p>
--	--	--	--	--

Tabel 5.2.4b: Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Internal dan Solusi Menghadapinya

Konsep	Informan		
	5	6	7
Iklim Komunikasi Internal			
Hambatan dalam Komunikasi Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Perbedaan sikap, gaya hidup, atau kebiasaan sih. Misalnya cara kerja setiap individu akan berbeda-beda dan apabila tidak dapat menyesuaikan diri, akan menimbulkan masalah di dalam internal perusahaan. - Kurangnya informasi, kondisi yang sering terjadi namun juga hal yang biasa terjadi di seluruh perusahaan. Biasanya karyawan yang tidak bertanya atau menghadapi informasi dengan menduga-duga. - Sulitnya koordinasi waktu apabila berada satu tim melibatkan karyawan atau pimpinan dari divisi lain. 	<p>- Semuanya baik, tidak ada masalah yang terlalu besar. Mungkin masalah kurangnya informasi atau butuh informasi lanjutan. Tapi masih dalam batas yang wajar dan biasa terjadi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perbedaan cara kerja saja, karena terkadang cara kerja divisi satu berbeda dengan divisi yang lain sehingga kadang timbul salah paham atau masalah.

<p>Solusi dalam menghadapi hambatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyangkut perbedaan karakteristik dan kebiasaan biasanya lebih ke menyesuaikan diri dengan kepribadian individu yang bersangkutan. Misalnya individu tersebut tipe yang berfokus pada hasil, maka ketika kita bekerja bersama dan berkomunikasi, difokuskan langsung pada hasil. Walaupun secara pribadi karyawan lebih memperhatikan prosesnya. - Masalah kekurangan informasi atau terdapat informasi yang kurang jelas, biasanya langsung ditanyakan kepada pimpinan atau pihak-pihak yang bisa memberikan jawaban. Dapat melalui tatap muka secara langsung, <i>email</i>, atau telepon. - Terkait koordinasi waktu biasanya dibuat fleksibel dan kuncinya komunikasi. Misalnya tidak bisa bertatap muka secara langsung, maka dapat melalui <i>conference call</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketika kekurangan informasi atau ada yang tidak dipahami dari pimpinan atau rekan kerja, tinggal disampaikan saja pertanyaannya. Mereka sama-sama terbuka kok. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intinya adalah komunikasi, menyampaikan secara dua arah sehingga masing-masing mengetahui keinginan dan kebutuhan yang lain. Ada proses penyesuaian disitu. Makanya itu penting ada kegiatan meeting baik melalui WIPS besar atau kecil bahkan lewat diskusi informal sehari-hari.
---	---	--	--

5.3 Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal

Penerapan kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 pada perusahaan X berperan dalam mendukung adanya iklim komunikasi internal yang lebih baik di antara anggota-anggota perusahaan, baik antar karyawan maupun dengan pimpinan-pimpinan perusahaan. Berikut penjelasan terkait manfaat kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan:

1. Program Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan di dalam perusahaan berjumlah sangat banyak, beragam, dan sesuai dengan kebutuhan setiap anggota perusahaan di masing-masing level. Menurut informan, program pelatihan ini sangat berguna untuk pengembangan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman karyawan yang sangat diperlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, melalui program-program pelatihan, karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan kualitas diri yang lebih baik kepada mereka. Kesempatan untuk mengembangkan diri dianggap sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan pimpinan akan pentingnya keberadaan karyawan di dalam perusahaan, sehingga sedikit banyak akan meningkatkan keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Program pelatihan juga mencakup pengetahuan terkait bagaimana menjaga hubungan yang harmonis di internal perusahaan, yaitu melalui program pelatihan *regional social style training*. Melalui pelatihan tersebut, karyawan mendapatkan pemahaman dan pengetahuan baru mengenai gaya-gaya personalitas masing-masing individu yang berbeda dan beragam, termasuk memahami gaya personalitas mereka sendiri. Dipaparkan pula mengenai strategi atau cara dalam menghadapi gaya personalitas tertentu, gaya personalitas yang sesuai atau tidak sesuai dengan tipe gaya personalitas lain, memaksimalkan titik-titik kerja antar individu bergaya personal yang berbeda dan lain-lain. Pengetahuan ini sangat membantu anggota-anggota perusahaan untuk lebih mengenal, memahami, dan saling menyesuaikan demi mencapai hubungan internal

yang konstruktif. Selain itu juga dapat meminimalisasi kemungkinan bentrokan atau hambatan komunikasi yang seringkali muncul di antara individu yang heterogen. Sebagaimana disampaikan informan 5:

(...) *Training* tentang *personality* kita, informasi tentang social *personality* kita. Pentingnya untuk pengembangan pribadi masing-masing, jadi biar orang itu tahu *social style*-nya kaya gimana. Kita bisa tau *social style* si A kaya apa, jadi kita bisa menyesuaikan diri ketika berkomunikasi sama dia. Intinya kita jadi bisa menghindarkan atau meminimalisir kemungkinan ada clash dengan dia kan. Itu bentuknya seperti tes IQ, jadi hasilnya akan dijelaskan ke kita-kita juga. *Style* A itu seperti ini, B gini, C gini. Nanti kemungkinan bentroknya gimana, kemungkinan bekerja sama yang terbaik gimana, itu nantinya dijelasin secara rinci. Namanya *social style training* dari regional

Dalam banyak program pelatihan, terutama pelatihan di dalam kelas atau pelatihan dalam konferensi tahunan, melibatkan pembentukan kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari berbagai karyawan dan pimpinan dari berbagai divisi. Termasuk di dalamnya simulasi kerja sama kelompok-kelompok kecil dalam memecahkan suatu studi kasus bersama-sama dan mereka diharuskan untuk mempresentasikan penemuan masing-masing. Begitu pula dengan adanya program mentoring dengan konsultan senior dari divisi yang sama atau berbeda, memastikan adanya interaksi dan komunikasi yang intens dengan anggota perusahaan yang lain. Hal yang dapat dicapai melalui program mentoring tersebut terutama adanya transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas diri karyawan.

Baik disadari maupun tidak, kegiatan yang demikian selain sebagai ajang untuk bertemu dan berkomunikasi dengan anggota-anggota perusahaan lain, namun juga penting dalam meningkatkan kerja sama dan kekompakan antar karyawan dan pimpinan. Hal ini juga akan memacu kreativitas karyawan karena mereka diberi kesempatan untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang tepat.

Di luar program pelatihan tersebut, seringkali diadakan pelatihan khusus terkait penyampaian informasi spesifik dan lengkap misalnya mengenai proses *employee appraisal* termasuk poin-poin yang akan

dinilai sehingga karyawan mendapat paparan informasi yang mencukupi dalam mencapai target yang ditetapkan dalam penilaian tersebut dan memacu mereka berkinerja tinggi.

2. Program Penghargaan

Program penghargaan, apapun bentuknya baik finansial maupun non-finansial, menunjukkan besarnya penghargaan dan pengakuan perusahaan akan kinerja dan kerja keras karyawan di dalam perusahaan. Hal ini mendorong karyawan merasa dihargai dan dianggap penting, sehingga muncul motivasi dalam dirinya untuk berusaha lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Program penghargaan juga sebagai dorongan bagi karyawan untuk berkarya dan memberi kebebasan kreativitas mereka dalam mengerjakan pekerjaan mereka di dalam perusahaan.

Justru dari program penghargaan itu kita jadi lebih merasa termotivasi. Jadi kita bisa lebih nunjukin di tengah klien yang begitu banyak, saya bisa bertahan hidup dan menunjukkan yang terbaik. Jadi proses aktualisasi dulu untuk menunjukkan yang terbaik. Kreativitas kita juga terus diuji pastinya

Terutama penghargaan-penghargaan kecil informal seperti *Thank you note*, bahasa tubuh dengan menepuk bahu atau sekedar menyampaikan pujian lisan, *blast email*, dan lain-lain, menunjukkan betapa budaya saling menghargai dan pengakuan atas kerja keras karyawan menjadi salah satu hal yang membuat karyawan merasa nyaman dan betah untuk bekerja di perusahaan ini. Budaya yang terbuka dengan komunikasi informal yang bebas antar karyawan dan pimpinan, mendorong munculnya keterikatan karyawan dengan perusahaan yang pada akhirnya menciptakan pengabdian dan kesetiaan mereka. Sebagaimana disampaikan oleh informan 7:

Terus hal-hal kecil yang *delivering* coklat atau cupcakes tadi kan, hal yang kecil tapi buat kita merasa bahwa kerja keras kita itu dihargain. Baik *notes* atau bonus atau apapun itu, menunjukkan *acknowledgement* mereka sama kita jadi kita merasa dihargain banget. Terlebih lagi kan suasana kerja di sini fun banget, komunikasinya terbuka, jadi semua itu bikin aku juga ada *added value* untuk pengabdian dan *engagement* aku ke perusahaan gitu, kesetiaan itu akumulasinya

3. Konferensi staf

Kegiatan konferensi staf merupakan perwujudan sistem komunikasi dua arah yang konstruktif, terbuka, dan transparan. Dilaksanakan dalam pertemuan karyawan yang lebih kecil yaitu WIPs mingguan untuk setiap divisi atau unit kerja, WIPs bulanan untuk seluruh anggota perusahaan, dan konferensi staf tahunan. Dengan adanya WIPs tersebut memastikan aspirasi dan input karyawan disampaikan mulai dari kelompok kecil hingga lingkup yang lebih besar dengan keterlibatan seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan.

Pimpinan, baik pimpinan dalam level manajemen maupun *supervisor* masing-masing unit kerja, menyampaikan informasi yang transparan dan mencukupi kebutuhan informasi karyawan di dalam perusahaan. Dalam setiap pelaksanaan pertemuan dengan karyawan, pimpinan akan menyampaikan informasi secara jelas dan spesifik sesuai kebutuhan informasi karyawan. Sehingga memudahkan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dan memandang suatu informasi secara seimbang. Begitu pula dengan tujuan-tujuan kinerja, pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan, hingga evaluasi secara berkala untuk memastikan pekerjaan karyawan tetap relevan dan apabila muncul suatu masalah dapat segera diatasi.

Hal ini mendorong timbulnya rasa percaya karyawan kepada pimpinan atau perusahaan karena perusahaan mendukung mereka untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Begitu pula, karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan respon, input, maupun masukannya atas penyampaian informasi yang diberikan pimpinan. Praktek komunikasi yang demikian membuat karyawan merasa terlibat dan menjadi bagian yang satu dengan perusahaan.

Selain itu melalui kegiatan konferensi staf, pimpinan dapat menggali dan mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan. Input tersebut sangat penting sebagai dasar pertimbangan dan bahan baku pimpinan dalam mengambil langkah atau menetapkan keputusannya. Demikian disampaikan informan 5:

Waktu itu karyawati lagi banyak yang menyusui, karena di sini semua *open space* kan akhirnya mereka kurang nyaman untuk mompa ASI-nya. Nah di *townhall meeting* itu akhirnya disampaikan kebutuhan *nursery room*, dan itu diterima usulnya sama pimpinan akhirnya sekarang ada tuh kita punya di samping Musholla

Melalui komunikasi dua arah yang terbuka tersebut, sekaligus menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi antar karyawan dan pimpinan serta mengurangi kemungkinan munculnya kesalahpahaman karena kekurangan informasi yang disampaikan. Selain itu, karena pimpinan menunjukkan sikapnya dalam memastikan penyampaian informasi yang transparan, maka akan menimbulkan rasa percaya kepada pimpinan sehingga mengeliminasi informasi-informasi buruk yang muncul dari eksternal perusahaan. Disampaikan oleh informan 6:

(...) Selalu tahu kok kalo ada apa-apa. Misalnya ada gosip dari luar yang bilang ini itu, yah kita langsung tanya aja sama pimpinan langsung. Kita sih lebih percaya sama pimpinan kita lah, soalnya kan selama ini kenyataannya di sini gimana kan kita yang tahu. Kegiatan konferensi staf juga menjadi ajang berkumpul dan bertemu antara pimpinan dan rekan kerja secara berkala. Penting untuk menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan adanya komunikasi secara konsisten dan tidak terputus yang seringkali terganggu karena kesibukan pekerjaan sehari-hari. Melalui pertemuan staf, pimpinan dan karyawan memiliki kesempatan untuk lebih mengenal terutama karena di dalamnya juga disediakan waktu khusus untuk memperkenalkan karyawan-karyawan baru.

Pembahasan mengenai perkembangan pekerjaan dan diskusi yang terjadi, membuat masing-masing mengetahui pekerjaan dan situasi yang dihadapi setiap individu. Hal ini mendorong munculnya sikap peduli dan empati akan kondisi rekan kerja atau pimpinan lainnya. Dilaksanakan dengan serius namun tetap santai dan akrab, melalui komentar-komentar lucu atau lelucon yang disampaikan oleh anggota perusahaan yang mengikuti pertemuan, mencairkan hubungan antara satu dengan yang lain. Tidak lupa adanya proses saling berdiskusi dan mendukung satu sama lain

melalui pemecahan masalah bersama-sama dan pengambilan keputusan kolektif.

4. Obrolan Langsung

Kegiatan obrolan langsung dapat dilakukan dengan berkomunikasi langsung kepada pimpinan atau rekan kerja secara informal maupun melalui saluran komunikasi yang khusus diadakan yaitu Breakfast With The Boss. Komunikasi langsung antara pimpinan puncak dengan karyawan dilakukan sebagai langkah untuk mendobrak hierarki struktural perusahaan secara formal di dalam perusahaan. Sehingga karyawan dapat langsung berkomunikasi dan mengemukakan responnya terhadap pimpinan puncak. Pimpinan puncak juga membuka diri secara personal dan menekankan aspek persamaan antara dirinya dengan karyawan sehingga menghilangkan kesenjangan hierarki secara formal. Disampaikan oleh informan 2:

Acara ini membantu menghilangkan hambatan komunikasi antara manajemen dan karyawan, dan antarkaryawan. Jadi kalo secara formal kan komunikasi itu dari karyawan ke *supervisor* baru di-*cascade* ke pimpinan atasnya, terus ke pimpinan puncak. Nah kalo ini langsung aja tatap muka sama CEO (...) Ngobrolnya nyante aja, kaya ngobrol biasa sama temen. Gak ada sungkan, mereka vokal aja nyampeinnya

Obrolan langsung ini penting untuk memastikan pimpinan puncak juga mengakomodasi dan menggali masukan-masukan dari level paling bawah sekalipun. Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan input secara langsung kepada pimpinan, komunikasi dua arah untuk menggali pendapat atau input karyawan sehingga dapat diakomodasi solusi yang terbaik. Selain itu juga menumbuhkan kedekatan dan hubungan yang lebih baik antara karyawan dengan pimpinan. Karena dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab sehingga karyawan dapat saling mengenal dan berbincang dengan pimpinan.

Berbicara secara langsung juga memberikan keuntungan apabila muncul suatu masalah atau kondisi yang kurang menguntungkan. Hal ini karena masalah tersebut dapat didiskusikan berdasarkan identifikasi masalah yang dihadapi dan adanya saling berbagi pendapat untuk

menyelesaikan masalah tersebut. Dalam beberapa kondisi, permasalahan tersebut perlu diakomodasi oleh HRD untuk memastikan pendekatan penyelesaian secara tepat.

5. Acara-acara spesial

Acara-acara spesial terutama bertujuan untuk mendekatkan diri antar karyawan dan pimpinan. Tidak hanya di dalam divisi masing-masing, namun juga divisi-divisi lain di dalam perusahaan. Dengan suasana yang santai dan akrab, anggota perusahaan dapat berkumpul dan berinteraksi bebas. Sesuatu yang sulit dilakukan ditengah kesibukan pekerjaan dan tanggung jawab proyek klien. Kegiatan-kegiatan informal ini mampu mendekatkan dan meningkatkan kekompakan antara anggota-anggota perusahaan karena pimpinan dan karyawan membaur dan berkomunikasi tanpa ada kesenjangan jarak satu sama lain.

Selain itu juga membantu karyawan untuk beristirahat dari rutinitas pekerjaan dan kesibukan yang menyita waktu. Karena sebagai perusahaan konsultan PR dengan beban kerja yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk menyediakan acara-acara seperti ini untuk mengurangi tingkat stres yang dialami karyawan. Sehingga karyawan merasa nyaman, tidak tertekan, dan bahagia dalam mengerjakan pekerjaan mereka sehari-hari. Sebagaimana disampaikan oleh informan 5:

Kita kan di konsultan kerjanya banyak banget, sering lembur juga, dan tuntutan pekerjaannya memang tinggi, makanya kalo perusahaan gak pinter-pinter cari kegiatan yang biasa ngurangi stres, kalo perusahaan gak memanjakan karyawan, bisa-bisa mereka stres terus keluar deh karena gak tahan

Selain itu, kegiatan-kegiatan spesial juga menjadi alat ekspresi karyawan. Terutama karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan usulan mengenai bentuk kegiatan yang akan dilaksanakan di dalam perusahaan, misalnya pelaksanaan Fruit Friday yang berasal dari masukan karyawan, juga melalui keikutsertaan karyawan dalam rangkaian kegiatan *employee party* dengan mengusung tema tertentu. Anggota perusahaan bebas mengekspresikan dirinya dalam kegiatan tersebut dengan menggunakan beraneka ragam kostum yang unik. Begitu pula dengan

pengajuan acara kegiatan Paskah yang diakomodasi perusahaan dengan para pimpinan memasang penawaran lelang yang paling tinggi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan-kegiatan tersebut, mendorong munculnya rasa memiliki dan pengabdian kepada perusahaan karena merasa menjadi bagian penting bagi perusahaan.

6. Rangsangan berbicara

Walaupun komunikasi internal dijalankan secara terbuka dengan umpan balik pimpinan yang responsif, namun perusahaan menyadari pentingnya penyediaan saluran komunikasi bagi karyawan yang merasa ragu, kurang nyaman, atau merasa takut dalam menyampaikan masukan atau inputnya secara langsung kepada pimpinan. Karena itulah pimpinan menyediakan media *anonymous channel* untuk mengakomodasi anggota-anggota perusahaan menyampaikan keluhan, kritik, bahkan informasi yang paling sensitif sekalipun. Saluran ini mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapatnya dengan bebas tanpa takut sehingga seluruh input karyawan dapat diketahui tanpa terkecuali. Disampaikan oleh informan 7:

Tapi kalo yang di sini memang kalopun ada yang masukin mereka akan nunggu yang sepi kan yah, gak pernah lagi rame. Media ini sih di *make sure confidentiality*-nya, karenan memang *anonymous channel* jadi buat mereka yang ngerasa *safe* dengan cara ini yah mereka lakukan. Perusahaan memang memahami kecenderungan karyawan yang berbeda-beda melalui saluran komunikasi yang beragam

Selain itu input yang disampaikan melalui media ini akan langsung diterima oleh pimpinan puncak sehingga bermanfaat pula untuk menghilangkan hambatan-hambatan hierarki komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Manfaat yang paling penting adalah karena adanya proses penyelesaian masalah dari setiap masukan yang diterima melalui sistem *follow up* yang seringkali melibatkan HRD sehingga karyawan merasa terbantu dengan itu. Penggalan input-input karyawan secara tertulis tidak hanya melalui saluran *suggestion box* ini namun juga disediakan saluran komunikasi formal setiap tahun melalui *employee survey My Voice*.

Melalui *employee survey*, perusahaan mendapatkan masukan dan memahami pandangan karyawan mengenai aspek-aspek di dalam perusahaan secara menyeluruh. Dari input-input inilah pimpinan mendapatkan pemahaman dan fakta yang diperlukan untuk menganalisis situasi yang dibutuhkan sebelum mengambil kebijakan, melaksanakan kegiatan, atau mencari solusi yang sesuai dengan temuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh informan 1:

Walaupun memang sebelum survey karyawan kita udah punya beberapa kegiatan, namun ada banyak *improvement* yang kita buat setelah adanya survey karyawan itu, terbukti dengan tambahan beberapa kegiatan dan media komunikasi internal yang ada, misalnya kan kotak saran. Sebelum kita buat kegiatan *employee relations* pastinya kita buat analisis masalah dan juga pemetaan, mana wilayah concern yang harus diperhatikan dan diberikan solusinya. Intinya semua berasal dari masalah yah atau dari permintaan karyawan.

Karyawan merasa bahwa perusahaan benar-benar memahami dan mengakomodasi input serta kebutuhan mereka sedangkan pimpinan merasa bahwa karyawan terbuka terhadap pimpinan dan menyampaikan segala sesuatu sesuai dengan kondisi yang benar-benar terjadi. Hal ini menunjukkan adanya keterbukaan dan kejujuran antara satu dengan yang lain yang pada akhirnya kondisi yang demikian akan menciptakan rasa percaya antara pimpinan dengan karyawan juga antar karyawan. Karakteristik dasar kejujuran, keterbukaan, dan kepercayaan inilah yang menunjukkan bahwa iklim komunikasi internal di dalam perusahaan berjalan secara kondusif dan suportif.

7. Media Internal

Media internal yang digunakan di dalam perusahaan pastinya demi mendukung kelancaran dan kemudahan berkomunikasi di antara anggota-anggota perusahaan selama ini. Melalui media elektronik seperti *email*, telepon, *office* atau *windows communicator*, maupun *conference call* memungkinkan penyampaian informasi dan proses komunikasi berjalan cepat, dengan umpan balik yang segera, mudah, dan dapat diakses di mana saja. Melalui komunikasi yang lancar dan mudah, akan mendekatkan hubungan antara anggota-anggota perusahaan. Begitu pula dengan adanya

electronic newsletter InPac yang berisi informasi seperti daftar anggota perusahaan yang berulang tahun pada bulan-bulan tersebut atau pengenalan profil karyawan baru. Hal ini akan meningkatkan kesadaran dan informasi individu akan kondisi anggota perusahaan yang lain dan bertindak berdasarkan informasi tersebut.

Melalui *introduction book*, karyawan mendapatkan pemahaman dan panduan awal mengenai bagaimana bekerja di dalam perusahaan. Hal ini penting untuk membantu mereka beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka serta mempermudah dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan. Informasi-informasi tertulis seperti gambaran umum perusahaan, tata cara berpakaian yang baik ketika bertemu dengan klien, informasi mengenai kebijakan atau praktek perusahaan, hingga langkah-langkah membuat proposal yang baik. Informasi tersebut sangat penting sebagai pedoman karyawan baru untuk siap bekerja dan menjadi bagian dari perusahaan.

Namun penerapan media internal perusahaan masih menunjukkan adanya kelemahan mendasar yang sangat penting yaitu sebagian besar media internal formal tertulis berupa satu arah, jarang digunakan dan diakses oleh karyawan, dan kurang dinantikan keberadaannya. Media-media yang jarang digunakan bahkan dilupakan keberadaannya seperti InPac, Yammer, dan Fusion. Ditambah dengan *introduction book*, media-media tersebut lebih banyak bersifat satu arah atau dari manajemen kepada karyawan dengan kurangnya keterlibatan karyawan di dalamnya.

Walaupun demikian, karyawan merasa bahwa kondisi tersebut sedikit sekali mempengaruhi interaksi dan komunikasi di internal mereka. Hal ini terjadi karena komunikasi internal lebih sering dilakukan melalui komunikasi langsung dan karena adanya keterbukaan komunikasi dua arah melalui berbagai saluran komunikasi yang lain seperti pertemuan karyawan, Breakfast With The Boss, diskusi informal, dan lain-lain. Kekurangan tersebut juga telah dipahami oleh perusahaan melalui pihak HRD dan saat ini perusahaan tengah merancang *website* internal yang sesuai dengan sifat komunikasi dua arah di dalam perusahaan. Website

tersebut diharapkan untuk dapat diakses oleh anggota-anggota perusahaan paling lambat pada akhir tahun 2012 ini, sehingga kebutuhan komunikasi dua arah melalui media internal secara formal dapat terpenuhi pada akhirnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa penerapan kegiatan *employee relations* mendukung iklim komunikasi internal yang kondusif, yaitu terbentuknya karakteristik-karakteristik positif di dalam perusahaan, yaitu:

1. Saluran komunikasi dalam menyampaikan informasi secara jelas dan spesifik dengan isi pesan yang seimbang dari pihak-pihak yang terkait, secara transparan dan tidak dibuat-buat. Sehingga mendukung dan mengarahkan karyawan untuk bekerja secara efisien, berkinerja tinggi, dan mendukung kreatifitas mereka.
2. Mendorong terciptanya persamaan antara karyawan dengan pimpinan dengan mengurangi kesenjangan komunikasi di dalam hierarki perusahaan.
3. Adanya pengambilan keputusan bersama dengan berfokus pada identifikasi masalah dan melibatkan diskusi dengan karyawan dalam menetapkan pilihan-pilihan solusi yang ada.
4. Perusahaan memahami dan mendengarkan masalah, kebutuhan, dan input karyawan serta menghormati keputusan mereka.
5. Adanya kepercayaan di antara anggota perusahaan yang ditunjukkan melalui profesionalisme, kinerja yang baik, serta hubungan yang akrab dan adanya komunikasi dua arah secara terbuka.
6. Adanya kejujuran yang ditunjukkan melalui komunikasi dua arah yang transparan dan terbuka
7. Memotivasi karyawan untuk bekerja secara efisien, kreatif, dan sesuai dengan tujuan pekerjaan untuk mendorong kinerja karyawan yang optimal.
8. Munculnya kepekaan dan kedekatan antar karyawan dan pimpinan karena satu sama lain saling terbuka dan terpapar informasi mengenai beban pekerjaan atau latar belakang personal individu yang lain. Termasuk mengenai kebutuhan atau masalah yang dihadapi.

Tabel 5.3a: Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal

Konsep	Informan			
	1	2	3	4
Penerapan Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal				
Penerapan kegiatan <i>employee relations</i> dalam mendukung iklim komunikasi internal	<p>- Program pelatihan, sangat berguna untuk pengembangan kinerja dan pengetahuan karyawan sekaligus memberikan kualitas yang lebih baik bagi karyawan. Meningkatkan kerja sama diantara mereka melalui kelompok-kelompok kecil yang dibentuk dalam program pelatihan. Berfungsi pula dalam menyampaikan informasi dan keahlian yang dibutuhkan sehingga memudahkan karyawan mengerjakan pekerjaan mereka.</p> <p>- Konferensi staf, ajang saling bertukar informasi dan koordinasi pekerjaan antar karyawan dengan pimpinan. Juga sebagai bentuk komunikasi dua arah yang memungkinkan karyawan menyampaikan pendapatnya kepada pimpinan.</p>	<p>- Program pelatihan, Selain memberikan wadah untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman dan kemampuan, juga mendorong kegiatan kelompok yang seringkali melibatkan karyawan atau pimpinan lintas divisi. Dengan pendekatan tersebut, secara “otomatis” maupun “terstruktur”, karyawan terdorong untuk saling berkomunikasi.</p> <p>- Program penghargaan, dapat membantu meningkatkan kesetiaan dan pengabdian karyawan. Dalam batas yang wajar (i.e. tulus), karyawan menghargai apabila hasil karya dan kontribusinya (besar maupun kecil) diakui oleh perusahaan dengan berbagai cara, yaitu melalui penghargaan bersifat finansial maupun non-finansial. Rasa dihargai dan diakui ini akan mendorong</p>	<p>- Program pelatihan. Selain meningkatkan kapabilitas karyawan, juga dapat mendekatkan karyawan lintas divisi. Karena seringkali program pelatihan tersebut melibatkan karyawan atau pimpinan lintas divisi. Misalnya melalui kelompok-kelompok kecil dalam program pelatihan yang dilaksanakan dalam acara konferensi tahunan. Mereka diminta untuk bekerja sama menyelesaikan suatu studi kasus dan dipresentasikan setiap tim di hadapan tim-tim yang lain. Sehingga mendorong kekompakan dan kebersamaan mereka.</p> <p>- Konferensi Staf : Sebagai mekanisme menyampaikan respon atas informasi yang disampaikan manajemen mengenai kegiatan-kegiatan perusahaan, klien-klien baru dan pencapaian perusahaan,</p>	<p>-Perencanaan dan penerapan kegiatan <i>employee relations</i> yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan membuat mereka merasa dihargai dan diakui kontribusinya bagi perusahaan yang pada akhirnya akan membentuk kesetiaan serta pengabdian mereka kepada perusahaan.</p> <p>- Keterlibatan karyawan dalam komunikasi dua arah perusahaan dan diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan bersama dengan pimpinan, akan mendorong peran serta karyawan dan memotivasi mereka dalam memberikan performa yang optimal. Sehingga kreativitas karyawan itu yang pada akhirnya akan mendorong produktivitas mereka secara keseluruhan.</p> <p>- Melalui penyampaian informasi yang cukup dan transparan kepada karyawan,</p>

	<p>- Breakfast With The Boss, adalah proses saling mendengarkan antara pimpinan dengan karyawan-karyawan baru itu. Terdapat komunikasi langsung antara pimpinan puncak dengan karyawan baru. Dengan kata lain merupakan saluran yang mendobrak hierarki yang ada.</p> <p>- Suggestion box maupun online (anonymous channel) untuk karyawan-karyawan yang memiliki kebutuhan dan input tertentu namun ragu-ragu dalam menyampaikannya secara langsung. Input yang diterima melalui saluran ini, akan langsung diterima oleh pimpinan sehingga pimpinan mengetahui masukan-masukan karyawan dan membantu memfasilitasi penyelesaian masalah bersama HRD.</p> <p>- Tatap muka langsung paling banyak digunakan karena sistem perusahaan yang sangat terbuka, sehingga muncul <i>feedback</i> langsung saat itu juga. Sehingga masalah menjadi lebih cepat diselesaikan. Komunikasi</p>	<p>karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan untuk tetap setia mengabdikan pada perusahaan.</p> <p>- Media komunikasi internal membantu perusahaan dalam menyampaikan informasi secara tertulis kepada para karyawan, dan juga membantu karyawan untuk menyampaikan informasi untuk sesama karyawan dan kepada manajemen. Informasi yang disampaikan bervariasi, dari mulai kebijakan baru, berita terkini seputar perusahaan, program pelatihan, hingga informasi mengenai karyawan baru. Penyampaian informasi melalui <i>email</i> terutama diperlukan dalam hal kecepatan penyampaian pesan dan adanya dokumentasi sehingga kendali dan konsistensi pesan terjaga.</p> <p>- Konferensi staf, memberikan atau merupakan forum untuk keempat hal tersebut, yaitu menyediakan wadah bagi pihak manajemen dan karyawan untuk komunikasi timbal balik secara terbuka yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap kebijakan/praktek/program/peru</p>	<p><i>Brainstorming</i> ide, menyampaikan propaganda perusahaan dan merintangikan propaganda dari sumber lain. Selain itu menjadi sarana komunikasi timbal balik dalam upaya menjelaskan kebijakan, praktek perusahaan dan mengetahui aspirasi serta kebutuhan karyawan.</p> <p>- Acara-acara khusus, Salah satu cara untuk meningkatkan kedekatan antar karyawan adalah melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan sosial yang santai dan akrab. Melalui keterlibatan karyawan dan pimpinan, baik dalam merencanakan dan mengeksekusi kegiatan bagi panitia komite sosial maupun keikutsertaan anggota perusahaan dalam meramaikan acara. Selain itu adanya <i>employee party</i> juga menjadi alat ekspresi karyawan untuk menyesuaikan kostum mereka sesuai tema yang ditetapkan. Kegiatan berkumpul dalam suasana santai sangat penting sebagai ajang bersosialisasi dan bersantai di tengah kesibukan pekerjaan selama ini. Sehingga</p>	<p>akan menumbuhkan kepercayaan kepada pimpinan dan perusahaan sehingga merintangikan kemungkinan-kemungkinan dan informasi negatif dari dalam maupun dari luar perusahaan. Penyampaian informasi dapat dilakukan melalui pertemuan karyawan atau WIPs, <i>email</i>, acara diskusi informal, dan lain-lain.</p> <p>- Mengembangkan rasa memiliki tugas karyawan yaitu melalui penyampaian informasi dan keterlibatan karyawan dalam komunikasi internal, sehingga melaksanakan pekerjaan secara lebih efisien. Penyampaian informasi dapat dilakukan melalui berbagai media internal dan kegiatan <i>employee relation</i> yang dilaksanakan di dalam perusahaan selama ini.</p> <p>- Acara-acara khusus atau gatherings. Karyawan menjadi lebih dekat satu sama lain, bahkan tidak hanya melibatkan hubungan pekerjaan saja namun juga akan mendekatkan hubungan</p>
--	--	--	---	---

	<p>tatap muka menjadi sesuai dengan karakteristik perusahaan karena jumlah anggota perusahaan yang masih relatif kecil, sehingga komunikasi langsung sangat mudah dilakukan.</p> <p>- Program penghargaan, berfungsi dalam motivasi karyawan. Karyawan akan termotivasi memberikan performa terbaik mereka untuk mencapai target yang ditetapkan. Selain itu program penghargaan juga dianggap sebagai bentuk rasa terima kasih perusahaan atas pencapaian yang mereka peroleh sehingga karyawan merasa dihargai dan kerja kerasnya diakui. Pada akhirnya rasa pengabdian kepada perusahaan akan membuat mereka bertahan untuk bekerja dalam waktu lama.</p> <p>- Media internal Melalui media komunikasi internal, misalnya melalui InPac menjadi ajang pertukaran informasi baik profesional maupun personal</p>	<p>bahan yang diterapkan perusahaan; dan sebaliknya meningkatkan pemahaman perusahaan terhadap aspirasi karyawan. Pertemuan dengan karyawan, baik di dalam divisi atau masing-masing unit kerja dan seluruh anggota perusahaan, salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah adanya mekanisme pengambilan keputusan secara bersama. Pimpinan menunggu masukan dan input karyawan yang akan menjadi salah satu pertimbangan dalam mengambil keputusan. Yang terpenting adalah adanya kepemilikan bersama dari hasil dari keputusan tersebut. Apabila kurang berhasil diterima konsekuensinya bersama, apabila sukses juga menjadi keberhasilan bersama.</p> <p>- Obrolan Langsung Obrolan langsung melalui <i>Breakfast With The Boss</i> dan komunikasi tatap muka membantu menghilangkan hambatan komunikasi antara manajemen dan karyawan dan antarkaryawan, menghilangkan adanya hambatan hierarki. Kedua kegiatan itu sangat</p>	<p>memberikan kesempatan saling bertemu antar karyawan maupun dengan atasan yang bersangkutan.</p> <p>- Program Penghargaan Sebagai bentuk motivasi bagi karyawan dan salah satu cara perusahaan untuk mengembangkan kreativitas mereka. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai sehingga salah satunya dapat meningkatkan pengabdian mereka. Penghargaan-pernghargaan kecil seperti <i>Thank you note</i> mampu mendekatkan hubungan dengan atasan dan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja sehingga terdapat <i>engage</i> dengan perusahaan.</p> <p>- Obrolan langsung, komunikasi dua arah secara langsung yang memungkinkan respon secara cepat. Obrolan langsung karyawan dengan pimpinan dalam <i>Breakfast With the Boss</i> akan mendekatkan satu sama lain dan mendobrak hierarki perusahaan sehingga <i>upward communications</i> berjalan dengan baik.</p>	<p>antar karyawan dan pimpinan secara personal.</p> <p>- Obrolan langsung dan konferensi staf. - Melalui komunikasi dua arah, mekanisme pengambilan keputusan bersama, pimpinan memberikan informasi yang diperlukan karyawan, menjelaskan kondisi terbaru perusahaan, sehingga karyawan merasa dilibatkan dan berkontribusi optimal kepada perusahaan. - Karyawan dapat menyampaikan kebutuha, pendapat, dan masukannya kepada pimpinan secara langsung. - Tujuan transparansi juga dapat dilakukan dengan menyampaikan efektifitas program dan kegiatan yang telah dilaksanakan di dalam perusahaan, masalah-masalah yang tengah menjadi perhatian bersama, pencapaian-pencapaian perusahaan maupun individu, menyampaikan tujuan-tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Hal ini penting agar karyawan terlibat dalam</p>
--	--	--	--	---

	<p>misalnya saling tukar informasi mengenai <i>best practice</i>, pencapaian individu atau perusahaan, hingga informasi personal seperti siapa yang berulang tahun, mendapat promosi, atau tengah melahirkan. Hal ini penting agar karyawan mendapat informasi yang cukup mengenai perusahaan dan anggota-anggota perusahaan yang lain sehingga mendekatkan hubungan mereka.</p> <p>- Employee survey memungkinkan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan dan ketidakpuasan karyawan pada aspek-aspek perusahaan sehingga perusahaan bisa mengakomodasi hal tersebut</p> <p>- Acara-acara khusus, lebih mendekatkan hubungan personal antara pimpinan dengan karyawan misalnya melalui acara makan bersama, bepergian bersama diluar waktu kerja kantor, dan kegiatan-kegiatan berkumpul santai lainnya. Bahkan hubungan mereka menjadi</p>	<p>membantu sebagai media komunikasi internal untuk menyampaikan saran / ide/ kritik kepada manajemen secara langsung. Ini terkait memastikan komunikasi ke atas tetap berjalan.</p> <p>- Acara-acara khusus, kegiatan Fruit Friday menunjukkan komitmen perusahaan dalam upayanya meningkatkan kesejahteraan (i.e. kesehatan) karyawan. Kegiatan-kegiatan informal lain seperti Halloween Party, Kartini Day, dan lain-lain terkadang disiapkan oleh “panitia” yang lintas divisi sehingga memungkinkan adanya kerja sama antarkaryawan dan juga antara manajemen dan karyawan.</p> <p>- Anonymous channel seperti kotak saran atau melalui <i>online</i>. Mengakomodasi kebutuhan karyawan yang ragu menyampaikan secara langsung</p>	<p>- Rangsangan berbicara, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan masukan, unek-unek, dan kritik bahkan yang paling ketus sekalipun tanpa perasaan takut. Kondisi ini difasilitasi melalui <i>anonymouschannel</i>. Input-input yang disampaikan melalui media ini akan langsung diterima oleh pimpinan puncak dan akan di-<i>follow up</i> untuk mengupayakan adanya solusi. Rangsangan berbicara juga dapat dilaksanakan melalui pelaksanaan <i>employee survey</i> setiap tahun. Hasil dari <i>employee survey</i> tersebut akan menunjukkan fakta lapangan dan input karyawan mengenai kebutuhan, masalah-masalah, dan pendapat karyawan mengenai berbagai aspek di dalam perusahaan. Hal ini penting sebagai dasar pertimbangan dan analisis pimpinan dalam membangun strategi yang tepat dalam menyikapi masalah tersebut di masa depan.</p> <p>- Media internal, Mendukung komunikasi internal efisien.</p>	<p>kegiatan perusahaan secara aktif.</p>
--	--	---	--	--

<p>sangat dekat sebagaimana saudara. Begitu pula dengan anggota-anggota perusahaan lintas divisi, dapat berkumpul melalui acara <i>employee party</i>, makan malam bersama, dll</p>			
---	--	--	--

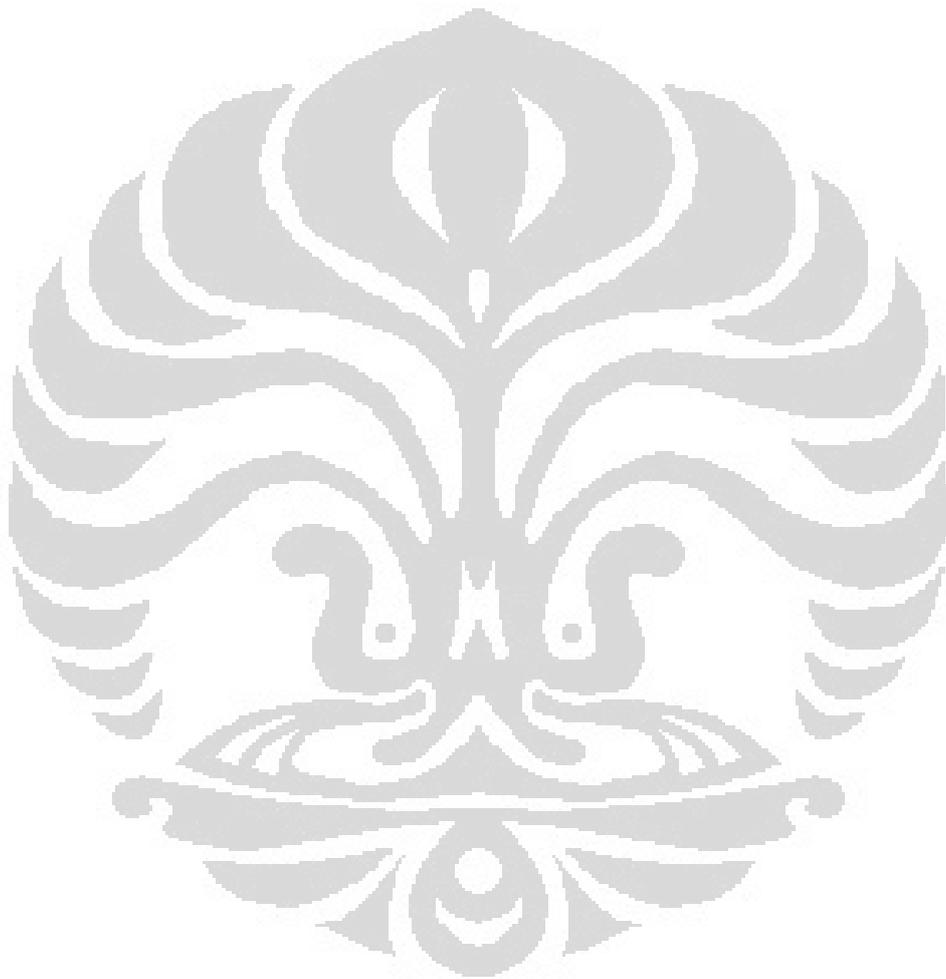
Tabel 5.3a: Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Mendukung Iklim Komunikasi Internal

Konsep	Informan		
	5	6	7
Penerapan Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam mendukung kualitas iklim komunikasi internal			
<p>Penerapan kegiatan <i>employee relations</i> dalam mendukung iklim komunikasi internal</p>	<p>- Program penghargaan, 1. Membuat karyawan merasa termotivasi. Menjadi proses aktualisasi diri untuk menunjukkan yang terbaik dan mampu bertahan di tengah tekanan pekerjaan. 2. Karena di dalam perusahaan setiap individu saling menghargai dan adanya bentuk pengakuan individu, lingkungan pekerjaan menjadi nyaman dan menjadi insentif bagi karyawan untuk meningkatkan pengabdian dan keterikatannya dengan perusahaan.</p> <p>Program pelatihan, 1. Pengembangan kualitas, keahlian, dan pengetahuan karyawan. Sehingga menjadi dasar pengetahuan dalam memudahkan</p>	<p>- Program pelatihan 1. Meningkatkan kualitas diri, pengetahuan, dan keahlian karyawan yang akan memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Tidak hanya pelatihan bertema teknis dan akademis, namun juga secara sosial misalnya pelatihan <i>personality style</i> yang memberikan pengetahuan mengenai bagaimana menyesuaikan diri dengan individu bertipe personal tertentu. Sehingga memudahkan berkomunikasi dan berinteraksi di internal perusahaan. Sekaligus mengurangi kemungkinan munculnya hambatan-hambatan komunikasi dan mendorong saling pengertian antar karyawan maupun pimpinan.</p>	<p>- Program penghargaan 1. Sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan kepada karyawan sehingga karyawan merasa diakui, dihargai, dan dianggap kerja kerasnya. Sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja di perusahaan dan membuat mereka betah serta enggan untuk berpindah ke perusahaan lain. 2. Memotivasi karyawan untuk melakukan yang lebih baik di masa depan. 3. Pujian-pujian ringan misalnya melalui <i>thank you note</i> yang diberikan bersama coklat, bunga atau cupcakes membuat hubungan personal dengan pimpinan atau rekan kerja menjadi dekat dan ada rasa saling menghargai dan pengakuan atas hasil kerja satu sama lain.</p>

	<p>pelaksanaan pekerjaan.</p> <p>2. Sarana mengurangi hambatan komunikasi dengan yang lain melalui pelatihan mengenai gaya personalitas individu.</p> <p>3. Meningkatkan kekompakan dan kedekatan dengan karyawan divisi lain karena pelatihan seringkali dilaksanakan secara bersama-sama dan melibatkan pembentukan kelompok-kelompok kecil dalam stimulasi pelatihannya.</p> <p>- Konferensi staf.</p> <p>1. Ajang komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Pimpinan menyampaikan informasi-informasi terkait perusahaan secara transparan dan terbuka. Sehingga meminimalkan munculnya hambatan komunikasi atau kesalahpahaman di internal perusahaan.</p> <p>2. Memberikan kesempatan dan mendorong karyawan untuk menyampaikan respon atas informasi tersebut dalam bentuk masukan, kritik, pandangannya.</p> <p>2. Ajang bertemu dan berkumpul dengan seluruh anggota perusahaan lintas divisi dan mendekati diri melalui suasana formal yang seringkali diisi pula dengan komentar-komentar yang lucu dari peserta pertemuan.</p> <p>3. Mendorong mekanisme pengambilan keputusan bersama-sama melalui diskusi dan bertukar pendapat dalam</p>	<p>- Program penghargaan</p> <p>1. Sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan kepada karyawan sehingga karyawan merasa diakui, dihargai, dan dianggap kerja kerasnya. Sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja di perusahaan dan membuat mereka betah serta enggan untuk berpindah ke perusahaan lain.</p> <p>2. Memotivasi karyawan untuk melakukan yang lebih baik di masa depan.</p> <p>- Konferensi staf.</p> <p>1. Ajang komunikasi dua arah, dengan sistem komunikasi terbuka semua karyawan bebas menyampaikan inputnya sehingga manajemen mendapatkan informasi tentang kebutuhan karyawan.</p> <p>2. Pimpinan juga dapat memberikan informasi yang cukup pada karyawan terkait pekerjaan, kondisi perusahaan, dan informasi internal lainnya.</p> <p>3. Ajang berkumpul dan bertemu karyawan dari semua anggota perusahaan. Sehingga saling mengenal terutama karena di dalamnya juga ada agenda memperkenalkan karyawan-karyawan baru. Walaupun dilaksanakan secara formal, namun acaranya juga santai dan tidak kaku. Tetap ada komentar-komentar lucu atau lelucon yang disampaikan oleh pimpinan.</p> <p>- Breakfast With The Boss</p> <p>1. Sebagai perkenalan awal antara karyawan</p>	<p>- Program Pelatihan</p> <p>1. Meningkatkan kualitas dan pengembangan diri karyawan. Perusahaan menganggap penting karyawan dengan memberikan hadiah pengetahuan yang tidak ternilai harganya. Hal ini membuat karyawan merasa diakui dan dihargai. Rasa saling menghargai dan pengakuan inilah yang salah satunya mendukung iklim komunikasi internal yang bersahabat.</p> <p>2. Meningkatkan kekompakan dan kedekatan dengan karyawan divisi lain karena pelatihan seringkali dilaksanakan secara bersama-sama dan melibatkan pembentukan kelompok-kelompok kecil dalam stimulasi pelatihannya.</p> <p>- Konferensi Staf.</p> <p>1. Ajang bertemu dan berkumpul, bukan hanya dengan divisi masing-masing tapi juga dengan karyawan dan pimpinan lain lintas divisi. Sehingga hubungan internal berjalan seimbang, antara unit kerja yang lebih kecil atau divisi dengan hubungan lintas divisi lebih besar.</p> <p>2. Komunikasi dua arah yaitu karyawan dan pimpinan berdiskusi bersama dengan saling memberikan masukan demi pemecahan masalah yang dihadapi tim atau individu lain. 3. Dapat juga pada akhirnya menjadi ajang pengambilan keputusan bersama karena karyawan diberikan kesempatan untuk berpendapat.</p>
--	--	---	--

	<p>menyelesaikan masalah</p> <p>- Breakfast With The Boss</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghilangkan hambatan hierarkis di dalam perusahaan karena karyawan baru dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan. Tidak perlu melalui pimpinan langsung atau membutuhkan waktu hingga sampai ke pimpinan puncak. 2. Menumbuhkan kedekatan dan hubungan yang lebih baik antara karyawan dengan pimpinan. Karena dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab sehingga karyawan dapat saling mengenal dan berbincang dengan pimpinan. 3. Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan input secara langsung kepada pimpinan yang akan diakomodasi penyelesaiannya. Komunikasi dua arah itu benar-benar dilaksanakan dan pimpinan akan berusaha menggali masalah tersebut untuk dicari penyelesaiannya. <p>- Acara-acara khusus,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mendekatkan hubungan antar karyawan dan juga dengan pimpinan. Karena sebagai ajang bertemu, berkumpul, dan berinteraksi dengan karyawan-karyawan divisi lain. Komunikasi dua arah secara informal pun terjadi. 2. Membantu karyawan untuk beristirahat 	<p>baru dengan pimpinan, menunjukkan bahwa pimpinan terbuka akan masukan dan komunikasi dua arah tanpa hambatan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menghilangkan hambatan hierarkis di dalam perusahaan karena karyawan baru dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan. Tidak perlu melalui pimpinan langsung atau membutuhkan waktu hingga sampai ke pimpinan puncak. 3. Menumbuhkan kedekatan dan hubungan yang lebih baik antara karyawan dengan pimpinan. Karena dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab sehingga karyawan dapat saling mengenal dan berbincang dengan pimpinan. 4. Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan input secara langsung kepada pimpinan yang akan diakomodasi penyelesaiannya. Komunikasi dua arah itu benar-benar dilaksanakan dan pimpinan akan berusaha menggali masalah tersebut untuk dicari penyelesaiannya. <p>- Acara-acara khusus.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendekatkan diri antar karyawan dan pimpinan. Tidak hanya di dalam divisi masing-masing, namun juga lintas divisi. Dengan suasana yang santai dan akrab, anggota perusahaan dapat berkumpul dan berinteraksi bebas. Sesuatu yang sulit dilakukan ditengah kesibukan pekerjaan dan urusan dengan klien. Komunikasi informal dilakukan dengan pimpinan sehingga hubungan bisa lebih dekat. 	<p>- Acara-acara spesial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keberadaan acara-acara tersebut mempererat hubungan personal dan sosial antar karyawan dan pimpinan, baik setiap divisi maupun lintas divisi. Karena dalam acara ini anggota perusahaan dapat berkumpul dan berinteraksi bersama dalam suasana santai dan akrab. Sehingga mendorong timbulnya keterikatan sosial (<i>social engage</i>) di internal perusahaan. 2. Alat ekspresi karyawan. Karyawan menyampaikan masukannya dan perusahaan memfasilitasinya melalui pelaksanaan acara seperti pada input mengenai Fruit Friday. Acara ini merupakan inisiatif karyawan untuk mendukung gaya hidup karyawan yang lebih sehat, dan perusahaan memfasilitasi kebutuhan tersebut. Selain itu, tema-tema yang berbeda pada setiap <i>employee party</i> menjadi alat ekspresi karyawan dalam menyalurkan kreatifitas mereka <p>- Breakfast With The Boss</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendobrak hierarki yang ada sehingga memudahkan berkomunikasi dan berinteraksi dengan pimpinan puncak. Karena biasanya karyawan hanya sering berinteraksi dengan manajer atau direktur. 2. Sebagai perwujudan dari <i>open door policy</i> yaitu komunikasi dua arah yang terbuka. Karyawan bebas menyampaikan masalah dan inputnya kepada pimpinan dan pimpinan akan dengan terbuka
--	--	---	---

	<p>sejenak dari rutinitas pekerjaan dan kesibukan yang menyita waktu.</p> <p>3. Alat ekspresi karyawan. Karyawan menyampaikan masukannya dan perusahaan memfasilitasinya melalui pelaksanaan acara seperti pada input mengenai Fruit Friday. Selain itu, tema-tema yang berbeda pada setiap <i>employee party</i> menjadi alat ekspresi karyawan dalam menyalurkan kreatifitas mereka dalam membuat acara yang menarik</p> <p>- Media Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai saluran dalam menyampaikan informasi internal perusahaan secara formal. 2. Komunikasi dua arah secara lebih mudah antara pimpinan dengan karyawan misalnya melalui <i>Windows communicator</i> dan <i>email</i>. <p>- Rangsangan berbicara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Media untuk berkomunikasi dua arah secara langsung dengan menghilangkan hambatan-hambatan hierarki komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. 2. Pimpinan mampu menggali input karyawan dan berusaha mengakomodasi kebutuhan mereka. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Membantu karyawan untuk beristirahat dari rutinitas pekerjaan dan kesibukan yang menyita waktu. Karena sebagai perusahaan konsultan PR dengan beban kerja yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk menyediakan acara-acara seperti ini untuk mengurangi tingkat stres karyawan. 3. Alat ekspresi karyawan. Karyawan menyampaikan masukannya dan perusahaan memfasilitasinya melalui pelaksanaan acara seperti pada input mengenai Fruit Friday. Selain itu, tema-tema yang berbeda pada setiap <i>employee party</i> menjadi alat ekspresi karyawan <p>- Rangsangan berbicara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan media <i>anonymous channel</i> sangat membantu aliran informasi berjalan lancar. Mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapatnya dengan bebas tanpa takut. Akhirnya pimpinan akan menerima masukan tersebut dan membantu mencari solusinya. 2. Media untuk berkomunikasi dua arah secara langsung dengan menghilangkan hambatan-hambatan hierarki komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. 3. Melalui <i>employee survey</i>, perusahaan mendapatkan masukan dan memahami pandangan karyawan. Dari input inilah pimpinan mendapatkan pemahaman dan fakta yang diperlukan untuk menganalisis situasi yang dibutuhkan dalam mengambil kebijakan atau melaksanakan kegiatan 	<p>mendengarkan dan membantu mencari penyelesaiannya.</p> <p>3. Mendekatkan hubungan antar karyawan baru dengan pimpinan puncak dan meminimalkan kesenjangan dengan pimpinan..</p> <p>- Rangsangan berbicara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan media <i>anonymous channel</i> sangat membantu aliran informasi berjalan lancar. Mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapatnya dengan bebas tanpa takut. Akhirnya pimpinan akan menerima masukan tersebut dan membantu mencari solusinya. 2. Melalui <i>employee survey</i>, perusahaan mendapatkan masukan dan memahami pandangan karyawan melalui saluran formal dan tertulis. Karena misalnya selama ini banyak dari masukan dan input yang disampaikan secara langsung dan informal. Dari input formal inilah pimpinan mendapatkan pemahaman dan fakta yang diperlukan untuk menganalisis situasi yang dibutuhkan 3. Media untuk berkomunikasi dua arah secara langsung dengan menghilangkan hambatan-hambatan hierarki komunikasi
--	---	--	--



BAB 6

DISKUSI DAN INTERPRETASI DATA

6.1 Hubungan Karyawan (*Employee Relations*)

6.1.1 Pentingnya Keberadaan Karyawan

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, sumber daya manusia merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Murray bahwa karyawan menjadi kunci keberhasilan organisasi yang bergerak di bidang jasa (Angela Murray, 2001, 32). Demikian pula dengan perusahaan X yang menyadari pentingnya keberadaan karyawan bagi perusahaan dan memperlakukan mereka dengan sangat baik. Posisi karyawan di dalam perusahaan sangat penting karena dalam industri konsultan sendiri, karyawan merupakan aset yang paling berharga dan utama. Perusahaan konsultan menawarkan jasa kreativitas dan waktu dimana mereka membantu klien-kliennya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Dalam usahanya tersebut, karyawan sebagai perencana, pembangun, dan eksekutor ide-ide kreatif yang ditawarkan kepada klien. Sehingga karyawan merupakan roda penggerak perusahaan yang tanpanya kegiatan bisnis perusahaan tidak akan berjalan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dalam buku *This is PR, The Realities of Public Relations*, bahwa karyawan merupakan publik yang sangat penting karena merekalah yang menjadi 'ujung tombak' (*front line*) di dalam organisasi (Newson, Turk, Kruckerberg, 2004: 96).

Memberikan dan menekankan perhatian utama perusahaan pada publik internal, terutama karyawan, dinyatakan pula oleh informan ahli berikut ini:

Di sebuah perusahaan, terutama perusahaan konsultan ya, hal yang paling perlu untuk dibangun, ditingkatkan, dan mendapat perhatian pertama kali dan paling utama adalah internalnya. Jika internalnya saja sudah terbengkalai, bagaimana perusahaan akan mampu melayani dan memberikan *service* yang optimal kepada *customer* mereka. Logikanya kan begitu

Lebih lanjut informan ahli menyatakan bahwa sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa, maka keberadaan karyawan adalah vital karena merekalah penggerak operasional perusahaan setiap harinya. Kondisi tersebut

berbeda dengan sifat perusahaan yang bergerak di industri barang atau manufaktur, dimana selain karyawan, perusahaan juga memiliki modal lain seperti mesin, peralatan, dan lain sebagainya. Dinyatakan sebagai berikut:

Karena di bisnis konsultan itu sendiri, karyawan adalah aset yang paling berharga. Berbeda dengan industri manufaktur atau bahkan usaha industri jasa sejenis seperti perhotelan dimana aset mereka itu bisa saja selain orang juga propertinya. Tapi kalo di bisnis konsultan yah yang paling penting karyawan, tidak ada yang lain.

Karena itulah perusahaan berkepentingan dalam meningkatkan kualitas diri dan kenyamanan karyawan selama bekerja di dalam perusahaan. Selain kebutuhan dasar yang terpenuhi, perusahaan juga memahami pentingnya pembangunan hubungan karyawan yang kondusif dan positif yaitu melalui pelaksanaan kegiatan *employee relations* bagi karyawan.

6.1.2 Kegiatan *Employee Relations*

Kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan oleh perusahaan pada kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, telah sesuai dengan penjabaran menurut Ruslan yaitu termasuk kegiatan pelatihan, program penghargaan, program acara khusus, dan program media komunikasi internal (Ruslan, 2004, 278). Frazier Moore mengemukakan dasar pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah berkomitmen dalam menyediakan pekerjaan sehari-hari, kondisi kerja yang baik, kompetisi yang adil, kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi diri, pengakuan atas pencapaian yang dihasilkan, pengawasan yang baik, kesempatan untuk mengekspresikan diri dan menyediakan keuntungan yang sesuai bagi para karyawannya (1981: 27).

Berbagai macam dan jenis **program pelatihan** yang dilaksanakan bagi karyawan berhasil dalam membangun kinerja dan sebagai kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi diri. Karyawan juga dilatih dalam meningkatkan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan kemampuan untuk memahami serta menyesuaikan diri dengan gaya personalitas masing-masing individu. Pengetahuan ini sangat bermanfaat dalam membangun hubungan yang dekat dan konstruktif dengan anggota perusahaan yang memiliki gaya personalitas yang beragam. Program pelatihan yang disusun secara komprehensif dalam kurikulum tahunan, dianggap sesuai dan memenuhi

kebutuhan pengembangan diri karyawan seperti pelatihan mengenai media *online*, pembangunan proposal, pengenalan gaya personalitas individu, dan lain-lain.

Program penghargaan yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) dalam memberikan suatu penghargaan kepada karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan (Ruslan, 2004: 278). Penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan selama ini mampu mendorong motivasi dan kreatifitas karyawan dalam menuju pencapaian individu maupun kelompok dengan baik. Karyawan merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan atas pencapaian dan kerja kerasnya sehingga menimbulkan rasa keterikatan yang dalam dengan perusahaan.

Sikap saling menghargai dan memberikan dukungan kepada satu sama lain terutama nampak dari pemberian penghargaan-penghargaan kecil seperti *Thank you note*, *blast email*, atau sekedar rasa apresiasi berupa pujian, tepukan di punggung, atau komunikasi informal setiap harinya. Perusahaan juga menghargai prestasi karyawan melalui pemberian penghargaan finansial berupa bonus, insentif, dan kenaikan gaji maupun penghargaan internal, baik sosial maupun profesional. Suasana kerja yang sangat suportif dan saling menghargai, membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, pimpinan, maupun rekan kerjanya.

Program acara khusus merupakan suatu program khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka *event* ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olahraga, lomba, hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawannya. Kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama di antara sesama karyawan dan pimpinan. Perusahaan X adalah perusahaan yang sangat menghargai momen sekecil apapun. Banyak sekali kegiatan-kegiatan spesial di luar pekerjaan yang dilaksanakan, baik atas inisiatif karyawan maupun berasal dari inisiatif pimpinan perusahaan. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan perayaan hari-hari spesial (Natal, Paskah, Buka Puasa Ramadhan, Hari Kartini, Tahun Baru Cina, Halloween, dan lain-lain), Fruit

Friday, *Employee Party* setiap tahun hingga kegiatan-kegiatan informal seperti makan siang atau makan malam bersama, *potluck*, dan jalan-jalan bersama. Melalui kegiatan tersebut karyawan merasakan tumbuhnya keakraban dan kedekatan dengan anggota perusahaan yang lain, baik pimpinan maupun rekan kerja. Di samping adanya kesempatan bagi karyawan untuk beristirahat dari kesibukan pekerjaan yang luar biasa sebagai konsultan.

Membentuk media **komunikasi internal** melalui buletin, *news release* (majalah dinding), dan majalah perusahaan yang berisikan pesan, informasi, dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan. Menurut informan 4 sebagai triangulasi ahli menyatakan bahwa media internal merupakan kegiatan *employee relations* yang paling dasar dan harus ada di dalam perusahaan. Media internal tersebut harus dijalankan dengan melibatkan karyawan dalam komunikasi dua arah. Ciri media internal yang baik adalah yang disukai, ditunggu-tunggu kehadirannya, dan karyawan merasa dekat karena mereka dilibatkan di dalamnya. Dinyatakan sebagai berikut:

Nah media internal yang baik itu adalah media yang ditunggu oleh karyawan, yang diminati. Karena media internal itu tidak boleh berisi hanya semua curhatan atau apa yang ingin disampaikan oleh manajemen. Si karyawan harus masuk dan menjadi bagian tuh di situ. Siapa dia, apa yang diinginkan. Kalo gitu, mereka akan menunggu-nunggu. Kalo gak, atau cuma satu arah aja, yah ngapain gw baca, percuma aja. Tapi kalo dia berisi, ada hal-hal yang melibatkan karyawan, maka dia akan cari, akan tunggu-tunggu itu. Mana majalahnya, udah keluar belum. Kalo gak cuma jadi tutup kepala aja kalo ujan

Namun media internal yang dijalankan oleh perusahaan selama ini menunjukkan karakteristik yang berlawanan dengan pernyataan tersebut. Sebagian besar media internal berupa satu arah, jarang digunakan dan diakses oleh karyawan, dan kurang dinantikan keberadaannya. Media-media yang jarang digunakan bahkan dilupakan keberadaannya seperti InPac, Yammer, dan Fusion. Ditambah dengan *introduction book*, media-media tersebut lebih banyak bersifat satu arah atau dari manajemen kepada karyawan dengan kurangnya keterlibatan karyawan di dalamnya.

Walaupun demikian, karyawan merasa bahwa kondisi tersebut sedikit sekali mempengaruhi interaksi dan komunikasi di internal mereka. Hal ini terjadi karena

ukuran perusahaan dan jumlah karyawan yang masih sedikit sehingga komunikasi internal lebih sering dilakukan melalui komunikasi langsung dan karena adanya keterbukaan komunikasi dua arah melalui berbagai saluran komunikasi yang lain seperti pertemuan karyawan, Breakfast With The Boss, diskusi informal, dan lain-lain.

Kekurangan tersebut juga telah dipahami oleh perusahaan melalui pihak HRD dan saat ini perusahaan tengah merancang *website* internal yang sesuai dengan sifat komunikasi dua arah di dalam perusahaan. Website tersebut diharapkan untuk dapat diakses oleh anggota-anggota perusahaan paling lambat pada akhir tahun 2012 ini, sehingga kebutuhan komunikasi dua arah melalui media internal secara formal dapat terpenuhi pada akhirnya.

Sedangkan Frank Jefkins menguraikan beberapa kegiatan *employee relations* secara terperinci yang memberikan penekanan akan pentingnya komunikasi internal di sebuah perusahaan (Jefkins, 1996: 173-178). Kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan di dalam perusahaan dan sesuai dengan penjelasan tersebut meliputi kotak saran, rangsangan berbicara, presentasi video atau slide, literatur pengenalan, obrolan langsung, konferensi staf, dan acara-acara kekeluargaan.

Media kotak saran menjadi bagian dari saluran komunikasi **rangsangan berbicara**. Sebagai *anonymous channel*, perusahaan menjamin kerahasiaan dan menjamin identitas individu yang terlibat. Setiap karyawan yang merasa dirinya perlu menyatakan sesuatu dapat menuangkannya secara tertulis ke dalam kertas formulir tersebut dan memasukkannya ke *suggestion box* yang diletakkan di dapur perusahaan atau langsung melalui saluran *online* yang juga disediakan. Masukan, kritik, saran, dan input apapun yang disampaikan tersebut akan langsung diterima oleh pimpinan perusahaan. Setelah diterima, maka input tersebut akan diakomodasi dan diusahakan penyelesaiannya oleh pimpinan perusahaan. Intinya adalah sebagai komunikasi dua arah langsung kepada pimpinan dengan menghilangkan hambatan birokrasi yang biasanya terjadi di sebuah organisasi.

Saluran komunikasi rangsangan berbicara selanjutnya adalah melalui penyampaian masukan dan pandangan karyawan secara formal tertulis dalam *survey* tahunan My Voice. Melalui *survey* tersebut, pandangan, masukan, dan

kebutuhan karyawan dalam 7 aspek perusahaan digali secara terbuka sebagai data dan informasi internal perusahaan. Hasil *survey* tahunan akan digunakan dalam analisis situasi dan pertimbangan pengambilan keputusan perusahaan dalam menyusun rencana bisnis serta aktivitas perusahaan di masa depan.

Bentuk komunikasi berupa **obrolan langsung** paling banyak dilakukan di dalam perusahaan. Meliputi obrolan tatap muka dalam interaksi sehari-hari antar karyawan dan pimpinan serta melalui kegiatan terencana yaitu Breakfast With The Boss. Pembicaraan tatap muka setiap harinya dapat dilakukan melalui diskusi-diskusi formal dan pembicaraan bebas di dalam perusahaan. Sedangkan Breakfast With The Boss adalah kegiatan terencana yang memfasilitasi komunikasi langsung antara pimpinan puncak dengan karyawan-karyawan baru dalam level paling bawah.

Kegiatan ini juga digunakan sebagai usaha mendobrak hierarki dan struktur formal perusahaan melalui komunikasi langsung pimpinan. Pembicaraan tatap muka secara pribadi dan langsung kepada yang bersangkutan, sejak dahulu hingga sekarang merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memperlihatkan sikap terbuka pihak manajemen perusahaan. Kelebihan obrolan langsung dibandingkan penyampaian pesan melalui radio, kaset video, maupun surat adalah karyawan dapat mengajukan komentar, keluhan, ide, pernyataan, dan menyatakan pendapat atau isi hatinya secara langsung dan juga mendapat tanggapan secara langsung dari atasannya (komunikasi dua arah).

Literatur pengenalan sebenarnya merupakan bagian dari media internal perusahaan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu berupa buku pedoman manual atau *introduction book* yang diberikan kepada setiap karyawan baru. Buku tersebut berisi informasi yang dibutuhkan karyawan baru untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan cara kerja, kebijakan atau praktek perusahaan, dan informasi-informasi lain yang memudahkan mereka dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Informasi tersebut misalnya meliputi gambaran umum perusahaan, informasi mengenai kebijakan, praktek, dan informasi ketatanegaraan lainnya, aturan berpakaian ketika bertemu klien, cara-cara dalam membuat proposal, dan lain-lain. Sedangkan presentasi video atau

slide digunakan dalam rapat maupun saat pertemuan bersama untuk menyampaikan informasi kepada khalayak yang banyak dalam waktu bersamaan.

Konferensi staf yang dijalankan di dalam perusahaan mengakomodasi kebutuhan kelompok kecil dan besar yaitu berupa WIPs mingguan untuk setiap divisi atau unit kerja dan WIPs bulanan untuk seluruh anggota perusahaan. Kegiatan konferensi staf ini berfungsi dalam menyampaikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan dan kondisi terkini perusahaan, mendorong dan memotivasi karyawan untuk berfokus pada pencapaian tujuan secara produktif dengan kinerja tinggi, ajang berdiskusi dan pengambilan keputusan antar karyawan dengan pimpinan, dan merupakan acara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus untuk menciptakan hubungan yang baik dan erat antara pihak manajemen dengan para karyawan.

6.1.3 Perencanaan Kegiatan

Dalam perencanaan kegiatan-kegiatan *employee relations*, perusahaan selalu melakukan analisis situasi terlebih dahulu mengenai kondisi dan kebutuhan karyawan. Hal yang terpenting adalah menentukan titik fokus dan aspek-aspek perusahaan yang perlu ditingkatkan atau mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang harus segera diselesaikan. Penting untuk mengetahui bagian-bagian yang merupakan tanggung jawab HRD, mana yang seharusnya merupakan inisiatif perusahaan, dan mana yang merupakan inisiatif departemen. Sedangkan analisis situasi dilakukan dari data-data yang dikumpulkan untuk mengetahui kebutuhan karyawan, masalah yang dihadapi, hingga kegiatan *employee relations* yang perlu dilaksanakan.

Data-data tersebut didapatkan dari hasil *employee survey* dan masukan atau input karyawan yang disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi yang disediakan oleh perusahaan misalnya ajang konferensi pers, obrolan langsung, hingga *anonymous channel*. Data dan fakta yang telah dikumpulkan tersebut akan dijadikan bahan baku dan salah satu dasar pertimbangan penting pihak manajemen dalam mengambil keputusan atau menetapkan rencana perusahaan di masa depan, terutama terkait hubungan karyawan dan masalah kepegawaian. Hal yang sama berlaku pula untuk kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan di

setiap divisi atau unit kerja yaitu disesuaikan dengan kebutuhan, kondisi yang terjadi, serta kreativitas masing-masing anggota di dalamnya.

Perencanaan kegiatan melalui proses identifikasi dan analisis situasi dalam hubungan internal diperkuat melalui pernyataan informan ahli, yaitu:

Kalo mau bikin kegiatan *employee relations* sudah pasti harus melakukan *fact finding* terlebih dahulu. Jadi kalo kerjaan PR itu harus melalui formula *Race* atau *Start by Research*. Riset itu istilahnya *fact finding*. Jadi kalo dia mau bikin kegiatan *employee relations* apa aja, mulainya harus dari *research* atau *fact finding*. Mau bikin acara *family gathering*, kita gak pernah tau kebutuhannya apa. Pokoknya kita mau bikin *outbond* soalnya kayanya bagus tuh lagi ngetren, tapi kebutuhan kita sekarang bukan itu. Mereka gak butuh itu. Jadi semua memang berawal dari *fact finding*. Penemuan fakta atau masalah itu kan bisa dari mana aja. Bisa langsung masukan dari karyawan, atau lewat *survey* internal bisa juga

6.1.4 Antusiasme dan Keterlibatan Karyawan

Informan ahli menyatakan bahwa kegiatan *employee relations* idealnya dilaksanakan dengan adanya keterlibatan dan partisipasi karyawan, berjalan dalam komunikasi yang terbuka dan dua arah, sesuai dengan kebutuhan karyawan, interaksi langsung antar karyawan dan pimpinan tanpa adanya kesenjangan hierarki, dan kegiatan tersebut disukai serta dinantikan oleh karyawan. Sebagaimana dinyatakan dalam pernyataan berikut:

Maka bentuk kegiatannya terutama untuk kegiatan-kegiatan yang memberikan kesempatan untuk komunikasi dua arah. Nah itu disebut internal atau *employee relation*. Jadi kegiatan didesain untuk pemenuhan komunikasi dua arah, karyawan dilibatkan disitu (...) Makanya kalo mau buat acara kumpul-kumpul atau yang rame-rame divisi marketing ke dufan, divisi keuangan ke bogor, waah gak maen itu. Ayo dibikin kegiatan sama-sama, bareng-bareng, jadi ada interaksi mereka kan (...) Misalnya ada *gathering* setiap tahun membawa keluarga pergi ke puncak. Tapi bosnya naik bis sendiri di depan, gak bersama-sama karyawannya. Atau karyawan disediakan nasi kotak, tapi bos-bosnya makan prasmanan. Itu udah salah total, gak akan sampe pemenuhannya. Di sinilah perusahaan diuji, harus dipikirkan kegiatan-kegiatan yang mengolah komunikasi dua arah sehingga kebutuhan pengakuan dan penghargaan dipenuhi.

Pimpinan terbukti sangat antusias dan banyak terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan *employee relations* seperti penyediaan kegiatan rangsangan berbicara, mengakomodasi *Breakfast With The Boss*,

pelatihan, konferensi staf, hingga berinisiatif dalam kegiatan spesial dan perayaan hari istimewa. Ketika kegiatan pun pimpinan dapat berinteraksi langsung dan berkomunikasi dua arah secara terbuka dengan kesenjangan yang sangat minimal jika tidak dapat dinyatakan tidak ada. Pimpinan juga banyak mendukung saran-saran dan mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan karyawan seperti mengakomodasi Fruit Friday, mendukung dalam *silent auction* saat Paskah yang diusulkan oleh karyawan, dan aktif menggali masukan serta input karyawan yang akan dibantu penyelesaian masalahnya.

Bagi karyawan sendiri, pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut diterima dengan antusias dan mereka secara aktif terlibat dalam beberapa kondisi. **Pertama**, karyawan tergabung dalam komite-komite tertentu, misalnya komite sosial, bersama dengan pimpinan untuk merencanakan, mempersiapkan, dan mengeksekusi rancangan kegiatan-kegiatan spesial seperti *employee party*. **Kedua**, karyawan sangat antusias dalam mengikuti dan menantikan adanya kegiatan pelatihan karena mereka telah memahami pentingnya kegiatan tersebut demi pengembangan keahlian, pengetahuan, dan kualitas diri mereka. Bahkan seringkali karyawan berinisiatif untuk mengajukan diri mengikuti program pelatihan tertentu dengan tema yang sesuai dengan kebutuhan mereka atau meminta untuk diadakan program mentoring dengan senior dari satu atau lintas divisi.

Ketiga, karyawan aktif dalam menyampaikan input dan masukannya kepada pimpinan baik secara langsung maupun melalui saluran-saluran komunikasi yang ada di perusahaan seperti konferensi staf, *anonymous channel*, Breakfast With the Boss, hingga dalam diskusi dan komunikasi informal saat kegiatan spesial. Begitu pula saat mereka mengusulkan pelaksanaan kegiatan Fruit Friday dan menyampaikan proposal untuk kegiatan *silent auction* saat perayaan Paskah. **Keempat**, karyawan dan pimpinan terbiasa untuk saling mendukung dan menghargai kinerja orang lain melalui pujian atau penghargaan tertentu. Individu dan tim yang mewakili perusahaan X dalam Eddies Award juga menunjukkan antusiasmenya dengan menjadi pemenang dalam kegiatan tersebut. Begitu pula antusiasme untuk memilih individu-individu tertentu dalam penghargaan internal yang biasa diberikan saat konferensi staf tahunan. **Kelima**, meskipun sebagian

besar karyawan hanya sebagai penerima kegiatan dalam perencanaan kegiatan *employee party*, namun mereka antusias dan selalu menunggu datangnya kegiatan serta berpartisipasi maksimal. Misalnya saat mereka berkreasi dengan kostum yang mereka gunakan pada acara *employee party* yang mengusung tema tertentu.

Namun terkait penggunaan media internal formal, sebagian besar media internal tersebut berupa satu arah, jarang digunakan dan diakses oleh karyawan, dan kurang dinantikan keberadaannya. Media-media yang jarang digunakan bahkan dilupakan keberadaannya seperti InPac, Yammer, dan Fusion. Ditambah dengan *introduction book*, media-media tersebut lebih banyak bersifat satu arah atau dari manajemen kepada karyawan dengan kurangnya keterlibatan karyawan di dalamnya. Walaupun demikian, karyawan merasa bahwa kondisi tersebut sedikit sekali mempengaruhi interaksi dan komunikasi di internal mereka.

Hal ini terjadi karena ukuran perusahaan dan jumlah karyawan yang masih sedikit sehingga komunikasi internal lebih sering dilakukan melalui komunikasi langsung dan karena adanya keterbukaan komunikasi dua arah. Kekurangan tersebut telah dipahami oleh perusahaan melalui pihak HRD dan saat ini perusahaan tengah merancang *website* internal yang sesuai dengan sifat komunikasi dua arah di dalam perusahaan. *Website* tersebut diharapkan dapat dioperasionalkan paling lambat pada akhir tahun 2012 ini.

6.2 Komunikasi Internal

6.2.1 Komunikasi Internal di dalam Perusahaan

Komunikasi internal di dalam perusahaan dilaksanakan secara terbuka, karyawan dan pimpinan terbiasa untuk menyampaikan sesuatu secara langsung tanpa ada perasaan takut atau ragu-ragu. Tidak ada jarak atau kesenjangan satu sama lain terkait jabatan atau struktur hierarki di dalam perusahaan. Komunikasi dua arah telah menjadi budaya yang mengakar di dalam komunikasi internal perusahaan sehingga mendorong partisipasi penuh karyawan dan pimpinan. Karyawan didorong untuk berani dan jujur menyampaikan pendapat dan masukan apapun kepada pimpinan. Membenarkan pernyataan Anggoro bahwa tujuan hubungan karyawan yang paling penting adalah memelihara keterbukaan perusahaan dan penyambung lidah karyawan (2001: 36)

Paul A. Argenti dalam buku *Corporate Communication 4th Edition* (2007: 138) menuliskan bahwa karyawan menuntut adanya partisipasi dalam pembicaraan yang membawa pada perubahan organisasi. Partisipasi ini vital untuk menjaga karyawan pada semua level organisasi (di luar peran kerja dan tanggung jawab), saling terhubung dan bertindak sebagai bagian dari komunikasi yang besar atau kecil dalam organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi harus berproses dua arah. Karyawan berharap agar manajemen atas meminta dan mendengarkan opini mereka serta berbagi umpan balik, untuk kemudian menindaklanjutinya.

Komunikasi dua arah yang terbuka memang telah menjadi kebiasaan perusahaan yang sejak awal diperkenalkan oleh pimpinan puncak perusahaan. Beliau adalah tipe pemimpin yang sangat terbuka dan penganut komunikasi *open door policy* dimana beliau akan terbuka menerima karyawan yang ingin menyampaikan masukan atau informasi apapun kepadanya. CEO juga merupakan pemimpin yang sangat personal dengan mampu berkomunikasi mulai dari manajemen atas hingga paling bawah seperti kepada staf pendukung atau *office boy*. Sikapnya yang mudah didekati dan terbuka mendorong pimpinan lain dan antar karyawan untuk menerapkan pendekatan yang sama.

Hal ini berarti bahwa komunikasi internal di dalam perusahaan menerapkan komunikasi vertikal yaitu arus komunikasi timbal balik (*two way communication*) dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang memegang peranan cukup vital, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) (Ruslan, 1998: 78). Komunikasi vertikal timbal balik ini adalah pencerminan kepemimpinan yang demokratis dengan memberikan kesempatan kepada karyawan menyampaikan inputnya dan menjamin keterlibatan mereka dalam kegiatan serta komunikasi internal perusahaan.

Di dalam perusahaan, pimpinan memberikan pengarahan dan informasi yang cukup mengenai pekerjaan atau kondisi terkini perusahaan untuk mempermudah mereka mengambil keputusan atau menyelesaikan pekerjaan mereka. Pada akhirnya eksekusi dan pola penyelesaian pekerjaan tetap diserahkan pada kreativitas masing-masing karyawan, sejauh mana mereka dapat menghasilkan output-output ide yang dapat membantu menyelesaikan proyek

klien perusahaan. Dapat pula melalui penyediaan program-program pelatihan, pemberian penghargaan, serta pertemuan karyawan sebagaimana adanya kegiatan *brainstorming* sehingga karyawan dapat terus mengasah kreativitas, mengembangkan kemampuannya dengan dukungan penuh dari perusahaan.

Hubungan yang dekat dan keakraban yang nampak dalam komunikasi internal antar karyawan dan pimpinan, beberapa diantaranya didorong dengan adanya atraksi-atraksi interpersonal yang mendukung keberhasilan komunikasi di antara anggota-anggota perusahaan. Melalui atraksi interpersonal, setiap orang akan cenderung berkomunikasi. Pertama, selain karena keterbukaan pimpinan, komunikasi internal yang positif didukung oleh desain ruang atau meja kerjaya yang saling berdekatan antara satu anggota perusahaan dengan anggota yang lain. Bahkan tidak hanya dengan pimpinan atau rekan satu divisi, namun juga divisi-divisi lain. Tidak ada penyekat di antaranya dan bahkan mereka bekerja di dalam satu ruang terbuka yang sama.

Kedekatan jarak ruang kerja ini memudahkan mereka dalam berinteraksi dan berkomunikasi langsung setiap harinya. Hal ini mendorong kedekatan antar karyawan dengan pimpinan hingga dalam kondisi satu sama lain memiliki kesamaan pemahaman dan kepekaan kepada satu sama lain. Menurut Rakhmat, kedekatan (*Proximity*) tersebut menyebabkan orang lebih cenderung menyenangi mereka yang lokasinya atau tempat tinggalnya berdekatan. Persahabatan lebih mudah tumbuh di antara tetangga yang berdekatan (Whyte, 1956), atau di antara mahasiswa yang duduk berdampingan (Byrne dan Buehler, 1995). Pembauran di antara individu akan lebih mudah dan lancar apabila mereka saling berinteraksi dalam ruang dan jarak yang berdekatan.

Karena kedekatan dan seringnya berkomunikasi dalam kehidupan sehari-hari, atraksi selanjutnya didukung oleh *Familiarity*. Atraksi akan muncul pada sesuatu atau seseorang yang sering kita lihat atau sudah kita kenal dengan baik. Jika kita sering berjumpa dengan seseorang, maka kita akan menyenanginya (Rakhmat, 2008: 115). Selain karena ruang kerja yang berdekatan sehingga mendorong mereka untuk saling mengenal dan sering bertemu, komunikasi internal juga didorong melalui seringnya pelaksanaan kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan yang mengakomodasi pertemuan tatap muka secara bersama-sama dan

berkala. Seperti kegiatan pertemuan dengan karyawan secara berkala setiap minggu, bulan, dan banyak lainnya. Begitu pula dengan kegiatan spesial, obrolan langsung, dan diskusi formal hingga program-program pelatihan. Intensitas pertemuan yang demikian sering, memperbesar kemungkinan adanya komunikasi internal yang berhasil.

Terakhir adalah adanya atraksi interpersonal ganjaran (*reward*). Orang cenderung menyenangi orang yang memberikan ganjaran kepada mereka, berupa bantuan, dukungan moral, pujian, atau hal-hal yang meningkatkan harga diri kita. Salah satu faktor yang mendukung komunikasi internal yang baik di dalam perusahaan karena masing-masing anggota perusahaan, baik antar karyawan maupun pimpinan, terbiasa untuk saling mendukung, membantu, memberikan dorongan moral, memuji, dan hal-hal yang meningkatkan harga diri satu sama lain. Misalnya melalui pemberian penghargaan kecil dan dukungan berupa masukan-masukan konstruktif setiap menghadapi masalah tertentu. Tindakan-tindakan kecil tersebut ternyata memberikan dukungan yang besar bagi keberhasilan komunikasi internal di dalam perusahaan selama ini.

Penyampaian informasi internal dilakukan dalam cara yang berbeda tergantung pada sensitivitas pesan. Untuk informasi yang sangat penting dan dianggap sensitif, pimpinan puncak akan mengadakan pertemuan terlebih dahulu dengan para manajer dan direktur untuk memastikan pemahaman yang sama dicapai. Di dalamnya dilakukan pula proses diskusi dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan terkait informasi yang akan disampaikan. Selanjutnya setelah didapatkan keputusan yang pasti, maka keseluruhan informasi tersebut akan langsung dikirimkan melalui memo surat elektronik ke seluruh karyawan dalam waktu yang bersamaan demi menghindari adanya distorsi pesan. Namun untuk informasi umum setiap harinya, disampaikan langsung kepada karyawan atau pimpinan yang dituju sesuai kelompok-kelompok direktori yang telah disusun.

Begitu pula komunikasi internal lintas divisi, dijalankan melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan sebagian besar tatap muka. Bahkan kedekatan anggota perusahaan tidak hanya terjadi pada masing-masing divisi namun juga dengan karyawan atau pimpinan divisi lain. Komunikasi internal lintas divisi yang

berjalan baik terjadi karena interaksi dan komunikasi yang berkelanjutan dalam kehidupan sehari-hari. Bagi divisi yang terkait dengan klien secara langsung, akan bekerja sama dalam tim dengan rekan kerja atau pimpinan dari divisi-divisi lain. Tidak ada pekerjaan dalam perusahaan yang dikerjakan secara individu. Sehingga mereka akan terus menerus bekerja sama dengan divisi lain. Begitu pula dengan divisi yang tidak terkait dengan klien, mereka menyediakan pelayanan bagi anggota perusahaan internal misalnya divisi HR yang memang terkait langsung dengan kegiatan kepegawaian setiap divisi.

Setiap divisi juga saling membantu satu sama lain, terutama terkait sumber daya manusia. Ketika salah satu divisi memerlukan tambahan sumber daya manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka mereka akan dibantu oleh karyawan dari divisi lain dan begitu pula sebaliknya. Namun tentunya terlebih dahulu harus meminta izin dan menyampaikan langsung kepada pimpinan divisi dimana karyawan tersebut berada. Hasil kerja karyawan pun tetap disampaikan pula pada pimpinan langsungnya, selain pimpinan departemen lain yang memintanya. Hal ini sesuai dengan gambaran ideal komunikasi diagonal yang disampaikan oleh Fayol yang dikutip oleh Pace dan Faules, dengan memenuhi dua kondisi, yaitu: (2006:198)

1. Setiap karyawan yang ingin berkomunikasi lintas saluran harus meminta izin terlebih dahulu kepada pimpinan. Dalam beberapa kondisi, izin dapat diberikan dalam pernyataan kebijakan umum yang menunjukkan keadaan yang membenarkan komunikasi lintas saluran.
2. Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil pertemuannya dengan pimpinan

Sistem saling membantu pekerjaan divisi lain memang telah menjadi gambaran yang lumrah dalam hubungan internal perusahaan. Menurut Purwanto (1998: 26-27), komunikasi diagonal memiliki keuntungan, yaitu: 1. Penyebaran informasi dapat menjadi lebih cepat daripada bentuk komunikasi tradisional; 2. Memungkinkan individu dari berbagai departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam organisasi. Terbukti bahwa penyebaran informasi tercapai secara cepat dengan menerobos batas-batas divisi serta masing-masing individu dari berbagai divisi ikut membantu menyelesaikan masalah dalam perusahaan, baik

memberi bantuan pada divisi lain maupun memberikan masukan dan diskusi konstruktif terkait kebutuhan yang dialami perusahaan secara umum.

6.2.2 Pemilihan Saluran Komunikasi Internal dan Alasannya

Komunikasi internal di dalam perusahaan dilakukan secara formal dan informal serta melalui saluran komunikasi tertulis, lisan, atau perpaduan tertulis maupun lisan. Penggunaan jenis-jenis saluran tersebut sesuai dengan pertimbangan internal perusahaan, yaitu:

A. Informal

Dalam sebuah organisasi, berbagi ruangan kerja dan bertemu dalam frekuensi yang sering memungkinkan adanya pertukaran informasi. Gunawan Jiwanto menyatakan bahwa komunikasi informal terjadi di antara karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain, terlepas dari kewenangan atau fungsi jabatan mereka. Komunikasi informal terjadi sebagai bentuk perwujudan keinginan manusia untuk bersosialisasi dan menyampaikan informasi yang dimiliki (Jiwanto, 1985: 38).

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa di dalam perusahaan, ruang kerja berdesain ruang terbuka dan posisi meja kerja yang saling berdekatan, terlebih lagi komunikasi dua arah yang sangat egaliter dengan hambatan hierarkis yang sangat minimal. Hal ini sangat mendukung intensitas komunikasi informal yang tinggi di antara anggota-anggota perusahaan. Sebagian besar proses interaksi dan komunikasi dilaksanakan secara informal karena sifat komunikasi di dalam perusahaan yang terbuka dan dua arah, sehingga karyawan bebas menyampaikan pendapatnya tanpa perasaan takut. Dilakukan melalui diskusi-diskusi informal, dalam kegiatan-kegiatan yang santai, hingga komunikasi sehari-hari di dalam perusahaan.

B. Formal

Jaringan komunikasi formal adalah sistem yang dirancang manajemen untuk memberikan alur siapa yang berbicara kepada siapa agar pekerjaan dapat diselesaikan (F. M. Jablin dalam Adler dan Elmhurst,

2002: 14). Cara yang paling umum untuk mendeskripsikan jaringan komunikasi formal adalah melalui bagan organisasi. Bagan ini lebih dari sekedar alat birokrasi, namun juga menyediakan petunjuk yang jelas tentang siapa yang bertanggung jawab memberikan tugas dan karyawan mana yang bertanggung jawab untuk performa kerja yang lain (Adler dan Elmhurst, 2002: 15).

Komunikasi secara formal yang terjadi dalam komunikasi internal perusahaan, dilakukan terutama terkait pekerjaan dan pembicaraan dalam kegiatan formal. Walaupun komunikasi seringkali dilaksanakan secara langsung dan informal, namun terdapat mekanisme secara formal terutama terkait wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota perusahaan. Hal ini sangat penting dalam koordinasi pekerjaan dan memberikan petunjuk yang jelas akan tanggung jawab pekerjaan setiap individu. Begitu pula pengajuan hasil kerja juga akan melalui mekanisme formal dan dinilai secara resmi oleh perusahaan.

Adler dan Elmhurst (2002, 24) menuliskan bahwa dalam konteks komunikasi internal, manajemen dapat memilih bagaimana dan media apa yang digunakan untuk mengirimkan sebuah pesan. Terkadang pesan tertulis dapat lebih sukses daripada pesan oral. Di waktu yang berbeda dapat terjadi bahwa berbicara secara langsung lebih membawa hasil dibandingkan pesan tercetak. Pemahaman pada dua media ini akan membantu manajemen menentukan pilihan yang terbaik mengenai bagaimana mengirimkan pesan penting.

C. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis bersifat permanen (Adler dan Elmhurst, 2002: 27). Sekali kata-kata tertulis dalam kertas, mereka dapat menjadi referensi di masa datang. Keuntungan terbesar dari komunikasi jenis ini adalah pesan tertulis juga memiliki potensi kesalahan yang lebih kecil karena seseorang dapat menciptakan pesan dengan sebaik mungkin, dengan waktu yang lebih longgar untuk membentuk pesan sesuai dengan yang diinginkan pengirim. karena pengirim pesan dapat memilih kata-kata yang tepat untuk menyampaikan informasi (Adler dan Elmhurst, 2002 : 27)

Komunikasi tertulis tetap menjadi pilihan karyawan terutama sebagai dokumentasi dan bukti tertulis yang mendukung pernyataan lisan apabila dibutuhkan. Selain itu dokumentasi tertulis juga memberikan individu kesempatan untuk menyusun informasi dengan sebaik-baiknya sehingga menjaga kendali isi tulisan. Komunikasi tertulis di dalam perusahaan disampaikan melalui kegiatan-kegiatan atau media internal, seperti:

- a. *Introduction Book* atau buku manual, yaitu buku pedoman yang diberikan kepada setiap karyawan baru sebagai pengetahuan awal mengenai perusahaan dan cara kerja yang ada di dalam perusahaan. Berisi informasi yang sangat beragam mulai dari gambaran perusahaan, langkah-langkah dalam menyusun proposal, informasi mengenai kebijakan perusahaan, saran dalam berpakaian ketika bertemu klien dan lain sebagainya.
- b. InPac, Slide show untuk bahan presentasi dalam pertemuan karyawan, pengiriman informasi melalui *email*, dan lain-lain.
- c. Penyampaian masukan atau input-input kepada pimpinan perusahaan melalui *anonymous channel* berupa kotak saran maupun email.
- d. Komunikasi tertulis secara formal misalnya melalui ajang *employee survey* atau My Voice

D. Komunikasi Lisan

Saluran komunikasi lisan paling banyak digunakan di dalam perusahaan, terutama dalam komunikasi tatap muka secara informal. Sebagian besar proses interaksi dan komunikasi dilaksanakan secara lisan karena karena sifat komunikasi di dalam perusahaan yang terbuka dan dua arah, sehingga karyawan bebas menyampaikan pendapatnya tanpa perasaan takut. Dilakukan melalui diskusi-diskusi informal, dalam kegiatan-kegiatan yang santai, hingga komunikasi sehari-hari di dalam perusahaan. Juga karena karyawan maupun pimpinan berbagi ruang kerja dan dalam jarak yang berdekatan sehingga memudahkan komunikasi tersebut dilakukan. Begitu juga di dalam perusahaan karena ukuran divisi

atau unit kerja kecil hanya terdiri dari beberapa karyawan dan pimpinan sehingga memudahkan untuk berkomunikasi langsung.

Alasan anggota perusahaan dalam melakukan komunikasi lisan adalah karena mendukung adanya umpan balik secara langsung, kecepatan informasi, memberikan informasi yang lebih kaya dan lengkap karena didukung adanya gerak tubuh atau *gesture* dari individu yang bersangkutan. Selain itu komunikasi lisan secara tatap muka juga mendukung adanya kualitas personal yang lebih baik di antara anggota-anggota internal perusahaan. Disamping komunikasi lisan secara informal setiap harinya, perusahaan juga mengakomodasi saluran komunikasi lisan lainnya melalui kegiatan-kegiatan khusus, seperti:

- a. Konferensi staf yang diadakan setiap minggu untuk masing-masing divisi atau unit kerja, setiap bulan atau setahun sekali untuk seluruh anggota perusahaan, ajang *brainstorming*, dan pertemuan-pertemuan lain yang melibatkan komunikasi lisan di antara anggota perusahaan. Dalam kesempatan tersebut, antar karyawan dan pimpinan berkumpul untuk berbagi informasi dan berinteraksi satu sama lain. Pimpinan menyampaikan agendanya dan karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangannya.
- b. Breakfast With The Boss. Ajang komunikasi antara pimpinan puncak dengan karyawan-karyawan baru. Disampaikan dalam suasana akrab dan santai sehingga kedua belah pihak dapat bercakap-cakap dengan nyaman untuk saling mengenal.
- c. Kegiatan-kegiatan berkumpul antara karyawan dan pimpinan di luar pekerjaan dalam acara *employee party*, perayaan hari spesial atau keagamaan, saat *potluck*, dan lain sebagainya.
- d. Komunikasi lisan melalui media seperti telepon, *video* atau *conference call*.

E. Komunikasi tertulis dan komunikasi lisan

Metode komunikasi ini dinilai paling efektif. Situasi yang memerlukan tindakan segera melalui komunikasi lisan tetapi kemudian diikuti oleh tindak lanjutnya, yang bersifat umum dan memerlukan

pendokumentasian tertulis, dan yang paling meliputi hubungan-hubungan antarpersona yang positif (Adler & Elmhorst, 2002: 28-30). Dalam komunikasi internal perusahaan sehari-hari, biasanya setelah informasi di sampaikan melalui media tertulis, akan didukung dengan komunikasi lisan atau tatap muka secara langsung. Begitu pula sebaliknya, setelah informasi disampaikan secara langsung maka sebagai rekapitulasi percakapan tersebut, akan dibagikan dokumentasi tertulisnya untuk mendukung konsistensi pesan yang disampaikan.

Level dan Galle (1988) dalam Pace dan Faules (2006: 186), ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para karyawan yaitu ketersediaan, biaya, relevansi, pengaruh, respon, dan keahlian. Pertimbangan yang selalu diambil adalah faktor ketersediaan karena untuk mendukung komunikasi internal, perusahaan telah menyediakan berbagai macam saluran komunikasi yang beragam dan berbeda. Setelah menginventarisasikan saluran-saluran yang tersedia, perusahaan dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang efektif. Hal ini disesuaikan dengan analisis situasi dan kebutuhan yang dirasakan oleh anggota-anggota perusahaan.

Sebagian besar media komunikasi yang digunakan bersifat elektronik atau digital, kecuali untuk karyawan pendukung (*supportinf staff*). Sesuai dengan karakteristik dan gaya hidup anggota perusahaan yang modern dan dinamis. Sebagai seorang konsultan yang melek teknologi, media elektronik adalah metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya. Selain itu dengan mobilitas dan kesibukan yang tinggi, karyawan dan pimpinan perusahaan membutuhkan media yang cepat, dengan *feedback* yang segera, serta dapat diakses di mana saja. Hal ini penting karena bekerja di konsultan sangat terkait dengan pekerjaan yang bisa selalu dihubungi dan membutuhkan respon yang cepat. Hal ini sesuai dengan pertimbangan respon yang diperlukan dan relevansinya dengan pekerjaan yang dilakukan anggota perusahaan sehari-hari.

Melalui penggunaan media digital, informasi yang sama dapat disampaikan kepada banyak pihak dalam waktu yang bersamaan sehingga menjaga konsistensi

pesan dan mengurangi kemungkinan munculnya distorsi terhadap pesan yang ada. Selain itu media tertulis yang bersifat elektronik mendukung dokumentasi yang terstruktur dan mudah apabila dibutuhkan sewaktu, sesuai dengan prinsip pengaruh yang dibutuhkan. Perusahaan X juga menganut prinsip ramah lingkungan (*go green*) dengan mendorong karyawan untuk menggunakan media digital dan sebisa mungkin tidak menggunakan media tercetak. Meskipun media digital berbiaya rendah, namun pertimbangan biaya tidak pernah menjadi salah satu perhatian perusahaan karena perusahaan lebih mementingkan adanya efisiensi saluran komunikasi yang dipilih.

Sedangkan penggunaan saluran komunikasi langsung dalam kegiatan-kegiatan seperti Breakfast With the Boss, konferensi staf, acara spesial, dan lain-lain terutama terkait dengan pertimbangan pengaruh, relevansi, dan respon. Pengaruh karena melalui komunikasi langsung manfaat besar dapat segera dilaksanakan dengan mendorong kedekatan, keakraban, dan penyelesaian masalah secara langsung. Relevansi digunakan untuk penyampaian masalah-masalah tertentu yang memang lebih baik disampaikan secara komunikasi tatap muka, sehingga informasi yang disampaikan lebih kaya dan memang mengakomodasi kebutuhan komunikasi dua arah secara langsung.

Misalnya penyampaian hal yang personal atau sensitif, pasti akan langsung disampaikan kepada individu yang bersangkutan. Begitu pula informasi yang perlu diketahui oleh seluruh anggota perusahaan, bisa melalui konferensi staf bulanan untuk memastikan mereka mendapat informasi yang sama dalam waktu yang bersamaan. Terakhir adalah respon yaitu disesuaikan dengan jenis respon yang diharapkan dari lawan bicara. Apabila menuntut adanya umpan balik secara langsung maka saluran yang dapat dipilih berupa obrolan langsung atau konferensi staf, sedangkan saluran rangsangan berbicara akan diberikan umpan balik yang berbeda. Pimpinan akan menerima input tersebut dan akan mengakomodasi kemungkinan solusi yang diambil melalui sistem *follow up* yang seringkali melibatkan pihak HRD untuk memfasilitasi.

6.2.3 Karakteristik-Karakteristik dalam Iklim Komunikasi Internal

Denis mengemukakan bahwa iklim organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi dalam organisasi (Muhammad, 2004: 86). Iklim komunikasi internal yang terbentuk di dalam perusahaan secara umum digambarkan dengan lingkungan komunikasi yang suportif, terbuka dan transparan, serta komunikasi yang nyaman tanpa kesenjangan hierarki yang berlebihan. Iklim komunikasi internal perusahaan menunjukkan pemenuhan lima faktor menurut Redding, yang dinyatakan oleh Pace dan Faules, yaitu: (2001: 159)

a. *Supportiveness* (dukungan)

Iklim komunikasi yang bersifat suportif menggambarkan adanya komunikasi dua arah dan interaksi di antara anggota organisasi (atasan maupun karyawan) mencerminkan saling dukungan, sehingga kesadaran tentang makna dan pentingnya peran masing-masing menjadi semakin besar. Di dalam perusahaan, prinsip saling mendukung ditunjukkan oleh anggota-anggota perusahaan melalui beberapa cara.

Pertama, ditunjukkan melalui sistem *back up* dalam pekerjaan. Ketika ada anggota perusahaan yang tengah berhalangan hadir, maka rekan kerja atau bahkan pimpinannya akan membantu mengerjakan pekerjaan individu yang bersangkutan. Karena itulah penting untuk melaksanakan pertemuan karyawan secara berkala dengan mengevaluasi dan mengetahui pekerjaan individu lainnya dalam satu tim atau divisi, sehingga pekerjaan dapat tetap berjalan dengan baik.

Kedua, dukungan yang diberikan kepada anggota perusahaan yang lain dapat dilakukan melalui beberapa hal misalnya menunjukkan dukungan melalui pemberian *Thank you note* pimpinan kepada karyawan untuk mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaan mereka dengan semangat atau melalui pemberian penghargaan-penghargaan internal sehingga karyawan merasa termotivasi dalam menunjukkan pencapaian yang terbaik baik perusahaan. Begitu pula dengan dukungan melalui

bahasa tubuh dan lisan secara informal melalui tepukan di bahu atau dukungan-dukungan yang menguatkan hati.

Ketiga, dengan berdiskusi, pimpinan dan rekan kerja mampu memberikan dukungan dalam bentuk ide-ide atau strategi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh satu sama lain. **Keempat**, dapat pula berupa dukungan pimpinan dalam mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan dan input karyawan selama ini berupa permintaan mengikuti pelatihan atau mentoring tertentu, penyampaian ide kegiatan seperti Paskah, kebutuhan akan *nursery room* serta dukungan akan kesehatan karyawan melalui Fruit Friday, dan lain-lain.

b. Pengambilan keputusan bersama

Para karyawan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Para karyawan diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan bersama. Proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan dibagi dalam tiga kondisi. Keputusan yang hanya dan harus diambil oleh pimpinan, keputusan yang bisa ditentukan oleh karyawan secara mandiri, dan keputusan yang merupakan hasil dari diskusi yang juga melibatkan karyawan.

Walaupun demikian, secara umum banyak sekali keputusan-keputusan yang diambil perusahaan, merupakan hasil dari diskusi dan masukan-masukan karyawan. Perusahaan menyadari bahwa pengambilan keputusan bersama akan mendukung keterlibatan karyawan dan memastikan mereka merasa nyaman dengan keputusan tersebut karena pada akhirnya keputusan tersebut akan berimplikasi dan dijalankan oleh karyawan-karyawan juga. Pengambilan keputusan bersama secara langsung sering dilaksanakan dalam kesempatan pertemuan karyawan tiap divisi atau unit kerja karena jumlah peserta yang lebih sedikit dan agenda pertemuan yang lebih spesifik.

c. Kepercayaan

Kepercayaan yang dijalankan di dalam perusahaan dapat berupa kepercayaan dalam melakukan pekerjaan dan juga di luar pekerjaan. Menurut Rakhmat, terdapat beberapa faktor yang menumbuhkan kepercayaan, yaitu karakteristik dan maksud orang lain serta berupa sifat dan kualitas komunikasi (Rakhmat, 2008: 131). Karakteristik dan maksud orang lain berarti orang akan menaruh kepercayaan kepada seseorang yang dianggap memiliki kemampuan, keterampilan, atau pengalaman dalam bidang tertentu. Erat kaitannya dengan faktor keahlian adalah faktor reputasi dan reliabilitas yaitu orang yang memiliki reliabilitas berarti dapat diandalkan, dapat diduga, jujur, dan konsisten. Sedangkan sifat dan kualitas komunikasi berarti komunikasi bersifat terbuka, bila maksud dan tujuan sudah jelas, bila ekspektasi telah dinyatakan, melalui proses dan waktu penyesuaian bersama maka akan tumbuh sikap percaya.

Kepercayaan yang terjalin di antara anggota-anggota perusahaan merupakan hasil dari proses interaksi dan komunikasi internal dua arah secara terbuka dalam jangka waktu relatif panjang serta terus menerus. Dari hasil interaksi dan komunikasi yang intens itulah, antar karyawan dan pimpinan dapat lebih saling mengenal dan memahami karakteristik atau sikap kepribadian seseorang. Dengan demikian, secara disadari ataupun tidak, masing-masing anggota perusahaan merasa bahwa rekan kerja atau pimpinannya adalah pribadi yang dapat dipercaya. Terlebih lagi keterbukaan dan komunikasi dua arah yang intens memungkinkan antar karyawan dan pimpinan untuk menyampaikan kondisi yang tengah mereka alami secara jujur dan terbuka, bahkan termasuk hal-hal yang menyangkut urusan personal masing-masing individu. Didukung oleh kedekatan satu sama lain melalui kegiatan-kegiatan spesial seperti potluck, makan bersama, diskusi informal, dan lain-lain. Kegiatan tersebut mendorong satu sama lain untuk saling mengenal dan rasa percaya dapat muncul melalui hal tersebut.

Selain itu kepercayaan di antara rekan kerja dan pimpinan ditunjukkan melalui kedewasaan, kapabilitas, dan profesionalisme

karyawan. Selama ini kinerja karyawan terbukti positif dengan penyelesaian pekerjaan yang baik dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu mereka menjunjung tinggi tanggung jawab kepada perusahaan dan pekerjaan melalui sikap profesionalisme yang nyata. Masing-masing anggota perusahaan dianggap mampu menunjukkan keahlian dan kemampuan yang baik, dapat diandalkan, dan dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat. Perusahaan juga sangat ketat apabila menyangkut aspek kejujuran karyawan, terutama apabila terkait dengan uang atau masalah pembukuan keuangan. Jika melanggar ketentuan tersebut, konsekuensinya sangat berat yaitu berujung pemutusan hubungan kerja.

d. Keterbukaan dan kejujuran

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang lain atau bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, para pemimpin, dan rencana-rencana. Keterbukaan dan transparansi menjadi prinsip penting lainnya yang dijalankan di dalam komunikasi internal antar karyawan dengan pimpinan di dalam perusahaan. Perusahaan X menjalankan prinsip keterbukaan terkait penyampaian segala informasi yang diperlukan oleh karyawan, baik mengenai pekerjaan, kondisi terbaru perusahaan, dan input-input lainnya. Keterbukaan ini ditunjukkan pula dengan diberinya kesempatan kepada karyawan sebesar-besarnya untuk memberikan reaksi dan masukan kepada pimpinan maupun sesama karyawan lainnya secara langsung maupun melalui saluran-saluran komunikasi yang telah disediakan.

Memang pasti terdapat informasi-informasi yang tidak disampaikan secara terbuka kepada karyawan misalnya terkait reputasi perusahaan, masalah gaji, dan alasan personal setiap anggota perusahaan. Namun, secara keseluruhan karyawan merasa telah mendapatkan informasi dan penjelasan yang lengkap dari perusahaan. Jika pun terdapat informasi

yang dianggap kurang atau ingin diketahui lebih dalam, maka karyawan dengan mudah dapat menyampaikan langsung kepada pimpinan atau rekan kerja terkait. Keterbukaan ini mendorong karyawan untuk merasa terlibat dengan kegiatan dan eksistensi perusahaan serta dianggap penting sebagai bagian dari perusahaan.

Selain itu, sikap keterbukaan ini tidak hanya terbatas dalam hubungan pekerjaan saja. Hingga masalah personal rekan kerja atau pimpinan seringkali disampaikan kepada satu sama lain sehingga masing-masing memiliki pemahaman yang baik mengenai latar belakang mereka. Setiap anggota dalam divisi atau unit kerja telah terbiasa menyampaikan kondisi yang mereka alami dan rasakan, sehingga hubungan di antara mereka menjadi sangat dekat.

e. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Adanya kejelasan yang tinggi dalam komunitas tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan dan dialami segenap karyawan sehingga karyawan memahami tujuan tersebut dan berusaha keras mencapainya. Selain itu personel di setiap tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi – berproduktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah - dengan demikian menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya (Hardjana, 1994: 44-45).

Industri konsultan PR yang sangat kompetitif, menuntut perusahaan untuk bekerja secara efisien dan produktif, dengan kata lain memiliki perhatian yang besar pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Selama ini di perusahaan pun memberikan perhatian yang besar pada aspek tersebut. Terutama melalui pengarahan yang tepat dan penyampaian informasi secara cukup dan jelas kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan.

Informasi tersebut disampaikan secara konsisten dan berkesinambungan melalui beragam saluran komunikasi internal perusahaan. Informasi tersebut terutama terkait bagaimana karyawan mampu berkinerja secara optimal dan produktif yang meliputi selalu

menjelaskan tujuan dan target yang ingin dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, mengevaluasi perkembangan pekerjaan secara berkala melalui forum pertemuan karyawan (WIPs mingguan atau bulanan, brainstorming, dan lain-lain), memberikan pengarahan yang konstruktif mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, memastikan adanya pemahaman yang sama dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada, dan melibatkan karyawan selama proses pengerjaan tersebut.

Hal ini penting untuk mempermudah karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, memotivasi mereka untuk mencapai target yang telah ditetapkan, dan menumbuhkan keterlibatan karyawan serta rasa memiliki atas pekerjaan tersebut sehingga mereka melaksanakannya dengan optimal. Pada akhirnya mereka akan terbiasa menghasilkan output pekerjaan yang baik. Bahkan setiap divisi memiliki etos kerja dan semangat yang sangat tinggi untuk menghasilkan output pekerjaan yang berkualitas. Tidak ada persaingan yang tidak sehat, yang ada hanyalah saling memacu anggota perusahaan yang lain untuk bekerja secara giat dan optimal.

Namun, memang masih terdapat kondisi-kondisi yang dirasa perlu mendapat perhatian khusus oleh perusahaan. Sebagai perusahaan konsultan dengan beban pekerjaan yang tinggi karena melayani klien-klien dari latar belakang industri yang beragam. Karena itu banyak karyawan dan pimpinan yang masih bekerja melebihi waktu kerja yang ideal (*overwork*), mereka bekerja lembur. Kondisi tersebut tidak terjadi karena adanya inefisiensi atau produktivitas yang rendah dari karyawan, melainkan karena adanya semangat yang tinggi dari mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terkait dengan pengabdian dan rasa memiliki perusahaan sehingga mereka berusaha yang terbaik untuk mengerjakan pekerjaan mereka, walaupun konsekuensinya harus bekerja melebihi waktu yang ada. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan ahli yang menyatakan:

Kalo dia merasa dibutuhkan, dihargai, keterlibatan dia diakui, dia akan bisa kerja dengan nyaman, kreativitas akan muncul. Kamu bisa bedakan kalo kita dicuekin atau dibutuhkan. Dulu saya

pernah kerja di dua kondisi itu. Pernah saya merasa dibutuhkan, saya kerja uuh sampe gila banget, sampe waktu itu gak kerasa jalannya. Saya ngasih yang terbaik karena mereka juga membutuhkan saya. Atau pernah yang sebaliknya, saya jadi kerja yah seadanya. Disuruh bikin lima, yah saya bikin lima beneran. Emang itu kan yang disuruh, tinggal tunggu waktu pulang aja. Waktu itu rasanya lamaaaaa banget. Tidak ada nilai plus-nya, kreativitasnya

Jack Gibb menyatakan bahwa terdapat dua macam iklim komunikasi, yaitu: tipe defensif dan suportif (Gibb, 1961: 10-15). Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi internal perusahaan bertipe suportif karena memenuhi beberapa karakteristik positif berikut ini:

a. Deskripsi

Yaitu pesan yang disampaikan dengan jelas dan spesifik. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan jelas, mendeskripsikan sesuatu secara seimbang. Bersikap tidak menghakimi dan bertanya untuk mendapatkan informasi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, informasi yang disampaikan oleh perusahaan kepada karyawan, dilakukan dengan sangat jelas dan spesifik. Bahkan untuk mengakomodasi penyampaian informasi tersebut, perusahaan telah menyediakan saluran komunikasi yang beragam dan mencakup kebutuhan komunikasi kelompok besar maupun kecil, misalnya WIPs divisi atau perusahaan, obrolan langsung, dan lain-lain.

Selain itu, dengan komunikasi dua arah yang terbuka, perusahaan melindungi dan mendorong karyawan untuk menyampaikan aspirasinya secara langsung tanpa ragu-ragu. Seaneh dan seburuk apapun ide tersebut, perusahaan akan menerima dengan tangan terbuka. Mekanisme diskusi juga mendukung penyampaian informasi secara seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan bersikap tidak menghakimi dan mereka menerapkan komunikasi umpan balik untuk mendapatkan informasi.

b. Orientasi masalah (*problem oriented*)

Yaitu menfokuskan pada identifikasi suatu masalah sebagai masalah bersama dan adanya usaha bersama dalam menyelesaikan masalah tersebut daripada merendahkan tujuan, keputusan, dan kemajuan orang lain serta saling menyalahkan. Ketika menghadapi masalah atau

kondisi yang kurang menguntungkan, anggota-anggota perusahaan telah terbiasa mencari penyelesaiannya berdasarkan permasalahan utama yang terjadi. Data dan fakta dikumpulkan dari latar belakang masalah yang ada, dianalisis, kemudian didiskusikan mengenai strategi atau kemungkinan-kemungkinan solusi yang bisa diambil. Dengan demikian solusi yang diambil akan tetap sasaran dan memastikan adanya pemecahan masalah yang tuntas.

c. **Persamaan**

Tidak membuat bawahan merasa inferior, tidak menggunakan pengaruh kekuatan, status, dan penampilan untuk mengontrol situasi, memiliki kepercayaan dan penghargaan bersama, dan menghargai posisi orang lain. Menurut Rakhmat, persamaan adalah sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis, tidak mempertegas adanya perbedaan. Status boleh berbeda tapi komunikasi tidak vertikal. Anda tidak menggurui tapi berbincang pada tingkat yang sama. Dengan persamaan, mengkomunikasikan penghargaan dan rasa hormat pada perbedaan pandangan dan keyakinan (Rakhmat, 2008: 135).

Sebagai perusahaan multinasional, perusahaan X menerapkan prinsip persamaan yang mencolok di dalam perusahaan. Baik antar karyawan maupun pimpinan, dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara egaliter. Karyawan berpendapat bahwa pimpinan-pimpinan di perusahaan sangat mudah didekati, bersikap bersahabat, humoris, dan menghargai sesama anggota perusahaan dengan baik. Tidak ada pimpinan yang dianggap arogan dan menjauhkan diri dengan karyawan, karena mereka justru memosisikan dirinya dekat dan dapat membaur dengan karyawan yang lain.

d. **Empati**

Yaitu berusaha memahami dan mendengarkan masalah-masalah karyawan dan menghormati perasaan dan nilai-nilai yang dianut bawahannya. Pimpinan dan antar karyawan saling memahami kondisi masing-masing. Setiap hal yang dirasakan atau dialami ditunjukkan melalui kepekaan dan kepedulian mereka terhadap satu sama lain, baik

dalam hal yang terkait pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Salah satunya melalui pembagian dan koordinasi kerja yang adil dan merata. Ketika salah satu karyawan memiliki beban kerja yang lebih tinggi dibandingkan yang lain, maka pimpinan dan rekan kerja dengan penuh pengertian membantu mengurangi beban kerja yang bersangkutan.

Pimpinan juga peka terhadap kondisi yang dialami oleh karyawan. Ketika karyawan telah melalui minggu-minggu yang sibuk karena tenggat waktu pengerjaan yang sangat padat, maka kemudian pimpinan mengajak karyawan untuk makan bersama sebagai cara pimpinan meringankan beban pekerjaan karyawan. Pimpinan lain juga sering mengadakan acara makan malam bersama untuk divisinya pada akhir bulan karena memahami kondisi keuangan karyawan yang sering kali terbatas pada saat tanggal-tanggal tersebut. Begitu pula ketika salah satu rekan kerja atau pimpinan menghadapi suatu masalah, anggota yang lain akan dapat merasakan dan bertanya untuk menawarkan bantuan apabila dibutuhkan.

e. Provosionalism

Yaitu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreatifitas dan mengembangkan ide-ide baru dalam bekerja, tidak selalu harus mengikuti apa yang diminta atasannya. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa konsultan, perusahaan X menyadari bahwa karyawan harus diberi kesempatan yang luas dalam mengembangkan kreativitas mereka di dalam perusahaan. Hal ini penting karena ide atau kreativitas inilah yang ditawarkan kepada klien perusahaan dan menjadi fokus perusahaan kepada karyawan. Caranya adalah dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka, selama hasil yang dicapai tetap sesuai dengan target yang ditetapkan. Tentunya terlebih dahulu karyawan telah diberikan pengarahan dan informasi yang cukup serta jelas sehingga memudahkan mereka dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

Selain itu, cara perusahaan dalam mengembangkan kreativitas karyawan dapat dilakukan melalui pemberian program penghargaan dan kegiatan pertemuan staf yang secara berkala dilaksanakan. Melalui

program penghargaan karyawan akan terdorong untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya dalam mencapai target yang diperlukan dan melalui kegiatan *brainstorming* karyawan akan diberi kesempatan untuk mendemonstrasikan ide-idenya kepada pimpinan sehingga mereka terbiasa untuk berpikir kritis dan kreatif.

6.2.4 Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dalam Komunikasi Internal dan Solusinya

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam komunikasi internal yang berjalan selama ini di dalam perusahaan, terutama disebabkan karena adanya perbedaan cara kerja, kebiasaan, gaya hidup, dan cara pandang di antara anggota-anggota perusahaan. Terutama dalam hal bekerja secara tim yang melibatkan beberapa rekan karyawan dan pimpinan dari divisi-divisi yang berbeda. Kondisi ini terjadi salah satunya juga karena adanya perbedaan dalam memandang skala prioritas atas pekerjaan yang dihadapi.

Hambatan tersebut, menurut pakar manajemen dari Amerika Serikat, R. Kreitner dalam bukunya berjudul "Management", *4th Edition* (1998), merupakan bentuk hambatan Psikososial (*Psychosocial barriers*). Hambatan yang terjadi akibat adanya perbedaan yang cukup melebar pada aspek kebudayaan, adat istiadat, kebiasaan, persepsi, nilai-nilai yang dianut dan hingga kecenderungan, kebutuhan, serta harapan-harapan dari kedua belah pihak yang berkomunikasi tersebut.

Dalam menyelesaikan permasalahan yang disebabkan karena adanya perbedaan setiap individu, maka kuncinya adalah komunikasi yaitu disampaikan secara langsung hal-hal yang menjadi perhatian bersama atau dibicarakan titik-titik masalah yang menghambat mereka dalam bekerja bersama. Biasanya dapat dikomunikasikan secara langsung dengan pihak yang bersangkutan atau dapat dibahas melalui pertemuan karyawan dan saluran komunikasi yang lain. Memahami dan menyesuaikan diri dengan gaya personalitas orang lain juga merupakan pengetahuan yang disampaikan melalui program pelatihan regional yaitu *social personality* yang memungkinkan masing-masing individu untuk belajar serta mengerti kepribadian orang lain. Pelatihan ini terbukti membantu

karyawan dan juga pimpinan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan anggota perusahaan yang lain.

Hambatan kedua yang paling sering dirasakan dalam komunikasi internal adalah sulitnya koordinasi waktu antar rekan karyawan dan pimpinan, terutama dengan divisi atau unit kerja yang lain. Hambatan tersebut sesuai dengan pernyataan Adler dan Elmhurst bahwa salah satu hambatan dalam komunikasi internal di suatu perusahaan adalah munculnya hambatan dalam bekerja sama dengan karyawan pada area atau divisi yang berbeda (Adler & Elmhurst, 2001: 16). Hal ini terjadi karena masing-masing anggota perusahaan sangat sibuk dan sering sekali harus meninggalkan kantor karena keperluan *meeting* dengan klien. Kondisi tersebut seringkali menyulitkan koordinasi pekerjaan karena masing-masing individu seringkali tidak dapat bertemu secara tatap muka untuk membahas suatu proyek atau pekerjaan. Namun, hal ini dapat diatasi dengan memaksimalkan media-media komunikasi internal yang lebih efisien misalnya mengadakan rapat melalui *conference call* atau saling mengetahui perkembangan pekerjaan satu sama lain melalui email atau media lainnya.

Hambatan yang terakhir adalah kendala ringan seperti kekurangan informasi dan munculnya kesalahpahaman karena informasi yang diterima kurang sempurna. Namun, kondisi ini sangat wajar terjadi di dalam perusahaan dan hal ini terselesaikan melalui komunikasi langsung kepada yang bersangkutan untuk mendapatkan informasi tambahan yang dibutuhkan atau melakukan konfirmasi atas informasi yang telah disampaikan untuk menghindari perbedaan persepsi.

6.3 Penerapan Kegiatan *Employee relations* dalam Mendukung Kualitas Iklim Komunikasi Internal

Penerapan kegiatan *employee relations* selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 berperan dalam mendukung adanya iklim komunikasi internal yang lebih baik di antara anggota-anggota perusahaan, baik antar karyawan maupun dengan pimpinan-pimpinan perusahaan. Berikut penjelasan terkait manfaat kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan, yaitu:

1. Program pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan di dalam perusahaan berjumlah sangat banyak, beragam, dan sesuai dengan kebutuhan setiap anggota perusahaan di masing-masing level. Menurut informan, program pelatihan ini sangat berguna untuk pengembangan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman karyawan yang sangat diperlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, melalui program-program pelatihan, karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan kualitas diri yang lebih baik kepada mereka. Kesempatan untuk mengembangkan diri dianggap sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan pimpinan akan pentingnya keberadaan karyawan di dalam perusahaan, sehingga sedikit banyak akan meningkatkan keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Program pelatihan juga mencakup pengetahuan terkait bagaimana menjaga hubungan yang harmonis di internal perusahaan, yaitu melalui program pelatihan regional *social style training*. Melalui pelatihan tersebut, karyawan mendapatkan pemahaman dan pengetahuan baru mengenai gaya-gaya personalitas masing-masing individu yang berbeda dan beragam, termasuk memahami gaya personalitas mereka sendiri. Dipaparkan pula mengenai strategi atau cara dalam menghadapi gaya personalitas tertentu, gaya personalitas yang sesuai atau tidak sesuai dengan tipe gaya personalitas lain, memaksimalkan titik-titik kerja antar individu bergaya personal yang berbeda dan lain-lain. Pengetahuan ini sangat membantu anggota-anggota perusahaan untuk lebih mengenal, memahami, dan saling menyesuaikan demi mencapai hubungan internal yang konstruktif. Selain itu juga dapat meminimalisasi kemungkinan bentrokan atau hambatan komunikasi yang seringkali muncul di antara individu yang heterogen.

Dalam banyak program pelatihan, terutama pelatihan di dalam kelas atau pelatihan dalam konferensi tahunan, melibatkan pembentukan kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari berbagai karyawan dan pimpinan dari berbagai divisi. Termasuk di dalamnya simulasi kerja sama kelompok-kelompok kecil dalam memecahkan suatu studi kasus bersama-

sama dan mereka diharuskan untuk mempresentasikan penemuan masing-masing. Baik disadari maupun tidak, kegiatan yang demikian selain sebagai ajang untuk bertemu dan berkomunikasi dengan anggota-anggota perusahaan lain, namun juga penting dalam meningkatkan kerja sama dan kekompakan antar karyawan dan pimpinan. Hal ini juga akan memacu kreativitas karyawan karena mereka diberi kesempatan untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang tepat. Di luar program pelatihan tersebut, seringkali diadakan pelatihan khusus terkait penyampaian informasi spesifik dan lengkap misalnya mengenai proses *employee appraisal* termasuk poin-poin yang akan dinilai sehingga karyawan mendapat paparan informasi yang mencukupi dalam mencapai target yang ditetapkan dalam penilaian tersebut.

2. Program Penghargaan

Program penghargaan, apapun bentuknya baik finansial maupun non-finansial, menunjukkan besarnya penghargaan dan pengakuan perusahaan akan kinerja dan kerja keras karyawan di dalam perusahaan. Hal ini mendorong karyawan merasa dihargai dan dianggap penting, sehingga muncul motivasi dalam dirinya untuk berusaha lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Program penghargaan juga sebagai dorongan bagi karyawan untuk berkarya dan memberi kebebasan kreativitas mereka dalam mengerjakan pekerjaan mereka di dalam perusahaan.

Terutama penghargaan-penghargaan kecil informal seperti *Thank you note*, bahasa tubuh dengan menepuk bahu atau sekedar menyampaikan pujian lisan, *blast email*, dan lain-lain, menunjukkan betapa budaya saling menghargai dan pengakuan atas kerja keras karyawan menjadi salah satu hal yang membuat karyawan merasa nyaman dan betah untuk bekerja di perusahaan ini. Budaya yang terbuka dengan komunikasi informal yang bebas antar karyawan dan pimpinan, mendorong munculnya keterikatan karyawan dengan perusahaan yang pada akhirnya menciptakan pengabdian dan kesetiaan mereka.

3. Konferensi staf

Kegiatan konferensi staf merupakan perwujudan sistem komunikasi dua arah yang konstruktif, terbuka, dan transparan. Dilaksanakan dalam pertemuan karyawan yang lebih kecil yaitu WIPs mingguan untuk setiap divisi atau unit kerja, WIPs bulanan untuk seluruh anggota perusahaan, dan konferensi staf tahunan. Dengan adanya WIPs tersebut memastikan aspirasi dan input karyawan disampaikan mulai dari kelompok kecil hingga lingkup yang lebih besar dengan keterlibatan seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan.

Pimpinan, baik pimpinan dalam level manajemen maupun *supervisor* masing-masing unit kerja, menyampaikan informasi yang transparan dan mencukupi kebutuhan informasi karyawan di dalam perusahaan. Dalam setiap pelaksanaan pertemuan dengan karyawan, pimpinan akan menyampaikan informasi secara jelas dan spesifik sesuai kebutuhan informasi karyawan. Sehingga memudahkan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dan memandang suatu informasi secara seimbang. Begitu pula dengan tujuan-tujuan kinerja, pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan, hingga evaluasi secara berkala untuk memastikan pekerjaan karyawan tetap relevan dan apabila muncul suatu masalah dapat segera diatasi.

Hal ini mendorong timbulnya rasa percaya karyawan kepada pimpinan atau perusahaan karena perusahaan mendukung mereka untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Begitu pula, karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan respon, input, maupun masukannya atas penyampaian informasi yang diberikan pimpinan. Praktek komunikasi yang demikian membuat karyawan merasa terlibat dan menjadi bagian yang satu dengan perusahaan.

Selain itu melalui kegiatan konferensi staf, pimpinan dapat menggali dan mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan. Input tersebut sangat penting sebagai dasar pertimbangan dan bahan baku pimpinan dalam mengambil langkah atau menetapkan keputusannya. Melalui komunikasi dua arah yang terbuka tersebut, sekaligus menghilangkan

hambatan-hambatan komunikasi antar karyawan dan pimpinan serta mengurangi kemungkinan munculnya kesalahpahaman karena kekurangan informasi yang disampaikan. Selain itu, karena pimpinan menunjukkan sikapnya dalam memastikan penyampaian informasi yang transparan, maka akan menimbulkan rasa percaya kepada pimpinan sehingga mengeliminasi informasi-informasi buruk yang muncul dari eksternal perusahaan.

Kegiatan konferensi staf juga menjadi ajang berkumpul dan bertemu antara pimpinan dan rekan kerja secara berkala. Penting untuk menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan adanya komunikasi secara konsisten dan tidak terputus yang seringkali terganggu karena kesibukan pekerjaan sehari-hari. Melalui pertemuan staf, pimpinan dan karyawan memiliki kesempatan untuk lebih mengenal terutama karena di dalamnya juga disediakan waktu khusus untuk memperkenalkan karyawan-karyawan baru.

Pembahasan mengenai perkembangan pekerjaan dan diskusi yang terjadi, membuat masing-masing mengetahui pekerjaan dan situasi yang dihadapi setiap individu. Hal ini mendorong munculnya sikap peduli dan empati akan kondisi rekan kerja atau pimpinan lainnya. Dilaksanakan dengan serius namun tetap santai dan akrab, melalui komentar-komentar lucu atau lelucon yang disampaikan oleh anggota perusahaan yang mengikuti pertemuan, mencairkan hubungan antara satu dengan yang lain. Tidak lupa adanya proses saling berdiskusi dan mendukung satu sama lain melalui pemecahan masalah bersama-sama dan pengambilan keputusan kolektif.

4. Obrolan Langsung

Kegiatan obrolan langsung dapat dilakukan dengan berkomunikasi langsung kepada pimpinan atau rekan kerja secara informal maupun melalui saluran komunikasi yang khusus diadakan yaitu Breakfast With The Boss. Komunikasi langsung antara pimpinan puncak dengan karyawan dilakukan sebagai langkah untuk mendobrak hierarki struktural perusahaan secara formal di dalam perusahaan. Sehingga karyawan dapat

langsung berkomunikasi dan mengemukakan responnya terhadap pimpinan puncak. Pimpinan puncak juga membuka diri secara personal dan menekankan aspek persamaan antara dirinya dengan karyawan sehingga menghilangkan kesenjangan hierarki secara formal.

Obrolan langsung ini penting untuk memastikan pimpinan puncak juga mengakomodasi dan menggali masukan-masukan dari level paling bawah sekalipun. Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan input secara langsung kepada pimpinan, komunikasi dua arah untuk menggali pendapat atau input karyawan sehingga dapat diakomodasi solusi yang terbaik. Selain itu juga menumbuhkan kedekatan dan hubungan yang lebih baik antara karyawan dengan pimpinan. Karena dilaksanakan dalam suasana yang santai dan akrab sehingga karyawan dapat saling mengenal dan berbincang dengan pimpinan.

Berbicara secara langsung juga memberikan keuntungan apabila muncul suatu masalah atau kondisi yang kurang menguntungkan. Hal ini karena masalah tersebut dapat didiskusikan berdasarkan identifikasi masalah yang dihadapi dan adanya saling berbagi pendapat untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dalam beberapa kondisi, permasalahan tersebut perlu diakomodasi oleh HRD untuk memastikan pendekatan penyelesaian secara tepat.

5. Acara-acara spesial

Acara-acara spesial terutama bertujuan untuk mendekatkan diri antar karyawan dan pimpinan. Tidak hanya di dalam divisi masing-masing, namun juga divisi-divisi lain di dalam perusahaan. Dengan suasana yang santai dan akrab, anggota perusahaan dapat berkumpul dan berinteraksi bebas. Sesuatu yang sulit dilakukan ditengah kesibukan pekerjaan dan tanggung jawab proyek klien. Kegiatan-kegiatan informal ini mampu mendekatkan dan meningkatkan kekompakan antara anggota-anggota perusahaan karena pimpinan dan karyawan membaaur dan berkomunikasi tanpa ada kesenjangan jarak satu sama lain.

Selain itu juga membantu karyawan untuk beristirahat dari rutinitas pekerjaan dan kesibukan yang menyita waktu. Karena sebagai perusahaan

konsultan PR dengan beban kerja yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk menyediakan acara-acara seperti ini untuk mengurangi tingkat stres yang dialami karyawan. Sehingga karyawan merasa nyaman, tidak tertekan, dan bahagia dalam mengerjakan pekerjaan mereka sehari-hari. Selain itu, kegiatan-kegiatan spesial juga menjadi alat ekspresi karyawan. Terutama karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan usulan mengenai bentuk kegiatan yang akan dilaksanakan di dalam perusahaan, misalnya pelaksanaan Fruit Friday yang berasal dari masukan karyawan, juga melalui keikutsertaan karyawan dalam rangkaian kegiatan *employee party* dengan mengusung tema tertentu.

Anggota perusahaan bebas mengekspresikan dirinya dalam kegiatan tersebut dengan menggunakan beraneka ragam kostum yang unik. Begitu pula dengan pengajuan acara kegiatan Paskah yang diakomodasi perusahaan dengan para pimpinan memasang penawaran lelang yang paling tinggi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan-kegiatan tersebut, mendorong munculnya rasa memiliki dan pengabdian kepada perusahaan karena merasa menjadi bagian penting bagi perusahaan.

6. Rangsangan berbicara

Walaupun komunikasi internal dijalankan secara terbuka dengan umpan balik pimpinan yang responsif, namun perusahaan menyadari pentingnya penyediaan saluran komunikasi bagi karyawan yang merasa ragu, kurang nyaman, atau merasa takut dalam menyampaikan masukan atau inputnya secara langsung kepada pimpinan. Karena itulah pimpinan menyediakan media *anonymous channel* untuk mengakomodasi anggota-anggota perusahaan menyampaikan keluhan, kritik, bahkan informasi yang paling sensitif sekalipun. Saluran ini mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapatnya dengan bebas tanpa takut sehingga seluruh input karyawan dapat diketahui tanpa terkecuali.

Selain itu input yang disampaikan melalui media ini akan langsung diterima oleh pimpinan puncak sehingga bermanfaat pula untuk menghilangkan hambatan-hambatan hierarki komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Manfaat yang paling penting adalah karena adanya

proses penyelesaian masalah dari setiap masukan yang diterima melalui sistem *follow up* yang seringkali melibatkan HRD sehingga karyawan merasa terbantu dengan itu. Penggalan input-input karyawan secara tertulis tidak hanya melalui saluran *suggestion box* ini namun juga disediakan saluran komunikasi formal setiap tahun melalui *employee survey My Voice*.

Melalui *employee survey*, perusahaan mendapatkan masukan dan memahami pandangan karyawan mengenai aspek-aspek di dalam perusahaan secara menyeluruh. Dari input-input inilah pimpinan mendapatkan pemahaman dan fakta yang diperlukan untuk menganalisis situasi yang dibutuhkan sebelum mengambil kebijakan, melaksanakan kegiatan, atau mencari solusi yang sesuai dengan temuan tersebut.

7. Media Internal

Media internal yang digunakan di dalam perusahaan pastinya demi mendukung kelancaran dan kemudahan berkomunikasi di antara anggota-anggota perusahaan selama ini. Melalui media elektronik seperti *email*, telepon, *office* atau *windows communicator*, maupun *conference call* memungkinkan penyampaian informasi dan proses komunikasi berjalan cepat, dengan umpan balik yang segera, mudah, dan dapat diakses di mana saja. Melalui komunikasi yang lancar dan mudah, akan mendekatkan hubungan antara anggota-anggota perusahaan. Begitu pula dengan adanya *electronic newsletter InPac* yang berisi informasi seperti daftar anggota perusahaan yang berulang tahun pada bulan-bulan tersebut atau pengenalan profil karyawan baru. Hal ini akan meningkatkan kesadaran dan informasi individu akan kondisi anggota perusahaan yang lain dan bertindak berdasarkan informasi tersebut.

Melalui *introduction book*, karyawan mendapatkan pemahaman dan panduan awal mengenai bagaimana bekerja di dalam perusahaan. Hal ini penting untuk membantu mereka beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka serta mempermudah dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan. Informasi-informasi tertulis seperti gambaran umum perusahaan, tata cara berpakaian yang baik ketika bertemu dengan

klien, informasi mengenai kebijakan atau praktek perusahaan, hingga langkah-langkah membuat proposal yang baik. Informasi tersebut sangat penting sebagai pedoman karyawan baru untuk siap bekerja dan menjadi bagian dari perusahaan. Terakhir adalah penggunaan *slide show* untuk presentasi memudahkan individu dalam penyampaian informasi kepada banyak pihak terutama dalam situasi komunikasi tatap muka dalam pertemuan karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa penerapan kegiatan *employee relations* tahun Januari 2010 hingga Maret 2012 mampu mendukung iklim komunikasi internal perusahaan yang kondusif. Sehingga penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal adalah:

1. Saluran komunikasi dalam menyampaikan informasi secara jelas dan spesifik dengan isi pesan yang seimbang (deskriptif). Sehingga mendukung dan mengarahkan karyawan untuk bekerja secara efisien, berkinerja tinggi, dan mengembangkan kreativitas mereka (provosionalisme).
2. Terciptanya persamaan antara karyawan dengan pimpinan dengan mengurangi kesenjangan komunikasi di antaranya. Hubungan antar karyawan dan pimpinan yang egaliter membuat hubungan anggota-anggota perusahaan dekat serta tanpa batasan hierarki yang berlebihan (persamaan).
3. Adanya pengambilan keputusan bersama (partisipasi dalam pengambilan keputusan bersama) dengan berfokus pada identifikasi masalah (berorientasi masalah) dan melibatkan diskusi dengan karyawan dalam menetapkan pilihan-pilihan solusi atau keputusan yang diambil (keterbukaan)
4. Perusahaan memahami dan mendengarkan masalah, kebutuhan, dan input karyawan serta menghormati perasaan mereka (empati). Pimpinan berusaha untuk mengakomodasi umpan balik yang disampaikan karyawan.
5. Adanya kepercayaan di antara anggota perusahaan yang ditunjukkan melalui profesionalisme, kinerja yang baik, serta hubungan yang akrab,

komunikasi dua arah secara terbuka, serta interaksi jangka panjang dengan keinginan untuk saling menyesuaikan diri dengan individu lain (kepercayaan)

6. Adanya kejujuran yang ditunjukkan melalui komunikasi dua arah yang transparan dan apa adanya tidak dibuat-buat (spontanitas). Juga melalui penyampaian informasi yang jelas, spesifik, dan mencukupi kebutuhan informasi anggota-anggota perusahaan (deskripsi)
7. Pengakuan perusahaan akan pentingnya dan berharganya keberadaan karyawan
8. Memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan bersemangat. Hal ini sebagai bentuk dukungan perusahaan dalam mendorong pencapaian kinerja karyawan secara optimal (dukungan).
9. Munculnya kepekaan dan empati antar karyawan dan pimpinan karena satu sama lain saling terbuka dan terpapar informasi mengenai beban pekerjaan atau latar belakang personal individu yang lain. Terutama mengenai kebutuhan atau masalah yang dihadapi.
10. Penyampaian informasi yang jelas, spesifik, dan sesuai kebutuhan informasi karyawan mempermudah karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Informasi terkait tujuan kegiatan disampaikan dan pimpinan memberikan pengarahan mengenai bagaimana melakukan pekerjaan (perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi)

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa penerapan kegiatan *employee relations* di dalam perusahaan X mendukung kualitas iklim komunikasi internal perusahaan secara lebih kondusif. Iklim komunikasi internal perusahaan X bersifat suportif dan memenuhi lima karakteristik iklim komunikasi yang baik sesuai konsep Redding yaitu saling mendukung, partisipasi dalam pengambilan keputusan bersama, keterbukaan dan kejujuran, kepercayaan, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

BAB 7

KESIMPULAN DAN PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis dan interpretasi hasil wawancara serta data-data sekunder, maka kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012, perusahaan X telah menerapkan berbagai kegiatan *employee relations* yang melibatkan partisipasi langsung antar karyawan dengan pimpinan. Kegiatan tersebut antara lain: berbagai program pendidikan dan pelatihan karyawan, program penghargaan finansial maupun nonfinansial, program media komunikasi internal, kegiatan rangsangan berbicara yaitu melalui kotak saran maupun *online* dan penyelenggaraan *survey* karyawan setiap tahun (*My Voice*), obrolan langsung, selain komunikasi atau diskusi formal setiap hari, juga ada kegiatan *Breakfast With The Boss*, konferensi staf atau pertemuan berkala yang dilaksanakan di setiap unit kerja atau seluruh perusahaan secara berkala, dan acara-acara khusus seperti *Fruit Friday*, perayaan hari-hari spesial, *employee party*, *employee dinner*, dan *potluck* di masing-masing divisi atau unit kerja.
2. Iklim komunikasi internal perusahaan secara keseluruhan bersifat dua arah, terbuka, dan mendorong partisipasi langsung karyawan baik dalam komunikasi vertikal, horizontal, maupun diagonal.
3. Iklim komunikasi internal yang terbentuk bersifat suportif dengan memenuhi karakteristik deskriptif, berorientasi masalah, spontanitas, prinsip persamaan, empati, dan mendorong karyawan mengembangkan kreativitasnya (*provosionalisme*). Karakteristik lain yang terbentuk dalam iklim komunikasi internal perusahaan adalah saling mendukung, partisipasi dan keterlibatan dalam pembuatan keputusan bersama, kepercayaan, keterbukaan dan kejujuran, serta perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

4. Penerapan kegiatan *employee relations* perusahaan mampu mendukung kualitas iklim komunikasi internal yang kondusif pada perusahaan X, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:
- a. **Program pelatihan** mendukung terbentuknya karakteristik perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, deskriptif, mengembangkan kualitas karyawan, prinsip empati melalui pemahaman yang didapatkan dalam *social personality training*, dan mendekatkan hubungan di antara anggota-anggota perusahaan.
 - b. **Program penghargaan** mendorong karyawan mengembangkan kreativitasnya (provosionalisme), memotivasi karyawan bekerja lebih giat karena mereka merasa terlibat dan dihargai keberadaannya oleh perusahaan, serta saling mendukung pencapaian dan keberhasilan satu sama lain (dukungan).
 - c. **Konferensi staf** mendukung prinsip-prinsip keterbukaan dan kejujuran, persamaan, saling mendukung, partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama, deskriptif, berorientasi masalah, menyampaikan informasi secara jujur dan apa adanya (spontanitas), memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreatifitas dan mengembangkan ide-ide baru dalam bekerja, perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, dan berempati yaitu menghargai pendapat, kondisi, dan nilai-nilai yang dianut karyawan.
 - d. **Obrolan langsung dan Breakfast With the Boss** mendukung prinsip keterbukaan, persamaan, saling mendukung, berempati, dan mendorong komunikasi karyawan dua arah tanpa kesenjangan hierarki yang berlebihan antara pimpinan dengan karyawan.
 - e. **Kegiatan rangsangan berbicara** membentuk karakteristik empati, partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama, keterbukaan dan kejujuran, saling mendukung, dan menghilangkan hambatan komunikasi dalam hierarki formal perusahaan.
 - f. **Acara-acara khusus** mendorong kedekatan, kerja sama, kekompakan, dan juga membentuk keterbukaan serta persamaan antar karyawan dengan pimpinan melalui interaksi langsung bersama-sama.

- g. **Media internal** menciptakan komunikasi internal yang lebih mudah, mendekatkan antar karyawan juga dengan pimpinan, serta mendorong koordinasi pekerjaan lebih efisien. Namun media internal tertentu yaitu yang bersifat formal tertulis seperti InPac, Yammer, Fusion, dan lain-lain, masih dijalankan berdasarkan komunikasi searah dari perusahaan kepada karyawan. Media tersebut kurang berkontribusi dalam komunikasi internal perusahaan selama ini.

7.2 Implikasi Penelitian

7.2.1 Implikasi Akademis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi akademis, sebagai berikut:

1. Penelitian ini memperkuat konsep kegiatan *employee relations*, yaitu bahwa penerapan kegiatan *employee relations* sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan internal perusahaan.
2. Penelitian ini memperkuat konsep iklim komunikasi internal perusahaan, bahwa iklim komunikasi internal perusahaan yang bersifat suportif dapat terwujud melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan melibatkan partisipasi karyawan secara aktif untuk menyampaikan input mereka.
3. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kegiatan *employee relations* dalam sebuah perusahaan sangat penting dan dibutuhkan untuk mendukung kualitas iklim komunikasi internal yang kondusif.

7.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis, yaitu:

1. Penerapan kegiatan *employee relations* seharusnya dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan tantangan yang dihadapi di internal perusahaan demi mencapai tujuan-tujuan internal perusahaan. Sebagaimana kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan oleh perusahaan X yaitu program pelatihan, program penghargaan, acara-acara khusus, konferensi staf, obrolan langsung, dan rangsangan berbicara.

2. Komunikasi internal di dalam perusahaan seharusnya dijalankan melalui komunikasi dua arah yang terbuka dan mendorong keterlibatan karyawan secara langsung sehingga terbentuk iklim komunikasi internal yang suportif. Demikian pula yang terjadi di dalam perusahaan X dimana iklim komunikasi internal bersifat suportif dan memenuhi karakteristik saling mendukung, kepercayaan, keterbukaan dan kejujuran, partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.
3. Penerapan kegiatan *employee relations* sangat penting untuk dijalankan dalam mendukung kualitas komunikasi internal di dalam perusahaan. Sebagaimana perusahaan X menerapkan kegiatan *employee relations* di dalam perusahaan yang mendukung kualitas iklim komunikasi kondusif dan mendorong kepuasan komunikasi di antara anggota-anggota perusahaan.

7.3 Rekomendasi

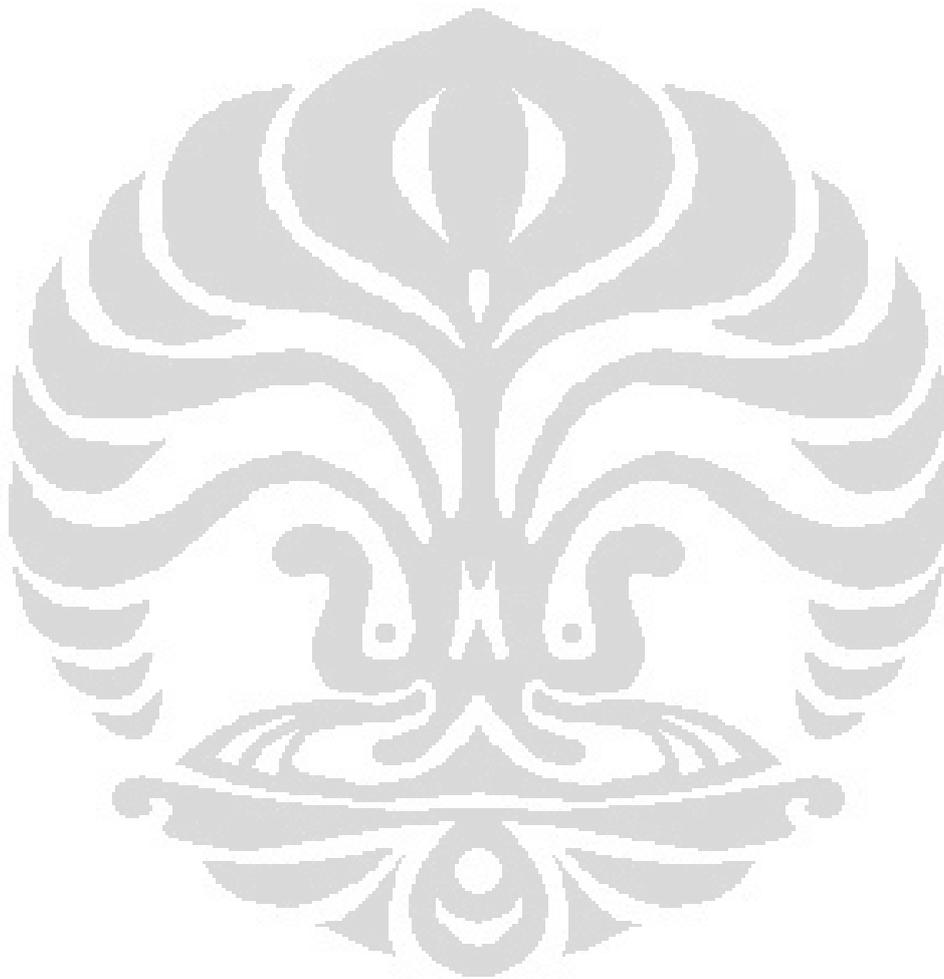
7.3.1 Rekomendasi Akademis

Dari hasil penelitian ini, peneliti merekomendasikan agar penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan menggunakan pilihan metode yang berbeda yaitu metode kuantitatif untuk memberikan gambaran hasil yang berbeda dan dapat diaplikasikan secara general di setiap perusahaan. Selain itu, peneliti juga menyarankan agar dilaksanakan penelitian dengan topik yang sama namun menggunakan konsep-konsep atau teori yang berbeda dari yang telah digunakan di dalam penelitian ini. Sehingga didapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai topik ini.

7.3.2 Rekomendasi Praktis

Kegiatan *employee relations* yang diterapkan di dalam perusahaan X selama kurun waktu Januari 2010 hingga Maret 2012 memang telah berjalan dengan sangat baik dan mampu mendukung kualitas iklim komunikasi yang kondusif. Namun sebaiknya disempurnakan media internal formal yang selama ini masih bersifat satu arah yaitu penyampaian informasi dari pimpinan kepada

karyawan dengan ditambahkan media internal yang bersifat dua arah dengan umpan balik secara cepat sehingga keterlibatan dan input karyawan dapat lebih terakomodasi.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adler, Ronald B., Jeanne Marquardt Elmhorst. (2002). *Communicating at Work Seventh Edition: Principles and Practices for Business and the Professions*. New York: Mc Graw Hill.
- Anggoro, M.L. (2000). *Teori dan profesi kehumasan serta aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Argenti, Paul A. (2007). *Corporate Communication*. Singapore: McGraw Hill
- Bonar, SK. (1973). *Hubungan Masyarakat Modern*. Jakarta: Soeroengan
- Boyatzis, Richard E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. London: Sage Publications Ltd
- Brown, M. T. (2005). *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. New York: Cambridge University Press.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (2009). *Effective Public Relations Edisi Kesembilan*. Jakarta: Kencana.
- D. Daniels, Tom, Barry K. S., & Michael J. P. *Perspectives on Organizational Communication*. USA: McGraw-Hill
- Daymon, C., & Holloway, I. (2008). *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Effendy, Onong Uchjana. (1986). *Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Goldhaber, Gerald. (1990). *Organization Communication*. USA: Wim C. Brown Publisher
- Jiwanto, Gunawan. (1985). *Komunikasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen dan Andi Offset, Fakultas Ekonomi Atmajaya.
- Jefkins, Frank. (1996). *Public Relations*. Jakarta: Erlangga
- Kriyantono, Rachmat. (2007). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Moekijat. (1993). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Mandar Maju.

- Moleong, J. Lexy. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moore, Frazier. (1981). *Public Relations: Principle, Cases, and Problem*. New York: Richard Irwin Inc.,.
- Muhammad, Arni. (2004). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. (2001). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Murray, Angela. (2001). *Public Relations*. London: Transet Limited
- Neumann, William Lawrence. (2006). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches Sixth Edition*. Boston: Pearson Education Inc.
- Newson, Turk, Kruckeberg. (2004). *This is PR, The Realities of Public Relations*. Canada.
- Pace, R Wayne, Don F. Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pareno, Sam Abede. (2002). *Kuliah Komunikasi: Pengantar dan Praktek*. Surabaya: Papyrus.
- Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods Third Edition*. London: SAGE Publications
- Poerwandari, Kristi. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPS3P
- Rakhmat, Jalaluddin. (2008). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Rhenald, Kasali. (2005). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT Pustaka Utama Grafiti
- Ruslan, Rosady. (2004). *Metode Penelitian: Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady, (2006). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi*. Ed. Revisi. Cet. 7. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press.
- Umar, Husein. (2002). *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Wursanto. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: ANDI

Yulianita, Neni. (2005). *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: P2U LPPM Alfabeta

Skripsi

Hutting, Jessica. (2010). *Dinamika Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Kepuasan Komunikasi Pada Karyawan (Studi Komunikasi Organisasi dengan Pendekatan Human Relations Pada Taman Penitipan Anak di Depok)*. Depok: Universitas Indonesia.

Internet

IndoPacific Edelman (2012, February 6). 2012 *Edelman Trust Barometer Indonesia Result*. May 28, 2012.
<http://www.slideshare.net/indopacedelman/2012-edelman-trust-barometer-indonesian-findings>

PricewaterhouseCoopers (2008, August 1). *11th Annual Global CEO Survey 2008, Compete and Collaborate: What is Success in a Connected World*. May 28, 2012.
<http://www.pwc.com/th/en/publications/11th-annual-global-ceo-survey.jhtml>

Sumber Dokumen Lain

Profil Perusahaan X Tahun 2012 (*Company Profile*)

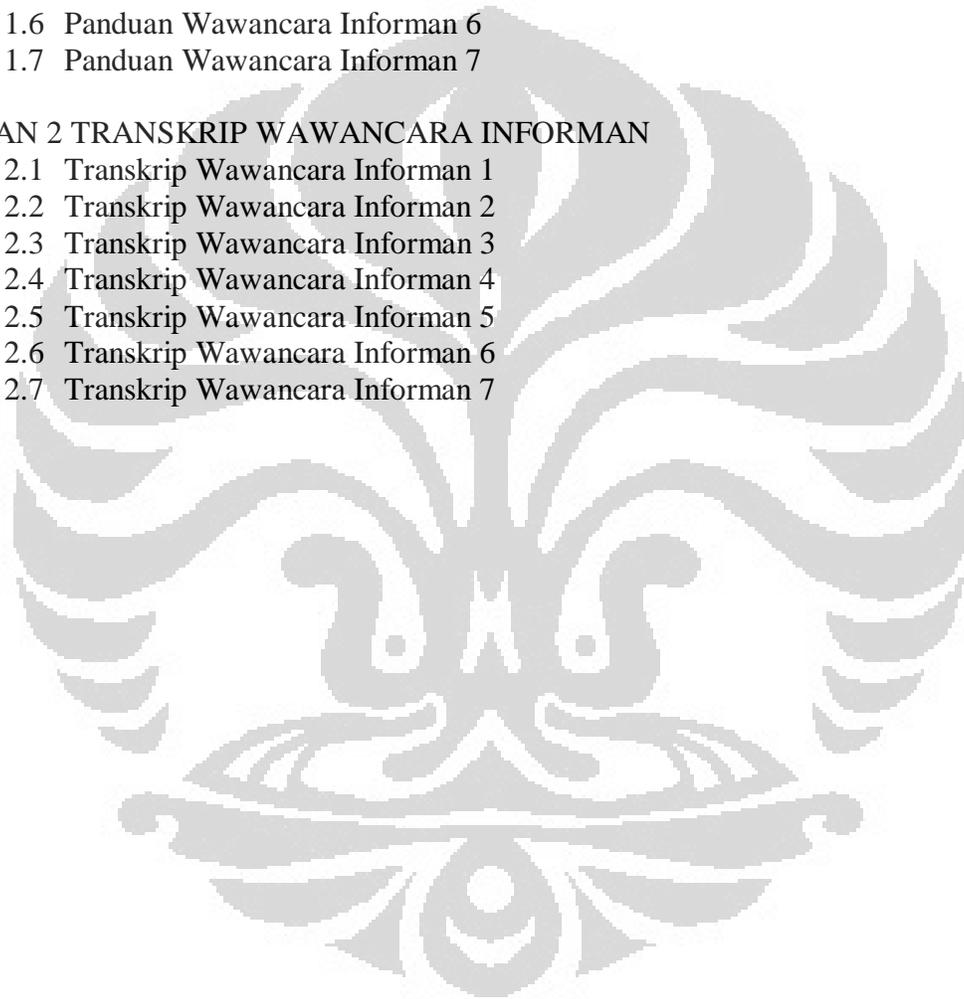
LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PANDUAN WAWANCARA INFORMAN

- Lampiran 1.1 Panduan Wawancara Informan 1
- Lampiran 1.2 Panduan Wawancara Informan 2
- Lampiran 1.3 Panduan Wawancara Informan 3
- Lampiran 1.4 Panduan Wawancara Informan 4
- Lampiran 1.5 Panduan Wawancara Informan 5
- Lampiran 1.6 Panduan Wawancara Informan 6
- Lampiran 1.7 Panduan Wawancara Informan 7

LAMPIRAN 2 TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN

- Lampiran 2.1 Transkrip Wawancara Informan 1
- Lampiran 2.2 Transkrip Wawancara Informan 2
- Lampiran 2.3 Transkrip Wawancara Informan 3
- Lampiran 2.4 Transkrip Wawancara Informan 4
- Lampiran 2.5 Transkrip Wawancara Informan 5
- Lampiran 2.6 Transkrip Wawancara Informan 6
- Lampiran 2.7 Transkrip Wawancara Informan 7



Lampiran 1.1: Panduan Wawancara Informan 1

Data Informan

Nama :
Usia :
Pendidikan terakhir :
Jabatan atau posisi :
Deskripsi pekerjaan :
Berapa lama bekerja :

Pertanyaan

Employee relations

1. Seberapa penting keberadaan karyawan bagi anda?
2. Bagaimana anda menilai hubungan karyawan yang terjadi di Perusahaan X selama ini? Baik antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan?
3. Apa saja kegiatan *employee relations* yang diterapkan dalam perusahaan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012? Jelaskan berdasarkan 5W + 1 H!
4. Apakah tujuan diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut?
5. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
6. Mengapa media tersebut yang digunakan untuk menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations*?
7. Bagaimana proses perencanaan awal sebelum menerapkan kegiatan *employee relations* tersebut?
8. Bagaimana keterlibatan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut?
9. Bagaimana partisipasi anggota perusahaan dalam menjalani kegiatan-kegiatan tersebut? Baik rekan kerja maupun pimpinan perusahaan
10. Bagaimana evaluasi kegiatan *employee relations* tersebut dijalankan?
11. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
12. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?
13. Manfaat apa yang anda rasakan setelah mengikuti kegiatan tersebut?

Iklm Komunikasi Internal

1. Bagaimana anda menilai komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan selama ini?
2. Bagaimana gambaran komunikasi internal di dalam perusahaan? Komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal.
3. Jenis informasi apa yang seringkali dibicarakan dalam komunikasi internal tersebut?

4. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam komunikasi internal selama ini?
5. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
6. Bagaimana sikap (partisipasi) karyawan dalam memberikan *umpan balik* atas komunikasi internal tersebut?
7. Bagaimana karakteristik iklim komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
8. Masalah atau kendala apa yang seringkali muncul ketika tengah melakukan komunikasi internal di dalam perusahaan?
9. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
10. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?

Lampiran 1.2: Panduan Wawancara Informan 2

Data Informan

Nama :
Usia :
Pendidikan terakhir :
Jabatan atau posisi :
Deskripsi pekerjaan :
Berapa lama bekerja :

Pertanyaan

Employee relations

1. Seberapa penting keberadaan karyawan bagi anda?
2. Bagaimana anda menilai hubungan karyawan yang terjadi di perusahaan X selama ini? Baik antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan?
3. Apa saja kegiatan *employee relations* yang diterapkan dalam perusahaan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012? Jelaskan berdasarkan 5W + 1 H!
4. Apakah tujuan diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut?
5. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
6. Mengapa media tersebut yang digunakan untuk menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations*?
7. Bagaimana proses perencanaan awal sebelum menerapkan kegiatan *employee relations* tersebut?
8. Bagaimana keterlibatan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut?
9. Menurut anda, bagaimana partisipasi anggota perusahaan dalam menjalani kegiatan-kegiatan tersebut? Baik rekan kerja maupun pimpinan perusahaan.
10. Bagaimana evaluasi kegiatan *employee relations* tersebut dijalankan?
11. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
12. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?
13. Manfaat apa yang anda rasakan setelah mengikuti kegiatan tersebut?

Iklm Komunikasi Internal

1. Bagaimana anda menilai komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan selama ini?
2. Bagaimana gambaran komunikasi internal di dalam perusahaan? Komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal.

3. Jenis informasi apa yang seringkali dibicarakan dalam komunikasi internal tersebut?
4. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam komunikasi internal selama ini?
5. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
6. Bagaimana sikap (partisipasi) karyawan dalam memberikan *umpan balik* atas komunikasi internal tersebut?
7. Bagaimana karakteristik iklim komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
8. Masalah atau kendala apa yang seringkali muncul ketika tengah melakukan komunikasi internal di dalam perusahaan?
9. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
10. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?

Lampiran 1.3: Panduan Wawancara Informan 3

Data Informan

Nama :
Usia :
Pendidikan terakhir :
Jabatan atau posisi :
Deskripsi pekerjaan :
Berapa lama bekerja :

Pertanyaan

Employee relations

1. Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?
2. Bagaimana anda menilai hubungan karyawan yang terjadi di perusahaan X selama ini? Baik antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan?
3. Apa saja kegiatan *employee relations* yang diterapkan dalam perusahaan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012? Jelaskan berdasarkan 5W + 1 H!
4. Apakah tujuan diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut?
5. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
6. Mengapa media tersebut yang digunakan untuk menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations*?
7. Bagaimana proses perencanaan awal sebelum menerapkan kegiatan *employee relations* tersebut?
8. Bagaimana keterlibatan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut?
9. Bagaimana partisipasi anggota perusahaan dalam menjalani kegiatan-kegiatan tersebut? Baik rekan kerja maupun pimpinan perusahaan.
10. Bagaimana evaluasi kegiatan *employee relations* tersebut dijalankan?
11. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
12. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?
13. Manfaat apa yang anda rasakan setelah mengikuti kegiatan tersebut?

Iklm Komunikasi Internal

1. Bagaimana anda menilai komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan selama ini ?
2. Bagaimana gambaran komunikasi internal di dalam perusahaan? Komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal.
3. Jenis informasi apa yang seringkali dibicarakan dalam komunikasi internal tersebut?

4. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam komunikasi internal selama ini?
5. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
6. Bagaimana sikap (partisipasi) karyawan dalam memberikan *umpan balik* atas komunikasi internal tersebut?
7. Bagaimana karakteristik iklim komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
8. Masalah atau kendala apa yang seringkali muncul ketika tengah melakukan komunikasi internal di dalam perusahaan?
9. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
10. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?

Lampiran 1.4: Panduan Wawancara Informan 4

Karakteristik Informan

1. Nama :
2. Usia :
3. Pendidikan terakhir :
4. Pekerjaan dan kesibukan :

Pertanyaan

Employee relations

1. Seberapa penting keberadaan karyawan di dalam perusahaan?
2. Bagaimana hubungan karyawan seharusnya dilaksanakan di dalam perusahaan?
3. Seberapa penting penerapan kegiatan *employee relations* di dalam sebuah perusahaan?
4. Apa saja kegiatan *employee relations* yang perlu diterapkan di dalam sebuah perusahaan?
5. Bagaimana proses perencanaan kegiatan *employee relations* yang akan diadakan oleh perusahaan?
6. Apakah tujuan dari diadakannya kegiatan *employee relations* di dalam perusahaan?
7. Bagaimana informasi mengenai kegiatan *employee relations* tersebut disampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat?
8. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut? (Terkait alasan pemilihan media)
9. Bagaimana seharusnya keterlibatan atau partisipasi anggota perusahaan dalam kegiatan-kegiatan tersebut?
10. Bagaimana evaluasi penerapan kegiatan *employee relations* tersebut dijalankan?
11. Apakah kendala-kendala yang seringkali dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations*?
12. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?
13. Apakah manfaat diadakannya kegiatan *employee relations* bagi perusahaan?

Iklim Komunikasi Internal

1. Bagaimana seharusnya proses komunikasi internal yang terjadi di perusahaan? Baik komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal

2. Jenis informasi apa yang disampaikan dalam komunikasi internal?
3. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam penerapan komunikasi internal?
4. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
5. Bagaimana karakteristik iklim komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
6. Apa hambatan komunikasi internal yang seringkali muncul di dalam sebuah perusahaan? Baik dalam komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal
7. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
8. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?
2. Bagaimana kepuasan komunikasi karyawan dapat tercapai di dalam perusahaan?

Lampiran 1.5: Panduan Wawancara Informan 5

Karakteristik Informan

Nama :

Usia :

Pendidikan terakhir :

Jabatan atau posisi :

Deskripsi pekerjaan :

Lama bekerja di perusahaan :

Pertanyaan

Employee Relation

1. Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?
2. Bagaimana anda menilai hubungan karyawan yang terjadi di perusahaan X selama ini? Baik antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan?
3. Apa saja kegiatan *employee relations* yang diterapkan di dalam perusahaan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012? Jelaskan berdasarkan 5W + 1 H!
4. Apakah tujuan diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut?
5. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
6. Mengapa media tersebut yang digunakan untuk menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations*?
7. Bagaimana proses perencanaan awal sebelum menerapkan kegiatan *employee relations* tersebut?
8. Bagaimana keterlibatan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut?
9. Bagaimana partisipasi anggota perusahaan dalam menjalani kegiatan-kegiatan tersebut? Baik rekan kerja maupun pimpinan.
10. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
11. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?
12. Manfaat apa yang anda rasakan setelah mengikuti kegiatan tersebut?

Iklim Komunikasi Internal

1. Bagaimana anda menilai komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan selama ini?

2. Bagaimana gambaran komunikasi internal di dalam perusahaan?
Komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal.
3. Jenis informasi apa yang seringkali dibicarakan dalam komunikasi internal tersebut? Baik dari pimpinan kepada anda dan sebaliknya dari anda kepada pimpinan?
4. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam komunikasi internal selama ini?
5. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
6. Bagaimana sikap (antusiasme) pimpinan dan rekan kerja dalam memberikan umpan balik atas komunikasi internal tersebut?
7. Bagaimana karakteristik komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
8. Masalah atau kendala apa yang seringkali muncul ketika tengah melakukan komunikasi internal di dalam perusahaan?
9. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
10. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?

Lampiran 1.6: Panduan Wawancara Informan 6

Karakteristik Informan

Nama :
Usia :
Pendidikan terakhir :
Jabatan atau posisi :
Deskripsi pekerjaan :
Lama bekerja di perusahaan :

Pertanyaan

Employee Relations

1. Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?
2. Bagaimana anda menilai hubungan karyawan yang terjadi di perusahaan X selama ini? Baik antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan?
3. Apa saja kegiatan *employee relations* yang diterapkan di dalam perusahaan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012? Jelaskan berdasarkan 5W + 1 H!
4. Apakah tujuan diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut?
5. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
6. Mengapa media tersebut yang digunakan untuk menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations*?
7. Bagaimana proses perencanaan awal sebelum menerapkan kegiatan *employee relations* tersebut?
8. Bagaimana keterlibatan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut?
9. Bagaimana partisipasi anggota perusahaan dalam menjalani kegiatan-kegiatan tersebut? Baik rekan kerja maupun pimpinan.
10. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
11. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?

12. Manfaat apa yang anda rasakan setelah mengikuti kegiatan tersebut?

Iklim Komunikasi Internal

1. Bagaimana anda menilai komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan selama ini?
2. Bagaimana gambaran komunikasi internal di dalam perusahaan? Komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal.
3. Jenis informasi apa yang seringkali dibicarakan dalam komunikasi internal tersebut? Baik dari pimpinan kepada anda dan sebaliknya dari anda kepada pimpinan?
4. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam komunikasi internal selama ini?
5. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
6. Bagaimana sikap (antusiasme) pimpinan dan rekan kerja dalam memberikan umpan balik atas komunikasi internal tersebut?
7. Bagaimana karakteristik iklim komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
8. Masalah atau kendala apa yang seringkali muncul ketika tengah melakukan komunikasi internal di dalam perusahaan?
9. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
10. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?



Lampiran 1.7: Panduan Wawancara Informan 7

Karakteristik Informan

Nama :
Usia :
Pendidikan terakhir :
Jabatan atau posisi :
Deskripsi pekerjaan :
Lama bekerja di perusahaan :

Pertanyaan

Employee Relations

1. Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?
2. Bagaimana anda menilai hubungan karyawan yang terjadi di perusahaan X selama ini? Baik antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan?
3. Apa saja kegiatan *employee relations* yang diterapkan di dalam perusahaan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012? Jelaskan berdasarkan 5W + 1 H!
4. Apakah tujuan diadakannya kegiatan *employee relations* tersebut?
5. Media apa saja yang digunakan dalam menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
6. Mengapa media tersebut yang digunakan untuk menyampaikan informasi terkait penerapan kegiatan *employee relations*?
7. Bagaimana proses perencanaan awal sebelum menerapkan kegiatan *employee relations* tersebut?
8. Bagaimana keterlibatan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut?

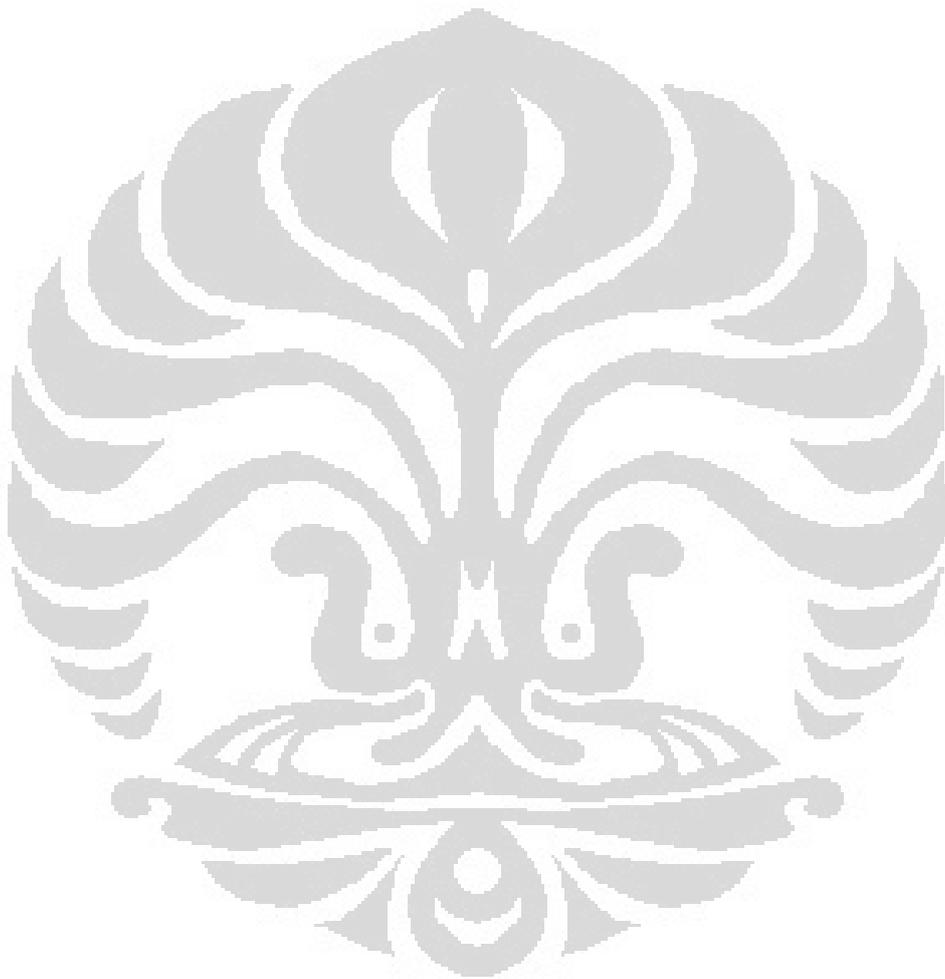
9. Bagaimana partisipasi anggota perusahaan dalam menjalani kegiatan-kegiatan tersebut? Baik rekan kerja maupun pimpinan.
10. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kegiatan *employee relations* tersebut?
11. Bagaimana cara untuk mengatasi kendala-kendala tersebut?
12. Manfaat apa yang anda rasakan setelah mengikuti kegiatan tersebut?

Iklim Komunikasi Internal

1. Bagaimana anda menilai komunikasi internal yang terjadi di dalam perusahaan selama ini?
2. Bagaimana gambaran komunikasi internal di dalam perusahaan? Komunikasi horizontal, vertikal, dan diagonal.
3. Jenis informasi apa yang seringkali dibicarakan dalam komunikasi internal tersebut? Baik dari pimpinan kepada anda dan sebaliknya dari anda kepada pimpinan?
4. Saluran komunikasi apa saja yang digunakan dalam komunikasi internal selama ini?
5. Mengapa saluran komunikasi tersebut yang dipilih?
6. Bagaimana sikap (antusiasme) pimpinan dan rekan kerja dalam memberikan umpan balik atas komunikasi internal tersebut?
7. Bagaimana karakteristik iklim komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan, yaitu:
 - Komunikasi dua arah
 - Saling mendukung
 - Empati
 - Penyampaian informasi yang cukup, spesifik, dan mendorong kinerja tinggi
 - Keterbukaan dan kejujuran
 - Partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama
 - Berorientasi masalah
 - Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan mengembangkan kreativitasnya
 - Prinsip persamaan (hubungan yang egaliter)
8. Masalah atau kendala apa yang seringkali muncul ketika tengah melakukan komunikasi internal di dalam perusahaan?
9. Bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut?
10. Apakah manfaat dari dilaksanakannya komunikasi internal di dalam perusahaan?

Penerapan kegiatan *employee relations* dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan

1. Bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan selama kurun waktu 2010 hingga Maret 2012 dalam mendukung iklim komunikasi internal perusahaan?



Lampiran 2.1 Transkrip Wawancara Informan 1

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Profil informan 1	<p>Usia: 39 tahun Pendidikan terakhir: S1 UGM Jabatan: <i>Associate Director Human Resources</i> Deskripsi pekerjaan secara singkat: Fokus ke rekrutmen dan <i>employee development, training</i> karyawan. Lama bekerja: 5 tahun</p>
2.	Seberapa penting keberadaan karyawan di mata Mbak Agnes?	<p>Kalo saya kan mewakili perusahaan yah, beda dari perusahaan <i>agency</i> PR dengan perusahaan-perusahaan lain, walaupun setiap perusahaan pasti bilang bahwa karyawan adalah aset, tapi di perusahaan PR itu adalah hal yang sangat penting. Karena tanpa karyawan tidak akan ada yang mengeksekusi, tidak ada ide. Kalo pabrik roti kan walaupun gak ada karyawan tapi bisa pake mesin yang otomatis gitu ya. Tapi kalo di PR yang mendengarkan <i>briefing</i> dari klien adalah karyawan, yang membuat ide karya. Kemudian mengeksekusinya karyawan. Jadi benar-benar asetnya itu karyawan. Bedanya lagi kita kan sebagai perusahaan <i>private</i> yah dimiliki oleh keluarga bukan <i>go public</i>. Kalo <i>go public</i> kan pengeluaran untuk karyawan misalnya kan ditentukan oleh pemegang saham seharusnya berapa. Dan meminta sejumlah alokasi dana untuk men-<i>develop</i> karyawan di perusahaan <i>go public</i> itu tidak semudah di perusahaan <i>private</i>. Terus dari ngobrol-ngobrol dengan HR di perusahaan <i>public</i> yah, mereka seringkali membajak karyawan dari perusahaan lain. Kalo dikita mulai dari awal di didik <i>fresh graduate</i>, mulai dari AE yah. memang kita juga membajak dalam arti <i>expert</i> dari bidang kesehatan, <i>finance</i> kan kita butuh yah tapi terus mereka belajar PR lagi. Ada juga yang mantan konsultan sudah keluar kembali lagi. Nah ketika merekrut karyawan biasanya saya akan menanyakan dulu preferensi dia di PR <i>corporate</i> atau PR <i>agency</i> karena kedua perusahaan itu akan sangat berbeda. Kalo di PR <i>corporate</i> katakanlah perusahaan minyak yah, dia akan mengurus masalah-masalah yang terkait perminyakan saja, tapi kalo di kita walaupun menangani klien <i>corporate</i> tapi kita bisa menangani 4-5 klien dan itu membutuhkan kemampuan untuk berpindah dari klien satu ke klien yang lain. Jadi harus tahu banyak hal gak cuma satu fokus bidang, variasinya banyak. Orang yang suka variasi dan mau belajar, dia akan nyaman dengan cara kerja kita di <i>agency</i>. Tapi kalo orang itu sukanya fokus dan tidak terlalu suka adanya perubahan, mungkin korporasi adalah tempatnya. Tapi memang semuanya tergantung masing-masing individu yah</p>

		bisa berbeda.
3.	Kegiatan <i>employee relations</i> apa saja yang dilakukan di Perusahaan X selama ini?	<p>Kalo kegiatan <i>employee relations</i> sebenarnya yang pegang bukan HR, agak berbeda yah dengan perusahaan lain. Disini kegiatan <i>employee relations</i> dibawah divisi admin,tapi pastinya kita juga membantu yah.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orang PR itu kan sukanya kegiatan-kegiatan yang ngumpul, relaksasi, kadang-kadang memang ada <i>sharing</i> sih tapi berbeda-beda, artinya tidak diarahkan secara spesifik untuk kebutuhan individu tertentu. Biasanya lebih ke <i>sharing</i> informasi dari manajemen dan <i>gathering</i> secara umum. Tapi tujuan secara umum memang untuk mendekatkan antar karyawan yah seperti <i>outing</i>, <i>outbond</i>, <i>employee party</i> seperti itu yah. Atau acara-acara rame untuk hari-hari besar, spesial gitu. Tujuannya untuk menyemarakkan lingkungan kerja lah tapi tidak spesifik terarah sekali itu belum. - Ada juga <i>staff conference</i> Oktober di Bandung. Di sana kita ada <i>training</i>, <i>sharing</i> diskusi, ada <i>dinner</i> bareng juga, <i>partynya</i> juga ada supaya akrab. Kebetulan 2 hari disitu, ada <i>dinner party</i>. <i>Staff conference</i> biasanya kita diluar kantor, venuenya berubah-ubah yah setiap kegiatannya. - Kalo <i>training</i> macem-macem. Ada yang setiap minggu itu di Hari Jumat jam 2-3, manajemen sudah mengarahkan supaya jam itu jangan digunakan untuk <i>meeting</i>. Nah kita gunakan untuk <i>classroom training</i>. Kita juga ada <i>online training</i>. Kemudian ada <i>mentoring</i> kalo karyawan butuh <i>mentoring</i> dari seseorang dari perusahaan kita fasilitasi. Terus ada juga <i>training</i> regional dan juga global yah. Semua <i>training</i> itu mencakup di Perusahaan X University. Jadi ini bukan institusi tapi program <i>training</i> Perusahaan X. Didalamnya ada program <i>online training</i>, <i>class room training</i>, ada juga trainer dari regional yang datang semuanya dibawah program itu. Atau kita kirim karyawan untuk <i>training</i> ke luar negeri, ada global yang namanya <i>Leadership Academy</i> ada juga yang regional dan sub-regional dengan level yang berbeda tujuannya supaya menyatukan karyawan dari level yang sama. Tapi ada kriterianya untuk karyawan-karyawan yang layak dikirim untuk <i>training</i> global atau regional itu yang bagaimana, ada kriterianya dari direktur global atau regional yang mengurus masalah itu. Nah dari kita baru diseleksi individu-individu yang memenuhi kriteria dan kita ingin dia belajar dan lebih berkembang, akhirnya kita kirim. Selama ini memang yang menunjuk perusahaan, tapi ada kasus-kasus tertentu yang karyawan mengajukan diri. Kita tidak pernah menutup kesempatan akan permintaan seperti itu yah tapi selama ini budayanya belum ke arah sana dari karyawan kita. Nah itulah yang perlu untuk dikembangkan lagi ke depannya. Kita ingin agar karyawan lebih proaktif dan kan mereka yang paling mengetahui kebutuhan mereka di titik mana, yah walaupun perusahaan juga tahu mereka butuh <i>training</i> menulis, <i>training</i>

		<p>presentasi. Tapi kalau misalnya tidak ada keinginan karyawan untuk mengikuti <i>training</i>, hasil <i>training</i> tidak diaplikasikan dalam pekerjaan mereka kan akhirnya sia-sia. Kita menekankan <i>training</i> itu kan bagian dari pengembangan diri karyawan jadi dia sendiri punya kesadaran dan kewajiban untuk mengembangkan dirinya, bukan untuk perusahaan yah. Perusahaan memang mendapat <i>benefit</i> dari situ tapi terutama kita melihat <i>training</i> ini semacam reward untuk karyawan. Kalo gaji kan akan habis yah, tapi kalo ilmu kan bisa terus digunakan baik dia pindah ke perusahaan lain atau tetap di Perusahaan X, akan selalu ada. Jadi <i>benefit</i> yang paling besar yang bisa didapatkan dari perusahaan ini adalah informasi dan ilmu yah melalui <i>training</i> tadi, hal itu tidak bisa dinilai yah berapa besarnya. Yang tidak memanfaatkan <i>benefit</i> itu yah tergantung mereka, kita tidak bisa memaksa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Program penghargaan ada macam-macam. Seperti program <i>Quality Award</i> itu <i>globally driven</i> ada dua macam individual dan team. Kalo regional itu namanya <i>Eddies Award</i>. Yang <i>financial</i> kita ada bonus, bisa dilihat dari pencapaian, hubungan dengan klien atau keberhasilan mereka mengerjakan <i>project</i> dengan klien. Atau dia bisa ngedapetin klien tanpa proses <i>pitching</i>, itu juga bisa dapet bonus. Karena kalo tanpa proses <i>pitching</i> kan menghemat waktu dan efisiensi kita yah. - Acara sosial. Biasanya <i>dinner party</i>, trus ada <i>special days</i> seperti <i>Chrismast Party</i>, <i>Chinese New Year</i>, atau buka puasa bersama itu selalu ada. Misalnya ada <i>sharing</i> makanan. Trus ada juga sesi <i>Breakfast With The Boss</i> dengan karyawan level AE ke bawah ya. Itu karyawan bergilir antara 10-15 orang setiap bulan sekali, disitu mereka <i>share</i> masalah atau input apapun lah dengan CEO. Dari situ input mereka kita tampung dan biasanya di <i>follow up</i> sampai selesai yah. Penyelesaiannya pun macam-macam, ada kasus yang membutuhkan mediasi atau perlu difasilitasi melalui HR ada juga yang langsung didrag ke pihak-pihak terkait tergantung <i>concern</i>nya apa. Kita punya juga klub olahraga, sekarang sih futsal. Kan itu tergantung <i>interest</i> karyawan dan biasanya suka berubah-ubah. Dulu bulu tangkis masih naik daun kalo sekarang kan lebih ke Futsal. Yah perusahaan mendukung saja, kita ikut membantu dan memfasilitasi untuk membantu sewa lapangan. Trus kalo acara keagamaan sih kita fasilitasi seperti buka puasa atau <i>Chrismast Party</i> tapi cuma <i>gathering</i>-nya yah bukan fokus untuk keagamaan. Kalo untuk hari Jumat sih kita gak ada. Kalo <i>venue</i>-nya kita selain <i>staff conference</i> seringnya sih dikantor karena <i>gatherings</i> gitu kan gak selalu harus diluar. Tapi ada juga beberapa <i>party</i> yang diluar, biasanya tergantung dari acaranya apa dan <i>budget</i> untuk saat itu bagaimana. <p>Untuk media komunikasi internal, kita punya beberapa. Kita punya yang namanya Inpac untuk <i>sharing</i> informasi</p>
--	--	---

		<p>yah seperti <i>newsletter</i> gitu yah. Tapi untuk sekarang sepertinya rada terhambat karena susah untuk ngumpulin artikelnnya dan kita mau bikin internal <i>website</i> yang membantu karyawan untuk <i>sharing</i> informasi dan apapun disitu. Kalo Yammer itu dari global dan kita semua bisa <i>sharing ideas</i> disitu, walau memang sepertinya tidak terlalu banyak digunakan di Indonesia. Kalo sehari-harinya sih kita pake tatap muka, <i>email</i>, telepon ada, terus windows communicator dan <i>office communicator</i>, ada juga Fusion. Ini <i>website</i> internal yang <i>globally driven</i> yah. Nah nanti internal <i>site</i> kita akan di <i>link</i> ke sini juga.</p>
4.	Mengapa kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> tersebut dilakukan?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Training</i> pasti untuk pengembangan <i>performance</i> karyawan, memberikan kualitas yang lebih baik bagi karyawan yah. Apalagi kan mereka punya <i>job descriptions</i> masing-masing jadi banyak hal yang perlu dikembangkan dari diri mereka. Lagipula PR bukan ilmu yang mati, dia selalu berkembang dan dinamis kan. Oleh karena itu banyak sekali <i>online training</i> yang muncul dari riset-riset kita sendiri. Jadi karyawan juga harus <i>taking action</i> untuk mempelajari hal-hal yang baru dan menerapkan pengetahuan itu dalam pekerjaan. - <i>Staff conference</i>, lebih untuk <i>sharing</i> informasi dan bonding antara karyawan dengan pimpinan dan antar karyawan, juga kan meningkatkan kerja sama diantara mereka yah melalui kelompok-kelompok kecil yang dibentuk dan mereka diberikan studi kasus untuk dipecahkan dan dipresentasikan disitu juga. Juga membantu kita untuk lebih mengenal satu sama lain, <i>engage</i> kita dengan pimpinan. Karena kita uda lebih dari 150 orang yah, jadi masing-masing kita di internal pun belum tentu saling ketemu, bahkan belum tentu saling kenal nama. Apalagi tingkat pekerjaan kita yang banyak mobilnya, sering <i>meeting</i>. Jadi ajang ini pas banget untuk lebih mengenal yang lain. - <i>Breakfast With The Boss</i>, pimpinan perusahaan juga ingin lebih mendengar yah. jadi lebih kepada proses mendengarkan. Meskipun proses mendengarkan bisa setiap saat bukan hanya melalui <i>Breakfast With The Boss</i> yah. Tapi kan CEO tidak selalu berinteraksi dengan semua level, misalnya dengan AE yang baru. Makanya melalui ini, seperti mendobrak struktural gitu yah. Dari yang paling atas langsung berkomunikasi dengan yang paling bawah dan menyerap aspirasi, unek-unek, <i>concern</i> apapun itu. Lagipula kadang gak semua masalah disampaikan langsung kepada atasan mereka. Kita kan sebenarnya saluran menyampaikan input itu banyak yaitu HR, atasan langsung yang memang berhubungan, ada juga drop in box atau kotak saran yang kalo mereka punya keluhan bisa dimasukkan disitu. Dari situ bisa tuh menyelesaikan hambatan atau masalah-masalah yang terjadi di perusahaan. Kan biasanya setelah masalah disampaikan kita tampung dan selalu ada <i>follow up</i> oleh pimpinan perusahaan. Hanya seringkali tidak

		<p>disampaikan kalo <i>concern</i> yang disampaikan itu di-<i>follow up</i> jadi yang bersangkutan tidak tahu dan gak jarang sih mereka merasa masalah itu yang ada lanjutannya. Padahal sih selalu di-<i>follow up</i> selama ini. Itu sih kekurangannya tapi sekarang sudah kita perbaiki dan selalu disampaikan kalo sedang di-<i>follow up</i>. Tapi masalahnya selama ini kan tidak selalu masalah yang disampaikan bisa selesai saat itu juga kan. Kalo kotak saran juga sih gak semua karyawan menggunakan media itu karena gak setiap orang juga nyaman menulis yah. Jadi kan ada media-media yang aku bilang tadi. Ada yang nyaman dengan langsung datang ke HR dan cerita masalahnya ini itu, yah kita <i>welcome</i>. Atau juga bisa yang langsung ke atasan masing-masing. Kotak saran emang ada yang beberapa make tapi lebih banyak sih yang langsung.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalo media komunikasi internal, bisa kita gunakan untuk <i>best practices</i> yang kita punya, saling tukar cerita atau pengalaman menghadapi klien atau <i>challenge</i> tertentu, keberhasilan. Kedepannya kita pake <i>website</i> internal supaya <i>sharing</i> itu gak pake nunggu waktu terbit. Jadi siapa yang mau <i>sharing</i> saat itu juga bisa, atau ada karyawan yang mau jualan misalnya. Kalo menyampaikan <i>policy</i> atau praktek perusahaan atau informasi terbaru perusahaan biasanya kita pake <i>email</i> atau <i>meeting</i> kalo diperlukan yah dibuat saat itu. <i>Company profile</i> kita juga punya tapi untu klien biar mengenal kita secara general. <p>Program penghargaan, fungsinya sih ya pasti untuk motivasi juga buat mereka yah. Karena kan <i>performance</i> terbaik yang bisa mendapatkan sehingga mereka terpacu untuk mengusahakan <i>performance</i> mereka kedepannya. Selain itu juga sebagai <i>gratitude</i> perusahaan kepada mereka, kan seperti yang aku bilang kalo penghargaan ada yang bentuknya <i>financial</i> dan non <i>financial</i>. Jadi setiap <i>achievement</i> yang didapat sebisa mungkin diapresiasi dengan beberapa penghargaan yang disesuaikan dengan jenisnya tadi, yang sudah aku sampaikan didepan. Jadi karyawan merasa dihargai dan kerja kerasnya diakui sehingga bisa <i>engage</i> mereka juga mungkin diperusahaan.</p>
5.	Kalo informasi terkait kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> biasanya disampaikan melalui media apa?	Kalo <i>training</i> karyawan, setiap awal tahun kita udah pasti berikan jadwalnya kepada setiap anggota perusahaan yah melalui <i>email</i> . Tapi yah itu karyawan seringnya kan sekali dibuka yaudah abis itu lupa, nah biasanya kita sering ngasih <i>reminder</i> ke mereka, kita beri undangan. Biasanya by <i>email</i> . Informasi adanya <i>staff conference</i> baik yang setiap tahun maupun yang setiap bulan pasti kita sampaikan biasanya lewat <i>email</i> . Tapi <i>follow up</i> nya atau ada <i>further information</i> yang dibutuhkan karyawan biasanya sih langsung aja bisa lewat telepon atau tatap muka langsung tanya .Kebanyakan informasi yang kita sampaikan sih rata-rata pake <i>email</i> yah karena kita seringnya pake yang <i>soft copy</i> atao elektronik jadi jarang yang <i>printed</i> . Karena kita juga konsultan yah jadi pastinya <i>email</i> itu gak bisa lepas. Kita sih belum ada <i>schedule</i> yang dibuat untuk satu tahun tapi sebelum acara dilaksanakan pasti

		beberapa hari atau seminggu sebelumnya uda di-reminder ke semuanya.
6.	Alasan penggunaan media-media internal tersebut?	<p>Inpac, memang lebih formal yah jadi kita melanjutkan itu sebagai bentuk formal untuk menyampaikan keberhasilan-keberhasilan kita. Nah karena sifatnya memang searah yah, jadi kedepannya itu tadi mau dibuat <i>website</i> internal yang sifatnya dua arah. Jadi semua anggota perusahaan bisa gabung disitu, menuangkan ide yang sifatnya dua arah. Ada <i>feedback</i> yang lebih <i>immidiate</i> disitu. Model yang lebih <i>top-down</i>, semua bisa kontribusi yang mirip lebih seperti <i>blog</i>. Kalo dari segi biaya sih kita gak pernah khawatir yah karena selama ini kan seringnya media kita memang <i>soft copy</i> jadi lebih efisien. Kalo dari pengaruhnya, justru ditengah perkembangan <i>digital</i> yang semakin pesat sekarang, bentuk komunikasi satu arah kita selama ini seperti Inpac kurang menarik lagi kan. Memang ada Yammer tapi kan selama ini di sini kurang banyak digunakan. Jadi <i>website</i> yang mau kita bikin memudahkan karyawna ikut sumbang input dan <i>sharing</i> informasi. Kita gak mau dari manajemen aja yang menyampaikan tapi gak ada timbal balik, tapi kita memastikan kedua belah pihak ikut andil di proses itu. Tapi kalo dari <i>email</i> kan sifatnya udah dua arah yah ada <i>feedback</i> disitu walaupun itu juga tergantung individu yang terlibat. Dari <i>Breakfast With The Boss</i> juga dua arah kan, walaupun disampaikan saat itu satu arah dari karyawan tapi kan setelah itu di <i>follow up</i> dan diusahakan diselesaikan entah lewat fasilitasi HR atau langsung ke pimpinan dan pihak yang terkait. Sama juga dengan kotak saran kan juga. Tapi yang paling sering sih selama ini yang yah tatap muka itu. Kalo secara relevansi yah misalnya kotak saran kan kita memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan pendapat secara anonim karena biasanya menyangkut hal-hal yang sensitif gitu kan. Karena mungkin mereka memang butuh cara seperti itu untuk kenyamanan mereka kan. Kalo di <i>Breakfast With The Boss</i> kan mereka menyampaikan ke CEO tapi gak <i>anonymous</i>. Jadi yah sesuai relevansi yang udah menjadi tujuannya untuk memberikan saluran <i>anonymous</i> bagi mereka yang emang butuh cara seperti itu. Trus kalo ditanya kenapa kita pake <i>email</i> atau media-media elektronik lainnya yah karena kita semua kan konsultan, kecuali misalnya <i>supporting staff</i> yah, mereka <i>literate</i> dan memang udah jadi <i>way of life</i> mereka. Lagipula kalo pake <i>soft copy</i> itu kita lebih mudah <i>trace back</i>-nya daripada pake <i>printed</i> atau <i>hard copy</i>. Tentu juga pertimbangan karena kita kan <i>company go green</i>. Jadi kalo <i>hard copy</i> kan jadinya <i>cost</i>-nya jadi lebih besar dan juga tidak ramah lingkungan kan ya.</p>
7.	Bagaimana perencanaan diadakannya proses sebelum kegiatan-	<p>Kita punya <i>survey</i> karyawan. Walaupun memang sebelum <i>survey</i> karyawan kita udah punya beberapa kegiatan. Hanya memang ada <i>improvement</i> yang kita buat setelah adanya <i>survey</i> karyawan itu, terbukti dengan tambahan beberapa kegiatan dan media komunikasi internal yang ada, misalnya kan ada <i>Breakfast With The Boss</i> dan kotak</p>

	kegiatan <i>employee relations</i> ?	saran. Sebelum kita buat kegiatan <i>employee relations</i> pastinya kita buat analisis masalah dan juga pemetaan, mana wilayah <i>concern</i> yang harus diperhatikan dan diberikan solusinya. Intinya semua berasal dari masalah yah atau dari permintaan karyawan. Misalnya kita pake <i>suggestion box</i> , kan awalnya karena karyawan merasa bahwa ada beberapa hal yang tidak bisa diungkapkan dengan gamblang yah jadi butuh <i>anonymous</i> tool. Akhirnya kita fasilitasi dengan <i>suggestion box</i> ini dan dimanfaatkan oleh karyawan. Begitu juga dengan <i>Breakfast With The Boss</i> . Jadi intinya kita menggunakan <i>channels</i> yang sudah ada.
8.	Kalo dari antusiasme karyawan dalam menerima dan terlibat dalam kegiatan <i>employee relations</i> bagaimana Mbak?	<ul style="list-style-type: none"> - Kalo <i>training</i> bisa dibilang susah-susah gampang, karena gak bisa dilihat antusiasme ada atau tidak ada sama sekali. Karena kita punya karyawan cukup banyak dan mereka punya preferensi yang berbeda-beda. Ada yang suka ngerjain <i>online training</i> sendirian, ada yang suka <i>mentoring</i>, atau <i>classroom training</i>. Jumlahnya bisa kepecah2 gitu dengan kebutuhan masing-masing. Jadi kita menawarkan sebanyak mungkin <i>channel</i> yang akhirnya bisa dipilih oleh mereka, mana yang paling mereka nyaman menggunakan. Misalnya <i>survey</i> karyawan, kan gak semuanya suka metode itu. Akhirnya untuk mengetahui preferensi karyawan kita pake metode <i>trial</i>. Kalo reaksinya bagus yah kita pake untuk seterusnya dan begitu juga sebaliknya kan. - <i>Staff conference</i>. Kalo <i>staff conference</i> biasanya semua terlibat yah. Semua ikut mulai dari level konsultan paling junior hingga yang paling tinggi. Kaya misalnya kita buat <i>social committee</i> jadi mereka yang nantinya akan menyelenggarakan <i>events</i> ini. Kan komite-komite itu dibentuk dan ditunjuk dari CEO yang terdiri dari individu-individu lintas departemen yah. Jadi dari <i>staff</i> untuk <i>staff</i> gitu, mereka biasanya bergantian jadi yang lain juga nanti dapat merasakan di posisi itu. Lalu di acara <i>staff conference</i> juga kan kegiatannya macam-macam ada <i>sharing</i> diskusi yang dibuat per kelompok dan ada <i>study</i> kasus yang harus dipecahkan, lalu dipresentasikan. Belum lagi kegiatan <i>employee dinner</i>. Itu semua <ul style="list-style-type: none"> - karyawan terlibat dan aktif, baik komite yang menyelenggarakan maupun anggota-anggota perusahaan yang sebagai <i>receiver</i>. - <i>Breakfast With The Boss</i>, itu cukup banyak yang mengungkapkan <i>concern</i> atau pendapat mereka. Artinya selalu ada masukan atau input yang disampaikan selama acara tersebut dilaksanakan selama ini. Pada saat itu kan tidak hanya keluhan atau masalah yang muncul, tapi di saat yang sama pimpinan juga bisa langsung menanggapi, memberi <i>feedback</i>. Walaupun tidak semua masalah seperti itu, ada juga yang membutuhkan waktu karena harus di <i>follow up</i> dulu yah ke manajer atau pihak-pihak yang terkait. Begitu juga kalo dari kotak saran, gak banyak juga tapi ada beberapa. Yah secara konstan biasanya selalu ada.

		Media komunikasi internal, selama ini masih searah jadi keterlibatan karyawan belum terlalu kelihatan. Jadi tidak terlalu banyak <i>feedback</i> yang kita dapatkan walaupun kita selalu <i>sharing</i> informasi disitu. Jadi makanya kita mau merubah modelnya melalui <i>website</i> internal sebagaimana yang saya bilang tadi. Kalo orang dikirimin <i>email blast</i> kan mereka cuma baca yah, jarang banget ada respon.
9.	Kalo keterlibatan Mbak sendiri dalam kegiatan-kegiatan itu gimana?	Kalo dari kotak saran pasti kita tahu lah karena HR memang yang pegang. HR yang memastikan bahwa saran, keluhan, pendapat apapun itu disampaikan kepada pimpinan perusahaan, mau diselesaikan seperti apa kita bantu. Dari <i>training</i> , kita juga yang pegang. Kita semua yang meng- <i>organize</i> yang mencatat juga. Kalo misalnya ada kebutuhan <i>training</i> yang tidak ada dalam jadwal kita juga mengakomodasi, kalo ada hal-hal baru yang perlu di- <i>improve</i> yah kita bantu. Kalo <i>employee party</i> sih selama ini yang pegang komite sosial yah jadi kita lebih banyak sebagai peserta aja
10.	Kalo evaluasi dari kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang dijalankan gimana Mbak?	Kalo yang <i>employee party</i> kita kurang tahu karena bukan kita yang <i>organize</i> . Tapi kalo yang lain2 kita tidak melakukan evaluasi di setiap atau masing-masing <i>channel</i> karena kalo terlalu banyak evaluasi atau <i>survey</i> karyawan jadi males kan. Jadi kita sih selama ini mencakupkan semuanya ke <i>employee survey</i> .
11.	Kalo hasil evaluasinya bagaimana Mbak?	Hasil evaluasinya setelah kita udah dapet kita akan <i>present</i> ke <i>employee</i> dan disitu akan muncul masalah-masalahnya apa saja dan kita bisa <i>share</i> disitu kemudian kita justru meminta <i>feedback</i> dari mereka bagaimana hal ini bisa diatasi. Tentunya tidak semua saran bisa digunakan karena disesuaikan juga dengan <i>budget</i> dan reaksi. Ide karyawan yang satu belum tentu baik dan bisa diterima oleh karyawan yang lain kan. Kita harus cari yang bisa diterima, masuk anggaran. Trus ada <i>improvement</i> juga sih misalnya dari segi misalnya dari skor keseluruhan, trennya meningkat dari tahun ke tahun semakin baik. Dilihat dari hubungan antar <i>team work</i> karyawan seperti apa trennya bisa dilihat. Yang dibahas dalam <i>survey</i> karyawan itu ada beberapa hal. Yang pertama persepsi karyawan tentang perusahaan seperti apa, kemudian persepsi karyawan tentang pimpinan perusahaan seperti apa, kemudian tentang manajernya sendiri seperti apa, dengan karyawan yang lain bagaimana, dengan pekerjaannya, keadilan di perusahaan seperti apa, kesehatan dia selama di perusahaan bagaimana. Yah ada beberapa faktor yang bisa dilihat, ada 7 tapi satunya saya lupa. Dilihat juga <i>team work</i> -nya seperti apa. Misalnya mereka dekat dengan individu-individu yang satu tim dan kurang dekat dengan tim lain makanya kita fasilitasi dalam memecahkan kondisi itu. Tentunya kita harus tunggu <i>survey</i> berikutnya untuk melihat lebih lanjut perbaikan yang terjadi bagaimana dari

		solusi atau tindakan yang kita ambil berdasarkan masalah itu tadi, terutama yang terkait <i>employee relations</i> secara keseluruhan. Kita sih selama ini sangat kekeluargaan, kita dalam satu tim biasanya uda kaya sodara atau dengan tim-tim yang berdekatan seperti itu. Tapi kalo misalnya ke bagian-bagian lain kan sulit juga yah karena mereka beda pekerjaannya dan sebagainya, tapi artinya diarahkan untuk dibuat program-program yang lebih mendekatkan mereka kalo gak mengenalkan mereka satu sama lain.
12.	Kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan <i>employee relations</i> selama ini apa aja Mbak?	Kembali ke minat karyawan yang beda-beda yah, ada satu yang suka <i>party</i> hura-hura biar bisa dekat dengan yang lain. Tapi ada juga individu yang justru merasa kurang nyaman dengan kegiatan seperti itu. Atau ada yang merasa kita lebih enak dengan kelompok-kelompok kecil dulu. Atau kelompok lain yang punya aspirasi yang berbeda-beda. Kalo dari <i>cross functional</i> pun untuk acara gak ada masalah karena kita uda ngasi tahu dari jauh-jauh hari kalo bakal ada kegiatan itu
13.	Ada harapan atau rencana ke depan gak Mbak yang terkait hubungan karyawan? Ada yang mau dirubah, di-improve, atau dipertahankan?	Ke depannya kita ingin fokus menguatkan yang di dalam dulu. Menguatkan tim yang lebih kecil supaya evaluasinya lebih baik baru kemudian ke tim yang lebih besar. Itu yang kita dapatkan <i>feedback</i> -nya seperti itu. Terus juga kan aku sampein kalo ke depannya bakal ada <i>website</i> internal yang sifatnya dua arah, ada kontribusi karyawan disitu, dan <i>feedback</i> yang cepat ya. Konsepnya seperti yang <i>blog</i> gitu karena teknologi <i>digital</i> kan sekarang paling bagus yang dua arah jadi mendukung media-media internal searah maupun dua arah yang sekarang uda ada di Perusahaan X.
14.	Seberapa penting komunikasi internal dijalankan di dalam perusahaan?	Informasi internal didalam perusahaan pasti ada yah baik mengenai karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan pasti kita informasikan. Tapi kalo media informasinya memang selama ini kita lebih banyak menggunakan <i>email</i> . Yah ini yang menjadi bahan pemikiran kita bagaimana kita mencari media yang paling memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi yang mereka butuhkan. Karena sebenarnya informasi itu banyak tersedia walaupun memang tersebar di berbagai media yah, yaitu tadi misalnya fusion. Di server fusionnya, namun seringkali karyawan kesulitan untuk menemukannya. Itu sulitnya kalo media itu tidak terstruktur. Nah makanya nanti ini kita kan mau buat <i>website</i> internal yang nantinya akan diatur secara terstruktur. Karena kalo gak kan akhirnya karyawan tidak bisa mendapat informasi dan pada akhirnya akan bertanya pada orang yang sama, itu lagi itu lagi.
15.	Bagaimana komunikasi internal dijalankan selama ini di dalam perusahaan? Baik antara karyawan dengan	Kalo komunikasi dengan pimpinan, selain pastinya kita menggunakan <i>email</i> lalu juga setiap bulan kita mengadakan yang namanya <i>staff meeting</i> . Nah disitu semua karyawan dan juga pimpinan berkumpul yah dan lalu diinformasikan tentang keberhasilan perusahaan, atau peraturan baru dari HR, itu apapun biasanya bisa di- <i>share</i> disitu walaupun juga pastinya ada <i>follow up</i> lewat <i>email</i> yah, misalnya untuk back up bagi karyawan yang

	manajemen, antar karyawan, atau lintas departemen?	berhalangan hadir pada saat itu jadi semuanya tetep tau. Bisa juga kalo ada hal yang gak dipahami bisa langsung tanya ke kita lewat telepon itu biasanya. Hal yang sama juga berlaku pada hubungan antar karyawan atau lintas departemen. Kalo lintas departemen misalnya ada masalah, tergantung biasanya kita bicarakan dulu dengan direktur dan manajer untuk memberikan <i>feedback</i> .
16.	Kalo misalnya penyampaian informasi dari atas ke bawah bagaimana Mbak?	Biasanya sih tergantung pada informasi yang akan disampaikan yah. Misalnya informasi itu dianggap tidak sensitif atau memang bisa diakses semuanya, yah biasanya di masing-masing departemen itu akan langsung disampaikan gitu tanpa perlu <i>approval</i> dulu dari atasan. Misalnya ada informasi tentang pajak di departemen <i>finance</i> , yah langsung aja disebar ke timnya. Beda lagi kalo menyangkut informasi-informasi yang <i>confidential</i> yah akan dibicarakan dulu di tingkat atasan baru kemudian kalo uda <i>fix</i> dan bisa disampaikan yah disampaikan.
17.	Bentuk informasi apa sih Mbak yang seringkali anda sampaikan kepada karyawan?	Macam-macam lah pastinya yah dan tergantung kebutuhannya mereka apa. Biasanya sih kita terkait info tentang asuransi, <i>training</i> , pengembangan karir. Ada informasi-informasi itu yang spesifik melibatkan individu-individu tertentu ada juga yang secara umum. Jadi beda informasi penyampaiannya bisa beda juga. Misalnya mengenai <i>performance appraisal</i> , penggunaan asuransi, atau <i>schedule</i> dan informasi terkait <i>training</i> . Kalo terkait penyampaian informasi bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan yah itu disampaikan ke pimpinan masing-masing tim atau departemen mereka yang bertanggung jawab, HR gak mungkin ikut2 kan yah. Kalo bawahan saya sendiri sih selalu saya sampaikan. Setiap harinya kita akan ada diskusi tentang pekerjaan dan proses kerja, bagaimana mereka seharusnya mengerjakan pekerjaannya. Apalagi kan karyawan saya ini baru jadi dia punya programnya sendiri, jadi kita diskusi tentang draft mengenai apa yang harus disampaikan, kendala-kendala dimana. Yang lebih ditekankan adalah karena tim kita kecil yah jadi selalu ada diskusi dulu mengenai <i>background</i> pekerjaan ini gimana, masalahnya apa. Trus juga saya menyampaikan informasi terkait kondisi terkini perusahaan. Tapi terutama informasi-informasi yang mempengaruhi departemen saya baik langsung maupun tidak langsung. Itu aja.
18.	Kalo informasi tentang kinerja karyawan di sampaikan gak Mbak?	Itu selalu ada yah dari <i>performance appraisal</i> mereka. Selain itu sih kalo dari interaksi sehari-hari yah lebih ke verbal aja saya bilang yah bagus, inisiatifnya keren seperti itu. Tapi kalo saya lagi gak ada ditempat yah saya biasanya kirim lewat <i>email</i> yah. Biasanya aku lebih ke diskusi yah, dari situ kita bisa tahu bagaimana pendekatan yang paling tepat untuk mereka. Karena beda orang seringkali beda juga pendekatan paling tepat yang harus digunakan. Biasanya aku minta masukan dari mereka pendekatannya apa. Dari situ kita bahas kalo pake pendekatan ini masalahnya gimana. Lebih ke dua arah aja pastinya yah. aku juga pengen tahu gimana pandangan

		mereka tentang itu.
19.	Bagaimana Mbak Agnes menyampaikan informasi tersebut?	Karena disini departemennya kecil yah cuma 3 orang, yang satu lagi cuti hamil. Jadi lebih banyak informal sih yang dipake. Ke depannya kita bisa sih bikin lebih terstruktur tapi kalo sekarang sih gitu aja udah lebih dari cukup yah.
20.	Kalo terkait bagaimana penyampaian informasi mengenai tujuan pekerjaan bagaimana Mbak?	Sebagian besar pasti kita sampaikan yah. tapi tergantung pekerjaannya dulu. Semakin besar dan sulit sebuah pekerjaan yah semakin detail juga informasi-informasi terkait tujuan itu yang saya sampaikan ke mereka. Konsekuensi dari pekerjaan itu bagaimana, pasti kita sampaikan. Tapi selain hanya menunjukkan tujuan pelaksanaan pekerjaan pastinya ada <i>checking point</i> -nya, kita melihat ada masalah apa gak, bagaimana mengerjakannya biar lebih efisien. Seperti itu.
21.	Bagaimana Mbak Agnes menilai keterbukaan informasi antara Mbak dengan karyawan?	Beda-beda yah tapi seringkali proses itu berjalan pelan-pelan karena HR itu kan banyak sekali menangani informasi-informasi yang bersifat <i>confidential</i> , misalnya ada yang mau dipecat. jadi saya selalu menekankan kepada karyawan saya bahwa apapun informasi yang kamu dengar itu sifatnya <i>confidential</i> sampai memang sudah diumumkan oleh pimpinan perusahaan. Jadi saya berharap mereka menjaga itu. Tapi selama ini sih saya yakin informasi itu terbuka sekali, yah kita lihat aja posisi proximity ruang kerja kita seperti ini. Jadi pastinya apa yang saya bicarakan disini mereka pasti akan dengar gitu lho. Jadi mau gak mau yah kita kasih tanggung jawab dia untuk menjaga informasi itu. Kalo mau daripada dia dengarnya sepotong-sepotong yah seringkali langsung aja saya kasih tau gini lho kasusnya. Jadi kalo ada orang yang tanya kondisinya ini yang asli masalahnya begini, tapi kamu jawabannya begini. Gak semua informasi disampaikan secara detail karena pasti ada hal-hal yang kita jaga yah disitu, misalnya reputasi seseorang. Selain itu juga ada hal-hal yang mereka harus tahu yah karena kalo misalnya saya lagi gak ada dan ada pimpinan atau siapa yang perlu sesuatu dari HR yah mereka harus tahu dan menyediakan kebutuhan itu. Jadi kalo menilai dari kecukupan informasi selama ini yah cukup sekali kalo dilihat dari posisi dia yah. Tapi semuanya yah tetap tergantung pada kedewasaan dan kematangan mereka dalam menerima dan mengolah informasi itu. Kalo pun mereka dalam kondisi kekurangan informasi atau ada yang membutuhkan informasi tapi mereka gak bisa memenuhi yah pastinya larinya ke saya juga.
22.	Karyawan seperti apa yang sering melakukan komunikasi	Itu sih macam-macam yah tergantung prefensi masing-masing individunya karena gak semua orang kan nyaman bercerita dengan orang lain, ada yang nyaman berbicara dengan saya ada yang tidak. Lagipula di perusahaan sendiri ada <i>numerous</i> saluran atau media yang dapat digunakan. Kebanyakan sih langsung aja tatap muka langsung

	dengan Mbak?	berbicara dengan pimpinannya, atau yang merasa sulit bisa lewat saya atau HR jadi bisa difasilitasi. Bisa lewat saluran <i>Breakfast With The Boss</i> yang kita sampaikan tadi atau juga bisa lewat <i>anonymous channel</i> kotak saran tadi. Jadi semua itu tergantung preferensi karyawan mau menggunakan yang mana yah.
23.	Informasi apa yang seringkali di sampaikan karyawan kepada Mbak?	Macem-macam ada yang bertanya untuk mendapatkan informasi lebih lanjut, informasi tambahan dari <i>policy</i> yang mereka belum paham atau suatu kondisi yang terjadi di perusahaan. Kan seringkali ketika <i>policy</i> itu disampaikan gak semua karyawan langsung paham, jadi mereka biasanya tanya. Bisa juga menyampaikan tentang suatu <i>concerns</i> atau masalah-masalah yang mereka hadapi, bisa dengan sesama karyawan, dengan pimpinan, atau masalah personal mereka. Yah kita <i>welcome</i> saja dan menjawab atau memberi solusi yang kita bisa. Kalo masalah menyampaikan kinerja atau <i>progress</i> pekerjaan mereka sih jarang yah, soalnya kan biasanya mereka langsung <i>inform</i> ke pimpinan mereka masing-masing. Kita mendorong mereka, kalo terkait pekerjaan, untuk langsung berkomunikasi dengan pimpinan mereka. Ada sih mungkin tapi lebih yang misalnya mereka ikut <i>career development program</i> trus mereka menyampaikan <i>progress</i> nya seperti apa ada. Kalo di departemen aku sendiri tergantung yah. Ketika performace <i>appraisal</i> biasanya kita sampaikan secara formal, ada <i>meeting</i> di antara kita dan dibicarakan <i>progress</i> mereka sampai dimana. Dari pekerjaan sehari-hari sih lebih sering informal yah karena langsung kelihatan dari pekerjaan yang mereka selesaikan. Oke kamu udah selesai, jadi sekarang kamu kerjakan ini.
24.	Bagaimana Mbak Agnes menilai kenyamanan karyawan dalam berkomunikasi dengan anda? Apakah masih ada perasaan takut, berjarak, kurang nyaman?	Yah tergantung kepada individunya, ada yang merasa nyaman ada juga yang memilih saluran lain. Karena kan tempat bicara bukan hanya saya atau melalui HR seperti yang saya bilang tadi. Ada tadi <i>Breakfast With The Boss</i> . Disitu ada juga individu yang diam saja tidak menyampaikan apa-apa tapi ada juga yang menyampaikan pendapat atau <i>concern</i> nya. Buktinya setiap acara itu juga pasti selalu ada <i>concern</i> yang muncul dan akhirnya di- <i>follow up</i> oleh kita. Jadi semua tergantung individunya. Tapi kalo saya dan karyawan di departemen saya, nyaman-nyaman aja. Mereka kalo ada masalah atau ada yang mau disampaikan, tinggal langsung ngomong. Atau kalo saya lagi gak ditempat lewat <i>email</i> biasanya.
25.	Bagaimana Mbak Agnes mengenali masalah yang dihadapi oleh karyawan? Kepekaan Mbak Agnes terhadap mereka biasanya	Biasanya kalo gak mereka yang datang sendiri yah dari manajernya langsung. Karena di dalam departemen, yang langsung mengetahui munculnya masalah yah antara karyawan tersebut dengan manajernya. Baru kalo misalnya di internal mereka sendiri belum terselesaikan, mereka bisa meminta bantuan HR sebagai fasilitator. Yang bergerak manajernya dulu ke kita dan kita akan membantu memfasilitasi. Misalnya ada manajer yang akan mengusulkan 4 orang dari departemennya untuk promosi, bagaimana menyampaikan kepada 2 karyawan lain yang tidak

	gimana Mbak?	mendapatkan promosi. Akhirnya dia datang ke kita dan minta saran, kita kasih masukan begini caranya. Seperti itu. Kalo dari departemen saya, saya bisa tahu karyawan ada masalah atau tidak misalnya dari monitoring pencapaian kerjanya. Pekerjaan yang saya suruh dia selesaikan bagaimana hasilnya. Nyampe gak dengan standar yang saya minta, muncul <i>complaint</i> dari pihak lain gak. Lalu bisa juga kan dilihat dari <i>performance appraisal</i> , kalau terlihat tren yang kurang baik kan saya tanya kenapa bisa seperti ini. Masalahnya apa, bagaimana solusinya. Itu selalu kita diskusikan selama ini.
26.	Bagaimana Mbak dan karyawan berusaha menyelesaikan masalah yang dihadapi?	Pertama biasanya saya panggil. Misalnya saya dapat <i>complain</i> dari atasan tentang kinerja karyawan saya. Saya tunjukkan ini ada <i>complain</i> seperti ini. Akan saya beritahu kalo dalam posisi <i>complain</i> nya belum banyak. Kita diskusikan masalah kamu gimana, solusinya kira-kira bagaimana, gimana kita memperbaiki kondisi itu. Tapi kalau masalahnya udah parah, yah saya akan panggil dia lagi saya sampaikan kondisi yang sebenarnya bagaimana. Saya akan beri pemahaman dia bahwa apabila hasil kerjanya seperti ini dan mengundang <i>complain</i> dari pihak lain, yang kena juga dia, saya, dan seluruh tim kita. Kinerja kita akan mempengaruhi tim kita secara keseluruhan.
27.	Bagaimana proses pengambilan keputusan selama ini dijalankan antara Mbak dengan karyawan?	Selama ini kan kita jalankan sesuai dengan prosedur yang ada. Ada masalah yang hanya membutuhkan pertimbangan saya, atau karyawan saya takut untuk mengambil keputusan karena membutuhkan pimpinan yang lebih tinggi, yah saya yang ambil disitu. Tapi akan saya diskusikan kepada mereka, saya tunjukkan mengapa pertimbangan ini saya ambil dari masalah yang begini begitu. Dengan harapan ketika mereka menghadapi kondisi yang serupa nantinya, mereka bisa belajar dan menggunakan pertimbangan yang sesuai dengan itu serta tahu mengapa keputusan itu diambil. Kenapa? Karena itu demi menjaga konsistensi keputusan. Keputusan dia dan saya yah harus sejalan dan konsisten. Tapi ada juga hal-hal yang langsung karyawan memutuskan itu sudah cukup, bisa dilakukan. Banyak juga kondisi yang saya meminta pendapat mereka lebih dulu. Misalnya akan ada prosedur baru yang belum pernah dilakukan, saya akan kumpulkan mereka dan menanyakan gimana ini menurut kamu. Saya punya solusi gini, menurut kamu gimana. Kamu nyaman gak menjalankannya atau kamu punya ide yang lain. Karena toh pada akhirnya mereka yang akan menjalankan jadi mereka harus juga terlibat dan nyaman dalam menjalankan keputusan itu.
28.	Bagaimana kerja sama dan kekompakan antara anda dengan karyawan selama ini? Terkait bagaimana koordinasi dan pembagian tugas diantara	Selama ini karena karyawan saya masih baru, jadi masih baik-baik saja tidak ada masalah dan semoga kedepannya juga akan seperti ini yah. Kita membagi pekerjaan juga sesuai dengan kapasitas masing-masing. Lagipula saya cuma bertiga yah jadi informasi yang saya tahu mereka juga selama ini pasti tahu. Tapi yang harus dipikirkan lagi sih bagaimana pembagian pekerjaan dan sistem informasinya yang harus di- <i>improve</i> lagi supaya lebih jelas dan terstruktur. Nanti kedepannya semoga sudah bisa kita gunakan. Kalo ada pekerjaan sih kita pake sistem <i>backing</i>

	anda dengan karyawan.	yah, kalo yang satu gak bisa yah satunya membantu mengisi di situ. Tugas-tugas admin kita semua harus bisa menjalankan yah, makanya kita <i>share</i> . Kalo tugas-tugas direktur kan gak mungkin mereka yang mengerjakan. Tapi juga gak semuanya karena ada juga pekerjaan yang memang individu ini spesialisanya di situ jadi gak bisa digantikan. Secara umum sih seperti itu. duduk kita dekat juga kan jadi langsung aja kalo ada perlu apa-apa tinggal bilang. Kalo masalah koordinasi atau pembagian tugas, mereka selalu tau apa yang harus mereka kerjakan dan mereka juga tahu apa yang harus diupdate. Kita selama ini selalu membantu yang kurang dimana. Mereka udah punya job description masing-masing, itu kan semacam <i>guideline</i> yah jadi mereka tahu apa yang harus mereka lakukan terkait pekerjaan-pekerjaan rutin, <i>flow process</i> -nya udah ada. Memang tidak dibakukan yah tapi <i>flow process</i> secara general pasti ada. Kecuali kalo ada tugas-tugas baru yang harus dilakukan, ada <i>flow process</i> yang baru juga. Biasanya juga dilihat dari <i>workload</i> sama <i>urgency</i> -nya yah. Kalo misalnya si A lagi pegang pekerjaan yang <i>urgent</i> dan <i>workload</i> dia udah penuh, jadinya yang lain didelegasikan. Yah saling ngerti dan tanggap aja dengan yang lain apalagi kita cuma berdua sekarang. Nanti mungkin kalo uda bertiga, koordinasi pekerjaan ditentukan berdasarkan kemampuannya dimana.
29.	Bagaimana cara Mbak Agnes menumbuhkan kreativitas karyawan?	Biasanya kalo saya memberikan tugas kepada mereka, saya akan langsung kasih tau ini goalnya, apa yang mau dicapai, bagaimana mencapainya, ini <i>guideline</i> -nya, ini yang tidak boleh dilakukan. Bagaimana kalian mau mencapainya, itu terserah kalian. Saya beri kebebasan untuk menyelesaikannya. Tapi terlebih dahulu saya sampaikan semua informasi yang terkait dan pastinya mereka butuhkan
30.	Bagaimana cara Mbak Agnes dalam memberikan motivasi kepada karyawan? Terkait bagaimana memberikan dukungan pada karyawan.	Caranya beda-beda, ada yang individu termotivasi kalo diberikan tugas tambahan. Dia merasa bahwa tugas tambahan itu semacam reward dan tantangan bagi mereka. Ada yang suka diajak ngobrol, yah saya ajak ngobrol saya secara langsung <i>face to face</i> . Kita perhatikan orang-orang secara personal apa yang mereka sukai, apa yang mereka butuhkan. Dan saya bertindak berdasarkan itu tadi pendekatannya dalam memotivasi mereka. Sama juga dalam memberi tugas, aku lebih disesuaikan sama karakteristik dan kebutuhan mereka seperti apa. Tapi biasanya sih dengan memberikan <i>guidelines</i> yang jelas sehingga memudahkan mereka juga dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Bisa juga dalam situasi saya harus berargumen karena anak buah saya disalahkan walaupun menurut saya benar, yah saya lakukan. Misalnya dia diminta melakukan pekerjaan di hari libur.
31.	Bagaimana pengawasan pekerjaan dilakukan oleh	Biasanya sih kita saling mengingatkan, kita <i>follow up</i> satu sama lain. Biasanya kalo ada deadline tertentu yah kita masukkan kalender bareng-bareng. <i>Follow up</i> nya pun langsung aja karena duduk kita berdekatan seperti ini yah jadi yah informal aja secara verbal. Kesannya memang kurang terencana, tapi HR itu punya pekerjaan admin yang

	Mbak Agnes?	banyak sekali. Tapi selama ini sih gak ada masalah, mereka bisa mengerjakan pekerjaannya dengan baik.
32.	Selama ini prinsip-prinsip apa sih yang dijalankan oleh Mbak Agnes dalam melakukan komunikasi dengan karyawan?	Yang paling utama pastinya kepercayaan dulu yah dan keterbukaan, itu nomor satu. Tapi itu memang tidak bisa didapatkan secara langsung butuh waktu pelan-pelan yah. Yang paling penting itu proses adjustment itu dilakukan. Masing-masing saling mengenal walaupun memang setiap orang masing-masing punya kecenderungan yah. Makanya itu perlunya komunikasi secara langsung, diskusi, menyelesaikan masalah bareng-bareng. Juga lewat makan malam atau <i>lunch</i> bareng itu kan kita bisa sambil cerita-cerita hal-hal yang diluar pekerjaan, jadi kan bisa lebih dekat. Kan kepercayaan itu bisa didapatkan lewat cara-cara yang demikian misalnya. Trus juga kejujuran. Saya sebagai pimpinan departemen selalu menekankan kalo misalnya ada masalah atau kamu merasa tidak nyaman, yah sampaikan saja. Jadi tidak ada yang ditutup-tutupi, semua disampaikan. Saya juga selalu menghargai pendapat dan posisi mereka selama ini. Kita selesaikan masalah bersama-sama, mengambil keputusan bersama. Saya sampaikan kalo misalnya mereka membantu departemen lain, saya minta mereka sampaikan kepada saya. Karena kalau misalnya tugas di departemen kita akhirnya tidak selesai, akan berdampak pada penilaian yang saya lakukan terhadap kinerja kamu. Saya selalu mendukung apa yang mereka lakukan tapi yah harus terbuka, mereka sampaikan kepada saya kondisinya bagaimana. Trus misalnya mereka mengerjakan pekerjaan dari departemen lain, saya harus tahu karena kalau terjadi kondisi yang kurang menguntungkan, saya yang nantinya kena. Kalo misalnya nantinya dia disuruh mengerjakan sesuatu, karena seringnya karyawan saya suka tidak enakan dan sering tidak bisa menolak, lalu orang lain yang melakukan kesalahan tapi dia yang disuruh memperbaikinya, yah saya tegas katakan tidak. Saya harus melindungi posisi dia. Itu namanya prinsip keadilan dan kebenaran. Itu yang saya jalankan. Dan kalau tiap hari mereka melihat saya melakukan itu, secara otomatis mereka juga akan belajar dan mengadopsi sedikit banyak dari praktek yang saya jalankan tersebut kan.
33.	Bagaimana prinsip kepercayaan dilaksanakan dalam komunikasi internal anda dengan karyawan?	Selama ini kita tidak terlalu detil <i>follow up</i> -nya. Selama pekerjaannya selesai dan sesuai dengan yang diharapkan dari dia, yah gak masalah. Tentunya tetap ada <i>checkings</i> tertentu yah. Tapi selama ini sih saya percaya bahwa mereka <i>adult</i> yah, punya tanggung jawab dan profesionalitas. Itu yang selalu saya tekankan kepada mereka.
34.	Kalo informasi terkait bagaimana karyawan itu dinilai diinformasikan gak	Kalo itu dari awal karyawan sudah diinformasikan dari <i>performance appraisal</i> ada kriterianya, ada definisi dan faktor2 yang dinilai uda jelas banget. Tapi kalo mau bicara hasilnya yah nanti di saat <i>performance appraisal</i>

	Mbak?	<i>discussion</i> . Tapi informasi penilaian itu sudah ada di sistem.
35.	Bagaimana Mbak Agnes mengapresiasi hasil kerja karyawan? Yang baik maupun yang buruk?	Sebagian besar memang <i>based on performance appraisal</i> . Setelah hasilnya dinilai kita adakan diskusi dan kita sampaikan kurangnya dimana, baiknya dimana. Kita sampaikan itu ke mereka sebagai cerminan hasil kerja mereka. Kalo di perusahaan sendiri kan bisa diterjemahkan ke program penghargaan juga, apapun itu program <i>award</i> , <i>financial</i> maupun <i>non-financial</i> . Karyawan-karyawan yang menunjukkan kerja keras dan <i>performance</i> yang excellent pastinya berhak untuk diapresiasi dalam berbagai bentuk <i>benefit</i> itu tadi yah. Kalo dalam posisi karyawan menunjukkan kinerja yang buruk atau melakukan kesalahan, yah pastinya paling awal saya tegur dulu yah. Saya ajak dia bicara <i>face to face</i> dan menjelaskan masalahnya apa, mengapa itu terjadi, pengaruhnya untuk tim dan lingkungan yang lain gimana. Kita selalu <i>discuss</i> yah. Tapi kalo kesalahannya uda fatal biasanya perlu tindakan yang lebih tegas, selain verbal ada media <i>follow up</i> nya surat peringatan seperti itu. Misalnya sudah sampai <i>unfavourable decision</i> harus ada pemecatan, yah pertama kita ajak bicara langsung, baru setelah itu keputusan formalnya yang <i>written</i> mengikuti.
36.	Masalah-masalah yang biasanya muncul terkait komunikasi internal seperti apa Mbak?	Karena kita ada di tim kecil jadi setiap masalah biasanya langsung saja disampaikan secara verbal saat itu juga. Seringnya seperti itu. Tapi kalo di perusahaan secara umum, dan di tim saya pun, kadang bisa juga masalah kekurangan informasi. Misalnya setelah ada <i>policy</i> atau informasi terkait perusahaan, bukannya kekurangan informasi yah, tapi lebih ke mereka membutuhkan informasi lanjutan untuk melengkapi informasi yang baru saja mereka terima. Biasanya sih langsung <i>email</i> , telepon, atau nanya langsung ke HR. Hal yang sama bisa juga terjadi kalo misalnya informasi A ternyata diterima secara parsial atau bahkan berbeda oleh karyawan. Itu sih di semua perusahaan pasti pernah mengalami hal itu yah. Tapi yang menjadi perhatian adalah karena budaya kita seringkali didorong untuk <i>speak up</i> yah mereka langsung nanya aja kalo ada yang gak jelas. Penyelesaiannya yah langsung klarifikasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Kebanyakan lisan karena kondisi kita masih kecil kan timnya. Kalo masalah yang <i>cross functional</i> biasanya apa yang bukan kerjaan kita bukan bagian kita, dilempar juga ke kita. Jadi kan agak berat karena kita punya keterbatasan sumber daya yah. Mungkin itu bisa dikaitkan kepada komunikasinya aja sih. Tapi memang sebagai HR, kegiatan kita pasti sangat berhubungan dengan departemen lain entah terkait rekrutmen atau <i>training</i> . Jadi kalo ada masalah, kita pasti membantu.
37.	Manfaat yang dirasakan terkait kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> dalam	Kita selama ini membuat karyawan lebih paham terhadap informasi itu tidak hanya dengan formal tapi juga informal. Dan itu perlu peran serta yang besar dari para manajer dan juga direktur untuk menjelaskannya. Kalo cuma saya ngomongin sendiri kan gak mungkin, misalnya di <i>meeting</i> ngomong di depan 150 orang kan gak

	mendukung komunikasi internal?	<p>mungkin. Mereka males nanya biasanya. Tapi kalo dari sesi informal kan lebih gampang ngobrolnya. Kalo misalnya mekanisme memberikan <i>feedback</i> kan selain lewat HR atau langsung ke pimpinan mereka, juga bisa lewat <i>Breakfast With The Boss</i> atau kotak saran kalo mereka memang memilih <i>anonymous channel</i>. Itu kan tergantung preferensi mereka juga. Tapi saya paham sekali bahwa memang kita perlu sebuah <i>website</i> yang mudah bagi mereka untuk mendapatkan informasi dan juga menyampaikan <i>feedback</i> mereka, itu yang sedang kita usahakan ke depannya. Selain itu, <i>training</i> kan juga fungsinya menyampaikan informasi dan <i>skills</i> yang dibutuhkan terkait pekerjaan kita di perusahaan ini yah sebagai PR. Jadi informasinya tentang <i>how to be a good PR</i>, bagaimana menulis yang baik, pengetahuan tentang media <i>digital</i>, itu semua kan informasi yang bisa didapatkan di <i>training</i>. Selama ini memang media internal utama kita lebih banyak lewat <i>email</i> dan tatap muka secara verbal karena yah itu kembali lagi perusahaan kita kan masih kecil, jadi interaksi langsung itu masih gampang sekali. Terus kalo lebih mendekatkan hubungan personal kita sih biasanya kita jalan bareng, makan, ngobrol, nonton. Bahkan kalo sama karyawan saya yang satu itu kita udah kaya adik kakak aja saking deketnya. Tapi kalo dari perusahaan kan ada itu <i>company dinner</i>, <i>employee party</i> kan. Tujuannya sama sih. Jadi yah intinya tahu aja kapan perlu informal ya informal, begitu juga kalo formal. Terus dari kegiatan <i>mentoring</i>, kan kita bisa <i>transfer of knowledge</i> dari senior dan junior yang pastinya melibatkan komunikasi di situ yah. Belum lagi kalo misalnya karyawan ingin belajar ke departemen yang lain, itu kan akan sangat membantu karyawan untuk meningkatkan kualitas dirinya dan mempelajari hal-hal yang berbeda bukan hanya divisinya saja. Di situ kan kelihatan bagaimana hubungan <i>cross functional</i>-nya.</p>
38.	Bagaimana fungsi komunikasi internal yang dijalankan?	<p>Fungsi dari komunikasi kita yah pastinya macem-macem. Pertama dari <i>guidelines</i> yang saya berikan kan membantu mereka untuk mempermudah melakukan pekerjaan yang mereka hadapi. Mereka mendengarkan saya dan saya mendengarkan mereka. Mereka jadi tahu prinsip pekerjaan itu seperti apa. Terus juga mendekatkan hubungan personal kita. Kalo dari fungsi motivasi dengan kita banyak berkomunikasi internal dengan karyawan kan jadinya kita lebih mengenal dan mengetahui preferensi dan kebutuhan mereka seperti apa. Sehingga kita bertindak dari situ, bagaimana kita memotivasi seseorang sesuai kondisi yang mereka butuhkan. Seperti yang telah saya jelaskan tadi. Terus mereka juga memiliki cara sendiri2 dalam menyampaikan input mereka termasuk ketidakpuasan, ide, kritik. Itu kan pernyataan emosi mereka yah jadi mereka yang memilih akan menggunakan media apa. Mulai dari bicara dengan pimpinan, dengan HR, atau lewat <i>Breakfast With The Boss</i> dan <i>suggestion box</i>.</p>

Lampiran 2.2 : Transkrip Wawancara Informan 2

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Profil Informan 2	<p>Usia: 42 tahun Pendidikan Terakhir: S1 Sastra Universitas Indonesia Jabatan: Manajer <i>Resource</i> Deskripsi Pekerjaan: Khusus menangani <i>client training, express summary team, editor, media specialist</i>. Menangani <i>client</i> yaitu karyawan atau anggota-anggota perusahaan. Berapa lama bekerja di perusahaan: 16 Tahun</p>
2.	Seberapa penting keberadaan karyawan bagi anda?	<p>Kalo melihat sebenarnya yang mengerjakan semua output adalah karyawan, ya memang intinya perusahaan adalah karyawan. Jadi memang penting banget. Justru karena jasa yang kita jual adalah waktu bukan materi bukan <i>consumer goods</i>, lagi-lagi yang menyiapkan, menyediakan, dan menjalankan itu kan karyawan jadi yah untuk perusahaan ini yah karyawannya lah yang paling penting.</p>
3.	Apa saja kegiatan <i>employee relations</i> yang dilakukan perusahaan selama ini?	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training</i>, Selain memberikan wadah untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman dan kemampuan, program pelatihan di kantor kami mendorong kegiatan kelompok yang biasanya lintas divisi. Dengan pendekatan tersebut, secara “otomatis” maupun “terstruktur”, karyawan terdorong untuk saling berkomunikasi. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internal training</i> tiap hari jumat jam 2-3 sudah disiapkan bener-bener harus <i>training</i>. Memang gak semuanya ikut, karena udah diidentifikasi topik-topiknya apa aja dan sudah diidentifikasi siapa-siapa saja yang ikut. Kan kebutuhannya beda-beda ya, bisa saja untuk jumat ini dibutuhkan oleh departemen A misalnya. Selain itu setiap practice juga suka mengadakan sesi-sesi <i>sharing</i> tergantung kebutuhan per divisi. Misalnya bagian <i>digital</i> itu ada sesi <i>sharing</i> setiap hari Rabu. Jadi yang lain departemennya juga ada sesi kayak gitu juga. - <i>Online training</i>, bener-bener <i>globally driven</i>. Kita dikasih tau aja ada modul ini, go to <i>link</i>-nya dikasih, jangaka waktu tanggal sekian sampe sekian pokoknya harus selesai. Jadi terserah mau dikerjakan kapan asalkan tanggal <i>deadline</i> udah harus selesai. Jadi yah kita gak bisa mantau. Itu ada <i>public engagement, digital</i>, dll. - <i>Mentoring</i>. <i>Mentoring</i> itu yang punya data HR. Karena pada saat <i>request mentoring</i> itu harus

		<p>terdokumentasi dengan rapi soalnya harus <i>making sure</i> kalo ada outputnya ya. Si karyawan meminta secara resmi untuk <i>mentoring</i> dengan siapa. Itu harus jelas area-areanya apa, outputnya apa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan X University, Ada kurikulum untuk setahun terakhir. Kalo yang sekarang Perusahaan X University ini diterjemahkan ke <i>local classes</i> yang hari jumat. Untuk yang global, keluarnya di <i>online training</i> tadi. Tapi keduanya ada di bawah <i>Perusahaan X university banner</i> yah. Karena memang kebutuhannya sekarang seperti itu. Kalo yang regional <i>meeting</i>, itu dipilih. <i>managing for success</i> tiap tahun ada. Pesertanya beda-beda, Tiap orang harus ikut, tapi ganti tiap tahun. Jadi orang-orang yang punya potensi <i>leadership</i>, Bisa <i>head departement</i> atau tim <i>leader</i> lah, biasanya 2 hari awal April atau Akhir Maret. <ol style="list-style-type: none"> 2. Penghargaan, Kita punya <i>performance appraisal</i> dalam setahun 2x, Maret dan September. Kita ada <i>Quality Award</i> Global April, Tiap kantor merekomendasikan salah satu individu yang <i>achievementnya</i> luar biasa atau <i>client team</i>, dan <i>initiative</i>. Regional dan Lokal <i>Eddies Award</i>. Kompetisinya lokal dulu, kemaren sih di bulan Agustus. Pemenang lokal akhirnya dikompetisikan lagi di tingkat regional, Indonesia, Singapura, Malaysia. Kita bertiga dari 2 perusahaan itu kaya <i>video conference</i> sekitar Desember. <i>The Best mentor, The Best Client Team</i>. Itu apresiasi dari segi <i>award</i>. Selain itu ada <i>additional award</i>, insentif setiap lima tahun kita berhak dapat 500 dolar, trus 10 tahun 1000 dolar berupa cek amex. Setiap 5 tahun juga ada tambahan cuti untuk setiap <i>level</i>. Program penghargaan yang bersifat finansial dan non-finansial baik di tingkat lokal, regional, maupun internasional sedikit banyak membantu memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, termasuk dalam menumbuhkan kreativitas. Banyak hal yang menjadi faktor terciptanya kesetiaan dan pengabdian pada perusahaan. Faktor-faktor tersebut tidak melulu berhubungan dengan penghargaan, namun memang tidak dapat dipungkiri bahwa adanya program penghargaan dapat membantu meningkatkan kesetiaan dan pengabdian karyawan. Dalam batas yang wajar (i.e. tulus), karyawan menghargai apabila hasil karya dan kontribusinya (besar maupun kecil) diakui oleh perusahaan dengan berbagai cara, yaitu yang bersifat finansial dan non-finansial. Rasa dihargai dan diakui ini akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan untuk tetap setia mengabdikan pada perusahaan. 3. Program Media Komunikasi Internal, kotak saran, <i>email, print out</i> yang diterjemahkan untuk <i>supporting level</i>. Kalo Yammer itu bukan komunikasi yang dipake terlalu dipake banyak anggota perusahaan. Kalo Yammer itu <i>globally driven</i> tapi relevansi ke lokalnya, aku gak liat anak-anak banyak yang pake itu ya.
--	--	---

		<p>Kalo lintas departemen juga pake <i>email</i> sih kayanya. Kita punya InPac. Temen-temen menulis apa aja, kaya kegiatan trus dibikin bentuknya <i>powerpoint</i> ntar di-<i>share</i>-nya bentuk <i>slide show</i> gitulah. Tapi temen-temen harus nulis juga, dikumpulkan ke penanggung jawabnya. Nanti disitu di-<i>share</i> siapa yang ulang tahun, siapa yang dapat promosi, <i>events client</i> apa ceritanya. Tapi emang tidak pernah dalam bentuk <i>printed</i>, biasanya kita dalem bentuk <i>soft copy</i>. Media komunikasi internal membantu perusahaan dalam menyampaikan informasi secara tertulis kepada para karyawan, dan juga membantu karyawan untuk menyampaikan informasi untuk sesama karyawan dan kepada manajemen. Informasi yang disampaikan bervariasi, dari mulai kebijakan baru, berita terkini seputar perusahaan, program pelatihan, hingga informasi mengenai karyawan baru.</p> <p>4. <i>Staff conference</i>, setiap bulan kita punya WIPs ya <i>week in progress meeting</i> jam 9-10 Rabu, Minggu pertama. Kalo Chad ato top <i>level</i> manajemen mau mengumumkan sesuatu yah disitu. Disitu kita sih ngobrolin apa aja, agendanya si ngomongin apa aja <i>share</i> kita, bisa <i>business win</i>, promosi, <i>macem-macem</i> lah. Tapi kalo mau nyampein <i>employee survey</i> biasanya dibuat momennya sendiri sih. Soalnya kan disitu ada <i>presentasi</i>, ngelaporin temuannya <i>macem-macem</i>, akan butuh konsentrasi sendiri. <i>Staff conference</i> dan <i>employee meeting</i> memberikan/merupakan forum untuk ke-empat hal tersebut, yaitu menyediakan wadah bagi pihak manajemen dan karyawan untuk komunikasi timbal balik secara terbuka yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap kebijakan/praktek/program/perubahan yang diterapkan perusahaan; dan sebaliknya meningkatkan pemahaman perusahaan terhadap aspirasi karyawan.</p> <p>5. <i>Suggestion Box</i> dan <i>Breakfast With The Boss</i>, ada kalanya karyawan enggan menyampaikan pendapat / memberi masukan / mengutarakan permasalahan atau keprihatinannya di forum terbuka; atau memerlukan “pihak ketiga” untuk menanganinya. Kotak saran dan kegiatan “breakfast with the boss” memberikan wadah yang sifatnya lebih “tertutup” atau bahkan “rahasia” karena masukan / pendapat / keluhan yang ada disampaikan di forum yang terbatas. Masukan yang diterima di kotak saran langsung ditangani oleh HR dan pimpinan perusahaan, sementara “breakfast with the boss” hanya dihadiri beberapa karyawan selevel yang diundang secara acak – hal ini membantu menghilangkan hambatan komunikasi antara manajemen dan karyawan, dan antarkaryawan. Kedua kegiatan itu sangat membantu sebagai media komunikasi internal untuk menyampaikan saran / ide/ kritik kepada manajemen dan karyawan lainnya.</p> <p>Special days, seperti Fruit Friday, Halloween Party, Chinese New Year, Easter, Christmast Party, dan lain-lain.</p>
--	--	--

		<p>Fruit Friday adalah inisiatif mingguan (setiap Jumat) dari kantor untuk menyediakan buah bagi para karyawan. Kegiatan ini tidak bertujuan untuk meningkatkan iklim komunikasi internal, namun lebih berfungsi untuk menunjukkan komitmen perusahaan dalam upayanya meningkatkan kesejahteraan (i.e. kesehatan) karyawan. Kegiatan-kegiatan informal lain seperti Halloween Party, Kartini Day, dan lain-lain terkadang disiapkan oleh “panitia” yang lintas divisi sehingga memungkinkan adanya kerja sama antarkaryawan dan juga antara manajemen dan karyawan. Suatu forum kerja sama biasanya akan menciptakan kondisi yang mengharuskan anggotanya/pesertanya untuk saling menerima satu sama lain mengingat adanya kelebihan dan kekurangan dari masing-masing anggota forum – mereka akan saling bekerja sama dan mengenyampingkan perbedaan yang ada demi tercapainya tujuan bersama. Sedangkan bagi karyawan yang berpartisipasi dalam acara-acara informal tersebut, mereka berkesempatan untuk bertemu dan berkomunikasi dengan karyawan lain yang seringkali jarang ditemui di waktu kerja formal. Dengan demikian diharapkan terbentuk hubungan yang lebih erat di antara karyawan. Acara pesta perusahaan ada kalanya bertema dan hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan diri mereka sesuai dengan tema acara.</p>
4.	Kalo yang pernah Mbak Uke ikutin apa aja?	<p>Aku sih ikut semua yah. <i>Staff conference</i> aku ikut, itu kan formal ya. Tahun lalu Oktober kita ke Bandung. Aku cuma jadi peserta sih, jadi dari <i>chairman</i> udah dikasih tau kalo bakal ada <i>staff conference</i> di Bandung. Tapi segala macam logistik, agenda semua udah disiapkan sih. Waktu itu aku cuma jadi <i>receiver</i> aja. Agendanya biasanya sangat amat padat mulai dari <i>company presentation</i>, trus kita dibagi per kelompok kita dikasi <i>casestudy</i>, <i>sharing study</i> terus kita diskusi dan presentasi berkelompok juga. Trus malemnya kita ada <i>dinner</i> bareng-bareng gitu sih. Kalo <i>Employee Party</i> sih dulu yah kaya <i>party</i> biasa gitu tapi ada temanya. Aku lupa apa tapi terakhir temanya harus pake tokoh-tokoh yang <i>bad</i>, jahat gitu. Ada yang jadi Hitler lah. Kalo kepemimpinan yang sekarang kita lebih ada <i>involvement</i> ya. Kalo dulu kan, <i>top level</i> cuma dikasih tau suruh datang semua uda siap bagus. Sekarang lebih ada kebersamaannya, jadi memang ikut ngurusin <i>where</i>, <i>when</i>, <i>how</i>-nya kegiatan itu. Dari segi persiapannya, pemimpin sekarang akan minta ada beberapa orang untuk ngurusin komite-komite yang dibentuk. Dan itu bakal ada direktornya, manajer, karyawan dalam satu tim itu. Bakal mulai diterapkan untuk kepemimpinan tahun ini ya. Jadi kalau dulu kita tinggal datang, mulai tahun ini gak bisa begitu. Jadi memang perlu ada keterlibatan dari kita-kita juga, yang sudah <i>diselected</i> sama CEO. Tapi bagaimana konten acaranya yah si komite yang meramu sampai akhir. Trus aku ikut <i>Eddies Award</i>, <i>online training</i>. Di perusahaan kalau ada tanggal yang lucu-lucu gitu kita sih ada acara-acara singkat. Misalnya Halloween Party Oktober kemaren, kita kaya didepan situ ada cupcakes <i>macem-macem</i> yang lucu-lucu. Trus Chinese New Year ada barongsai keliling kantor bagi-bagiin angpau, yang</p>

		<p>main tim <i>event</i> kita juga. Trus ada paskah, anak kecil ngebagi-bagiin coklat. Aku sih gak pernah ikut <i>Breakfast With The Boss</i>, soalnya acara ini dipilih untuk posisi AE ke bawah untuk langsung ngomong ke CEO. Tapi gak ada <i>level</i> CEO disitu jadi aku gak pernah tau ya. Kalo makan-makan bareng semua <i>staff</i> sih baru kejadian tanggal 26 kemaren yah. Ini sih cuma <i>appreciation</i> aja soalnya uda lama banget kita gak makan bareng. Kalo klub olahraga sih kita gak ada. Tapi ada spesifik <i>interest group</i> gitu yang maen futsal bareng, mereka maen2 sendiri aja. Tapi gak difasilitasi sama perusahaan sih. Acara keagamaan udah gak ada lagi sekarang, bahkan hari jumat juga gak ada.</p>
5.	<p>Kalo Mbak Uke tau gak tujuan-tujuan diadakan kegiatan ini apa?</p>	<p>Em yang pasti sih emang untuk yang utamanya aku ngerasain banget itu <i>break</i> dari <i>everyday routine</i>. Tidak bisa disangkal kita perlu itu. Kita jarang ketemu satu sama lain, paling papasan di toilet. Seringnya kan cuma <i>work related</i> kan, nyamperin mereka pas ada <i>meeting</i> untuk ngomongin kerjaan baru deh ketemu atau lewat <i>email</i>. Tapi kalo ada acara gitu kan jadi ada justifikasi buat ketemu, ngobrol, <i>break</i> dari rutinitas setiap hari, bisa <i>follow up</i> kondisi satu sama lain. Yang aku rasain, begitu ada tatap mukanya <i>it feels different</i>, berasa lebih dekat. Kan kita sebagai konsultan jarang yah dikantor, keluar untuk ketemu <i>client</i> jadi saat-saat gitu ngebantu kita banget untuk ketemu dan ngobrol, <i>catching up story macem-macem</i>. Ngobrol bisa <i>work related</i> ataupun gak, kita bisa <i>sharing</i> terus ternyata nemu masalah-masalah yang sama atau <i>challenge</i> tertentu jadinya nyambung kan. Kaya misalnya <i>Breakfast With The Boss</i>, itu bisa banget nyelesaiin masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Yang aku tahu banget sih setelah acara itu sih biasanya bos langsung ngasih tau kita “ini ada <i>concern</i> ini yang tadi disampaikan di acara, ini ada ide segala macem” . Jadi acara itu bisa jadi ajang penyelesaian masalah selanjutnya kan, karena masalah-masalah itu di <i>adress</i> dan di-<i>follow up</i> pada akhirnya. Karena idealnya kan kalo seseorang menyampaikan suatu masalah, kan seharusnya dikonfirmasi sama <i>other party</i>. Karena kadang masalah yang disampaikan karyawan langsung ke <i>top level</i> itu, manajekadang melihatnya lain, itu bukan masalah. Itu adalah komunikasi yang tidak kesampaikan. Padahal dari bos udah bilang ini ada masalah ini itu, padahal gak seperti itu juga ngeliatnya. Terutama sih Mr. Chad ini orangnya terbuka banget, <i>as long as</i> dia ada dikantornya, lo mau cerita juga gak papa, dia akan dengerin. Aku sih ngerasa itu budaya yang uda terbangun bagus banget, ada keterbukaan yang luar biasa. Dan kita juga dibiasain buat <i>speak up</i> kalo ada masalah. Trus kalo misalnya ada pengumuman kebijakan perusahaan atau praktek biasanya bisa disampaikan di acara-acara itu. Misalnya ada pengumuman perubahan struktur organisasi, biasanya disampaikan lewat <i>staff conference</i> atau di WIPs soalnya kadang kelamaan kalo nunggu <i>staff conference</i>.</p>

6.	Seberapa penting komunikasi internal bagi anda?	Yang pasti penting banget. Dari dulu kebetulan memang didikan dan pendekatan bos aku sistemnya lo bisa ngomong ke gw kapan aja dan apa aja, <i>that's what i do</i> . Dan aku juga ngeliatnya temen-temen juga begitu. Sayangnya memang karena pertumbuhan perusahaan cepet banget jadi gak semua karyawan aku tau namanya. Kalo dari aku dan tim, Kebetulan timku posisinya cuma bersebelahan, cuma depan-depanan hadap-hadapan gitu. Jadi yah kita langsung ngomong aja kalo ada apa-apa apapun juga. Kalo aku selama ini senengnya semuanya <i>being recorded</i> , lewat <i>email</i> yah. Jadi keliatan masalahnya apa dan ada bukti <i>email</i> -nya gitu ya. Tapi kalo misalnya ada sesuatu yang penting yang rada <i>privacy</i> , paling anak-anak minta waktu buat ngomong. Aku sih tipenya yaudah ngomongin aja. Lo dateng ke aku, tinggal dorong kursi aja.
7.	Kalo dari masukan yang disampaikan?	Kalo tim yang aku bawahin kan misalnya <i>express summary team</i> , aku bahkan kurang tau apa yang mereka lakukan. Jadi <i>resource team leader</i> bantu aku kalo ada masalah di divisi itu. Dan mereka biasanya ngomong dulu ke Toby, baru Toby ngomong aku. Sistemnya memang seringkali ngomong dulu ke <i>layer</i> di atasnya baru ngomong ke aku. Kalo aku sendiri sih pengennya langsung. Tapi ada sih yang langsung ke aku misalnya editor. Jadi ada yang lewat <i>team leader</i> ada juga yang langsung ke aku. Akunya sih <i>welcome</i> aja.
8.	Bagaimana komunikasi internal dalam penyampaian informasi?	Biasanya kalo ada perubahan yang penting, CEO biasanya ngumpulin manajer dan direktur dikumpulin dulu dikasih tau dulu, baru deh langsung ke @indonesia ke karyawan. Jadi sistemnya ke grup-grup di <i>email</i> yang dituju kaya @indonesia @jakartadirektur, @jakartamanajer. Jadi disini kalo ada yang penting banget, kita <i>disecure</i> dulu <i>understandingnya</i> di <i>level</i> manajer dan direktur dibrief dulu <i>face to face</i> baru @indonesia keluar dari CEO. Atau <i>in other cases</i> tergantung <i>policy</i> atau pengumumannya apa diarahkan ke grup-grup yang dituju, bukan untuk konsumsi secara umum. Seperti misalnya kemaren si Chad mau mundur, kita direktur dan manajer dikumpulin dulu jam 10.00 ngomongin itu, tapi ditengah-tengah sekitar jam 10.30 itu udah nyebar tuh beritanya di @indonesia jadi temen-temen pada tahu, padahal posisi kita masih <i>meeting</i> tuh. Sebenarnya dari perusahaan mengupayakan <i>at the same time, the same information consistently being delivered to all targets</i> yang dituju lah ya. Supaya gak ada distorsi.
9.	Umpan balik karyawan biasanya gimana?	Yah pastinya macam-macam yah. Biasanya kalo ditempatku sih mereka langsung tanya aja apa yang terjadi. Langsung kroscek ke akunya. Kalo misalnya aku punya informasi pendukung yah aku kasih tau mereka, atau aku tampung dulu pertanyaannya dan aku cari siapa yang kayanya tahu masalah itu baru aku tanyain. Soalnya kan kalo kita kerja udah lama dan udah tahu sistemnya gimana tau <i>company enough</i> , secara otomatis biasanya kita akan tahu

		siapa yang <i>in charge</i> di bagian ini yang kayanya tahu informasi ini, siapa orang yang tepat untuk ditanyain, misalnya HR. Kita akan tahu dan penting lho untuk tahu figur-figur mana yang menguasai informasi apa. Nah tapi kan gak jarang kalo aku juga taunya dari @Amerika juga trus anak-anak nanya yah aku bilang jujur aja kurang tahu trus yah nanti baru aku tanyain ke pihak yang bisa jawab kan.
10.	Trus saluran yang paling sering digunakan?	Paling sering yah pastinya <i>email</i> sih. <i>Top of mind</i> yang dipake <i>email</i> . Kalo Yammer gak terlalu digunakan. Karena ini <i>globally driven</i> dan emang <i>platform</i> -nya bagus banget. Tapi <i>when it come to social issue, i dont think you would pulish it to social media platform right</i> . Jadi <i>unless</i> itu tentang ide atau urun rembuk ide bareng, <i>social media</i> emang gila banget kalo soal itu. Tapi begitu ngomongin tentang <i>concern</i> dari <i>employee</i> gak mungkin disampaikan disitu. Biasanya kalo tentang kritik, ada masalah, ato certain <i>concern</i> yang melibatkan karyawan kan ada tuh kotak saran sama <i>Breakfast With The Boss</i> . Tapi aku gak tau pasti gimana hasilnya yah kan dipegang HR selama ini. Jadi selama ini kalo ada unek-unek atau apapun biasanya sih disampaikan langsung ke pimpinan, atau di pass ke pimpinan yang di atasnya. Masalahnya bisa terkait <i>performance team, individual behaviour</i> , macam-macam lah ya. Bisa lewat verbal atau <i>email</i> tapi aku suka <i>follow up</i> -nya biasanya <i>by email</i> kalo dari aku.
11.	Kalo ada karyawan punya ide, gimana caranya Mbak?	Selama ini langsung sih ya karena pastinya berkaitan dengan <i>client</i> -nya langsung. Jadi yah langsung diungkapkan bisa lewat proposal atau apa segala macem, <i>email</i> juga bisa.
12.	Kenapa media itu yang dipilih Mbak?	Karena gimanapun elektronik itu begitu tertulis, buat aku dokumentasi itu penting. Ada konsistensi, ada kendali yang bisa dijaga dari <i>email</i> itu. Memang sih begitu <i>email</i> itu dikirim kita gak punya kendali <i>email</i> itu akan diteruskan ke siapa, tapi <i>at least</i> kita punya kontrol, akan selalu konsisten apa yang kita ucapin soalnya kita punya <i>record</i> -nya disana. Nah kalo media tatap muka biasanya apa yang disampaikan ke orang A seringakali nyampe ke orang B bisa beda tuh. Bisa dari cara penyampaiannya trus penerimaannya juga beda tuh. Jadi gimanapun media tertulis, dalam hal ini <i>email</i> , emang terbukti membantu banget. Karena sebagai konsultan kan kita pake <i>email</i> semua yah jadi menyesuaikan aja sama kebiasaan kita selama ini. Kecuali kalo untuk <i>supporting staff</i> sih biasanya kalo penting banget yah <i>di-print</i> dan dibagikan ke mereka. Trus masalah efisiensi sih yah, selain biaya yang kurang karena kita gak perlu <i>printed material</i> , kita selama ini kan udah mulai <i>go green</i> yah. Jadi selama ini sih hampir semuanya <i>soft copy</i> kaya inpacit itu juga <i>soft copy</i> kan. Trus juga pengaruhnya, bagaimana <i>reaching so many people in the same time</i> kan <i>valuable banget</i> , luar biasa. Kalo dari hasil yang ingin dicapai dari penyampaian pesan lewat media tertentu sih tergantung dari penerimaannya yah. Tetep kan kalo lewat <i>email</i> biasanya kaya ada informasi-

		informasi tambahan yang pengen diketahui, yah itu caranya lewat tatap muka, nanya dan menjawab juga kan. Tapi <i>at least</i> sebagai media penyampai informasi yang utama, <i>email</i> sih ngebantu banget, apapun tujuannya sekedar ngasih tau atau ngajak. Memang kendalanya sih gak semua orang me- <i>reply</i> dan punya <i>attention span</i> yang sama, atau <i>interest</i> yang sama untuk merespon sebuah <i>email</i> . Harus ada <i>follow up</i> lagi. Kalo input itu lewat kotak saran, biasanya gak bisa langsung dissolve saat itu juga kan. Tapi keuntungannya emang langsung <i>reach the top level</i> dan memang kan itu <i>anonymous</i> sifatnya.
13.	Informasi yang disampaikan ke karyawan?	Kita tiap hari bikin yang namanya ABCDP. A itu harus dikerjakan, amat sangat harus dikerjakan hari itu. Kalo B, boleh dikerjakan asalkan A sudah selesai. C itu bisa dikerjakan kapan aja, D itu di- <i>delegate</i> . P itu personal. Tiap hari <i>email</i> tentang ini keluar. Kalo aku tiap hari ngasih tau temen-temen ini nih yang hari ini harus dikerjakan jadi keliatan <i>workload</i> hari itu gimana. Tipe aku tuh kalo ada <i>request</i> dari departemen lain atau tim lain, biasanya aku bikin tuh <i>listnya</i> , gimanapun panjangnya aku kasih tau jadi nanti kamu ngerjain gini yah a,b. Baru abis itu <i>aku make sure being accepted corretly</i> abis itu aku <i>follow up</i> secara verbal dan <i>email</i> , pokoknya yang harus terdokumentasi. Kalo penyampaian kebijakan atau <i>policy</i> praktek perusahaan biasanya harus ada <i>reinforcement</i> dulu dari CEO dan kalo memang diperlukan aku bakal kirim <i>reminder</i> -nya ke temen. Misalnya <i>online training</i> kan kebijakan perusahaan yah, aku bikin tuh modulnya jadi ada <i>pressure</i> buat mereka juga apa-apa yang harus dikerjakan. Buat <i>follow up</i> mereka juga biar ngerjain dan <i>drive peer pressure</i> biar ada motivasi juga buat nyelesaiin. Kalo tentang <i>performance appraisal</i> itu aku gak <i>share</i> karena kan itu menyangakut <i>individual</i> yah. Tapi kalo misalnya mereka udah ngerjain dan itu bagus yah kita bilang <i>yeah u've got a great job there, keep it up</i> . Ato kan Chad biasanya suka bagi-bagiin kartu ucapan selamat atau apa, yah aku bisa bilang ke Chad minta kirim ke si A misalnya soalnya kinerjanya bagus banget jadi <i>star performer</i> di <i>team</i> -ku. Jadi aku ngasi bocoran ke Chad dan dia yang ngasi kartunya.
14.	Cara menyampaikan informasi ke mereka gimana Mbak?	Aku sih bukan tipe yang konfrontatif yah. Kalo lewat <i>email</i> buat aku lebih aman soalnya emosi gak terlihat yah disitu jadi harus bisa pikir lebih panjang. Kalo harus disampaikan secara verbal aku biasanya yah terbuka, <i>face to face</i> ngobrol aja langsung. Aku berusaha biar mereka punya pemahaman yang dibutuhkan, jadi yah berusaha menjawab pertanyaan mereka, kalo gak yah aku berusaha cari dulu jawabannya. Sebisa mungkin sebelum <i>adressing the issue</i> , aku cari tau dulu akar permasalahannya gimana, kira-kira solusinya gimana. Baru aku sampein ke mereka.

15.	Kalo informasi dari karyawan ke Mbak apa aja?	Biasanya sih nanya kerjaan sih yah, <i>client related</i> . Jadi kalo ada kerjaan apa yang baru aku informasiin yah mereka nanya gimana, mereka kasih usul solusi ini itu. Atau kalo ada <i>policy</i> ato apapun yah mereka <i>cross check</i> ke aku, gitu sih <i>feedback</i> -nya. Terus karyawan aku kalo ada apa-apa juga ngomong sih, baik urusan pribadi maupun kerjaan yah. Mereka bilang kebutuhan apa, yah aku <i>support</i> aja <i>go with it</i> . Kalo masalah ngelaporin kerjaan mereka sih biasanya nggak yah. Soalnya aku selalu di-cc <i>being copied</i> kerjaan mereka, jadi aku tahu kerjaan mereka selama ini gimana. Oh anak ini udah kelar kerjanya, jadi aku tau kapan saatnya ngasi kerjaan yang lain. Atau kalo mereka diminta bantu departemen lain, yah mereka pasti bilang ke aku kerjanya apa dan kapan selesai. Jadi aku tahu selesainya kapan. Nah mereka juga selalu sih kalo ada masalah yah ngomong langsung ke aku, <i>either</i> aku <i>cascade</i> ke pimpinan yang lebih atas.
16.	Mereka udah terbuka dan nyaman gak kalo berkomunikasi dengan Mbak selama ini?	Masih ada sih perasaan kurang nyaman karena memang karakter karyawan tertentu itu cukup tertutup bahkan temen-temennya yang lain gak tau. Yah kita hargain itu, kalo mereka gak ngomong aku gak akan ikut campur, nanya dia ngapain. Tapi begitu dia <i>share</i> , yah semua tim akan tahu dan kita bisa <i>support</i> dia dan bantu sebisa mungkin. Tapi secara umum di timku yang lain sih mereka cuek aja, terbuka-terbuka aja. Mau ngomong yah ngomong aja langsung ke aku.
17.	Kalo Mbak menilai keterbukaan informasi dengan karyawan gimana Mbak?	Ada masanya aku sendiri gak punya informasinya jadi yah gak bisa ngasi tau. Misalnya <i>policy</i> tertentu yang aku juga sebagai <i>receiver</i> aja, yah aku juga kurang tau kan. Tapi kalo misalnya keputusan itu udah solid jelas yah <i>consistent</i> informasi yang sama juga aku sampaikan. Kalo kita dipihak manajemen yah kita tahu kan kalo ada certain <i>cases</i> yang gak bisa di- <i>share</i> . informasi-informasi yang <i>confidential</i> atau sensitif gitu yah kaya <i>salary</i> aku akan <i>keep</i> . Tapi diluar itu sih secara umum aku selau kasih tahu mereka. Kalo masalah <i>employee update</i> yah kita selalu <i>share</i> aja, bebas.
18.	Bagaimana Mbak menyampaikan tujuan yang ingin dicapai dari pekerjaan?	Yah selama ini kalo <i>client related</i> yah cukup jelas yah. Kalo mereka butuh <i>training</i> yang <i>client related</i> yah tujuannya jelas untuk membantu menyelesaikan <i>project</i> dari <i>client</i> itu kan. Kalo aku minta tolong temen-temen ngerjain sesuatu yah biasanya selalu kan terkait sama hasil yang akan dia capai kan. Aku ngasih tau misalnya kamu harus ngerjain ini karena kamu yang <i>in charge</i> dan tujuannya kan juga untuk meningkatkan <i>Quality performance</i> dia juga kan. Memang disampaikan tapi gak <i>so many word</i> , tidak secara sistematis disebut tapi casually

		disampaikan gitu. Tujuannya yah buat kita-kita juga.
19	Bagaimana anda dan karyawan dalam menghadapi suatu masalah?	Aku biasanya <i>sharing</i> dan cari masukan sama sesama manajer lain yah yang aku nilai punya <i>challenge</i> yang mirip atau aku ke HR. Kalo dr HR kan secara formal yah kan mereka bisa ngebantu aku sebagai pihak ketiga yang menjembatani kita ya. Ato biasanya yah aku tanya ke karyawan aku via <i>email</i> misalnya, langsung aja nanya kalo masalahnya gak terlalu besar yah bisa mereka duluan yang bilang atau aku yang mendeteksi. Intinya sih aku menghindari konfrontasi yang membuat orang lain ngerasa gak nyaman. Atau bisa juga aku cari tempat sepi dan waktu yang tepat aku ngomong. Atau bisa juga waktu <i>performance appraisal</i> aku sampein langsung. Kalo masalah kerjaan sih biasanya on the <i>spot</i> yah kita saling bantu aja, pake sistem <i>backing</i> aja. Awalnya sih kita identifikasi dulu masalahnya apa, kita omongin tuh bareng-bareng kalo perlu satu tim kita rembukin bareng, urun rembuk dan minta masukan dari yang lain kira-kira solusinya apa, gimana cara nyeleseinnya yah kita bantu bareng-bareng. Kalo gak bisa juga baru kita tanya dan diskusi ke atasan yang lebih tinggi misalnya masalah <i>training</i> ke Pak Bambang Kriswanto.
20	Kalo Mbak melihat kepekaan Mbak melihat masalah yang dihadapi karyawan gimana Mbak?	Aku sih punya <i>wishful thinking</i> pengen lebih mengenal secara personal. Kalo dari segi kerjaan aku uda tahu banget kemampuan mereka, batasan2 mereka gimana udah kebaca lah. Tapi kalo yang personal aku pengen lebih banyak waktu untuk makan siang bareng kek, merekatkan hubungan dengan mereka. Aku sih selama ini belum punya waktu untuk itu. Soalnya kan konsultan kan sibuk banget sering gak sinkron waktunya. Tapi sih kita nyoba untuk bawa makanan aja bareng terus makan bareng di tempat kita.
21	Kalo melihat kecukupan informasi yang disampaikan ke karyawan?	Rasanya uda cukup banget yah. kalo ada kurang informasi tertentu yah timku nanyaaku tau jawabannya yah aku bakal langsung ngasi tau. Kalo gak yah aku bakal <i>gather</i> info dulu sama pihak yang <i>related</i> , baru deh aku kasih tau ke timku. Dasarnya sih kita di Perusahaan X harus proaktif untuk nyari tau informasi yang kita butuhkan, whether itu tentang <i>client</i> , <i>policy</i> , apapun lah. Kalo misalnya ada <i>project</i> baru yah aku bakal kasih tau ke tim, tapi mereka juga harus pandai-pandai memperkaya informasi dan pengetahuan yang terkait sama itu.
22	Karyawan yang bagaimana yang sering berkomunikasi dengan Mbak?	Itu sih tergantung sama karakteristik karyawan yah. Ada yang langsung bilang terbuka, aktif komunikasi, ada juga yang pendiem tertutup. Tapi pada umumnya sih mereka semua <i>speak up</i> yah.

23.	Kalo pengambilan keputusan antara anda dengan karyawan?	Aku tipe orangnya kalo bisa aku akan ajak temen-temen untuk ambil keputusan bareng. <i>Ownership</i> -nya dirasakan bersama, kalo ada yang salah yah ditanggung bareng. Ada <i>achievement</i> diklaim bareng. Sistemnya <i>what do you think</i> , pendekatannya seperti itu. Dan emang ini didikan dari atasan aku dulu ya. Trus kadang karyawan itu lebih tau dari aku lho, soalnya kan mereka lebih sering di lapangan yah jadi informasi yang mereka dapet juga lebih kaya. Makanya itu pentingnya di- <i>share</i> bareng, dipikirin masalahnya, solusinya gimana.
24.	Kalo kerja sama dan kekompakan gimana?	Kita saling tahu kerjaan masing-masing, saling <i>follow up</i> lah. Kita saling melengkapi yah, kita uda cukup paham untuk saling bantu. Dan kadang kan kita punya spesialisasi dan kelebihan di bidang A gitu yah, yah itu melengkapi yang lain di satu tim gitu. Trus kita pake sistem <i>back up</i> , ada yang <i>maternity leave</i> , kerjanya di- <i>back up</i> yang lain. Gitu sih. Semuanya saling sadar dan bantu aja.
25.	Gimana cara Mbak menumbuhkan kreativitas karyawan?	Aku sih ngasi kebebasan sama mereka. Walaupun untuk korespondensi ke <i>client</i> , aku tipe yang ngasi <i>guidelines</i> ke mereka, kadang aku ngebantu mereka ngedraft <i>email</i> nya karena untuk make sure kontennya gak ada yang salah. Karena aku sendiri bukan orang kreatif. Aku sih mendorong mereka tapi selama ini kaya misalnya proposal kita uda punya <i>draft</i> -nya tinggal dipake aja. Tapi diluar itu terserah mereka mau dibuat seperti apa. Tapi yang pasti sih pekerjaan itu selalu aku cek ya. Lagian kalo di tim aku sih sebenarnya pekerjaannya gak terlalu membutuhkan <i>creative thinking</i> yah. Beda kaya <i>client team</i> kan mereka dituntut untuk membuat <i>event</i> , mengundang media, kan butuh kreativitas.
26.	Cara memotivasi karyawan gimana Mbak?	Aku percaya lebih ke <i>attitude</i> . <i>Mood</i> itu sangat mempengaruhi <i>mood</i> tim. Lebih ke <i>gesture</i> informal kaya nepuk punggung. Kalo dulu sih kalo makan bareng kita sering ngobrol-ngobrol. Trus aku juga orangnya itu gak pernah nganggep lebih tinggi dari yang lain. Jadi dulu aku sering tuh ngerasa dilema dan kesulitan kalo misalnya aku harus menegur seseorang karena pekerjaan atau sesuatu, tapi jadinya susah banget dan sering harus mikir-mikir lagi “ <i>no, it doesnt how you do it</i> ” kaya gitu. Tapi sekarang <i>in a way</i> mereka nganggep aku atasan sih nggak sih. Mereka ngobrolnya jadi kaya temen, terbuka aja. Dan memang aku sengaja ngebawanya kesana sih.
27.	Bagaimana kepercayaan dan kejujuran nampak dalam hubungan komunikasi internal anda dengan karyawan?	Kebetulan karena aku suka <i>share</i> sama mereka. Maksudnya kalo misalnya aku atau mereka ada urusan di rumah, atau yang memang mengharuskan kita untuk tidak dateng ke kantor ya aku selalu bilang. Asalkan aku selalu bisa dihubungi kalo mereka butuh ya. Mereka mau kerja dari rumah gak papa asalkan ngomong. <i>Somehow</i> aku percaya aja sama mereka. Toh mereka juga selama ini selalu mengerjakan kerjaan mereka sampe selesai. <i>Performance</i>

		bagus. Tapi kadang ada kondisi misalnya makan siang sampe jam 2 gak balik-balik. Tapi yah itu tadi saya percaya aja, karena mereka kan <i>adult</i> gitu yah, yang pasti <i>deadline</i> -nya tanggung jawab mereka. Aku sih paling <i>follow up</i> kerjaan mereka gimana, paling nyentilnya gitu aja.
28.	Kalo komunikasi terkait pembagian atau koordinasi tugas gimana Mbak?	Itu biasanya aku lewat <i>email</i> baru verbal, karena kan aku orangnya sekali lagi <i>documented</i> banget jadi yah gitu. Dari awal aku uda punya <i>list</i> apa-apa aja yang harus dikerjain hari ini, pokoknya uda ada lah alur kerjanya dikasih tau bagian si A apa si B apa. Uda ke- <i>documented</i> semua tapi biasanya di <i>stressing</i> juga lewat verbal lah pastinya. Tergantung juga sama spesialisasi dan kemampuan mereka. Jadi disesuaikan sama <i>capacity</i> dan <i>workload</i> mereka saat itu.
29.	Bagaimana anda mengkomunikasikan mengenai bagaimana karyawan dinilai?	Gak sih, kita sistemnya sudah ada cara Perusahaan X tentang <i>performance appraisal</i> yang 300-60 <i>degree</i> itu jadi uda keliatan tipe-tipenya apa aja. Dan itu uda transparan banget dan amat sangat jelas. Itu juga <i>globally driven</i> . Karyawan diminta <i>nominate</i> orang yang bakal menilai kerja mereka. Udah ada itu di sistem di komputer, mereka uda tahu dari awal bagaimana mereka bakal dinilai.
30.	Bagaimana cara Mbak mengekspresikan hasil kerja karyawan?	Kalo misalnya karyawan melakukan kesalahan atau <i>performancenya</i> buruk, karena sistemnya tinggal teriak dan konsep <i>proximity</i> tempat kerja itu ampuh dan membantu banget jadi kita tinggal <i>shouting each other</i> . Bisa juga dari hasil <i>performance appraisal</i> , karyawan itu tanya yah aku jabarkan gini lho hasil kerja kamu. Jadi yah langsung aja ketemu <i>face to face</i> diomongin atau lewat <i>email</i> . Ato seperti tadi yang udah aku bilang, aku ngebocorin ke Chad biar ngirim kartu ucapan ke <i>star performer</i> divisi aku, jadi kan dia seneng yah dan merasa dihargain kerja kerasnya. Tapi kalo <i>team work</i> sih biasanya cuma ngasih thank you it's great. Gitu sih. Kalo pencapaian luar biasa sih kita <i>praising</i> gak papa, tapi itu cuma <i>supporting thing</i> . Takutnya kalo kita keseringan memuji untu kerja yang biasa takutnya basi kan, jadi menurut aku sih perlu pencapaian tertentu dulu, <i>justify</i> reason dulu, baru bisa diberi selamat atau seperti itu.
31.	Masalah yang muncul dalam komunikasi internal dengan karyawan?	Kadang kalo dari <i>email</i> kan informasi itu gak mencakup semua yah, biasanya disampaikan intinya aja. Misalnya Chad <i>stepped back</i> trus digantikan dengan CEO yang baru kan diluar <i>email</i> itu mereka akan tanya alasannya kenapa, trus rencananya mau ngapain, seperti itu sih pertanyaan-pertanyaan lanjutan yang butuh <i>further</i>

		<p><i>information</i> aja. Kadang kekurangan informasi seperti itu bisa muncul tapi yah kita penuh lewat media tatap muka dan verbal secara langsung biasanya. Jadi kan biasanya penyampaian <i>policy</i> juga gak semua informasi harus dicantumkan di <i>email</i> itu atau di media yang digunakan, makanya nanti di-<i>support</i> sama komunikasi tatap muka. Trus juga sih kadang gaya ngomong itu mempengaruhi yah. Dari CEO yang sekarang itu bahasa inggrisnya bukan tipe <i>straightforward</i> gitu, jadi pake frase-frase yang <i>so british</i> jadi kadang-kadang kalimatnya rada susah dimengerti sih. Jadi masalahnya bukan di <i>policy</i> tapi dari gaya nulis dan beda budaya aja. Ato karena kemampuan bahasa inggris kita yang masih kurang hahahahahha.</p>
32.	<p>Jadi manfaatnya komunikasi internal selama ini apa Mbak?</p>	<p>Terkait <i>list</i> pekerjaan apa yang aku kerjakan mereka tahu, dan apa yang mereka kerjakan aku tahu <i>workload</i> masing-masing tahu. Jadi seperti itu mau gak mau akan menimbulkan <i>some kind of trust</i> di masing-masing kita bahwa memang kita transparan. Kalo dari kendali bahwa memang informasi yang disampaikan itu memang tidak <i>ter-distorted</i> secara sengaja <i>intentionally</i> melalui <i>email</i>. Karena being <i>documented</i> dan <i>recorded</i> akhirnya kan kendalinya ada. Lo bisa berpikir dengan lebih baik, <i>approach</i>-nya apa. Karena begitu tatap muka walaupun diperlukan dan ada hal-hal yang memang lebih enak disampaikan melalui tatap muka. Tapi kadang apa yang lo sampaikan ke orang, disampaikan ke forum yang lain juga caranya beda jadi penerimaannya beda akhirnya kan. Terus kalo dari kotak saran atau <i>Breakfast With The Boss</i>, dikasusku sendiri <i>upward communication</i> yah jadi lebih tau kita masukan dari karyawan itu apa, gimana mengambil keputusan dari masukan itu, <i>follow up</i>nya gimana. Ada kendali di situ, jadi kalo ada masalah atau <i>concern</i> yah ditindaklanjuti sampai selesai. Nah kalo program-program <i>awards</i> dan <i>incentives</i> itu kan pada akhirnya bisa memotivasi karyawan yah semuanya motivasi. Walaupun hanya sekedar makan-makan atau pujian kecil kan berpengaruh juga memastikan bahwa kita tim dan kita <i>sharing the same responsibility</i> kok. Jadi kita kerja samanya juga lebih baik, sisi kenyamanan kerja dan komunikasi kan lebih gampang. Kita motivasinya secara emosional misalnya <i>oke, i have to do this well because</i> itu akan mempengaruhi hasil kerja dan tim gw secara keseluruhan. Trus juga kan mereka bisa ngungkapin apa aja unek-unek mereka, alat ekspresi karyawan lah. Trus walaupun cuma makan siang atau makan malem bareng, arena <i>potluck</i> sebulan sekali makan bareng duduk bareng, atau acara-acara hari spesial itu Chinese New Year, Halloween Party, kan bisa bikin kita makin dekat, bisa ketemu mereka, <i>having fun</i> bareng, <i>breaking</i> dari rutinitas kerja kita. Kalo gak ada acara-acara kaya gitu, sulit banget buat kita ketemu sama karyawan di divisi lain, apalagi yang sayap kanan itu. Jadi acara-acara itu ngebantu banget lah buat kita cerita <i>workload</i> kitalah, <i>challenges</i> yang kita hadapi bahkan kan <i>background</i> pribadi mereka juga kadang disebut gitu ya. Jadi kita aware tahu gimana kondisi yang dihadapi <i>counterpart</i> kita kan. Trus kan kalo kita ngasi kartu, <i>complementing each other</i>, ketemu waktu futsal itu kan</p>

		apalagi selain buat menjaga hubungan kita kan. Trus kalo dari <i>staff conference</i> atau juga <i>meeting</i> di tim aku, yah sama-sama kan tujuannya untuk ngambil keputusan secara bersama jadi yang pertama adalah komunikasikan dulu. Aku nunggu masukan dan input mereka seperti apa baru kita putusin rame-rame. Yang terpenting adalah hasil dari keputusan itu yah jadi <i>ownership</i> bersama, salah diterima bareng, <i>achievement</i> dinikmati bersama. Dari situ juga kan aku jadi tahu reaksi karyawan kalo ada masalah ini gimana, ada <i>policy</i> ini gimana, jadi aku tahu apa yang mereka gak ngerti yang mau ditanyakan apa.
33.	Apa harapan atau rencana ke depan terkait kegiatan-kegiatan tadi dalam mendukung komunikasi internal di perusahaan?	Kalo rencana aku bakal minta dukungan temen-temen untuk menghidupkan lagi kegiatan-kegiatan yang mendekatkan kita kaya <i>potluck</i> , makan diluar. Trus aku juga pengen bisa mengingatkan <i>mindset</i> kita bahwa <i>client</i> kita ya temen-temen internal perusahaan ini. Supaya ada perubahan <i>mindset</i> jadi jangan cuma mikir <i>doing yourself</i> lalu disampaikan, gak cuma itu gitu lho. Jadi harus ada <i>bigger picture</i> -nya. Harus ada sesi sendiri yang sebisa mungkin gak formal, untuk merubah format <i>mindset</i> bahwa kita <i>one big team</i> biar <i>teamwork</i> -nya lebih jadi. Aku juga pengen minta dukungan tim-tim lain biar kegiatan-kegiatan sosial kita lebih ditingkakan lagi kaya <i>dinner</i> atau <i>lunch</i> bareng, <i>potluck</i> itu.
34.	Kalo hubungan <i>cross-functional</i> gimana Mbak?	Yah misalnya dari komite-komite yang dibentuk itu kan terdiri dari orang-orang yang beda departemen yah. Jadi yah mereka kerja sama disitu tentang suatu <i>concern</i> misalnya komite sosial kan. Dan kebetulan karena memang kita semua <i>providing service to other</i> departmen yah kita saling berkomunikasi. Misalnya departemen lain minta tolong temen-temen aku yah aku pasti tahu, mereka juga bilang walaupun hasilnya aku gak di- <i>copy</i> . Biasanya tim sana akan bilang aku dulu sebelum pinjem temen-temen, pasti akan <i>kulo nuwun</i> dulu gak yang langsung asal comot gitu ya. Dan temen-temen juga pasti akan ijin aku dulu. Jadi paling gak semuanya saling tahu dan menghormati ya.
35.	Kendalanya apa Mbak?	Yah biasanya sih masalah <i>availability</i> . Karena kan gak selalu tim aku bisa dimintai tolong, misalnya mereka lagi handle kerjaan yah kan gak bisa dimintai tolong lagi. Sistemnya <i>first come first</i> . Jadi yah yang nge- <i>book</i> duluan itu yang dibantu. Kita sih sebisa mungkin <i>back up system</i> , kalo yang lain gak bisa ngerjain ini hari ini yaudah yang lain ngerjain itu, tapi besok di- <i>spare</i> kerjaan ini yah. Kadang-kadang aku sulit juga kalo misalnya aku minta tolong ke karyawan divisi lain trus ternyata kan, yah memang <i>understandable</i> ya, dia mendahulukan kerjaan divisi dia. Begitu juga yang dialami departemen lain. Tapi biasanya sih kita <i>bargaining</i> dulu, misalnya dia minta jam 10 selesai tapi ternyata ada kerjaan yang harus diselesaikan duluan yah gak bisa, <i>deadline</i> -nya harus diundur.

Transkrip Wawancara Informan 3

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Latar Belakang Informan 3	<p>Usia : 42 tahun</p> <p>Pendidikan terakhir : Strata 2 di Prasetya Mulya Business School Jakarta</p> <p>Jabatan atau posisi dalam perusahaan : Direktur <i>Social and Employee Engagement</i>. Tapi juga ada tanggung jawab di bidang <i>training</i> dan ya <i>new product</i>. <i>Training</i> dan <i>new product</i> itu dua divisi yang berbeda ya. Jadi <i>social and employee engagement</i> itu divisi yang sama, kalo <i>training</i> itu seperti <i>capability</i> artinya suatu <i>service</i> yang diberikan ke klien tapi dilakukan di semua departemen dan <i>new product</i> juga demikian. Pada dasarnya bertanggung jawab untuk pengembangan produk baru.</p> <p>Deskripsi pekerjaan: Ya ini, mengelola operasi perusahaan terutama di bidang terkait ya. Saya juga termasuk salah satu manajemen team untuk mengelola bisnis, menyusun <i>policies</i> yang berdampak langsung pada operasional perusahaan. Iya jadi ya tidak hanya terkait pengembangan produk-produk baru tapi juga penguatan kapabilitas dari personil yang ada.</p> <p>Lama Bekerja: Kalo sama sekarang yah kurang lebih 9 tahunan lah.</p>
2.	Seberapa penting keberadaan karyawan bagi anda?	<p>Oh iya iyaa, karyawan itu sangat penting lah pastinya. Karena di bisnis konsultan itu sendiri, karyawan adalah aset yang paling berharga. Berbeda dengan industri manufaktur atau bahkan usaha industri jasa sejenis seperti perhotelan dimana aset mereka itu bisa saja selain orang juga propertinya. Tapi kalo di bisnis konsultan yah yang paling penting karyawan, tidak ada yang lain. Yang kedua adalah <i>knowledge management</i>. <i>Knowledge</i> itu sangat penting karena di industri ini membutuhkan pengelolaan <i>knowledge</i> yang sangat bagus, yang agresif dan ekspansif. Kita sih tidak pernah melihat profit itu sebagai sesuatu yang paling penting, jadi <i>whatever you do</i> pada dasarnya terpusat pada <i>people</i> atau orang-orang didalamnya, baik sumber daya manusia karyawan sendiri maupun pada klien yang dilayani. Seluruh <i>decision</i> kita berpusat yah dari situ. Jadi pembuatan atau pengelolaan <i>policies</i> pun juga berpijak pada bagaimana kita melayani dan meningkatkan performance dari orang-orang tersebut, karyawan dan klien. Ingat yah, karyawan dulu baru klien. Karyawan dan klien. Industri ini memang industri <i>people</i>.</p>
3.	Lalu bagaimana sih Pak anda menilai hubungan karyawan antara anda	<p>Konstruktif pastinya, kita juga ingin menjaga keseimbangan antara <i>bottom-up</i> dan <i>up-down</i>. Banyak juga bahkan program-program kita yang sebenarnya merupakan inisiatif dari karyawan. Misalnya program-program sosial, program-program pemasaran, pengembangan pelatihan dan kemampuan karyawan, itu banyak yang bukan berasal</p>

	<p>dengan bawahan anda selama ini?</p>	<p>dari manajemen tapi dari proses-proses <i>continue</i> dan masukan-masukan dari karyawan. Seperti sekarang kita melakukan <i>appraisal</i> setiap tahun dua kali setiap bulan Maret dan September. Nah dari proses <i>appraisal</i> pegawai itu, muncullah <i>need, development need</i> di Perusahaan X. <i>Development need</i> itu dicatat, didokumentasikan, dan dibicarakan dalam rapat khusus manajemen. Jadi kita ada rapat khusus membahas mengenai <i>human resources</i>. Jadi setiap bulan kita ada 4 kali rapat manajemen dan minggu ke-3 setiap bulan itu berbicara mengenai kebijakan-kebijakan kepegawaian. Jadi khusus berbicara tentang <i>policy, staff mapping</i>. Kalo berbicara mengenai <i>employee relations</i> di perusahaan kita tuh ada 2. Antara <i>employee</i> dengan <i>employee</i> lain lalu <i>employee</i> dengan perusahaan. Nah antara <i>employee</i> dengan perusahaan itu juga ada dua, <i>employee</i> dengan <i>practice leader</i> atau sama dengan <i>departemen head</i>, lalu <i>employee</i> dengan <i>top level management</i>. Jadi yang sama bicarakan tadi itu ya <i>policy</i> yang membahas hubungan mengenai karyawan dengan <i>top</i> manajemen. Tapi kita juga membahas banyak sekali kegiatan atau menjalankan kegiatan-kegiatan terkait <i>employee</i> dengan <i>employee</i>. Misalnya kita menggunakan <i>media digital</i> kita seperti Yammer, saluran portal perusahaan, jadi kita menggunakan media digital untuk mendorong komunikasi antar pegawai. Tidak hanya pegawai lintas fungsi atau departemen tapi lintas negara juga. Jadi kita mendorong pegawai untuk <i>sharing</i> observasinya tentang industri PR, juga berbicara mengenai pengembangan diri atau karir melalui Yammer. Jadi Yammer ini seperti media sosial yang khusus digunakan di dalam Perusahaan X Grup. Jadi kita bisa <i>sharing best practices</i>, selain itu kita juga menggunakan portal namanya Fusion. Fusion ini dikembangkan oleh Perusahaan X di kantor pusat AS yang berisi <i>knowledge management</i> perusahaan. Jadi pegawai dapat <i>sharing</i>-kan praktek-praktek terbaik, gagasan-gagasan terbaik, kampanye-kampanye yang sukses, cara mengukurnya dan sebagainya. Nah di Yammer itu ada namanya <i>suggestion page</i> dan kita bisa memantaunya, kalau-kalau ada info yang menarik. Terus kalo ada <i>member</i> baru juga bisa bergabung di Yammer. Semacam milis tapi menggunakan media sosial yang kita <i>subscribe</i>, termasuk info terkait lowongan pekerjaan di negara lain, <i>training-training</i>. Kalo Fusion tadi bentuknya portal untuk mendukung <i>knowledge management</i>. Tapi diluar itu, kita tidak hanya berbicara mengenai komunikasi yang membahas hubungan antara pegawai dengan sesamanya dan <i>management</i>, tetapi juga membahas masalah policies kepegawaian yang Perusahaan X sendiri terus berbenah diri. Yah memang kita bukan perusahaan yang terbaik di semua hal, namun <i>surveys</i> internasional yang diadakan oleh Perusahaan X, kita dianggap oleh pegawai-pegawai sebagai salah satu perusahaan yang <i>best place to work</i> dan banyak diminati dari banyak perusahaan konsultan-konsultan komunikasi yang lain.</p>
4.	Lalu bagaimana dengan	Kalo kita berbicara mengenai <i>retention</i> atau kemampuan menahan seseorang agar tetap bekerja di perusahaan, itu harus dipelajari secara kasus demi kasus. Karena di industri ini secara umum, tingkat <i>turnover</i> karyawan itu cukup

<p><i>retention</i> karyawan Pak?</p>	<p>tinggi rata-rata sekitar 15%. Namun di Perusahaan X sendiri tingkat <i>turnover</i> karyawan hanya sekitar 12-13% yang berarti rata-ratanya masih dibawah rata-rata industri secara global. Saya akui cukup tinggi namun memang gambaran yang wajar, karena di industri jasa terutama jasa konsultan, tingkat <i>turnover</i> itu di level tertentu memang cukup tinggi. Memang belum ada <i>survey</i> yang membicarakan mengenai hal tersebut secara spesifik, namun dari hasil perbincangan sesama praktisi itu memang <i>turnover</i> kurang lebih 20%. Tapi Perusahaan X itu termasuk perusahaan yang mampu <i>me-retain</i>, <i>men-develop</i> karyawan dalam jangka waktu yang lama. Salah satu direktur kami ada yang dulu awalnya sebagai <i>account executive</i>, dari level yang paling rendah sekarang bisa jadi direktur. Kita juga sudah berhasil menginternasionalkan karyawan lokalnya. Tidak hanya mengirimkan pegawai ke Perusahaan X <i>Summer School</i> di Amerika tapi juga seperti saya sendiri, diberi kesempatan untuk bekerja di kantor pusat Hong Kong. Itu bukti bahwa internasionalisasi pegawai itu berjalan. Tahun depan kita akan mengirimkan dua orang pegawai untuk menjalani <i>international assignment</i> diluar selama 3 bulan, yaitu sekitar <i>South East Asia</i>. Kalo program yang saya jalani tadi di Hongkong program khusus namanya Fellowship Program, yaitu program pemilihan pegawai yang diberi kesempatan untuk kerja di negara maju, begitu juga sebaliknya ada yang karyawan dari negara maju ikut Fellowship ke negara berkembang. Programnya sekitar 9-12 bulan namun bisa berkurang sesuai permohonan karyawan, jadi mereka bisa memilih sekiranya waktunya lebih pendek mungkin karena pertimbangan keluarga atau yang lain². Namun yang ingin saya sampaikan adalah bahwa pengembangan karir dan pelatihan di Perusahaan X itu sudah berjalan sangat maju. Kalo program Perusahaan X <i>Summer School</i> atau program-program pelatihan regional itu setiap tahun ada dan melibatkan level bawah yang dikirimkan. Kalo Perusahaan X <i>Summer School</i> itu setiap tahun dan untuk tingkat manajer ke atas. Kalo Fellowship itu untuk mereka-mereka di level 4. Jadi di Perusahaan X itu ada level 1,2,3,4 nah <i>top level management</i> itu di level 4. Tapi kalo yang regional, itu bisa level 2 level 3. Nah kita juga punya in <i>country program</i> yang dikelola oleh perusahaan-perusahaan afiliasi kantor globab. Jadi kita punya kurikulum lokal, jadi berdasarkan observasi semua pimpinan-pimpinan unit kerja terkait, kita lihat mana konsep yang perlu ditingkatkan. Kemudian kalo kita ada pegawai-pegawai baru bagaimana kita buat proses <i>introduction</i>-nya kemudian di-<i>adjust</i>. Kemudian kita buat kurikulum selama setahun dibawah koordinasi <i>human resources</i>. Nah ini program pelatihan yang dibuat di setiap perusahaana afiliasi yang dibawah kendali <i>human resources department</i>. Selain itu kita juga punya program <i>mentoring</i>. Jadi program <i>mentoring</i> itu pegawai senior ditempat yang lain dia mementor pegawai junior di departemen yang berbeda, dan begitu juga sebaliknya. Kita ingin terjadi <i>fast learning</i>. Pegawai yang bagus di <i>corporate PR</i> juga <i>sharing</i> di <i>consumer PR</i>, dan begitu juga bagian-bagian yang lain. Karena memang Perusahaan X memiliki <i>service offering</i> yang sangat beragam dan berbeda-beda dan setiap tahunnya selalu</p>
---------------------------------------	---

		<p>bertambah. Juga produk-produk kita selalu berkembang, sehingga program <i>mentoring</i> ini sangat diperlukan. Yang terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah kita melaksanakan program pemberian pendampingan khusus. Kita lakukan program ini pada pegawai yang masuk dalam kategori <i>high potential</i>, misalnya orang ini pintar tapi dia butuh pendampingan. Pendampingan bisa dari dalam bisa dari luar. Misalnya dia pendampingannya ilmu-ilmu kebahasaan, kita bisa mencari tutor atau pendamping yang sesuai untuk yang bersangkutan. Dari hasil <i>pre test, post test</i>, itu bisa dilihat semuanya. Jadi intinya kita lihat dari bawah ya program-program <i>training</i> yang ada tadi, mulai dari <i>mentoring</i> atau pendampingan, kurikulum pelatihan, Perusahaan X regional program, baru yang internasional <i>Fellowship</i> tadi. Jadi dari lapis yang paling bawah sampai yang paling atas. Kalo <i>X University</i> itu program pelatihan yang didesain di setiap negara yang diisi narasumber bisa dari dalam atau dari luar. Jadi tergantung kebutuhan dibidang apa, nanti kita carikan <i>trainer</i> atau pembicara yang <i>expert</i> dibidangnya. Jadi itu lembaga yang dididik berdasarkan SK dari manajemen perusahaan, dibuatkan kurikulumnya, kemudian dibawakan dalam suasana perkantoran atau di tempat lain yang dipilih, misalnya pernah kita buat di Jakarta Pos. Perlu kita buat yang seperti itu. Kurikulumnya langsung dibuat untuk 12 bulan ke depan dalam periode tersebut dan diadakan minimum sebulan sekali, kadang-kadang bisa sebulan dua kali. Dan setiap modul itu beda peruntukkannya, bisa buat khusus kalangan manajemen eksekutif, bisa untuk konsultan, senior konsultan, ada yang khusus konsumsi manajer saja, misalnya <i>financial awarness</i> itu biasanya untuk manajer saja.</p>
5.	<p>Selain program-program pelatihan, program-program apa lagi sih Pak yang ada di Perusahaan X?</p>	<p>Misalnya program penghargaan. Namun sebelumnya yang paling penting kita bicarakan yang namanya <i>policy</i>. Di industri jasa konsultan, itu tantangan yang paling serius adalah manajemen kinerja atau pengelolaan kinerja, jadi terkait penetapan karyawan itu mendapat <i>reward</i> apapun bentuknya, atau kapan karyawan mendapatkan <i>punishment</i> apapun bentuknya. Mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam suatu <i>policy performance management</i> yang baik itu menentukan sekali aPakah <i>employee relations</i> itu positif apa negatif. Nah <i>training</i> yang tadi itu kan merupakan salah satu bentuk intervensi perusahaan dalam meningkatkan <i>skill</i> karyawan tapi diluar itu bagaimana menilai aPakah hubungan antara manajemen dengan konsultan itu baik, aPakah hubungan konsultan dengan <i>supervisor</i>-nya itu berjalan baik, <i>supervisor</i> itu bisa manajer atau senior konsultan. Ada proses interaksi dan komunikasi yang melibatkan <i>feedback</i> secara menyeluruh. Kalo ada tugas, ada gak di-<i>brief</i> dulu, jadi kalo ada pekerjaan kita di-<i>brief</i> dulu, duduk bareng kita melakukan <i>review</i> tugas tersebut bersama-sama, apakah tugas itu bagus apa tidak, masalahnya gimana. Itu yang penting. Hal ini karena perusahaan Perusahaan X ini pada dasarnya mengandalkan pada aspek teknis selain kekuatan <i>service</i>. Namun aspek teknik ini tidak bisa dipungkiri merupakan aspek yang sangat menonjol. Konsultan itu kalo tidak diisi dengan proses-proses yang bermutu, orang-orang yang bermutu, pasti</p>

		<p>akan ditinggalkan oleh kliennya. Nah, baru instrumen intervensi yang lain <i>reward</i>. <i>Reward</i> itu salah satunya berbentuk <i>award</i>. Namun itu tidak hanya bersifat finansial, tapi juga ada penghargaan² yang bersifat tim maupun yang individual. Nah sekarang itu kita bergerak ke arah penghargaan yang bersifat tim <i>award</i> dari sejak setahun yang lalu. Tapi karena kita juga punya program yang namanya <i>Quality Hero</i>, jadi ini program global. Masing-masing perusahaan cabang Perusahaan X di setiap negara mengusulkan <i>Quality Hero</i> perusahaan masing-masing diajukan ke <i>Eddies Award</i> dan pemenangnya akan mendapat penghargaan internasional itu dari CEO global Perusahaan X. Jadi prosesnya disaring dari kumpulan se-Asia Pasific trus baru mengerucut ke tingkat global dan penilaian dari perusahaan pusat di US. Kalo khusus di Perusahaan X kita punya penghargaan yang biasanya dilakukan di acara <i>staff conference</i>, tahun ini kita adakan selama 2 kali. Jadi <i>staff conference</i> itu rapat pertemuan pegawai yang melibatkan semua, top manajemen, manajer, senior konsultan, konsultan, yah pokoknya semuanya. Jadi penghargaan ini diberikan baik kepada individu maupun tim. Jadi ada acara khusus di <i>staff conference</i> itu, kaya misalnya kemaren penghargaan Eddies award, <i>head president</i> kami datang ke Jakarta untuk menyaksikan penyerahan penghargaan tersebut. Nah yang tadi saya sebutkan itu yang <i>non-financial</i> namanya <i>recognition</i> yah. Nah yang finansial kita juga ada misalnya penghargaan-penghargaan misalnya terhadap kualitas maupun pertumbuhan bisnis. Jadi mereka berkontribusi pada kualitas maupun pertumbuhan bisnis perusahaan, dan itu biasanya diusulkan oleh <i>departemen head</i> atau senior konsultan untuk diberikan kepada individu. Itu biasanya berbentuk bonus. Nah untuk tahun ini kita mencoba menstimulasi departemen atau tim yang berkinerja baik, itu mereka diberi insentif untuk departemennya. Jadi intinya yah itu filosofinya bergerak dari individu ke tim, jadi individu akan membentuk departemen atau tim tersebut jadi yang seperti apa kan. Dan diperusahaan itu banyak sekali tim-tim yang <i>cross-functional</i> seperti itu. Jadi kita ingin memberi mereka insentif atau penghargaan yang bersifat <i>monetary</i> ya agar mendapat <i>spot</i> bonus baik kepada individu atau ke timnya langsung. Kalau masalah sistem penilaiannya, kita kan filosofinya bukan masalah tenor ya. Jadi didasarkan pada kinerja dan <i>performance contribution</i> mereka kepada perusahaan selama ini lah. Kan kita bukan perusahaan kaya BUMN.</p>
6.	<p>Lalu kemudian program-program yang terkait <i>employee relations</i> apa lagi Pak? Kalo program acara khusus ada gak?</p>	<p>Yah itu pasti ada dong. Kita selama ini ada komite-komite ya, kaya komite sosial, komite kepegawaian. Nah komite-komite itu yang bertanggung jawab langsung kepada manajemen puncak, bukan kepada saya walaupun saya sebutkan tadi posisi saya sebagai direktur sosial dan <i>employee engagement</i>. Tapi memang untuk komite sosial, saya yang memantau. Kalo mereka ada komitmen sama organisasi atau suatu lembaga lain gitu yah, saya yang bertanggung jawab memantau apa yang mereka kerjakan. Untuk <i>service pro-bono</i> ya, yang tidak memungut biaya, kita harus memantau walaupun proses koordinasi tetap dijalankan oleh komite-komite tersebut. Dengan mekanisme</p>

		<p>peraturan yang sesuai dengan kantor pusat. Jadi komite-komite ini yang membuat rencananya, <i>plan</i> aksinya dan semuanya, kita yang memantau mendukung, seperti dukungan keuangan, sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan dukungan-dukkungan lain agar mereka siap. Oh iya, jadi ada juga seperti <i>social night</i> yang biasanya bisa disandingkan atau digabungkan dengan program <i>staff conference</i> yang diadakan setiap tahun, atau juga bisa diadakan sendiri. Terus kita juga punya kegiatan yang biasa dilakukan bersama-sama seperti <i>employee day</i>, tapi ada juga yang diadakan oleh masing-masing departemen. Misalnya <i>Lunch at work</i>, sambil makan siang sambil ngerjain tugas, ngobrol, <i>brainstorming</i> ide-ide atau pekerjaan. Tapi itu terserah kreativitas departemen masing-masing. Kami menyerahkan pengelolaan teknis acaranya kepada sumber daya manusia departemen yang bersangkutan. Karena mereka kan yang paling tahu maunya apa. Dilakukannya minimal seminggu sekali. Kalo dengan level yang lebih tinggi kita ada <i>manajemen speaking</i>. Terus kita sudah mulai buat Operasional Manajemen Komite yang membahas alokasi sumber daya, strategi pengelolaan bisnis, dan banyak lagi. <i>Operational Management Committee</i> juga diberikan mandat untuk tidak hanya menjalankan tugas tersebut, tapi juga menjelaskan strategi perusahaan, tujuan dilakukannya suatu pekerjaan, hingga mengelola segala input yang berasal dari pegawai.</p>
7.	<p>Kalo acara seperti perayaan ulang tahun perusahaan, biasanya dirayakan gak Pak?</p>	<p>Emm, tidak. ada hal-hal yang kita rayakan secara <i>continue</i> dan berkala misalnya <i>staff conference</i>. Tapi kita sih tidak ada <i>anniversary</i> terkait sentimen alasan berdirinya perusahaan gitu. Kita tidak pernah melihat kapan perusahaan itu berdiri karena kita melihat bahwa yang paling penting perusahaan mendengarkan dan memahami aspirasi pegawai selama ini, mendemonstrasikan strateginya yang jelas kepada pegawai lewat <i>staff conference</i>, juga mempersiapkan pegawai memasuki tahun yang akan datang. Jadi kita bukan jenis organisasi yang sentimental seperti kapan tahun berdirinya perusahaan gitu ya. Itu gak terlalu penting.</p>
8.	<p>Kalo <i>social night</i> yang Bapak tadi bicarakan terkait <i>staff conference</i>, itu diadakan setahun sekali Pak?</p>	<p>Jadi biasanya acaranya dua hari itu <i>staff conference</i>, yang hari pertama kita ngobrolin <i>review</i> tahun berjalan supaya bagus supaya ditingkatkan, berbicara mengenai produk-produk atau <i>services</i> baru yang ditawarkan perusahaan. Nah malamnya atau besoknya itu, biasanya kita ada <i>employee party</i> yah <i>social night</i> itu. Seperti kaya yang terakhir kemaren kita lakukan di Bandung, terus pernah juga di Jakarta. Tapi yah itu biasanya kita sesuaikan sama acara <i>staff conference</i>. Selama ini sih <i>staff conference</i> baru diadakan setahun sekali. Namun rencananya untuk tahun 2013 ini kita mau bikin setahun dua kali, karena pegawai kita makin banyak.</p>
9.	<p>Kalo acara-acara olahraga atau keagamaan gitu ada</p>	<p>Ooh ada dong, jadi kegiatan-kegiatan berbasis minat seperti keagamaan dan olahraga itu perusahaan memang cenderung mengakomodasi dua hal tadi. Olahraga misalnya futsal, itu dibiayai oleh kantor. Ada juga pertandingan</p>

	gak si Pak?	seru-seruan yah pokoknya mengakomodasi lah mereka-mereka yang suka main bola. Yah kaya kumpul-kumpul sekalian olahraga misalnya hari jumat. Nah misalnya acara keanggotaan bagi yang muslim setiap jumat, kita ada ibadah bersama. Kalo untuk klub olahraga gitu kita gak ada yah karena memang jumlah karyawan kita, walaupun berkembang tapi juga tidak banyak. Karyawan kita kan kurang dari 200 orang ya. Jadi perusahaan yang karyawannya kurang dari 200 orang bisa dikategorikan sebagai perusahaan kecil kan.
10.	Berarti kalo dirunut satu persatu, kegiatannya apa saja pak?	Oke, tadi saya sebutkan ada Yammer, portal komunikasi, kita juga ada electronic newsletter. Jadi semua di Perusahaan X itu Pake elektronik ya, kita tidak pernah menggunakan yang printed. Jadi kalo kita berbicara mengenai komunikasi internal kita cenderung elektronik. Kenapa elektronik, karena yah kita menyesuaikan dengan kebutuhan dan perilaku pegawai ya. Jadi pegawai kita konsultan yah, melek teknologi bukan seperti pekerja pabrik yang butuh alat cetak. Nah kita semua punya smart device, punya akses internet, mobile, smart phone, yah <i>you name it</i> lah. Jadi terutama yah disesuaikan dengan kebutuhan, keinginan, dan perilaku karakteristik pegawai kita selama ini. Lagipula kan memang terbukti efektif selama ini, kita juga ada kombinasi macam-macam ada <i>conference call</i> , antara semua pegawai dengan CEO kami dari Singapore mengenai tantangan industri di tahun depan gimana, strategi yang paling sesuai apa itu bisa lah dilakukan lewat <i>conference call</i> tanpa perlu ketemu langsung kan. Trus biasanya kan di perusahaan menggunakan kotak saran, tapi kita menggunakan Yammer tadi yang saya sampaikan. Disana kan ada <i>suggestion page</i> yang bisa langsung terhubung kepada manajemen atas. Tapi ada juga dikantor untuk melengkapi Yammer tadi, kita sediakan <i>suggestion box</i> di salah satu <i>spot</i> dikantor ya. Jadi yah keduanya bisa diPake kalau karyawan mau nulis kritik, saran atau ide-ide tanpa mau diketahui identitasnya, yah mereka bisa Pake kedua cara tadi. Tapi memang untuk <i>suggestion box</i> tidak terlalu banyak ya penggunaannya, karena jarang sekali karyawan yang bekerja dengan menulis tangan gitu. Pastinya kan diketik dan langsung lewat Yammer lebih efektif yah. Lagipula di Yammer bisa diatur agar <i>anonym</i> nama karyawan pengirim bisa juga ditampilkan alamat <i>email</i> yang bersangkutan kalo mau. Dan <i>input</i> mereka itupun dibaca langsung oleh <i>top</i> manajemen, termasuk saya, atau pihak-pihak dalam perusahaan yang mereka tuju. Kita juga punya my voice, itu <i>survey</i> setiap tahun itu menggali <i>input</i> dan opini-opini karyawan secara menyeluruh.
11.	Trus kalo media <i>slide show</i> atau <i>presentation slide</i> gitu Pak?	Iya kita Pake itu semua, termasuk <i>conference call</i> , <i>staff conference</i> kan semua Pake itu untuk memaparkan poin-poin yang akan dibicarakan dalam forum itu. Media itu pasti dan seringkali kami gunakan di kantor sehari-hari. Yang paling penting sih kita ada <i>company profile</i> dan dokumen-dokumen pendukung terkait untuk memperkenalkan

		perusahaan kepada publik kita ya.
12.	Lalu bagaimana cara memperkenalkan karyawan baru dengan <i>ambience</i> dan suasana di Perusahaan X Pak?	Kita ada <i>introduction program</i> , programnya tuh udah baku <i>guideline</i> apa-apa saja yang dipelajari. Sudah ada proses teknis yang diperlukan lah intinya. Mulai dari <i>policy</i> perusahaan, <i>policy</i> klien, <i>policy people</i> . Ada semua lah pokoknya.
13.	Kalo obrolan langsung dengan karyawan biasanya seperti apa Pak?	Pastinya pembicaraan informal sehari-harinya, juga masalah-masalah diluar pekerjaan. Kalo <i>face to face</i> atau <i>direct conversations</i> kita sering sekali yah dan banyak program perusahaan yang memang mensyaratkan pertemuan semacam itu. Misalnya kita ada <i>weekly meeting</i> yang diserahkan pada kreatifitas masing-masing departemen ya. Seperti departemen saya misalnya ada rapat mingguan juga ada rapat bulanan. Rapat bulanan selalu ada format tersendiri, karena ada 4 hal yang biasanya dibicarakan atau <i>balance core cut</i> misalnya <i>financial objectives</i> atau bisnis, <i>service client</i> atau <i>customer</i> , <i>internal business process</i> , <i>learning and growth</i> . Ada juga <i>outside meeting</i> , jadi <i>meeting</i> tapi diadakan di luar kantor untuk mencari suasana baru atau apapun lah. Ada juga <i>Thank You Dinner</i> , paling gak setahun sekali.
14.	Kalo menurut Bapak, merangkum adanya kegiatan <i>employee relations</i> yang telah disebutkan sebelumnya, manfaatnya apa sih Pak?	Yah kita ingin supaya semua anggota organisasi itu bergerak pada tujuan organisasi secara menyeluruh ya. Kalo bisnis yang kita jalani selama ini <i>prosper</i> dalam artian klien yang ditangani itu berkembang, klien yang dilayani itu tetap <i>stay</i> , karyawan <i>stay</i> bahagia dan bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, maka kesejahteraan karyawan juga akan meningkat. Jadi pada intinya pada akhirnya strategi perusahaan itu akan menjadi strategi karyawan. Trus ekspektasi pegawai akhirnya bisa dimengerti dan dipenuhi manajemen puncak. <i>Input</i> mereka diberikan <i>feedback</i> dengan baik, saya pikir itu karena keberhasilan kegiatan-kegiatan tersebut. Biasanya kan ada yah perusahaan yang karyawannya susah sekali ketemu pimpinannya, entah karena sibuk atau apa, tapi di Perusahaan X karyawan dan pimpinan itu bertemu setiap hari dan bebas tidak ada protokol kaku biasanya. Jadi antar karyawan dan juga pimpinan bisa lebih dekat, <i>barrier</i> komunikasi itu berkuranglah. Dari semua penjabaran saya tadi yah bisa dikatakan komunikasi dua arah itu berjalan sangat baik saat ini.
15.	Apa saja sih Pak hambatan atau kendala yang dihadapi	Pasti adalah hambatan-hambatan atau kendala yah, apalagi keluarga itu kalo semakin besar kan semakin <i>complicated</i> , seperti keluarga di Perusahaan X yang terus bertambah selama ini. Mungkin terkait kesalahan-

	selama pelaksanaan kegiatan-kegiatan employee relation ini?	kesalahan teknis yang terjadi, kurang koordinasi untuk hal-hal yang kecil selama acara. Yah itu wajar lah terjadi. Selama tidak berkontribusi negatif secara berlebihan sih saya rasa hambatan semacam itu wajar. Dan dijadikan <i>reminder</i> juga untuk kedepannya karyawan bisa belajar lebih <i>cautious</i> dan teliti. Kan biasanya setelah acara juga pasti ada evaluasi atau <i>review</i> yah dari tim-tim atau komite yang bertanggung jawab, nah disitu biasanya ketahuan kesalahan-kesalahan atau apapun yang terkait kesuksesan acara. Dari kesalahan itu yah berhati-hati dan lebih <i>prepare</i> untuk acara selanjutnya. Dan juga kan selama ini kalo ada acara-acara itu kita seringkali bikin tim yang terdiri dari karyawan <i>cross-functional</i> , nah mungkin karena beda divisi jadi kadang susah juga. Mungkin susah nemu waktu atau gimana. Apalagi mungkin mereka terlalu <i>ter-occupied</i> sama kerjaan di departemen mereka. Mereka kan punya <i>goal-goal</i> dan target masing-masing departemen, jadi mungkin mendahulukan itu. Tapi yah wajar lah.
16.	Bagaimana sih Pak proses perencanaan awal sebelum suatu kegiatan <i>employee relations</i> dijadikan program perusahaan dan dilaksanakan?	Hal ini terkait terutama dengan perencanaan anggaran yah. Seperti sekarang kita selalu menjalankan rencana bisnis tahun berjalan. Asumsi dari rencana bisnis itu disePakati maka kita berbicara mengenai strategi untuk mencapai tujuan tahun yang akan datang. Nah salah satu perwujudan dari strategi itu adalah <i>employee relations</i> . Mana yang merupakan tanggung jawab bagian <i>human resources</i> , mana yang seharusnya merupakan <i>company initiative</i> , mana yang merupakan inisiatif departemen. Kita berbicara mengenai analisis situasi kondisi ke depan seperti apa nah kita menyusun program yang bisa menjawab dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan di tahun yang akan datang. Nah analisis situasi dan data2 yang dibutuhkan untuk menentukan perlu tidaknya suatu kegiatan yah tadi itu melalui <i>my voice</i> , <i>survey tahunan</i> , <i>appraisal</i> masing-masing departemen. Dari input-input itulah perusahaan mengambil tindakan, kan dibuat analisis dulu, dibuat <i>mapping</i> masalahnya, dianalisis yang panas yang dingin, wilayah-wilayah mana yang bermasalah dan membutuhkan penanganan segera, mana yang bagus, mana-mana yang harus dilihat sebagai <i>grey area</i> yang harus diwaspadai. Itu nanti hasil dari <i>my voice survey</i> tahunan itu dipresentasikan. Kita bikin <i>workshop</i> , bikin kelompok-kelompok kecil dari setiap masalah. Jadi dari <i>my voice survey</i> itu dikelompokkan jadi beberapa masalah, kemudian masalah-masalah tersebut dibahas <i>action plan</i> nya, bersama-sama dengan pegawai bukan manajemen mengatakan secara <i>top-down</i> itu gak. Kita ingin pegawai juga terlibat dengan penyelesaian masalahnya.
17.	Bagaimana Bapak menilai antusiasme karyawan dalam menerima dan mengikuti	Pastinya bervariasi sih. Kalo kita berbicara mengenai <i>my voice survey</i> pegawai biasanya antusias. Saya gak bilang sepenuhnya sukses karena faktor budaya juga, jadi kan jarang karyawan yang menulis dengan tangan yah, jarang mereka menyampaikan keluhan atau input melalui tulisan. Dan itu juga bukan Cuma di Perusahaan X, tapi juga di perusahaan-perusahaan lain juga begitu. Yah kembali lagi tadi kembali ke karakteristik pegawai yang lebih

	kegiatan-kegiatan ini?	<p><i>elektronic minded</i>. Kalo misalnya mereka ada keluhan atau ada apapun sih mereka seringnya langsung ngomong aja ke pimpinan. Kan saya bilang akses komunikasi dua arah di Perusahaan X itu sangat mudah. Tapi ada juga pastinya yang muncul dalam bentuk <i>grapevine</i>. Namun pada akhirnya pasti ketangkep juga sih. Kalo dari Yammers, antusiasme karyawan justru sangat terlihat, karena banyak sekali masukan-masukan dan ide-ide baru yang disampaikan lewat itu, jadi arus di Yammers memang lebih deras dan semarak. Karena kita organisasi internasional, jadi memang karyawan-karyawan itu didorong dan dibiasakan untuk <i>speak up</i>. Trus kalo masalah yang <i>training</i> tadi, kalo dari <i>appraisal</i> biasanya pelatihan itu berasal dari inisiatif pegawai, berarti dia menunjukkan antusiasmenya kan. Misalnya dia merasa saya ingin memperkuat kemampuan saya di bidang A, maka perusahaan berusaha mengakomodasi dengan digabungkan dengan karyawan-karyawan divisi lain kalo kebutuhan mereka sama. Tapi ada juga yang masing-masing karena memang kebutuhan-kebutuhan seperti itu seringkali spesifik dan berbeda-beda antara individu. Terutama kalo program <i>Social night</i> atau <i>Employee Party</i>, karyawan pasti antusias banget, seneng. Mereka gak cuma ikut ya tapi juga menyumbangkan ide untuk acara pastinya. Jadi mereka merasa memiliki acara itu. Jadi kalau kita bikin acara itu selalu dari kreativitas pegawai-pegawai itu. Apalagi kan mayoritas dari pegawai-pegawai tuh anak muda, jadi acara-acara yang dibuat itu lebih dinamis. Ada yang jadi bintang rock lah, <i>vampire</i> lah. Kita sih yang tua-tua ngikut aja. Hahaha.</p>
18.	Proses evaluasi kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> bagaimana Pak?	<p>Ada <i>survey</i> tahunan, terus yang kedua <i>turnover rate</i>. Mengevaluasinya ya dari situ. Nah <i>turnover rate</i> juga terkait sama <i>retention rate</i>, seberapa mampu perusahaan kita menahan karyawan agar bertahan di perusahaan, menambah <i>service year</i> pegawai. Semakin tinggi <i>average service year</i> karyawan yah berarti kondisi perusahaan makin bagus. Kita juga menggunakan <i>360 feedback</i>, ini memberikan indikasi tentang kualitas kepemimpinan. Jadi kalo kita mau menilai pegawai kan tidak hanya dari pretasi kerja yang ditugaskan pada yang bersangkutan tapi juga mendapatkan <i>feedback</i> dari orang-orang lain, <i>peer group</i>, departemen lain, atasan dari departemen lain, bawahannya. Jadi pengertian <i>360 feedback</i> itu yah penilaian ke atas, ke bawah, ke samping, <i>cross functional</i>, semuanya lah penilaiannya dikumpulkan. Kita kan Pake satu sistem dikantor yang semuanya secara otomatis lewat komputer, jadi setelah <i>360 feedback</i> baru <i>reason</i> dengan pegawai. Kalo evaluasi <i>training</i> yang paling yahud dari <i>behaviour</i> lah. Misalnya kalo dia abis dapet <i>training digital communication</i>, nah ketika dia ada <i>project</i> dengan klien, dia menulis, berkomunikasi, yah dia menerapkan konsep <i>digital communication</i> yang udah diajarkan di <i>training</i> tadi. Berarti pelatihannya berhasil. Selama ini <i>digital training</i> kita modulnya bagus2, selama ini hasil dari <i>online training</i> karyawan itu <i>outstanding</i>. <i>Service</i> kita yang menggunakan <i>digital</i> juga berkontribusi bagus pada <i>sales</i> perusahaan,</p>

		berpengaruh pada tingkat bisnis.
19.	Kalau dari kotak saran atau Breakfast With The Boss, evaluasinya seperti apa?	<p>Evaluasinya yah seberapa kita mampu mem-<i>follow up</i> apa yang disampaikan di acara tersebut. Kita kan seringkali ada <i>feedback</i> yah, intinya <i>feedback</i> itu kan bisa merubah <i>policy</i>, melakukan tindakan tertentu saja yang jangka pendek tanpa perlu merubah <i>policy</i>. Yah kita serahkan dulu pada departemen yang terkait atau <i>human resources</i>. Kalo misalnya dengan departemen terkait yah kita secara demokratis memfasilitasi atau men-<i>test drive</i> di situ. Setiap masalah yang ada yah kita berusaha menjembatani, misalnya karyawan bermasalah dengan pimpinannya, yah kita pertemukan keduanya. Tapi kalo misalnya masalahnya ketidaksukaan personal dengan atasannya langsung misalnya, yah kita Pake mediasi dari <i>human resources</i>. Evaluasinya adalah aPakah <i>feedback</i> tersebut di-<i>follow up</i> apa tidak. Kalo gak di-<i>follow up</i> dan hanya disimpan dilemari yah buat apa, gak berhasil dong. Tapi selama <i>Breakfast With The Boss</i> selama ini sih selalu disampaikan area2 apa saja yang dikemukakan karyawan dan kita <i>open minded</i> untuk itu. Pokoknya setiap ada keluhan karyawan, yah kita berusaha memfasilitasi penyelesaiannya karena kalo gak bahaya bisa mempengaruhi <i>performance</i> karyawan dan hubungannya di dalam perusahaan. Atau kalo ternyata ada salah paham dan ada keinginan karyawan yang misalnya gak mau dikasih pekerjaan ini, minta ganti yang lain. Yah kita berusaha menyampaikan ke yang bersangkutan tujuan perusahaan memberi dia pekerjaan itu apa, bahwa kita memberi kesempatan dia untuk belajar, mengasah kemampuannya, ada beberapa <i>exposure</i> yang harus dia lewati biar <i>skill</i>-nya bertambah. Kadang-kadang dia tidak mengerti tentang rencana perusahaan, pimpinan unit kerjanya tidak mampu mengkomunikasikan dengan <i>peer</i>. Jadi memang memerlukan kedewasaan dari pimpinan unit kerjanya untuk menjelaskan mengapa dia dipindahkan, kenapa dia harus ngerjain itu. Yah ini masalah komunikasinya saja. Tapi penyampaian <i>input</i> karyawan yah disampaikan di <i>Breakfast With The Boss</i>. Intinya kegiatan ini kan menabrak hierarki, jadi tidak perlu lewat manajer, tapi langsung ke pegawai di bawahnya. Kadang kan sukanya masalah langsung diketahui manajemen paling atas, tapi menyampaikannya bareng-bareng.</p>
20.	Nah, kalo hasil evaluasi dari kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> selama ini seperti apa Pak?	<p>Kalo dari <i>survey my voice</i> sih dari tahun ke tahun trennya selalu ada peningkatan, meningkat terus. <i>My Voice</i> itu kan mengukur banyak indikator kaya <i>my manager, my company</i>. Kalo <i>my manager</i> itu dengan manajer di atas karyawan langsung, kalau <i>my company</i> itu bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan. Jadi <i>concern area</i>-nya itu semakin mengecil. Kalo hasil <i>survey</i> udah ada kan biasanya kita komunikasikan, karena memang kita masih perusahaan kecil jadi lebih gampang. Kita ada kemajuan di sini, ada masalah di sini. Cara ngatasinnya gimana. Nah kalo di sini, setiap kali ada masalah kita langsung membentuk kelompok-kelompok kecil. Misalnya perusahaan kurang peka terhadap kegiatan sosial, langsung kita bikin komite sosial. Trus masalah <i>my manajer</i>, mengenai</p>

		kemampuan menjelaskan tugas (<i>new business brief</i> , kita bikin lagi komite terkait. Nah komite-komite ini nantinya menyusun <i>action plan</i> untuk menyelesaikan masalah itu. Kapan, bagaimana, siapa penanggung jawabnya, dituliskan, dilaksanakan.
21.	Menurut Bapak, ada gak kegiatan <i>employee relations</i> yang menurut Bapak belum ada di Perusahaan X namun sebenarnya perlu dilaksanakan di masa depan?	Kalo berbicara mengenai cukup atau enggak dari kegiatan-kegiatan yang ada, tidak pernah ada kata cukup ya. Karena kita sebagai perusahaan pasti selalu meng- <i>improve</i> apa yang kita punya, kondisi yang ada supaya lebih baik. Saya sih melihat kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang selama ini telah dijalankan, berlangsung baik yah sukses. Terbukti dari antusiasme karyawan terhadap kegiatan tersebut dan pengaruhnya pada <i>financial goals</i> kita. Perusahaan kita terus tumbuh dan berkembang hingga tiga kali lipat kurang lebih. Jadi itu menunjukkan bahwa program-program tersebut berkontribusi positif bagi kemajuan perusahaan. Seperti saya bilang bahwa industri ini adalah industri yang sangat dinamis, kompetitif, dan kompetisi cukup tinggi terutama terkait masalah peningkatan <i>knowledge</i> dan <i>performance</i> sumber daya manusia. Sehingga mungkin ada tidaknya kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang baru, akan berjalan dengan sendirinya sesuai kondisi yang dihadapi perusahaan di masa depan dan kebutuhan-kebutuhan perusahaan saat itu. Tentunya sebagai usahaantisipasi di masa depan. Namun yang jadi prioritas kita saat ini adalah <i>improvement</i> dan men- <i>develop policy-policy</i> yang ada terutama yang terkait kepegawaian. Keluarga Perusahaan X makin besar, karyawan makin banyak, jadi keberadaan <i>policy-policy</i> itu memang harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan terkini perusahaan. Tentunya untuk mendorong <i>performance</i> karyawan dan perusahaan secara umum.
22.	Bagaimana komunikasi internal berjalan di dalam perusahaan selama ini?	Kalo bicara aliran yah atas ke bawah, bawah ke atas, <i>between employees</i> . Jadi dari input-input karyawan yang disampaikan melalui <i>survey my voice</i> , <i>Breakfast With The Boss</i> , input-input itu bahan bakunya, diskusi-diskusi informal, <i>employee meeting</i> , lalu digodok dan dikomunikasikan. Kalo menyangkut <i>policy-policy</i> yang kompleks sih, cenderung kita tatap muka tapi selalu di- <i>follow up</i> dengan memo. Kalo masalahnya tidak terlalu kompleks, tatap muka cukup, atau memo saja cukup. Memo itu disampaikan bisa lewat <i>email</i> atau memo tertulis yah. Kalo memo tertulis biasanya untuk menjangkau anggota perusahaan yang tidak memiliki akses ke <i>email</i> , kaya <i>driver</i> , pegawai admin, <i>office boy</i> . Trus kalo ada suatu kebijakan atau informasi yang udah dibicarakan di level atas, lalu melibatkan para manajer, baru biasanya disampaikan ke seluruh pihak yang terkait atau dituju. Tapi gak selalu lewat <i>email</i> , bisa lewat tatap muka. Tatap mukanya juga ada pilihan, apakah semua pegawai ngumpul, atau hanya di level departemen karena gak semua orang harus tahu. Terus ada tatap muka langsung dengan individu tertentu kalo ada masalah.

23.	Kalo masalah pemilihan media internal pertimbangan apa Pak?	Dalam menggunakan media internal kita gak pernah melihat dari sisi biaya tapi dari efektivitas. Kalo kita bicara mengenai rencana bisnis, dijelaskan lewat memo aja ya gak bisa. Kita selalu bikin <i>staff conference</i> , pertemuan tahunan. Jadi kita gak mikirin biayanya. Yah jelas kalo <i>staff conference</i> dilakukan di Bali kan jauh lebih mahal dari sekedar <i>email</i> , tatap muka. Nah kalo bicara efektifitas, pasti hasil akhirnya pengaruhnya juga besar kalo Pake media itu.
24.	Informasi-informasi apa saja sih Pak yang biasanya Bapak sampaikan kepada karyawan?	Seperti misalnya menyampaikan informasi tentang pekerjaan, bagaimana mereka melakukan pekerjaan, dasar pemikirannya gimana yah kita jelaskan. Biar karyawan itu paham tujuan melakukan ini apa, apa yang mau dicapai. Jadi mereka punya motivasi untuk mengerjakan pekerjaan mereka itu. Terus juga menyampaikan <i>policy-policy</i> , ada perubahan atau gak di perusahaan. Kita juga menyampaikan tentang kinerja karyawan itu bagaimana misalnya setiap ada kebijakan strategik yang berdampak pada perorangan tapi bukan departemen, yah selalu kita sampaikan langsung pada yang bersangkutan langsung. Misalnya promosi, transfer, <i>disiplinary action</i> misalnya suka datang telat, tindakan2 yang melanggar kode etik yah disampaikan secara langsung, baru menyusul keterangan tertulisnya. Kalo terkait informasi kondisi terkini perusahaan kita sangat transparan mengenai itu. Setiap tahun semua pegawai itu tahu mengenai kondisi perusahaan. Namun di level departemen kita menerjemahkan itu dengan financial <i>objective</i> di departemen terkait. Jadi ada <i>company objective</i> dan departement objective, maksudnya financial objective. Di <i>staff conference</i> di mana semua karyawan itu muncul kita berbicara mengenai <i>company</i> dan <i>financial objective</i> . Tapi yang di rapat bulanan departemen, kita ngomongin tentang <i>core balance cut</i> terkait <i>department objective</i> dari departemen yang saya pimpin.
25.	Bagaimana anda menilai keterbukaan informasi antara pimpinan dengan karyawan?	Sangat terbuka, kita berusaha menyampaikan semua informasi-informasi yang diperlukan oleh anggota perusahaan. Namun ya pastinya ada saja informasi-informasi yang terbatas dan hanya diperuntukkan bagi pihak-pihak tertentu. Misalnya hal-hal yang menyangkut persaingan, tuntutan hukum, informasi yang kesannya <i>ethical</i> misalnya gaji
26.	Kalo dari kecukupan informasi yang Bapak sampaikan bagaimana?	Kita ada namanya <i>right from the start meeting</i> , jadi yang pertama kita lakukan dengan personel di dalam perusahaan baru yang kedua dengan klien yang akan ditangani. Jadi tim yang ada harus di- <i>brief</i> sampe bener-bener ngerti dulu penugasannya bahkan kalo untuk tugas-tugas yang sangat sulit yah, kita berikan <i>training</i> dulu biasanya. Biasanya <i>right from the start meeting</i> ini bisa dari pimpinan langsung atau dari penanggung jawab proyek yang paling senior. Jadi yah didalamnya kita ada pembicaraan tentang inti masalahnya apa, rencana penyelesaian bagaimana, <i>guidelines</i>

		yang harus dikerjakan seperti apa. Itu ada semua.
27.	Informasi yang biasanya disampaikan karyawan kepada Bapak biasanya apa saja?	Mereka melaporkan kemajuan mereka dalam pekerjaan, kesulitan, hal-hal teknislah, konsultasi teknis. Mereka memberikan reaksi atau umpan balik dari informasi yang saya sampaikan. Karena kita multinational <i>company</i> , kita dibiasakan input demokratis disampaikan. Jadi mereka ngomong aja kadang-kadang lewat <i>email</i> kalo kita lagi gak ditempat yang sama.
28.	Kalo Bapak menilai kenyamanan karyawan dalam menyampaikan inputnya selama ini kepada Bapak bagaimana?	Kalo secara mayoritas sih pegawai memiliki <i>maturity</i> yang bagus, mereka <i>speak up</i> , gak ada <i>barrier</i> lah, mau ngomong ngomong aja. Trus setelah mereka menyampaikan input mereka apapun itu, yah saya <i>welcome</i> aja yah baik itu untuk hal-hal yang positif maupun negatif. Manajemen perusahaan selalu didorong untuk kalo ada masalah yah seharusnya langsung memberikan solusi, di- <i>follow up</i> secara cepat biar masalah gak berlarut2. Spiritnya selalu gitu. Trus pada akhirnya kalo ada masalah seperti itu, kita bicarakan bersama dengan yang bersangkutan dan malah kita tanyakan balik ke mereka, kamu punya solusi apa. Jadi mereka juga ngasi masukan ke kita. Ada proses penyelesaian secara bersama lah disitu.
29.	Bagaimana cara Bapak peka dalam mengenali masalah yang tengah dihadapi oleh karyawan?	Yah dari hal-hal yang dikatakan, gerak tubuh, hasil kerja kan bisa keliatan. Misalnya hasil kerja menurun, sering gak masuk kerja, stres mungkin. <i>The best way</i> adalah kita menyampaikan yang sebenarnya, tapi kadang-kadang waktunya aja yang disesuaikan. Saya selalu menunggu waktu yang paling tepat. Misalnya ada pegawai yang sering terlambat dan saya berharap dia bisa datang lebih tepat waktu. Jadi ketika dia datang tepat waktu yah saya puji dia, saya tepuk tangani dia, saya bilang “ i feel like dancing today because you dont come late today”. Lebih secara informal. Tapi kalo pelanggarannya serius yah, yah harus serius juga lewat saluran formal yang ada. Seperti yang saya sampaikan tadi.
30.	Lalu bagaimana dengan proses pengambilan keputusan di perusahaan antara anda dengan karyawan?	Yah itu tergantung penerapan dari pimpinan puncak, kalo dia demokratis yah berarti dia melibatkan anggota perusahaan yang lain dalam mengambil keputusan, dan begitu juga sebaliknya. Secara umum kalo di Perusahaan X kita dapat dikatakan secara kolektif jadi kita juga meminta pendapat dari manajer. Jadi kalo misalnya ada masalah dan kita kan memutuskan dari pendapat yang lain juga, jadi kita menyediakan fasilitasnya. Mereka juga akhirnya menyampaikan pendapatnya lewat <i>anonymous channel</i> seperti <i>suggestion box</i> , Langsung ke HR atau pimpinannya, juga bisa langsung lewat <i>Breakfast With The Boss</i> kan juga boleh.

31.	Lalu bagaimana pengkomunikasian dalam koordinasi pekerjaan selama ini Pak?	<p><i>In most cases</i> kita pake analisis <i>workload</i>. Jadi <i>analysis workload</i> itu bisa membantu kita menganalisis apakah karyawan itu tengah <i>overwork</i>, <i>underwork</i>, apa uda <i>just enough</i> cukup memang segitu idealnya. Practice leader pake caranya masing-masing karena dari satu departemen ke departemen lain ritme kerjanya beda. Tapi intinya kita pake analisis <i>workload</i>. Didistribusikan secara adil pekerjaannya, bukan masalah pembagiannya tapi juga memastikan kalo ada <i>transfer of knowledge</i> disitu. Tapi kita juga ada <i>job description</i> yang melekat pada pekerjaan masing-masing individu ada. Tapi kalo pekerjaan yang terkait <i>client service</i>, bisa ada bisa tidak <i>job description</i>-nya. Kita juga pake model <i>Back Up Plan</i>, jadi kalo misalnya ada yang berhalangan, yang lain menggantikan. Yah intinya tergantung dari kedewasaan dan kepekaan individu dalam tim tersebut bagaimana komunikasi pekerjaan dilakukan. Selama ini pembagian pekerjaan yang saya lakukan yah pertama pastinya berdasarkan kompetensi. Tapi bukan semata-mata kompetensi tapi kedua bisa juga karena pertimbangan <i>learning and growth</i> yang saya sampaikan tadi. Kita ingin agar karyawan belajar hal-hal yang berbeda. Dan yang terakhir karena pertimbangan <i>availability</i> atau <i>workload</i> karyawan bagaimana.</p>
32.	Bagaimana cara perusahaan dalam menumbuhkan kreatifitas karyawan?	<p>Kita program award atau penghargaan. Kalo ide kreatif diberi penghargaan baik finansial maupun non keuangan. Kedua dari cara kita melaksanakan <i>brainstorming</i>. Kita punya cara sendiri dalam <i>brainstorming</i> supaya orang itu kreatif. Jadi mereka diberi kesempatan untuk presentasi dan menyampaikan ide-ide mereka ke kita gitu. Walaupun ide-idenya biasa saja, tapi gak papa, kita beri fasilitas agar dia mencoba.</p>
33.	Bagaimana anda menyampaikan mengenai bagaimana kinerja karyawan dinilai selama ini?	<p>Selama ini kita dua kali setahun terkait <i>appraisal</i> karyawan, Maret sama September. Tapi itu semua sudah ada di sistem yang uda jelas dan karyawan sudah mengetahui apa-apa saja penilaiannya. Nah kita kan punya buku panduan yang terkait apapun mengenai perusahaan. Kalo karyawan baru itu kita punya <i>administration manual</i>, mengatur semua hal yang terkait <i>how to be a good consultant</i>. Kalo di mengikuti di buku itu yah kemungkinan dia berkinerja baik. Tapi diluar itu semuanya ada di komputer, di sistem penilaiannya dan karyawan dari awal sudah diberitahu. Selain faktor-faktor yang dinilai, di sistem juga sudah ada tentang <i>job description</i>, <i>QPI</i>, <i>goals</i>.</p>
34.	Masalah-masalah yang seringkali muncul dalam komunikasi internal?	<p>Masalah ya banyak. Kalo kemaren saya bilang jadi untuk tugas yang harus melibatkan karyawan dari departemen-departemen yang berbeda kadang sulit waktunya, terus juga karena karyawan lebih fokus ke <i>goal</i> departemennya jadi sedikit menyulitkan hasil kerja dari <i>cross functional</i> juga bisa. Bisa juga muncul salah paham antara atasan</p>

		dengan karyawan atau antar karyawan. Tapi biasanya disampaikan bisa melalui <i>suggestion box</i> , <i>Breakfast With The Boss</i> itu kan akan terungkap semuanya.
35.	Bagaimana dengan kerja sama antar karyawan?	Cukup baik yah. Secara <i>overall</i> dari kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> tersebut sih selama ini sudah baik.
36.	Bagaimana aspek kepercayaan dijalankan selama ini?	Yah saya sih percaya dengan mereka misalnya karena selama ini hasil kerja mereka juga bagus, asalkan tugasnya selesai, tanggung jawabnya dijalankan yah buat saya tidak masalah. Itu semua dari <i>maturity</i> mereka, udah <i>adult</i> kan jadi tahu lah tanggung jawab dan apa-apa yang diharapkan dari mereka. Tapi selama ini sih gak ada masalah, saya percaya-percaya saja dengan mereka. Dan mereka yah sejauh ini kapabilitasnya bagus, <i>excellent</i> .
37.	Bagaimana anda mengekspresikan hasil kerja karyawan?	Yah kan ada lewat program penghargaan, Kalo misalnya mereka bagus <i>performance</i> -nya bagus, yah ada mekanisme penghargaan kan. Atau misalnya mengirimkan kartu yang mengapresiasi kinerja mereka yang menonjol. Atau juga dari <i>gesture</i> seperti menepuk punggung mereka, atau <i>on the spot</i> dipuji. Yah terutama hal-hal yang informal. Kalo misalnya kinerja yang buruk, yah kita ketemu langsung <i>face to face</i> bicarakan masalahnya apa. Tapi kalo misalnya udah yang besar dan terkait <i>ethical issue</i> misalnya, yah kita harus tegas. Biasanya dipanggil dulu dibicarakan tapi pada akhirnya ada media formalnya berupa pemberitahuan tertulis.
38.	Bagaimana kaitan antara kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> dalam komunikasi internal perusahaan?	<p>Staff conference : Sebagai mekanisme menyampaikan <i>feedback</i> atas informasi yang disampaikan manajemen, memberikan informasi menjelaskan kegiatan-kegiatan perusahaan dan menjabarkan business dan kondisi terkini perusahaan, <i>Brainstorming</i> ide, menyampaikan propaganda perusahaan dan merintangi propaganda dari sumber lain. Sarana komunikasi timbal balik. Dan sebagai sarana dalam upaya menjelaskan kebijakan, praktek perusahaan.</p> <p>Employee party: Salah satu alat untuk meningkatkan kedekatan antar karyawan dan meningkatkan peran serta karyawan. Kan ada juga kegiatan-kegiatan yang berasal dari <i>company</i> maupun dari departemen masing-masing. Tapi kalo <i>company party</i> yah harus ditunjang dengan banyak kegiatan yang lain misalnya makan bersama se-departemen, <i>special days</i> kaya setiap jumat ada <i>Fruit Friday</i>, <i>Kartini Day</i> karyawan didandai Pake kebaya dll. <i>Halloween Party</i>, kemaren ada <i>Chinese New Year</i>. Kan itu juga termasuk masukan dari karyawan juga. <i>Employee party</i> juga bisa jadi alat untuk ekspresi karyawan, mereka bisa Pake tema apa trus akhirnya dijalankan dengan tema tertentu. Tapi kegiatan sosial ini bukan satu-satunya yang menunjang. Karena kalo berbicara masalah <i>employee relations</i> itu merupakan tanggung jawab pimpinan unit kerja dan juga karyawan. Jadi ada kerja sama dan keterlibatan semua</p>

	<p>anggota perusahaan lah. Kalo dari <i>special days</i> tadi yah ada yang inisiatif karyawan, ada yang inisiatif perusahaan, kadang inisiatif CEO. Kalo dari <i>dinner</i> atau <i>luch</i> bersama, baik departemen maupun personal. Itu penting sebagai ajang <i>breaking</i> aktifitas sehari2 ya. Karena cara kerja kita itu sangat sibuk, dan sering keluar kantor untuk <i>meeting</i> dengan klien. Jadi acara kumpul-kumpul itu juga ajang untuk saling bertemu antar karyawan maupun dengan atasan yang bersangkutan. Kalo saya misalnya saya ajak mereka jalan, karena kebanyakan masih muda ya, tapi saya pilih tanggal-tanggal yang rawan misalnya akhir bulan gitu ya</p> <p>Media Internal: Saling bertukar kartu, Kartu ucapan yang diberikan pegawai karna prestasinya menonjol. Itu diberikan pimpinan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi. Trus media internal yang searah itu Inpac, dua arah itu kaya Yammers, pertemuan tatap muka. Jadi yang searah juga gak selamanya buruk karena terkait <i>availability</i> jg kan.</p>
--	--

Lampiran 2.4: Transkrip Wawancara Informan 4

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Profil Informan 4	<p>Usia: 54 tahun</p> <p>Pendidikan terakhir: Strata 2 Komunikasi Universitas Indonesia</p> <p>Pekerjaan : Dosen Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia prodi Hubungan Masyarakat yang dicutikan selama 4 tahun oleh negara karena mengembang tanggung jawab juga sebagai Komisioner di Komisi Informasi Pusat.</p> <p>Pengalaman atau riwayat hidup: Sejak lulus saya memang sudah bekerja di beberapa <i>Public Relations Agency</i> lalu saya menjadi dosen komunikasi UI terutama mata kuliah prodi Hubungan Masyarakat atau humas. Waktu menyusun tesis untuk S2 juga mengambil tema terkait humas, sering bergerak di bidang <i>agency</i> PR bahkan memiliki <i>agency</i> PR sendiri. Selama ini juga sering jadi instruktur atau pembicara di berbagai acara dan perusahaan di bidang humas. Tahun 2000-2003 saya menjabat sebagai wakil kepala humas UI dan tahun 2003-2008 saya menjabat Kepala Humas UI.</p>
2.	Menurut Mbak seberapa penting keberadaan karyawan di dalam sebuah perusahaan?	Menurut saya ya, apalagi saya orang humas, aset utama perusahaan itu adalah karyawan. Di dalam perusahaan selain modal aset yang paling penting yah karyawan, udah pasti itu. Kalo perusahaan gak punya modal kan pasti bohong. Tapi karyawan yang paling penting karena karyawan itu penggerak roda perusahaan. Makanya di sebuah perusahaan, yang digarap pertama kali dan paling utama adalah internalnya. Mau kita ngelakuin kegiatan eksternal, sasarannya apa-apa, tujuannya apa-apa, semua itu tetep tergantung pada manajemen internalnya.
3.	Kalo misalnya dikaitkan dengan perusahaan jasa yaitu perusahaan konsultan PR itu gimana Mbak?	Itu tadi kan perusahaan secara umum, kalo di konsultan tujuan dan pekerjaan dia adalah memberikan konsultasi, memberikan petunjuk kepada orang lain bisa dibayangkan, membuat suatu produk yang dia men-suggest sesuatu kepada orang lain untuk menghasilkan sesuatu yang baik, kan begitu. Kalo gak baik kan buat apa pake konsultan, logikanya kan begitu. Maka ujung toMbak untuk menciptakan sesuatu yang baik itu terletak di internalnya konsultan itu menjadi penting sekali. Karyawan di dalam konsultan itu, entah dia karyawan yang <i>associate</i> atau lepasan atau karyawan tetap, itu menjadi modal dasar untuk tetap tampak bisa ahli di depan orang lain. Konsultan itu kan menghasilkan sesuatu yang hampir tidak nyata tapi menjadi acuan orang-orang untuk diikuti karena dia mem- <i>propose</i> sesuatu yang baik. Nah bisa dibayangkan itu semua modalnya dari internal perusahaan. Kalo dia gak cepat, gak piawai, gak memiliki karyawan yang handal dan berdedikasi, dia gak akan jalan. Jadi itu modal dasar, hal yang penting sekali mengelola internal agar dia diakui orang lain, diakses, dipilih, diapain itu semua dia

		<p>tunjukkan lewat itu. Karyawan dia harus handal, harus cepat, harus piawai dan bersaing dengan konsultan yang lain. Karena pada intinya kan perusahaan <i>agency</i> PR itu sama, menawarkan ini itu. Tetapi ada kelebihanannya yaitu <i>support</i> dari karyawan.</p>
4.	<p>Lalu bagaimana sih Mbak seharusnya hubungan karyawan dilaksanakan di dalam perusahaan? Baik yang vertikal, horizontal, maupun diagonal.</p>	<p>Kalo mau produktivitasnya tinggi, kalo produktivitas di konsultan kan jelas yah, produk yang dihasilkan itu agak absurd gak kayak bikin susu kan. Kalo di konsultan kan produknya beda jadi kalo mau tinggi produktivitasnya maka yang dibina adalah hubungan karyawan yang tidak atasan bawahan sifatnya. Karena tadi kalo di pabrik susu, gak perlu begitu pun gak masalah karena produknya udah jelas. Kalo di konsultan, di mana dia dibutuhkan lebih dari sekedar produk fisik dan suatu kreativitas. Itu gak gampang itu kreativitas. Itu hanya bisa dicapai kalo ada integrasi yang kuat antar karyawan di dalam. Maka dia harus dikembangkan yang namanya hubungan karyawan yang tidak atasan-bawahan, supaya dicapai produktivitas yang asalnya dari kreativitas. Kreativitas gimana? Kalo dia merasa <i>enjoy</i>. Gimana dia ngerasa enjoy? Kalo dia merasa diakui, dihargai. Gimana dia merasa diakui dan dihargai? Yah itu tadi kalo di internal dikembangkan hubungan yang tidak atasan dan bawahan sehingga karyawan merasa diakui dan sebagainya. Karena kalo kita tau dalam teori motivasi maslow, itu orang bekerja, karyawan yang bekerja itu bisa produktivitasnya bagus yaitu kreativitas tadi kalo dia nyaman, puas, dan sebagainya. Kalo dia gak nyaman, gak puas maka dia gak akan kreatif. Kalo dia gak kreatif, dia gak akan produktif. Bayangkan kan kalo tadi itu susu jelas yah harus begini, tapi kalo konsultan yang membutuhkan kreativitas yang lebih tinggi, dia gak bisa gitu aja. Dia harus kreatif dan kreatif itu kalo dia nyaman. Kata Maslow kalo semua kebutuhan itu dipenuhi sampai yang kelima, yaitu diakui dia, bisa mengaktualisasikan diri. Nah kalo itu bisa dilakukan, dia bisa kreatif. Kalo itu gak bisa dicapai, kreatif itu kan dapet kalo dia nyaman, dia nyaman dari mana? Dari dia merasa diakui? Gimana dia ngerasa diakui? Yah itu dari dia dihargai. Dan itu bisa terjadi kalo hubungan yang terjadi bukan atasan dan bawahan. Gak harus sejajar juga tapi diakui. Walaupun posisi mereka secara hierarki atas dan bawah, tetapi mereka diakui sebagai bagian dari sistem yang ada. Jadi kalo mau memotivasi karyawan, teorinya Maslow, itu intinya adalah yang pasti kebutuhan dasar fisiknya dipenuhi dan kebutuhan non-fisiknya juga harus dipenuhi. Yang fisik itu udah pasti gaji, fasilitas, dan sebagainya. Yang non-fisik itu tadi penghargaan. Nah itu gak boleh pincang. Kalo gaji oke, fasilitas oke, tapi kalo gak ada penghargaan, gak akan bisa jalan. Jadi dia gak akan bisa kreatif, betah, dan sebagainya. Begitu juga sebaliknya penghargaan oke, diakui oke, tapi gaji, fasilitas gak oke, juga gak bisa. Tapi kalo dia seimbang dari keduanya, kreativitas itu akan muncul dan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan secara langsung.</p>

5.	<p>Bagaimana Mbak menilai pentingnya keberadaan kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i></p>	<p>Tadi kan jelas, Maslow kan bilang kalo karyawan kreatif, dimotivasi supaya kreatif, dipuaskan lima kebutuhannya baik fisik maupun non-fisik, harus seimbang. Nah dipuaskan yang fisik itu gampang, SDM bisa melakukan. Gaji naik, 2 tahun naik jabatan, itu gampang. Tetapi untuk yang non-fisik gak bisa cuma dari SDM. Harus dibikin kegiatan-kegiatan yang memang merupakan komunikasi yang dua arah. Itulah pentingnya PR, dia melakukan hal-hal yang gak bisa dipenuhi oleh SDM seperti penghargaan, pengakuan, itu gak bisa dengan uang. Tapi dengan satu komunikasi dalam bentuk kegiatan. Hubungan internal yang bagus dengan kegiatan-kegiatan yang banyak itu sebenarnya apa sih tujuannya? Itu tadi untuk menghidupkan dan memenuhi kebutuhan yang pengakuan, dihargai tadi. Misalnya ada <i>gathering</i> setiap tahun membawa keluarga pergi ke puncak. Tapi bosnya naik bis sendiri di depan, gak bersama-sama karyawannya. Yah itu gak akan terjadi. Di sinilah perusahaan diuji, harus dipikirkan kegiatan-kegiatan yang mengolah komunikasi dua arah sehingga kebutuhan pengakuan dan penghargaan dipenuhi. Jadi gak bisa kalo bos-bosnya di depan, karyawan di belakang. Atau karyawan disediakan nasi kotak, tapi bos-bosnya makan prasmanan. Itu udah salah total, gak akan sampe pemenuhannya. Itu bukan <i>gathering</i> orang PR namany. Gimana caranya? Yah pergi bareng dengan naik satu bis bareng bosnya, makan sama-sama pimpinan. Kan itu udah di luar pekerjaan, jadi bebas mau ngomong segala macam, mau cerita pekerjaan juga silahkan. Tapi momennya udah bukan pekerjaan, jadi boleh mau ngomong apa aja. Nah di situ lah yang membuat orang itu merasa diakui. Kalo kamu bekerja di perusahaan yang gak pernah ditegur sapa, gak pernah diajak ngobrol, gak bisa nyampein keluhan ke atasan, jauh sekali <i>gapnya</i>, itu walaupun gajinya gede gak akan <i>balance</i>. Tapi kalo gajinya pas, kebutuhannya dipenuhi, keberadaannya diakui. Jadi dikit-dikit “aduh terima kasih yah, anda udah melakukan ini. Kalo enggak presentasi kemaren aduh gak tau jadi gimana. <i>Thanx</i> yah”. Pujian-pujian kecil kaya gitu itu namanya internal relations, harus di-<i>manage</i> itu. Kalo kantor-kantor besar biasanya makan siang gak boleh keluar. Ada jam makan siang bareng antara bos sama anak buahnya gitu.</p>
6.	<p>Jadi menurut Mbak, apa aja sih kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang perlu ada dalam sebuah perusahaan Mbak?</p>	<p>Jadi karena dari awal tadi kan tujuannya untuk pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri tadi, maka bentuk kegiatannya terutama untuk kegiatan-kegiatan yang memberikan kesempatan untuk komunikasi dua arah. Nah itu disebut internal atau <i>employee relations</i>. Jadi kegiatan didesain untuk pemenuhan komunikasi dua arah. Bisa dibayangkan kan berarti. Kalo misalnya cuma dari majalah internal, itu juga bagus, tapi tidak hanya itu saja. Harus ditingkatkan. Tapi minimal, minimal sekali itu ada <i>internal magazine</i>, <i>internal newsletter</i>, jurnal. Itu adalah wajib harus ada sebagai bentuk komunikasi atasan dan bawahan. Lebih dari itu adalah yang dua arah semuanya, bisa didesain acara, didesain makan bersama di tempat itu, bisa didesain <i>thank you note</i> untuk karyawan, atau didesain untuk mengingatkan ulang tahun. Siapa yang ulang tahun dipublikasi, pokoknya intinya</p>

		yang komunikasi dua arah.
7.	Terus kalo program pelatihan menurut Mbak gimana?	Program pelatihan termasuk karena prinsipnya karyawan itu akan lebih produktif dan dia pengembangan diri, membuat dia jadi puas bekerja. Yang tadi itu penghargaan, Udah kerja lima tahun, tapi gak pernah disuruh latihan atau apa, itu buat kita yang tidak mengembangkan diri berarti dia gak menghargai orang itu. Tapi kalo dia diajak pelatihan dan semacamnya, pasti dia akan merasa diakui, dihargai, dia dibutuhkan. Sehingga pelatihan, <i>briefings</i> dengan pimpinan secara berkala itu juga penting.
8.	Kalo program penghargaan gimana Mbak?	Termasuk juga, menghargai intinya. Jadi kalo karyawan udah kerja tapi gak ada <i>feedback</i> apa pun dalam hal ini penghargaan, karyawan gak akan tahu kan gimana kerjanya, udah bagus apa belum. Menjadi satu acuan yang bagus, tahun kemaren si ini, tahun ini si itu. Dia akan senang kan merasa dihargai, dikasih hadiah. Juga memotivasi karyawan kan pada akhirnya.
9.	Proses perencanaan kegiatan <i>employee relations</i> yang baik itu seharusnya seperti apa sih Mbak?	Perencanaan? Iya, kalo mau bikin kegiatan <i>employee relations</i> sudah pasti harus melakukan <i>fact finding</i> terlebih dahulu. Jadi kalo kerjaan PR itu harus melalui <i>formula Race</i> atau <i>Start by Research</i> . Riset itu istilahnya <i>fact finding</i> . Jadi kalo dia mau bikin kegiatan <i>employee relations</i> apa aja, mulainya harus dari <i>research</i> atau <i>fact finding</i> . Mau bikin acara <i>family gathering</i> , kita gak pernah tau kebutuhannya apa. Pokoknya kita mau bikin <i>outbond</i> soalnya kayanya bagus tuh lagi ngetren, tapi kebutuhan kita sekarang bukan itu. Mereka gak butuh itu. Jadi semua memang berawal dari <i>fact finding</i> . Penemuan fakta atau masalah itu kan bisa dari mana aja. Bisa langsung masukan dari karyawan, atau lewat <i>survey internal</i> bisa juga.
10.	Kalo tujuan diadakannya kegiatan <i>employee relations</i> dalam perusahaan apa Mbak?	Tujuannya udah pasti mengharapakan karyawan yang terpenuhi kebutuhan yang tadi, termasuk 4-5. Kalo karyawan terpenuhi kebutuhan tersebut, dia akan nyaman bekerja. Kalo dia nyaman bekerja dia akan kreatif. Kalo dia kreatif berarti akan mendorong kualitas jauh dan meningkatkan produktivitas. Terus akhirnya dia akan merasakan pengabdian dan kesetiannya, baik pada pimpinan, rekan kerja, perusahaan. Karena dia udah nyaman kan, udah betah, dia bisa kreatif. Maka akan timbul loyalitas di situ. Terus kan tadi juga mengembangkan komunikasi dua arah yang konstruktif mau dari atas, bawah, kanan, kiri, semuanya itu penting. Kalo komunikasi lancar, kan masalah juga minimal. Mentang-mentang bagian marketing, dia gaulnya dan interaksinya bagian marketing aja gak ke mana-mana. Makanya kalo mau buat acara kumpul-kumpul atau yang rame-rame divis marketing ke dufan, divisi keuangan ke bogor, waah gak maen itu.

11.	Kalo pertimbangan <i>mengapa</i> sebuah media itu dipilih kenapa sih Mbak?	Lagi-lagi semua itu harus berasal dari reasearch, <i>fact finding</i> . Apa sih kebutuhan karyawan? Kan ada yang jor-joran mau bikin majalah internal yang mahal, pake bahan yang bagus, tapi ujung-ujungnya dibuang aja sama karyawan. Gak pernah ditunggu-tunggu. Nah media internal yang baik itu adalah media yang ditunggu oleh karyawan, yang diminati. Karena media internal itu tidak boleh berisi hanya semua curhatan atau apa yang ingin disampaikan oleh manajemen. Si karyawan harus masuk dan menjadi bagian tuh di situ. Siapa dia, apa yang diinginkan. Kalo gitu, mereka akan menunggu-nunggu. Kalo gak, atau cuma satu arah aja, yah ngapain gw baca, percuma aja. Tapi kalo dia berisi, ada hal-hal yang melibatkan karyawan, maka dia akan cari, akan tunggu-tunggu itu. Mana majalahnya, udah keluar belum. Kalo gak cuma jadi tutup kepala aja kalo ujan. Jadi dari <i>fact finding</i> tadi, bisa dilihat kan karakteristik karyawan seperti apa, kebutuhannya gimana. Jadi pemilihan media itu sangat tergantung pada itu tadi.
12.	Kalo pertimbangan biaya gimana Mbak?	Kalo perusahaan yang sudah bisa memikirkan <i>employee relations</i> , mereka biasanya udah punya biaya yang dipersiapkan. Walaupun kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> itu tidak harus yang <i>luxury</i> , mewah yah. Yang penting adalah formatnya dan substansi kegiatan itu apa, yaitu tadi memenuhi kebutuhan komunikasi dua arah. Misalnya majalah internal, gak perlu yang <i>glossy</i> atau <i>art paper</i> , bisa aja cuma di- <i>print</i> biasa tapi kan yang penting isinya. Gimana karyawan bisa terlibat sehingga mereka menunggu-nunggu majalah itu. Dan kegiatan <i>employee relations</i> yang baik adalah yang memang tepat sasaran, dan pengaruh atau dampak yang diharapka dari hasil kegiatan itu dapat diwujudkan pastinya.
13.	Kalo komunikasi dua arah itu lebih jelasnya seperti apa Mbak?	Yah di dalamnya ada <i>feedback</i> dari masing-masing pihak di internal organisasi, seperti misalnya pengambilan keputusan bersama, itu kan komunikasi dua arah. Ada pendapat-pendapat yang menjadi pertimbangan dalam melakukan sesuatu. Termasuk juga yang pertimbangannya berakar dari masalah yang dihadapi (<i>problem oriented</i>). Jadi pimpinan itu berpihak pada salah satu pihak aja. Tapi berdasarkan permasalahannya apa. Misalnya dia mikir ini anak emas saya, itu bukan. Gak bisa seperti itu, gak bisa dilihat dari siapa pihak yang berkonflik tapi dari masalahnya gimana. Masalahnya apa, itu diuraikan baru cari solusinya. Ada unsur keadilan di sana kan, gak boleh ada kecenderungan personal, harus <i>fair</i> .
14.	Kalo dari prinsip keterbukaan Mbak, seharusnya yang terjadi	Wajib itu keterbukaan, karena itu merupakan sebuah penghargaan, pengakuan bahwa dia bisa percaya pada atasan kalo atasan itu terbuka dan transparan menyampaikan sesuatu. Itulah fungsinya majalah internal atau penyampaian informasi lewat cara lain misalnya <i>briefing</i> atau bahkan tatap muka secara langsung. Informasi kan bisa

	bagaimana?	disampaikan melalui metode apa pun yah. <i>Annual meeting</i> itu wajib, sebulan atau seminggu juga bisa. <i>Weekly</i> itu bagian kecilny, bagian-bagian di perusahaan. Kalo yang bulanan itu biasanya yang besarnya. Di situ bisa dibilang, kami tahun kemaren begini begitu, maka tahun 2012 ini kami akan melakukan ini itu, dan kami harap anda semua bisa berkontribusi dalam apa gitu, nah akhirnya karyawan merasa terpanggil dan dilibatkan kan. Kalo misalnya dia aja gak tau apa-apa, gimana dia bisa peduli kan. Akhirnya dia gak akan kreatif karena cuma mengerjakan apa yang disuruhnya. Dia gak tau tujuan dia ngelakuin itu apa, yah dia kerjakan apa adanya aja.
15.	Faktor-faktor apa sih Mbak yang harus dipenuhi agar terdorong terbentuknya iklim komunikasi internal yang berkualitas di dalam perusahaan?	Yang pertama kalo <i>employee relations</i> , yang harus ditanyakan adalah <i>goodwill</i> dan <i>political will</i> dari pimpinan. <i>Employee relations</i> gak akan jalan kalo pimpinan gak punya <i>goodwill</i> , gak punya satu visi bahwa aset perusahaan itu adalah karyawan penting yang utama. Kalo misalnya gak ada itu, mau kegiatan <i>employee relations</i> kaya apa, yah gak jalan. Atasannya, <i>employee relations</i> itu memang yang paling penting adalah bagaimana atasannya. Makanya seperti yang saya bilang tadi, “ada kok kita punya <i>gathering</i> tiap tahun, ada ini ada itu”. Tapi begitu ditanya, pimpinannya ikut gak, dia jawab enggak. Yah percuma aja, yang paling penting itu justru dari pimpinannya. Karena gak gampang memang membuat atasan itu menyadari bahwa bawahan itu penting, sangat gak gampang itu. Di dalam teori-teori juga gitu, bahwa atasan itu gak mau mengakui bahwa karyawan itu hebat, entah merasa takut tersaingi atau bagaimana. <i>Employee relations</i> itu terutama hambatannya di atasan itu, belum masalah anggaran, belum heterogenitas budaya karyawan, itu kan bisa macem-macem kan. Belum lagi karyawan itu produksinya apa, kalo jasa pasti orangnya sama. Coba kalo produk kan, ada itu yang atas banget, ada yang bawah banget. <i>Gap</i> -nya itu lebar. Kalo perusahaan jasa, termasuk tadi konsultan, <i>gap</i> -nya relatif lebih minimal. Makanya faktor apalagi, yang pertama gaji paling tinggi sama gaji paling rendah, bedanya jauh gak. Terus faktor transparansi juga. Mau bikin <i>outbond</i> sesering apapun juga, gak akan bisa. Begitu juga dengan perhatian terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Misalnya yang <i>Thank You Note</i> tadi, tulisannya biasa aja “thanks for ...” apa gitu. Kan bahwa seseorang itu sudah mencapai sesuatu. Memang paling tingginya kan <i>award</i> tadi itu tapi kan jarang orang bisa dapet itu. Tapi sekedar memuji, mengucapkan terima kasih aja udah membantu banget. Kan ada penelitian yang hasilnya menyatakan bahwa seseorang itu bisa termotivasi dan merasa dihargai sekali dengan tepukan ringan aja “good” atau “thank you” , “good job”
16.	Kalo rumor itu, munculnya karena apa sih Mbak? Dan bagaimana cara	Rumor itu kan informasi yang belum bisa dipastikan kebenarannya, jadi caranya yah pastikan kebenarannya, berikan informasi itu, dibuat transparan. Kalo di perusahaan itu sangat gak transparan, itu akan muncul banyak sekali rumor-rumor sekecil apapun. Tapi begitu informasi itu dibagi, gak akan bisa hidup itu. Mau diisuin apa,

	mengatasinya?	orang uda pasti. Ada yang bilang eh gila dia bisa beli mobil, kan emang kemaren hasil untung perusahaan dimakan dia. Coba dong kalo dia disampaikan berapa pengeluaran, berapa profit, berapa penjualan, jelas laporan keuangannya, dia gak akan bisa ngomong. Mati lah dia. Dan rumor itu gak akan bisa dibasmi selain dengan menyampaikan informasi yang pasti. Jadi rumor itu bisa muncul karena kurangnya informasi satu atau bahkan gak ada informasi sama sekali yang disampaikan, dan paling penting karena adanya ketidakpastian.
17.	Kendala apa sih Mbak yang seringkali muncul dalam komunikasi internal sehari-hari dalam perusahaan?	<p>Pertama, visi, mindset atasan belum sama. Ada kan atasan yang <i>bossy</i> banget. Ada kan yang gaya kepemimpinannya itu seperti itu, sehingga susah komunikasi internal atau <i>employee relations</i> berjalan. Kan kamu tadi bilang kalo CEO itu orangnya humanis, personal, bisa membuat karyawan nyaman bekerja, lebih kreatif. Tapi kalo uda yang bossy dan seenaknya sendiri memperlakukan karyawan, karyawan gak akan betah juga kan. Kedua, budaya karyawan itu gak sama. Pendidikan bisa sama, usia bisa sama, tapi budaya gak bisa sama yah. Yang satu Batak, Jawa, dan lain-lain. Tadi kan juga aku bilang yang disinformasi atau kurangnya informasi yang disampaikan di perusahaan. Pimpinan kurang menggali input bawahannya, itu hambatan juga. Mereka gak punya visi kalo apa yang terjadi di perusahaan itu dari bawah, bukan di dia. Semua laporan yang nyampe ke dia semuanya baik aja, bohong laporannya. Kalo mau tau sebenarnya yang terjadi yah dia harus turun, harus ngobrol sama karyawan. Karena di atas kertas itu gak akan bisa memberi informasi yang sama dengan kalo dia turun langsung kan. Tapi kalo dia turun, ngobrol, itu yang keluarnya jujur yang terjadi di perusahaan itu. <i>Feedback</i> itu, kalo ada yang suka mengabaikan <i>feedback</i> itu adalah cerminan orang yang tidak berhasil karena menganggap dirinya itu yang paling benar, bagus gak taunya yang dibawah itu udah berantakan gak karuan. Makanya <i>feedback</i> dari bawah itu paling bagus di dengar. Terus kalo persaingan yang terjadi antara anggota-anggota internal itu yah karena <i>employee relations</i> itu gak ada muncul anak tiri, anak emas, dan lain-lain. Kalo kita tahu dari Teori Leadership, seorang pemimpin yang baik yang harus kesepian, karena dia gak boleh berpihak. Di sini diajak ngomong, di sana nggak, padahal semuanya sama-sama sub-sistem dia, lama-lama dia akan berpihak kan. Nah kalo sudah berpihak, maka <i>competitiveness</i> negatif itu akan tinggi. Nah <i>competitiveness</i> yang positif bahwa karyawan bekerja keras untuk kemajuan perusahaan, salah satunya kompetisi untuk mendapatkan <i>awards</i>. Kalo dia memihak salah satu, maka berarti dia memihak salah satu cliques yang ada di dalam perusahaan. Karena di dalam perusahaan itu pasti ada aja <i>cliques</i>, di mana pemimpin yang baik gak boleh ada di salah satu <i>clique</i>. Kalo kamu lihat <i>communication network</i> atau jaringan komunikasi, maka yang paling bagus adalah pimpinan yang menjadi liason. Maksudnya jadi kan di perusahaan itu ada 3 cliques besar, maka dia tidak memihak salah satu di antaranya, tapi dekat dengan semuanya. Kalo <i>bridge</i> itu, dia menjadi penghubung tapi dianya di salah satu <i>cliques</i> itu. Kalo <i>liason</i>, dia bisa di tengah, dia</p>

		bisa jadi penghubung tapi dia gak ada di <i>cliques</i> manapun. Saya bilang pemimpinan yang baik adalah pemimpinan yang kesepian.
18.	Apakah manfaat dari dilaksanakannya kegiatan <i>employee relations</i> dalam mendukung komunikasi internal di dalam perusahaan Mbak?	<p>Yah tadi itu, dengan kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang sesuai kebutuhan karyawan, kan akhirnya mereka merasa dihargai, diakui yang pada akhirnya akan membentuk kesetiaan, pengabdian mereka. Dari kegiatan itu juga akhirnya bisa diketahui kan kebutuhan, masalah yang dihadapi karyawan itu apa, yah dari komunikasi dua arah tadi. Ada pengambilan keputusan bersama, memberi informasi yang diperlukan, menjelaskan apa sih yang terjadi di dalam perusahaan, sehingga karyawan merasa dilibatkan dan “diuwongke” kalo bahasa jawanya. Jadi kerja sama diantara anggota perusahaan itu bisa dibangun kan. Tujuan semua kegiatan itu kan pada akhirnya satu, gimana hubungan anggota perusahaan itu bisa lebih dekat, karyawan merasa berperan dan termotivasi, sehingga kreativitas itu muncul, mendorong produktivitas mereka kan. Karyawan kan juga bisa menyampaikan apa yang sebenarnya terjadi, apa yang dia rasakan melalui aneka saluran komunikasi tadi kan. Itu sebenarnya fungsi PR, menjadi penghubung antara karyawan dengan pimpinan, bagaimana menyampaikan kondisi yang sebenarnya kepada pimpinan kan. Nah kalo di perusahaan konsultan PR, yah <i>everybody is Public Relations Officer</i> bagi satu sama lain. Soalnya dia gak ada PR, berarti dia kan harus melakukan tugas-tugas PR itu, kan dia perusahaan PR. Cara-cara itu harus dia lakukan masing-masing di dalam perusahaan. Dia yang menyampaikan kepada perusahaan, karena justru yang kurang baik itu kan dicari solusinya biar jadi lebih baik kan. Dan harusnya mereka lebih tahu kan idealnya seperti apa, kan pengetahuan mengenai PR itu menjadi pekerjaannya sehari-hari. Kalo dari <i>gathering</i>, kumpul-kumpul itu kesempatan untuk membangun hubungan yang lebih baik, bukan hanya karena pekerjaan tapi juga karena ada kebutuhan untuk lebih mengenal secara personal satu sama lain. Gak ada itu pimpinan tinggi banget sampai gak kesentuh, itu gak bener. Tujuan transparansi juga, menyampaikan efektifitas program, masalah-masalah atau pencapaian-pencapaian perusahaan, menyampaikan tujuan-tujuan perusahaan yang ingin dicapai, itu penting agar membuat karyawan terlibat dalam kegiatan perusahaan. Dan akhirnya kan informasi yang didapatkan karyawan mencukupi, kalo ada rumor atau berita dari luar yang sengaja dibuat untuk mengganggu keharmonisan perusahaan, karena transparan, akhirnya karyawan tidak termakan isu-isu itu kan. Karena mereka sudah mendapat penjelasan langsung dari pimpinan, bisa dari majalah internal, pertemuan langsung, acara kumpul-kumpul. Jadi merintangki kemungkinan-kemungkinan yang negatif dari dalam maupun dari luar. Itu gunanya. Kalo dari dalam gak ada atau gak pernah disampaikan informasinya, begitu ada isu dari luar, yaudah gampang deh kenanya. Jadi intinya <i>employee relations</i> itu wajibnya, minimalnya kan majalah internal, tapi harus didukung juga sama kegiatan-kegiatan yang memfasilitasi komunikasi dua arah. Apa aja bentuknya bisa rapat, <i>briefings</i>, acara kumpul-kumpul,</p>

		apa aja.
19.	Lalu bagaimana kepuasan komunikasi karyawan bisa dicapai Mbak?	Kalo semuanya udah dilakukan, bisa gak dia dihargai, diakui, kalo dia bisa dihargai, diakui, maka dia akan merasa dibutuhkan. Kalo dia merasa dibutuhkan, dia akan bisa kerja dengan nyaman, kreativitas akan muncul. Kamu bisa bedakan kan kalo kita dicuekin atau dibutuhkan. Dulu saya pernah kerja di dua kondisi itu. Pernah saya merasa dibutuhkan, saya kerja uuh sampe gila banget, sampe waktu itu gak kerasa jalannya. Saya ngasih yang terbaik karena mereka juga membutuhkan saya. Atau pernah yang sebaliknya, saya jadi kerja yah seadanya. Disuruh bikin lima, yah saya bikin lima beneran. Emang itu kan yang disuruh, tinggal tunggu waktu pulang aja. Waktu itu rasanya lamaaaaa banget. Tidak ada nilai plusnya, kreativitas. Padahal di konsultan itu yang utama kreativitas, itu yang paling penting di bisnis konsultan. Itu yang harus dijaga dan dikembangkan untuk karyawannya.
20.	Tadi kan sepertinya masih sedikit sekali membahas hubungan antar karyawan Mbak, menurut Mbak gimana seharusnya?	Jadi sebenarnya hubungan karyawan dengan karyawan itu kan cerminan dari hubungan karyawan dengan atasan. Hubungan yang paling sulit di perusahaan itu, sebagaimana teori komunikasi organisasi, adalah hubungan antara pimpinan dengan karyawan, yang vertikal. Kalo yang horizontal itu lebih mudah. Kalo vertikalnya baik, lancar maka horizontalnya gak akan ada masalah. Coba kalo vertikalnya bermasalah, pimpinannya mulai berpihak ke salah satu <i>clique</i> , udah deh muncul masalah. Akhirnya timbul rasa iri, gosip, “elo kan anak emas atasan, makanya bisa naik jabatan”. Muncullah akhirnya yang seperti itu jadi gak bisa bagus. Kalo misalnya transparansinya bagus, penghargaanannya bagus, informasi cukup, komunikasi dua arah terjadi, yah semua gak akan ada masalah.

Lampiran 2.5: Transkrip Wawancara Informan 5

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Profil informan 5	<p>Usia : 24 tahun Posisi di perusahaan: Staf divisi <i>research</i> level <i>Account Executive II</i> Deskripsi pekerjaan: fokus pada pengembangan proposal seperti <i>pitching</i> dengan klien, pembangunan proposal, dan lain-lain. Lama bekerja : 2 tahun 2 bulan Pendidikan terakhir: S1 komunikasi UI</p>
2.	Selama ini, Kakak melihat hubungan karyawan yang terjalin di perusahaan bagaimana Kak?	<p>Dulu waktu aku baru masuk kan aku di bagian <i>corporate</i>, sekarang aku uda di <i>research</i> ni. Kalo aku liat kedua divisi ini beda-beda budaya yah. Dulu waktu masih di <i>corporate</i>, berhubungan aku masih <i>junior</i> dan pimpinan-pimpinan yang lama masih banyak banget, aku ngerasa gak terlalu deket sama mereka, bahkan ada jengang. Nah setelah pindah ke <i>research</i>, aku kan udah belajar di divisi sebelumnya gak enak banget kalo ada skip seperti itu kan, akhirnya aku belajar untuk menyesuaikan diri dan membaur dengan yang lain. Dan hasilnya jelas memang lebih baik, jauh lebih baik kondisinya. Jadi semuanya dibawa santai. Kalo dulu di divisi sebelumnya kan suasananya lebih kompetitif, apalagi aku anak baru kan, jadi bener-bener di-<i>press</i>. Kalo sekarang di sini kondisinya sangat-sangat menyenangkan. Gak cuma dengan atasan, tapi juga sama rekan kerja, senior-senior yang lebih sedikit juga enak banget. Kita deket banget malah, kalo ada apa-apa atau masalah semuanya saling terbuka. Di lintas divisi juga kita deket banget, mungkin karena udah lebih dari satu tahun gitu yah, ngerasa lebih nyaman, enak kalo ngobrol sama siapa-siapa aja. Kan kalo <i>research</i> itu ada kerjaan-kerjaan yang gak cuma di-<i>handle</i> di divisi kita sendiri yah. Karena sering ada <i>projects</i> yang harus kerja sama dengan divisi <i>public affairs</i>, <i>corporate</i>, dan lain-lain. Kalo kita lagi ada <i>project</i> dengan divisi lain, atasan aku sebenarnya dari awal udah bikin <i>timeline</i> seperti kamu ngerjain a, b,c, dan seterusnya. Jadi semuanya udah jelas banget dan mempermudah kita ngerjain kerjaan kita. Nah kalo ada masalah itu kita langsung <i>back up</i> cepet. Kita sih selama ini baik-baik aja, dengan lintas divisi juga gak ada masalah.</p>
3.	Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?	<p>Penting banget, terutama kita bekerja di perusahaan konsultan. Kan semua prosesnya sampe output yang ngerjain karyawan, jadi tanpa karyawan proyek-proyek klien gak akan bisa selesai. Dan mereka sangat tahu gimana ningkatin <i>skill</i> kita agar lebih baik dalam mengerjakan permasalahan-permasalahan klien. Mungkin karena mereka udah punya pemahaman, terutama HR yah, bahwa pengembangan kualitas karyawan, <i>skill</i> mereka itu</p>

		<p>sangat penting atau menggarisbawahi itu. Dan sebenarnya sangat beruntung yah kita karena apa yang kita pelajari di kuliah dengan yang kita hadapi di dunia pekerjaan kan banyak yang berbeda yah, dan HR mengerti hal itu dengan menyiapkan kita berbagai macam <i>training</i>. Dan pimpinan juga ngerti banget gimana beratnya pekerjaan di konsultan, makanya di perusahaan ini banyak banget dibuat kegiatan-kegiatan yang bikin karyawan itu bisa <i>relax</i>.</p>
4.	<p>Apa aja kegiatan <i>employee relations</i> yang dilaksanakan di perusahaan selama ini?</p>	<p>Pertama, <i>training</i> yah dan jumlahnya itu banyak banget. Selama ini memang Perusahaan X itu paling rajin ngadain <i>training</i> buat semua karyawannya. Mungkin karena mereka udah punya pemahaman, terutama HR yah, bahwa pengembangan kualitas karyawan, <i>skill</i> mereka itu sangat penting atau menggarisbawahi itu. Dan sebenarnya sangat beruntung yah kita karena apa yang kita pelajari di kuliah dengan yang kita hadapi di dunia pekerjaan kan banyak yang berbeda yah, dan HR mengerti hal itu dengan menyiapkan kita berbagai macam <i>training</i>. Nah dulu tuh kita ada <i>training</i> seminggu sekali, tentang <i>media relations</i>, trus pengenalan dokumen standar Perusahaan X, pembuatan CE atau <i>cost estimate</i> dan <i>budget record</i>. Itu biasanya dilakukan secara <i>classroom training</i>. Ada juga <i>training</i> yang dilakukan secara besar-besaran, kemaren terakhir dilakukan di Bandung yang dibarengin sama <i>staff conference</i>. Trus ada yang <i>globally driven</i>, jadi diadakan setiap hari Rabu atau Jumat, seperti ada <i>meeting</i> yang langsung diberikan sama bos Perusahaan X global. Itu lewat video <i>conference</i>. Nah ada juga <i>online training</i> yang juga program dari Perusahaan X pusat. Jadi kita dikasi satu <i>link</i> yang kalo kita klik itu menuju ke laman yang dimaksud. Nah <i>trainingnya</i> itu macem-macem, ada <i>social belt</i> atau pengetahuan kita tentang <i>social media</i>. Nah kita dikasih jangka waktu misalnya 2 bulan. Dalam waktu 2 bulan itu, semua karyawan harus sudah menyelesaikan <i>training</i> itu. Biasanya HR untuk memastikan semua karyawan gimana bisa selesai, biasanya dimasukkan ke <i>performance appraisal</i>. Jadi kalo mereka mau nilainya bagus di <i>performance appraisal</i>, atau mau naik pangkat atau naik gaji, yah salah satunya yang bisa membantu dengan mengerjakan <i>training online</i> itu. Kalo dari regional ada juga, jadi mereka dateng ke masing-masing perusahaan cabang regional dan kasih <i>training</i> tentang <i>personality</i> kita, informasi tentang <i>social personality</i> kita. Pentingnya untuk pengembangan pribadi masing-masing. Itu juga bagus banget, jadi biar orang itu tahu <i>social style</i>-nya kaya gimana. Jadi kita bisa tau <i>social style</i> si A kaya apa, jadi kita bisa menyesuaikan diri ketika berkomunikasi sama dia. Intinya kita jadi bisa menghindarkan atau meminimalisir kemungkinan ada <i>clash</i> dengan dia kan. Itu bentuknya seperti tes IQ, jadi hasilnya akan dijelaskan ke kita-kita juga. <i>Style</i> A itu seperti ini, B gini, C gini. Nanti kemungkinan bentroknnya gimana, kemungkinan bekerja sama yang terbaik gimana, itu nantinya dijelasin secara rinci. Namanya <i>social style training</i> dari regional. . Kalo informasi tentang <i>performance appraisal</i> biasanya kita dikasih dulu, ada <i>trainingnya</i>. Jadi poin-poin yang dinilai oleh bos kalian itu A,B,C,D karena setiap tahun itu ada yang berubah dan memang poin-poinnya trennya semakin bertambah dan beragam. Itu <i>training</i> yang</p>

		<p>difasilitasi sama HR namanya <i>training performance appraisal</i> yang ada tiap tahun. Karena penting kan bagi kita untuk mengetahui sistem penilaiannya seperti apa jadi kita bisa bertindak dari situ untuk usaha kita menuju <i>goal</i> yang kita tetapkan. Jadi informasi itu penting.</p>
5.	Jadi menurut Kakak manfaat adanya <i>trainings</i> ini apa Kak?	<p>Tentunya pengembangan <i>skill</i> yah, meningkatkan kualitas yang jauh lebih baik dari sisi <i>personality</i> dan <i>skill</i> kita, dan pengetahuan yang ada di otak. Jadi kan dunia PR itu kan sangat dinamis yah. Jadi kita udah dipersiapkan oleh Perusahaan X untuk siap menerima segala tantangan yang dihadapi dalam dunia PR ini. Trus kalo dari <i>social style training</i> yang <i>regional driven</i> tadi, kan kita jadi bisa mengenal <i>personality</i> kita kaya gimana. Jadi bisa menganalisis cara paling efektif untuk berkomunikasi atau bekerja sama dengan mereka itu bagaimana. Dan pastinya berpengaruh banget karena kita dalam kenyataannya setelah ikut <i>training</i> itu, kita jadi tahu ternyata bener lho kalo tipe A emang begini dan kita jadi ada gambaran bagaimana ngadepin tipe-tipe seperti itu, <i>thanx to training</i> tadi. Jadi kan membantu hubungan personal kita juga kan pada akhirnya, menghindarkan adanya <i>clash</i> dengan yang lain. Trus ngebantu juga kan dalam menghilangkan hambatan2 komunikasi yang sifatnya seperti itu.</p>
6.	Kalo dari program penghargaan, selama ini apa aja yang uda Kakak dapet?	<p>Kalo dari program penghargaan, kebetulan aku orangnya <i>introvert</i>. Jadi agak <i>reluctant</i> kalo penghargaan itu sifatnya <i>email blast</i>. Jadi <i>email</i> pujian tentang kinerja kita, tapi <i>dicopy</i> ke bos ini, bos itu, cc indonesia, cc tim ini, nah itu aku gak terlalu suka. Aku bilang aja aku gak terlalu suka, cukup <i>email</i> ke aku aja. Makanya <i>boss</i> aku ngerti jadi kalo mau ngasih aku pujian atau apa beliau langsung ke aku dan cc orang yang lebih penting aja. Pengharganya pernah dapet dari naik gaji trus bonus juga, sering sih itu. Kalo <i>awards</i> aku pernah ikut satu <i>project</i> namanya Eddis Award. Ikut dalam tim dan menang dalam Kategori <i>quality team</i>. Trus ada juga penghargaan buat seru-seruan kaya pas <i>employee party</i> diselipin tuh penghargaan orang paling lucu, yang paling <i>fashionable</i>, dan ada hadiah benerannya lho. Bahkan itu juga nantinya jadi catatan HR aja terkait sama <i>performance</i> kita. Perusahaan X itu pasti sering banget <i>ngasih-ngasih</i> baik yang <i>financial</i> maupun yang <i>non-financial</i>. Kalo manfaatnya sih aku ngerasa lebih <i>engage</i>, karena kerja di Perusahaan X kan suasananya itu pasti nyaman, bekerja sama dengan rekan satu tim atau dengan divisi yang lain nyaman, dari pihak HR juga sangat manusiawi. Kalo dr HR kan kita ada yang namanya <i>flexible time</i>. Jadi kita boleh dateng lebih pagi, dan konsekuensinya aku bisa pulang lebih cepet. Kalo ada personal <i>matter</i>, aku dengan mudahnya diizinkan walaupun pastinya ada bukti-bukti tertentu. Intinya kondisi kerja di Perusahaan X itu sangat menyenangkan. Jadinya kalo kita mau pindah atau cari-cari kerja di perusahaan lain, faktor-faktor ini yang bikin kita mikir-mikir lagi. Dengan kata lain itu ada pengabdian yang lebih lah untuk tetep <i>stay</i>. Justru dari program penghargaan itu kita jadi lebih</p>

		<p>merasa termotivasi. Jadi kita bisa lebih nunjukin di tengah klien yang begitu banyak, saya bisa bertahan hidup dan menunjukkan yang terbaik. Jadi proses aktualisasi dulu untuk menunjukkan yang terbaik.</p>
7.	<p>Kalo dari <i>staff conference</i> bagaimana Kak?</p>	<p>Kalo <i>staff conference</i> itu kan ada yang mingguan, bulanan, sama tahunan yah. Kalo yang mingguan itu dari divisi namanya WIPs, kalo dari <i>research</i> itu mingguan. Jadi semua dari divisi <i>research</i> dan bosnya kumpul. Atasan aku nyampein tuh misalnya klien kita saat ini A,B,C,D. Perusahaan A yang ngerjain kamu sama kamu, perusahaan B kamu dan kamu. Nah itu pimpinan menjabarkan satu persatu tuh jelas banget, ada penjabarannya <i>jobdesc</i> masing-masing juga. Nah minggu depannya pas WIPs lagi, ditanyain tuh gimana perkembangan dengan klien-klien kita. Jadi ada <i>follow up</i> dari pimpinan. Walaupun aku gak pegang klien itu, aku harus tetep dengerin. Karena kalo dia gak masuk atau ada halangan kerja, jadi aku <i>connect</i> dan tau status klien dia, jadi aku bisa bantu <i>backing</i>. Kalo bulanan, satu Perusahaan X itu kumpul. Semua karyawan dan pimpinan dateng tuh. Disitu nanti ada presentasi dari CEO misalnya, akan disampaikan klien-klien apa yang lagi dipegang sama Perusahaan X, <i>projects</i> yang sangat besar, <i>achievementss</i> Perusahaan X apa aja. Trus dibahas juga ada <i>policy</i> atau peraturan baru tentang perusahaan yah di-<i>share</i>-kan di situ, dari HR juga kalo ada informasi baru yah di-<i>floor</i>-kan disitu. Enaknya memang di WIPs ini, entah mingguan/bulanan/tahunan, semua informasi itu disampaikan. Program-programnya apa aja, efektifitas program itu seperti apa disampaikan yah. Kalo dijelaskan kan akhirnya kita tahu semua-semuanya. Tapi selama ini kalo dari penyampaian <i>policy</i>, karyawannya sih gak ada kontradiksi yah. Mereka menerima dengan baik dan memang dijabarkan juga sih tujuannya apa. Jadi kita lebih mengerti lah. Ada sesi tanya jawab juga, penyampaian input apa aja mulai dari <i>remarks</i> yang lucu-lucu itu bisa juga, pokoknya mereka ngasih kita kesempatan untuk ngasih pendapat terkait info-info yang disampaikan tadi kan. Pokoknya terbuka sekali lah. Kalo tahunan diadakan kalo kita pergi kemana gitu, kaya kemaren di Bandung. Jadi lebih ke luar kota. Biasanya dibarengi juga sama <i>company dinner</i> dan hal-hal yang refreshing. Biasanya setiap akhir tahun pasti ada acara-acara kumpul seru-seruan, yang tahun kemaren di restoran dekat sini sih tapi aku lupa namanya apa. Itu bener-bener sisi hura-huranya. Tapi di setiap acara itu ada penghargaan juga diselip-selipin. Kaya karyawan yang paling fashionable, karyawan paling lucu. Bukan yang formal gitu, tapi ada hadiahnya dan menjadi catatan khusus buat HR. Kalo dari manfaatnya pastinya kegiatan kumpul-kumpul <i>staff conference</i> yah untuk mempererat hubungan satu sama lain sih. Karena kan kita kerja selalu secara tim, kita gak pernah kerja yang sendirian. Jadi masing-masing kita saling ketemu dan bikin kita jadi pribadi yang lebih terbuka, jadi lebih dekat dan akrab dengan karyawan lain kan akhirnya kita jadi nyaman kerja bareng. Dan pada akhirnya akan kepengaruh juga ke kita kompak dalam eksekusi kerjaan bahkan kehidupan sehari-hari, baik yang satu divisi atau yang lain. Bahkan</p>

		<p>aku juga dekat sama bos-bos dari divisi lain, dan mereka pun orangnya lucu-lucu dan <i>welcoming</i> banget. Juga dari WIPs tadi kan sarana komunikasi bareng-bareng yah antara karyawan sama pimpinan, pun CEOnya langsung. Kalo saat-saat <i>meeting</i> gitu kan kita bisa ngungkapin masalah-masalah yang kita hadapi. Dari situ pimpinan aku ngasih masukan tuh solusinya begini begini. Trus rekan aku yang lebih senior juga ngasih masukan yang lain. Jadi ke arah diskusi, kita ke arah nyusun strategi, gimana nyelesein masalah itu. Jadi media untuk menyampaikan input yang gak hanya ditampung tapi juga di-<i>follow up</i> dan direspon dengan sangat baik gitu lho. Jadi dari input itu kan perusahaan jadi tahu reaksi dan kebutuhan-kebutuhan kita kan. Dulu misalnya kita kan lagi banyak yang hamil dan mereka butuh mompa asih buat dikirim ke rumah kan, nah kan kita semua liat disini pada open space yah, jadi banyak yang gak nyaman waktu itu. Akhirnya di WIPs yang bareng-bareng, disampaikanlah kebutuhan itu. Dan memang ditindaklanjuti sama perusahaan, sekarang udah ada tuh nursery room di sebelah musholla. Seperti itu misalnya. Bahkan <i>Fruit Friday</i> pun disampaikan pas waktu <i>Townhall Meeting</i>.</p>
8.	Kalo dari Breakfast With The Boss gimana Kak?	<p>Kebetulan aku gak pernah ikut soalnya pas itu aku ada <i>meeting</i> jadi gak bisa ikut. Tapi pernah ikut yang <i>lunch</i> dan konsepnya sama sih. Makan bareng, kumpul-kumpul, ngobrol. Kita ditanyain gimana nih kabarnya. Kalo di Perusahaan X, <i>boss</i> yang paling tinggi namanya Mr. Chad, dia bener-bener ke bawah sampe ke <i>office boy</i> pun dia ngajak ngobrol. Beliau itu sangat baik yah sebagai pemimpin, orang yang bisa jadi panutan. Jadi yah kita <i>sharing</i> aja segala macam. Dia nanya <i>how's your job?</i> Ada masalah apa gak. Jadinya kita <i>sharing</i> segala sesuatu yang jadi <i>concern</i> kita saat itu. Jadi kalo di <i>lunch</i> itu lebih ke masalah yang terkait klien. Tapi kalo kasus yang sensitif seperti ada masalah dengan individu A misalnya, kita akan nyiapin sesi tersendiri yang lebih tertutup yaa, bukan disitu. Karena kan itu masalahnya subjektif, jadi dia ngajak ngomong bos yang <i>in charge</i> dan pastinya terkait dengan kasus itu. Kalo perlu bahkan ngajak HR juga untuk memfasilitasi dan menjembatani masalah itu. Jadi acara ini fungsinya untuk mengakrabkan diri antara karyawan dengan pimpinan. Bos itu jadi tau orang-orang yang bekerja sama dia itu siapa aja. Ada komunikasi antara karyawan dengan pimpinan.</p>
9.	Kalo kegiatan sosial yang terkait <i>relaxing environment</i> , yang bagaimana Kak?	<p>Tadi kan udah aku ceritain yang <i>employee party</i> kan. Selain itu ada juga celebration untuk <i>special days</i> kaya <i>Halloween</i>, <i>Chinese New Year</i>, <i>Easter</i> kemaren juga ada. Itu bagian yang paling menyenangkan di sini yah, dan aku lihatnya cuma di Perusahaan X yah itu dilakukan. Kalo setau aku sih perusahaan-perusahaan lain itu gak ada. Jadi kita sering banget ngerayain hari2 yang special kayak <i>Halloween</i>, kita kerja lagi <i>nyante-nyante</i> aja. Tapi tiba2 lampu mati dan ada suara2 nyeremin gitu dan muncul orang-orang yang pake kostum hantu, serem gitu yang mereka emang udah dibayar sama Chad. Trus mereka bagi-bagiin kue yang temanya <i>Halloween</i>. Trus semua</p>

		<p>digiring keluar, dan di depan udah disiapkan <i>lunch</i>. Alurnya sih semua kaya gitu. Kalo kemarin yang <i>Chinese New Year</i>, sebelumnya udah dibilang kalo hari itu kita pake baju merah yah kompak. Dan disitu ada barongsai yang muter-muter di ruangan kita dan bagi-bagi angpau. Memang sih ada yang kosong dan ada yang isinya duit juga. Terus abis itu kita disediakan makan siang yang sesuai tema, jadi ada kue mangkok yang warnanya didominasi warnah merah. Kita juga disediakan topinya, dan resepsionis juga udah didekor sesuai tema. Trus ada juga kan hari Jumat ada <i>Fruit Friday</i>. Jadi kan kita sadar yah kalo gaya hidup kita itu kurang sehat. Sukanya makan <i>junk food</i>, dan kita semua disini suka banget makan makanan yang super gak sehat tapi enak. Jadi dulu ada salah satu bos kita yang sekarang udah keluar itu punya ide itu <i>Fruit Friday</i>. Jadi kan itu nunjukin yah kalo perusahaan itu <i>concern</i> juga sama kesehatan dan kebutuhan kita. Itu perusahaan langsung memfasilitasi, semua orang dapet buah lengkap yang udah dipotong dan dibagiin ke karyawan. Trus selain itu kayanya ada <i>interests</i> grup kaya ada yang suka lari di senayang, ada yang main futsal hari jumat. Tapi emang bukan <i>company-driven</i> dan itu inisiatif dari karyawannya sendiri. Lagi-lagi kegiatan-kegiatan kayak gitu fungsinya buat mengakrabkan diri kita satu sama lain aja, biar seluruh Perusahaan X ini kita kompak dan nyatu, nge-<i>blend</i>. Dan menurut aku manajemen ini ingin menciptakan situasi yang nyaman buat karyawannya. Karena kalo di <i>Agency</i> itu kan dari kerjaannya aja udah berat sebenarnya. Kalo perusahaan gak kreatif membuat suasana nyaman, karyawannya mungkin aja bisa frustrasi dan mendorong karyawan keluar misalnya. Karena kalo gak salah tahun lalu itu banyak karyawan yang keluar <i>besar-besaran</i>. Karena kalo kita kerja di <i>agency</i>, pada suatu titik kita akan loncat sih sebenarnya ke <i>corporate</i>. Makanya kita menyerap ilmu sebanyak-banyaknya disini dan ketika kita udah siap kita pindah ke korporat untuk jadi seseorang lah intinya. Trus juga aku sama temen-temen divisi aku, bahkan yang beda divisi pun, itu deket banget. Kita sering yang jalan bareng, makan, gak direncanakan padahal. Makanya kita terbuka, bahkan sampai ke informasi personal juga kita <i>share</i> biasanya.</p>
10.	Kalo dari media internal, apa aja Kak yang ada disini?	<p>Kalo dari media internal itu ada yang global, ada yang satu IPE sama Stratkom. Kalo yang global isinya ngirimin satu <i>project</i>-nya yang memang pantas untuk di-<i>share</i> agar jadi pembelajaran buat perusahaan-perusahaan Perusahaan X di seluruh dunia yang di-<i>share</i>kan lewat <i>email</i>. Jadi kita bisa tuker <i>best practices</i> juga yah. Jadi dari pusat dikirim ke <i>email</i> perusahaan Perusahaan X di tiap negara, tapi aku lupa tuh medianya namanya apa. Kalo Yammer kita jarang make yah karena kan. Kalo InPac isinya pendapat orang-orang yang baru masuk atau karyawan baru, pengumuman siapa-siapa yang lagi ulang tahun, pengumuman tentang klien-klien kita siapa aja supaya bisa jadi pembelajaran untuk yang lain, tulisan singkat tentang artikel sosial yang lagi hangat di Indonesia. Jadi HR akan nunjuk siapa yang mau berkontribusi. Ada yang ditunjuk HR, ada juga yang secara sukarela</p>

		<p>menawarkan diri. Kalo dari <i>Fusion</i> lebih ke arah <i>social</i> media. Menurut aku kita ini jarang liat <i>Fusion</i> kecuali untuk <i>training</i>, karena <i>link</i>-nya ada disitu dan memang itu <i>globally driven</i>. Tapi kalo dari Perusahaan X gak ada yah kayanya model <i>Fusion</i> gitu. Kalo karyawan baru biasanya dikasih buku pegangan yang isinya semua informasi dan peraturan yang lengkap banget tentang Perusahaan X secara keseluruhan. Kaya aturan sehari-hari berpakaian, berpakaian ketika ketemu klien, atau bagaimana kita <i>record</i> waktu kita ketika ketemu dengan klien karena kan kita dibayar sama klien itu per jam. Jadi buat Perusahaan X waktu itu sangat penting. Trus ada juga informasi gimana pertama kali ketemu klien dan <i>steps</i>-nya sampai bikin proposal, semua ada tuh disitu. Kalo <i>suggestion box</i> atau <i>anonymous channel</i> itu ada yang ditulis di kertas dan dimasukin ke <i>box</i> di <i>pantry</i> ada juga yang lewat <i>online</i>. Tapi aku sendiri sih gak pernah make yah selama ini karena memang gak pernah merasa ada masalah. Itu sebenarnya untuk memfasilitasi orang-orang yang gak berani ngomong ke HR atau bosnya, jadi dia bisa ngirim tuh langsung. Jadi inputnya dia bakal langsung nyampe ke CEO dan mungkin HR juga tahu yah. Dan memang selama ini, di Perusahaan X sendiri orang-orangnya tipikalnya berani yah, jadi kalo misalnya ada masalah atau apa kebanyakan sih langsung ngomong aja ke atasannya atau pihak-pihak yang terlibat atau HR. Jadi <i>suggestion box</i> maupun yang <i>online</i> itu sebagai media yang mendukung dan memang ada yang memanfaatkan itu, ada yang masukin juga. Mereka bisa nyampaiin tuh kritik, saran, aduan, dan lain sebagainya. Tapi kebanyakan selama ini prakteknya mereka langsung speak up aja. Trus saluran komunikasinya sih kebanyakan lewat <i>email</i>, yang <i>difollow up</i> sama tatap muka langsung. Trus juga kan dengan adanya informasi-informasi yang di-<i>share</i> tadi misalnya tentang klien A yang ditangani tim ini misalnya, ketika kita menghadapi kondisi yang serupa atau hampir sama, kita kan bisa trace back ke data-data mereka yang di-<i>share</i> tadi atau langsung diskusi ke tim yang menanganinya sebelumnya. Terus kalo misalnya ada karyawan baru siapa aja, kan kita akhirnya jadi tau kan. Terus informasi-informasi terbaru perusahaan, klien-klien kita, <i>policy</i> atau praktek perusahaan juga disitu di-<i>share</i>.</p>
11.	<p>Kalo dilihat dari antusias-antusiasme dan keterlibatan Kakak di kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> tadi gimana Kak?</p>	<p>Kalo aku orangnya emang antusias-antusias yah kalo ada kegiatan-kegiatan seperti itu. Misalnya <i>training</i>, mungkin emang berbeda tiap orang nganggepnya, tapi buat aku justru itu jadi kesempatan buat nambah ilmu dan pengetahuan yang pastinya bagus banget buat <i>improvement</i> kita. Dan selama ini aku aktif dan selalu mengusahakan untuk ikut di setiap <i>training</i> yang memang ada di kurikulum untuk level aku. Semua kebutuhan aku misalnya ke <i>specific term</i> gitu udah terakomodasi, semua udah ada di kurikulum aku. Dan memang disesuaikan dengan pekerjaan kita sehari-hari sebagai konsultan dan terkait dengan klien. Kalo mentoring itu yah kita berhak meminta pembelajaran dari senior yang kita mau. Misalnya kalo aku sih lebih ke Mbak Vida, jadi kalo</p>

		<p>aku butuh atau pengen dapet pengetahuan terkait <i>research</i>, yah aku minta langsung ke Mbak Vida dan beliau ngeluangin waktu untuk itu. Kalo beda divisi aku belum pernah yah. Kalo program penghargaan kan aku ikut yang Eddies Award untuk tim itu yah. Kalo yang <i>staff conference</i>, yah aku selalu ikut asalkan gak ada jadwal <i>meeting</i> atau ketemu klien yah. Dan sebisa mungkin kalo memang perlu, aku ungkapkan juga di forum itu. Kalo program <i>employee party</i> atau semacam itu, selama ini aku masih sebagai <i>receiver</i> aja yah. Aku juga belum dapat kesempatan untuk masuk di komite tapi aku selalu mengusahakan untuk ikut kalo ada program itu, aku rajin ikut. Kalo di InPac dulu waktu baru pertama masuk aku pernah ikut nyumbang tulisan tentang suatu isu tapi aku lupa spesifiknya gimana. Selain itu kan aku nulis juga perkenalan, hal-hal yang terkait aku karena kan baru jadi karyawan disini. Kalo media-media lain misalnya sih pake <i>slideshow</i>, <i>powerpoint</i>, <i>office communicator</i> juga. Atau juga bisa lewat <i>video conference</i> dengan Perusahaan X global atau regional juga bisa, tapi itu gak reguler, cuma kalo diperlukan aja.</p>
12.	Kalo tujuan dilaksanakannya kegiatan itu, Kakak tahu gak?	<p>Pasti tahu karena kalo misalnya <i>training</i> kita pasti dikasih tau tujuan <i>training</i> ini apa, <i>training</i> itu apa. Biar kita bisa menguasai satu <i>skill</i>. Kalo program penghargaan itu untuk mengapresiasi dan <i>acknowledgement</i> dari perusahaan kepada karyawan. Memang kita gak pernah dijabarkan secara terperinci banget tujuannya, tapi kurang lebih seperti itu lah. Lagipula kan itu bisa memotivasi kita untuk lebih bekerja secara maksimal ke depannya, dorongan untuk lebih berusaha. Kalo untuk <i>staff conference</i> kan bisa sebagai ajang tukar menukar informasi sebagai saluran komunikasi dua arah lah, tentang pekerjaan semuanya, sebagai alat kita mengekspresikan perasaan kita salah satunya. Menghilangkan hambatan komunikasi juga karena semakin intens komunikasi yang kita lakukan, informasi kan jadi lebih kaya dan mencukupi so bisa meminimalkan kemungkinan salah paham dan sebagainya. Intinya dari kegiatan-kegiatan itu, kita masing-masing itu jadi lebih dekat. Apalagi didukung kegiatan-kegiatan <i>relaxing</i> tadi yang <i>employee party</i>, <i>special days</i>, dan lain sebagainya.</p>
13.	Kalo informasi terkait kegiatan-kegiatan itu biasanya disampaikan melalui apa Kak?	<p>Lewat <i>email</i>, jadi ada <i>invitation</i> lewat <i>email</i>. Kita emang belum punya jadwal yang <i>fix</i> karena kita disini waktunya beda-beda dan memang sibuk sekali, jadi pasti susah kalo dibikin waktu yang demikian <i>fix</i>. Kalau misalnya ada kegiatan yang misalnya keluar kota dan acaranya cukup besar. Misalnya kemaren kita ada <i>staff conference</i> yang isinya <i>training</i>, <i>outbond</i> juga, itu kita dari satu atau dua bulan sebelumnya kita udah dikasih tau untuk ngosongin jadwal pas tanggal sekian, jadi ada informasi pendahuluan. Dan biar kita gak lupa, biasanya selalu ada reminder di <i>emailnya</i>. Biasanya HR juga ikut bantu sosialisasiin dan ngingetin sih karena kan kita sibuk yah, jadi takutnya ada yang kelupaan. Tapi kalo kurikulum <i>training</i> kita ada, emang kurikulumnya dibuat per tahun, jadi untuk satu</p>

		tahun berjalan itu.
14.	Kenapa media-media internal tersebut yang dipilih?	Misalnya kita mulai dengan <i>email</i> yah. Karena menurut aku kita ini kerja uda kebanyakan kertas, udah kebanyakan dokumen. Jadi pertama untuk <i>green</i> juga, jadi disini kita punya komite tentang <i>go green</i> ada 4 manajer, dan Mbak vida salah satunya. Jadi bagaimana Perusahaan X sebagai kantor itu bisa lebih efisien menggunakan kertas. Kalo bisa jangan ngeprin kalo gak penting-penting amat, dan kalo baliknya masih kosong, coba dipake yang itu. Kalo masalah undangan, sebisa mungkin lewat <i>email</i> . Lagian kan enak juga yah kalo <i>invitation</i> lewat <i>email</i> kan ada remindernya. Lebih cepet nyampenya juga. Bahkan InPac dan media komunikasi lain kan kita pake <i>soft copy</i> kan. Dilihat dari efisiensinya jelas kan, dan biayanya juga kecil sekali kalo gak bisa dibilang gak ada yah. Kalo dari pengaruhnya, misalnya InPac pasti aku baca. Kalo aku pasti baca, tapi aku gak tau mungkin orang lain ada yang langsung didelete begitu tahu itu InPac. Kalo undangan via <i>email</i> kan semuanya dibaca, dan kalo ada yang lupa kan ada remindernya. Trus kan kita emang konsultan yah jadi penggunaan <i>soft copy</i> dan <i>digital based</i> itu disesuaikan juga dengan karakteristik kita semua disini yah. Lagipula kan memang klien kita itu bisa lintas negara, yang kadang di sini tengah malam, disana baru jam kerja kan bisa juga yah. Jadi penggunaan media elektronik itu pastinya yang paling utama dan memang ngebantu sekali. Biasanya selalu di <i>link</i> kalo ada update dari klien ke <i>gadget</i> kita masing-masing. Jadi kapanpun, dimanapun langsung bisa <i>connect</i> . Karena kan <i>agency</i> itu membutuhkan <i>feedback</i> yang cepet yah.
15.	Bagaimana Kakak menilai keterlibatan dan partisipasi anggota perusahaan yang lain dalam mengikuti kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> itu?	Sama aja sih kaya aku. Mereka antusias-antusias aja dan sebisa mungkin juga ikut kalo misalnya gak terhalang janji dengan klien atau <i>meetings</i> yang lain. Mereka mau berpartisipasi, mau bekerja dan memang aktif berkontribusi untuk kemajuan Perusahaan X ke depannya. Dan begitu juga pimpinan-pimpinannya. Tapi kalo pimpinan itu lebih ke <i>monitoring</i> dan <i>strategic</i> , lebih ke ngasih saran, <i>insights</i> bagusya seperti apa. Lagipula kan kita juga punya <i>komite-komite</i> yang ditunjuk yah disini. Jadi semua pasti kebagian waktu komite itu walaupun aku belum pernah, jadi mereka yang nantinya merancang acaranya mau dibuat seperti apa, dan mereka juga melapor ke direktur yang memang bertanggung jawab di komite itu.
16.	Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan <i>employee relations</i> selama ini	Kalo kendala sih mungkin karena orang itu kan pribadinya beda-beda, itu ada crash ke kebiasaan orang-orang tertentu yang kita gak suka. Misalnya kan dia suka telat atau kalo butuh approval responsnya lama, kurang responsif kan jadinya masalah juga yah. Caranya adalah pinter-pinter kita menyesuaikan diri dengan orang yang bersangkutan. Dan yang paling penting itu komunikasi, entah terserah lewat media apa aja. Misalnya ada orang

	apa aja sih Kak?	<p>yang setelah aku amati aku tahu dia itu kalo dimintai respon, responnya lamaaaaa banget. Akhirnya kan aku harus lebih giat <i>follow up</i> secara berkala dan ingetin dia. Tolong yah jangan lupa punya aku direspon. Bisa lewat <i>email</i> atau pas papasan diingetin. Jadi kita harus lebih sadar kalo kita emang harus profesional dan cara ngingetannya juga harus yang sopan biar dia juga enak kan. Pernah juga ada masalah kekurangan informasi. Misalnya di-<i>brief</i>-nya kurang atau justru menimbulkan salah paham, jadi hasilnya kurang maksimal. Aku pernah ngeliat masalah itu, tapi untungnya di aku belum pernah kejadian. Jadi kalo uda kaya gitu sebetulnya karena salah yang dibrief, jadi dia gak tanya ulang tapi lebih cuma dikira2 aja ternyata salah. Nah karena ada <i>clash</i>, yah akhirnya dia harus ngulang lagi kan. Kerjanya kan jadi kurang efektif dari segi waktu agak molor kan. Makanya kalo misalnya merasa gak yakin atau informasi yang didapetin itu masi minim, yah dibiasain aja langsung tanya ke pimpinan, dipastikan sama pengertiannya apa gak. Kan bisa lewat <i>email</i>, telepon, bahkan terutama tatap muka kan karena ada <i>direct feedback</i>. Sejauh ini pimpinan-pimpinan aku atau rekan kerja orangnya sangat berlapang dada yah, jadi mereka menerima kalo ada masalah dan nemuin solusinya. Bukan yang malah ngomel. Jatohnya jadi diskusi yang konstruktif akhirnya. Intinya kita harus pinter-pinter terhadap ritme kerja rekan kerja atau pimpinan kita, biar gak ada halangan komunikasi dan salah paham. Kalo masalah persaingan sih kayanya aku belum liat yah, karena kita kan selama ini kerjanya ditim. Kita udah merasa dekat, thanx to berbagai macam kegiatan <i>employee relations</i> yang udah kamu tanyain tadi, justru rasa kompetisi itu menurun. Tapi kalo untuk bekerja dengan baik, semangatnya tinggi. Jadi karena bekerja di tim, jadi kekompakannya itu terjaga selama ini. Apapun hasilnya yah kita yang nerima, entah itu <i>achievements</i> atau sebaliknya. Apalagi kan kita kerjanya ada spesialisasi, jadi justru itu membantu banget bukan malah jadi masalah. Jadi kan aku orangnya teratur yah kalo kerja, jadi rapi dan semuanya jadi terorganisir. Dan kebetulan pimpinan aku dan rekan kerja aku orangnya juga seperti itu. Jadi kita cocok banget tuh. Kalo masalah lintas divisi, misalnya kita menghadapi klien, secara otomatis prioritasnya pasti beda kan. Misalnya buat kita klien A itu penting banget prioritasnya harus yang utama, sedangkan di divisi lain klien A itu sedang2 aja, pas kita butuh approval kan akhirnya lama kan. Nah itu dia, pinter-pinter kita aja berkomunikasi dan saling pengertian aja sih. Karena aku nilai hubungan kita baik-baik aja yah akhirnya gak ada masalah selama ini. Atau misalnya ada kesulitan waktu untuk ketemu, akhirnya lewat telepon atau <i>follow up</i> lewat <i>email</i>, atau <i>conference call</i>. Jadi memang media-media itu akhirnya membuat segala sesuatunya itu lebih mudah dan efisien.</p>
17.	Bagaimana penyampaian informasi dalam komunikasi internal? Termasuk antara	<p>Kalo penyampaian informasi disini itu sangat cepet ya. Gak ada yang ditahan informasinya, semuanya di-<i>share</i> kok. Dan kita biasanya dapet infonya itu konsisten, jadi kalo ada informasi apa gitu, semua pasti tau entah itu lewat <i>email</i> atau lewat <i>staff conference</i> atau WIPs tadi yah. Kalo misalnya gak tau mungkin lebih telat aja kali</p>

	pimpinan dan karyawan.	yah, mungkin dia belum baca <i>email</i> -nya atau gimana. Trus tapi kalo kebijakan itu dari pimpinan yang paling atas, biasanya CEO sama direktur, kadang juga manajer dan HR itu ngomongin dulu. Kalo udah <i>fix</i> langsung kita <i>dishare</i> pake <i>email</i> @indonesia misalnya. Tapi kalo infonya untuk divisi atau tim tertentu yah tinggal di <i>email</i> yang dituju aja kaya @jakartaresearch, @jakartacorporate juga bisa. Alirannya sih selama ini pokoknya baik yah, semuanya saling terbuka. Kalo ada apa-apa sih seringnya emang langsung speak up, jadi semua dapet informasi yang cepat dan sama gitu.
18.	Informasi-informasi apa sih Kak yang biasanya di-share dari pimpinan ke Kakak atau karyawan gitu?	Biasanya perubahan struktur manajemen, peraturan baru, <i>financial performance</i> , ada masalah-masalah atau kasus yang berpengaruh buruk terhadap perusahaan, itu biasanya <i>dishare</i> tapi lewat <i>email</i> gak langsung tatap muka karena kalo isunya sensitif kan sulit yah kalo dijabarkan secara mendetail. Kalo <i>performance appraisal</i> itu biasanya disampaikan ditahap divisi per divisi. Jadi itu antara hubungan pimpinan ke karyawannya langsung. Kita juga dikasih tau kalo misalnya klien kita seperti apa, gimana mandang masalah itu lebih baik dari sudut pandang mana, backgroundnya seperti apa, itu semua dijelasin secara jelas biasanya. Tantangan-tantangannya. Itu biasanya di divisi. Pimpinan juga nyampeinnya secara langsung aja, karena divisi ini kecil yah. Kalo perlu penjelasan yang lebih mendalam yah di WIPs itu. Kalo bos aku ini tipenya langsung <i>to the point</i> , terorganisir, dan memastikan kita dapet informasi yang sama dan dipahami dengan baik sama kita.
19.	Kalo informasi yang Kakak sampaikan ke atasan apa aja Kak?	Misalnya aku ada masalah ngadepin klien, aku langsung aja tanya sama dia. Trus kalo misalnya aku in the <i>middle of business</i> , biasanya aku ngasih tau tuh perkembangan pekerjaanku udah sampe mana ke Mbak Vida. Atau kalo aku <i>email</i> tentang kerjaan, yah aku cc Mbak Vida, beliau pasti tahu. Dan kan itu setiap minggu di WIPs juga pasti ada <i>follow up</i> kan kerjaan kita udah sampe mana. Jadi pasti dimonitoring juga. Atau kalo ada informasi yang aku kurang paham, langsung aja sampaikan ke beliau. Enak banget kok, kita nyambung dan beliau juga selalu responsif mendengar masalah atau ngebantuin kita di team, mereka itu biasanya mendengarkan dulu, sangat mudah dihubungi. Kalo bisa mereka ngasih jawaban on the <i>spot</i> yah langsung, kalo itu perlu didiskusikan dulu dengan yang lain, pasti dibilang <i>we'll be back to you</i> . Jadi kita tahu kalo pertanyaan kita itu ditanggapi dengan baik. Jadi gak ada perasaan jauh atau ada gap gitu.
20.	Bagaimana Kakak menilai keterbukaan informasi yang disampaikan oleh pimpinan	Terbuka sih, terbuka banget malah. Mungkin pastinya hal-hal yang <i>confidential</i> itu wajar yah gak di- <i>share</i> , hal-hal yang dia anggep gak perlu <i>dishare</i> kebawah yah gak di- <i>share</i> . Atau misalnya klien yang kompetitif atau di industri yang sama juga gak <i>dishare</i> karena kan kita bekerja untuk perusahaan yang saling bersaing gitu, jadi

	dan ke rekan kerja?	menjaga informasi itu penting banget. Bahkan <i>folder</i> -nya pun di- <i>lock</i> , jadi kita gak bisa akses. Trus tujuan2 dari setiap pekerjaan juga di- <i>share</i> , selalu disampaikan. Lebih ke hasil kerjanya, kita mau reportnya hasilnya segini. Lebih ke <i>end result</i> -nya. Terus dikasih tau tips-tips atau langkah-langkah yang mempermudah dan memastikan hasil pekerjaan kita optimal. Kebetulan di sini semua langsung ngomong aja, gak ada rasa segan. Aku aja disini aku deket banget sama Mbak Nisa, Mbak Vida juga.
21.	Bagaimana tindakan Kakak saat menghadapi masalah dalam pekerjaan?	Kita selalu tahu yah apa yang sedang dikerjakan satu sama lain. Jadi kalo ada masalah, biasanya selain di- <i>share</i> dan minta pertimbangan atasan, rekan kerja itu juga selalu ngasih masukan, biasanya lewat WIPs yang satu divisi itu. Jadi disitu dijabarkan masalahnya gimana, solusi-solusi yang mungkin bisa diambil seperti apa. Jadi kita gak kerja sendiri, semua itu bisa saling <i>back up</i> dengan yang lain.
22.	Bagaimana Kakak menilai kepekaan pimpinan dalam memahami kondisi yang Kakak hadapi? Entah itu masalah atau saat sedang butuh dukungan moral?	Kalo bos aku, masalah pribadi itu dia bisa ngeliat raut muka aku. Kalo masalah pribadi, kalo gak diminta dia gak akan memasuki ranah itu. Kalo pekerjaan baru. Tapi dia akan selalu tahu sih kapan aku lagi <i>down</i> masalah pekerjaan. Gak cuma bos aku aja, rekan kerja aku semuanya juga gitu. Mereka peduli dan peka banget sama kondisi satu sama lain, tapi kalo udah masuk ranah personal, kalo gak diminta, gak akan memasuki itu. Kita saling menghormati <i>space</i> satu sama lain tapi bukan gak peduli yah.
23.	Bagaimana pimpinan memastikan kreativitas Kakak itu terus tumbuh selama ini?	Bos aku itu sering banget ngasih aku pekerjaan-kerjaan yang beda-beda dan macem-macem modelnya. Misalnya bikin proposal untuk industri A, trus untuk industri B. Jadi mereka itu kayak pengen ngetes kita, sampai sejauh mana sih kemampuan kita. Trus beliau juga selalu ngasih kebebasan sih, walaupun gitu tapi selalu ada review. Misalnya dalam pekerjaan itu ada 6 langkah. Langkah 1, 2, 3 selesai dia akan review. Kalo uda bagus dan bisa lanjut, baru bisa ngelanjutin ke langkah selanjutnya. Nanti kalo sampe langkah akhir, bagus, yaudah bisa di- <i>submit</i> . Nah dia ngasih masukannya di-reviews itu tadi.
24.	Bagaimana cara pimpinan dan rekan kerja memberikan dukungan pada Kakak?	Aku sih melihat dukungan itu dari bagaimana mereka ngasih solusi dan masukan atas masalah-masalah yang aku hadapi dalam pekerjaan yah. Selama ini sih aku liatnya seperti itu, mereka support aku dengan ngasih masukan kaya gitu.
25.	Bagaimana pimpinan dan	Kalo pimpinan yah selama ini yang tadi aku bilang lewat pujian, atau <i>email blast</i> tadi. Terus gitu lewat bonus,

	rekan kerja mengapresiasi hasil kerja Kakak selama ini?	kenaikan gaji, dan award2 tadi kan. Tapi hal-hal kecil pun kan juga mengapresiasi hasil kerja yah, kaya <i>acknowledgement</i> mereka ke kita bagaimana. Kalo Chad itu sering ngasih-ngasih coklat atau bunga secara personal trus ada kertas kecil atau <i>note</i> gitu yang isinya <i>congratulatory message</i> atau <i>gratitude</i> -nya selama ini ke orang tertentu. Hal-hal kecil seperti itu kan yang bikin kita ngerasa senang dan nyaman bisa kerja dilingkungan kerja yang demikian. Kalo sesama karyawan apresiasinya lebih ke ikutan aja. Kalo bos mengapresiasi yah kita ikut ngucapin selamat juga.
26.	Bagaimana proses pengambilan keputusan selama ini dijalankan antara anda, pimpinan, dan rekan kerja yang lain?	Ada hal-hal yang bisa langsung kita putusin sendiri, misalnya hal-hal yang terkait dengan klien <i>day to day</i> . Ada juga yang keputusan itu diambil secara langsung oleh pimpinan. Kalo masalah kontrak, poin-poin yang kita sepakati dengan klien, itu biasanya diambil keputusan oleh level yang lebih tinggi biasanya. Pernah juga ada masalah yang kita rembukin rame-rame dan pengambilan keputusan diambil secara bersama-sama. Jadi semua itu tergantung dari masalah apa yang sedang dihadapi yah. Beda masalah beda juga kan cara penanganannya.
27.	Kalo pengkoordinasian pekerjaan selama ini dikerjakan seperti apa Mbak?	Itu biasanya ada yang memang dari si bos yang udah bagi ke kita masing-masing. Tapi kan diluar itu udah ada <i>job desc</i> -nya. Dan karena kita kerjanya per <i>project</i> kan yah, jadi pasti tiap <i>project</i> desc jobnya beda-beda tergantung posisi kita saat itu sebagai apa dan emang dari awal udah ditetapi biasanya. Kalo memang dadakan, yah saat itu yang <i>workload</i> -nya lagi kurang, yah dikasih aja pekerjaan. Dan karena dari WIPs itu kita selalu <i>connect</i> dengan <i>project</i> tim yang lain, jadi kalo mereka berhalangan hadir atau ada urusan yang mendesak, yah kita bantu ngeback up. Jadi jangan sampai pekerjaan itu terbengkalai karena mereka gak bisa dateng saat itu. Jadi kita kompak dan kerjasamanya keliatan pas di koordinasi pekerjaan ini salah satunya, selain yang tadi kita sering jalan bareng dan dekat satu sama lain yah. Kalo dengan rekan kerja selama ini kita baginya spontanitas aja. Kamu ngerjain yang ini yah, aku yang itu, karena nyesuain sama kemampuan dan <i>performance</i> selama ini. Misalnya karena aku gak terlalu bagus di bidang A, dia bagus yaudah akhirnya dia yang handle. Nyante aja asalkan kita tahu <i>workload</i> dia gimana, gak papa. Saling ngerti aja sih saling bagi, jadi adil kerjaannya buat kita. Dan kita selalu tahu kegiatan dan ritme kerjaan satu sama lain. Jadi di Perusahaan X itu, ada A, B, C, D, P. Setiap pagi, kita harus nyerahin ABCDP kita ke pimpinan, di antara kita-kita juga buat ngasih tau prioritas kita buat hari ini apa. A itu harus diselesaikan hari ini juga, <i>urgent</i> pokoknya. B itu boleh diselesaikan hari ini asal si A selesai. C itu bisa kapan-kapan. D itu bisa didelegasikan ke orang lain, untuk pekerjaan yang kurang penting dan bisa nyuruh intern misalnya. Kalo P itu personal, jadi urusan2 personal kita yang gak menyangkut perusahaan atau kerjaan. Misalnya harus ke bank siang ini, yah itu masalah personal. Jadi kalo misalnya masing-masing dari kita udah tau prioritas

		masing-masing kan akhirnya menghindarkan salah paham atau ada miss dalam pekerjaan kita juga kan. Kita menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan prioritas satu sama lain, gak bisa egois kan akhirnya.
28.	Trus selama ini bagaimana prinsip kejujuran dan kepercayaan itu dijalankan dalam hubungan komunikasi internal Kakak dengan karyawan dan pimpinan?	Kalo itu bisa dari hasil kerja. Hasil kerja dilaporkan apa adanya makanya kita berusaha sebaik mungkin biar hasilnya pun bagus. Makanya kita kerjanya tim, biar selalu ada kroscek satu sama lain. Kalo kejujuran itu biasanya dari ngurus-ngurus uang, itu penting banget yah karena ada peraturan di Perusahaan X kalo ada masalah yang berbau-bau uang, itu udah fatal gitu. Tapi selama ini dengan rekan kerja maupun pimpinan, semua berjalan fine aja kita saling percaya satu sama lain. Lagipula keliatan sih kalo <i>maturity</i> kita uda bagus dan kita bekerja berdasarkan profesionalitas, jadi yah dengan sendirinya sistem itu akan berjalan demikian.
29.	Faktor-faktor apa sih yang selama ini udah nampak dan berjalan dalam komunikasi internal di Perusahaan X Kak?	Sebenarnya sih cuma ini aja, jadi semua dibawa santai. Jangan dikit-dikit dimasukin ati. Kalo didivisi aku kayak gitu tuh, terbuka aja kalo ada masalah disampaikan, kalo ada <i>achievements</i> disampaikan jadi <i>clash</i> atau <i>miscommunication</i> minimal yah. Trus juga antara kita karyawan dengan pimpinan itu akrab, gak ada jarak. Kan keliatan yah dari cara ngomongnya ke kita, mereka itu santai, akrab, kaya temen aja, tapi tetap sesuai dengan tata kepantasan yah. Jadi kitanya juga gak merasa ada batas atau formalitas yang buta gitu. Mungkin salah satunya juga karena kan kita perusahaan multinasional yah, jadi kita manggil CEO kita dulu dengan Chad aja, jadi mungkin bisa buat kita lebih dekat kan.
30.	Manfaat dari komunikasi internal yang telah berjalan selama ini di Perusahaan X?	Manfaatnya pastinya banyak banget. Pertama2 karena kita iklimnya terbuka, manfaatnya kerja jadi nyaman dan kalo ada masalah itu cepet selesai karena kalo ada apa-apa kan langsung disampaikan aja secepatnya saat itu juga. Misalnya informasi-informasi terkait pekerjaan, <i>policy</i> perusahaan, praktek-praktek yang disampaikan itu kan semacam <i>guideline</i> atau aturan yang menjadi dasar kita buat bertindak dan berperilaku di dalam perusahaan yah. Kita pasti nurutin perintah dan juga peraturan, baik bos maupun perusahaan. Walaupun kita dan bos kayanya deket-deket aja tapi selama ini kita tetap harus menghormati keputusan dan kebijakan mereka kan

Lampiran 2.6: Transkrip Wawancara Informan 6

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Profil Informan 6	<p>Usia : 31 tahun Pendidikan Terakhir: D3 Periklanan UI Jabatan atau posisi dalam perusahaan: <i>Team leader</i> untuk <i>divisi resource</i> Deskripsi pekerjaan : <i>Basically assisting</i> manajer untuk <i>overseeing</i> <i>divisi resource</i>. Nah <i>divisi resource</i> ini membawahi bagian <i>editor, translator, copy writer, media relations consultant</i>. Lama bekerja: 5 tahun</p>
2.	Bagaimana hubungan karyawan di perusahaan selama ini?	<p>Baik-baik saja, satu sama lain cukup dekat. Bahkan dengan karyawan-karyawan yang udah keluar pun, kita masih dekat, masih sering ketemuan dan <i>contacting each other</i>. Karena kalo kita kerja di dunia PR, penting banget kan untuk jaga relasi. Dengan <i>former colleague, collague</i>, dan lain-lain. <i>Personally</i>, gw sama manajer gw get along really well. Gw really respect <i>her</i>. <i>And she respect me</i>. <i>And</i> beliau cukup memberi kebebasan untuk <i>taking a decision</i>, berkeaktivitas dengan kerjaan, dan karena memang gw membawahi divisi juga yah jadi <i>we work really well</i>. Dengan lintas departemen juga cukup dekat. Kebetulan sebagai <i>divisi resource</i> kita bekerja terutama dengan bagian-bagian internal, seperti <i>editor or translator</i> yang memang kerjanya melibatkan semua divisi di perusahaan. Jadi memang <i>maintaining good relation to other division is a must</i>.</p>
3.	Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?	<p>Pastinya <i>no employees, no company</i>. Penting banget. Kalo dilihat dari perusahaan kita kan bukan produksi barang yah, yang bisa diganti mesin. Kita kan <i>services offering</i>, jadi yang kita tawarkan itu produk jasa, gimana kita bisa ngebantu permasalahan-permasalahan yang dihadapi klien. Pada akhirnya karyawan yang mengerjakan seluruh prosesnya sampe hasil akhirnya. Kalo gak ada karyawan, yah perusahaan ini gak akan jalan. Siapa coba yang bakal ngurusin klien kalo bukan kita. Dan lagi operasional perusahaan bakal berhenti karena gak ada yang mengerjakan tugas-tugas internal di perusahaan kan.</p>
4.	Kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang Kakak ikutin apa aja?	<p><i>Training</i> pastinya banyak yah. Kaya misalnya kita pasti ikut <i>Online training</i>, it's kind a <i>globally driven based on online</i>. Ada modulnya, <i>like social media or digital</i> kita dikasih waktu yang memang harus complete <i>online training</i> itu. Ada juga <i>training regional</i> yang baru aja gw ikutin <i>managing for success, that's really good. It got insight how you manage internally</i> yah. Untuk mem-<i>produce</i> kerjaan yang baik. Disitu ada tim dari regional yang memang keliling ke anak-anak perusahaan di Malaysia, Singapore, and Indonesia untuk mengadakan <i>training</i> tadi. Di <i>training</i> itu kita juga diajari untuk <i>how to know your personality and others</i>. Jadi kita bisa memahami orang lain</p>

		dengan lebih baik, dan itu jadi <i>knowledge</i> kita untuk bersikap dengan mereka. Kita jadi tau kenapa orang itu bersikap begini, begitu dan kita bisa <i>adapt ourselve to those circumstances</i> . Trus setiap jumat juga kita ada <i>training class room</i> yang terkait berbagai isu di dunia PR dan yang <i>relate</i> . Tapi gak semua kelas diikuti oleh semua level, jadi kalo hari itu levelnya <i>suitable</i> untuk kita, yah kita masuk. Selain itu kita juga ada <i>training</i> yang diadakan oleh HR, yang terkait <i>how are we going to be appraised</i> . Apa aja penilaiannya, termasuk juga <i>how performance appraisal will be conducted</i> .
5.	Manfaatnya buat Kakak apa sih <i>training</i> ini?	Gw merasa bahwa <i>training</i> ini luar biasa bgd buat lo dapet <i>insight</i> yang berguna. Dan gw rekomendasiin buat siapa aja, kalo ada <i>training</i> lo harus ikut. Karena itulah saat dimana lo bakal dikasih tau banyak banget hal yang pastinya akan sulit lo dapetin di luar sana. Kita semua disini dikasih <i>training, whether</i> itu terkait sama kerjaan dan ruang lingkup kerja lo apa gak, yah <i>better you give it try</i> . Karena gimanapun disitulah lo bakal dapet <i>insight</i> dan <i>knowledge</i> baru yang lo bisa <i>develop</i> . Jadi secara gak langsung itu bisa meningkatkan kualitas karyawan juga, dan <i>improvement</i> -nya itu luar biasa banget gw bilang. Dan <i>dari training managing for success</i> yang gw ceritain tadi, terkait yang bagaimana kita diajarkan untuk lebih mengenal pribadi seseorang, yah itu berguna banget untuk lebih mengenal orang lain, <i>how to you perceive their thoughts</i> . Jadi akan meningkatkan pengertian satu sama lain di antara karyawan, karyawan dengan atasan, dan juga dengan lintas departemen. Dan selama ini memang kerjaan kita di <i>resource</i> kan memang terkait banget dengan divisi lain, jadi kita selama ini belajar tuh tentang mereka dari <i>training</i> . Gw memang bukan di divisi yang <i>client based</i> , tapi gw ikut juga <i>training</i> itu. Jadi tugas gw men- <i>support</i> mereka yang bertemu dengan klien, ada hal-hal yang kita harus ngertiin mereka. Gimana mereka menghadapi klien, gimana <i>pressure</i> yang mereka dapet, trus <i>how they manage their time, nature</i> -nya divisi ini seperti itu. Itu semua kan bisa digunain untuk lebih memahami kondisi mereka, therefore kalo ada apa-apa kita uda tau tuh kondisi mereka. Jadi kan memperkecil peluang salah paham juga yah dan mempermudah komunikasi pastinya. Dan perusahaan ini juga sangat men- <i>support</i> kita, walaupun kita bukan dari <i>client based</i> tapi kalo misalnya lo mau ikut <i>training</i> yang terkait itu, yah mereka <i>encourage</i> banget. Disitulah mereka <i>support</i> kita untuk mengembangkan diri, termotivasi untuk belajar lebih banyak dan dapet <i>insights</i> baru. Termasuk juga menyampaikan praktek-praktek dan juga <i>policy</i> yang ada di perusahaan, misalnya tentang gimana kita bakal dinilai di <i>performance appraisal</i> , nah disitu kita dijelaskan tuh. Kalo misalnya kita AE, terus mau jadi konsultan 1 yang harus dilakukan a, b, c, d.
6.	Trus kalo program penghargaan, yang Kakak	Selama ini sih gw dapetin yang <i>financial</i> yah, kaya THR, bonus, kenaikan gaji. Itu sih dilihat abis <i>performance appraisal</i> . Kalo yang <i>awards</i> itu belum. Yang sehari-hari sih seringnya kaya Chad tiba-tiba ngasih coklat atau apa

	<p>ikutin apa aja?</p>	<p>gitu di meja gw, terus diselipin <i>note</i> gitu. <i>Thanks for your hardworking, this company appreciate you so much.</i> Kaya gitu. Atau dapet <i>email</i> dari manajer gw, <i>good job</i> and <i>thank you</i>. Buat gw itu adalah <i>acknowledgement</i> yang terbesar atas apa yang kita udah lakuin. <i>Acknowledge</i> dari bos you have done a great job. Gw juga bukan tipe orang yang harus dipuji seluruh perusahaan tau gitu, gak. Dan justru hal-hal kecil gitu yang bikin gw ngerasain <i>how they really appreciate and grateful to me</i>. Dan selama ini memang <i>nature</i> di perusahaan kita deket banget, gw ngerasain terutama di divisi gw yah. Yah tapi general <i>company</i> juga seperti itu. Nah karena atmosfernya itu bener-bener kekeluargaan dan <i>close enought to each other</i>, yah gw jadi betah banget. Gw ngerasain kaya <i>play ground to work</i>. Tempat dimana kamu kerja tapi juga ngerasa <i>fun</i> bgd. Itulah yang jadi alasan gw, salah satunya untuk tetep <i>stay</i> disini. Jadi gw ngerasa <i>engage</i> banget dan <i>loyalty</i>-nya gw rasain sekarang. Trus <i>acknowledgment</i> itu, entah pas gw <i>doing a great job or otherwise</i>, gw anggep itu sebagai motivasi gw untuk bekerja lebih baik ke depannya. Dengan semua itu juga kan akhirnya <i>breaking the ice</i> antara kita dengan pimpinan, jadinya kita bisa lebih deket dengan mereka gitu kan.</p>
<p>7.</p>	<p>Kalo dari kegiatan <i>staff conference</i>, yang pernah Kakak ikutin apa aja?</p>	<p>Kita ada WIPs setiap bulannya. Semua karyawan dan pimpinan berkumpul membahas <i>new business</i> atau klien-klien baru, <i>new employees</i> atau perkenalan karyawan yang baru masuk, <i>achievements</i> yang didapatkan perusahaan, <i>challengess</i> yang bisa di-<i>share</i> sebagai <i>knowledge</i> untuk yang lain ke depannya, <i>concerns</i> yang dialami perusahaan, termasuk juga <i>practices</i> atau <i>policy</i> baru yang ada bisa di-<i>share</i> disitu. Ada sesi tanya jawabnya juga, kebutuhan karyawan, masukan-masukan mulai dari <i>funny remarks</i>, apapun lah. Trus ada juga <i>meeting</i> atau WIPs di masing-masing divisi, biasanya sih setiap minggu yah. Tapi biasanya sih macem-macem tergantung dari masing-masing divisinya kebutuhannya seperti apa. Nah disitu biasanya dibicarakan tentang progress pekerjaan, masalah-masalah yang dihadapi, <i>sharing</i> solusi, diskusi, <i>matters</i> yang terkait sama divisi itu aja. Intinya WIPs itu kan <i>open space</i> jadi itu ajang buat diskusi, pengambilan keputusan juga bisa dilakukan disitu. Jadi bener-bener melibatkan <i>employee</i> maupun pimpinan. Trus ada juga <i>staff conference</i> yang setiap tahun diadakan. Disitu sih agendanya banyak, termasuk juga ada <i>training</i>, diskusi, penyampaian informasi dari pimpinan, kadang juga <i>video conference</i> dengan pimpinan regional, bahkan global. Trus malemnya kita ada <i>employee dinner</i>. Jadi kalo dilihat manfaatnya yang dikaitin sama kondisi komunikasi internal sih jelas ngebantu banget. Kan di <i>staff conference</i> itu, yang manapun divisi, satu perusahaan, semuanya sistemnya <i>open space</i> dan <i>employee</i> bebas menyampaikan inputnya disitu jadi manajemen juga dapet tuh informasi tentang kebutuhan karyawan, terus jadi tau reaksi atau <i>feedback</i> karyawan atas informasi yang mereka sampaikan, trus juga tadi kan ada penyampaian informasi terkait <i>new business, achievements</i>. Trus kalo ada rumor atau isu dari luar biasanya difloorin di situ juga dan pimpinan juga</p>

		ngasi penjelasan, duduk masalahnya seperti apa yang sebenarnya. Jadi kan bisa sebagai media untuk mengungkapkan input, baik pimpinan ke karyawan maupun sebaliknya.
8.	Trus kalau tentang Breakfast With The Boss dan <i>anonymous channel</i> seperti <i>online</i> dan suggestion box itu gimana Kak?	Dulu kan memang dari hasil <i>employee survey</i> itu ada concern tentang bagaimana komunikasi ke atas itu masih dianggap kurang, makanya akhirnya dibentuklah <i>anonymous channel</i> , yang bisa diakses secara <i>online</i> ataupun ditulis tangan lewat <i>drop box</i> yang ada di <i>pantry</i> , mungkin kamu liat ya. Nah, namanya juga kan <i>anonymous channel</i> jadi penyampainya bisa gak usah nulis identitas dan pesannya itu langsung nyampe ke pimpinan paling puncak, kan biasanya formal melalui <i>direct supervisor</i> dulu, trus direktur, baru ke pimpinan. Gw sendiri sih pernah make yang <i>online</i> . Kalo gw liat yang <i>drop box</i> di <i>pantry</i> itu ada beberapa tapi mungkin lebih banyak yang lewat <i>online</i> karena kan orang kadang males yah harus nulis dulu atau karena <i>box</i> -nya ditempatkan <i>open space</i> jadi orang ragu juga. Tapi dari situ sih misalnya kemaren permintaan adanya tempat untuk <i>nursery room</i> , yah akhirnya diakomodasi tuh yang ruang kecil sebelah musholla. Bagus sih tujuannya untuk masukan juga kan buat perusahaan, apa nih yang lagi dibutuhkan sama karyawan, karyawan bebas ngungkapin unek-uneknya. Masalah-masalah apa yang sedang mereka hadapi. Jadi kan ada komunikasi ke atas bentuknya. Terus <i>anonymous channel</i> itu bisa ngebantu ngilangin hambatan komunikasi dari karyawan ke manajemen kan. Kalo isunya sensitif dan mereka gak berani ngungkapin, bisa lewat itu. Sebagai alat ekspresi karyawan juga bisa dibilang.
9.	Kalo Breakfast With The Boss gimana Kak? Kakak pernah ikut?	Trus kalo <i>Breakfast With The Boss</i> itu basically <i>breakfast with Chad</i> . Dia <i>create the channel</i> buat karyawan untuk langsung ngomong ke dia. Nah Chad ini pada dasarnya individu yang kalo lo ada masalah dan pengen ngomong, ngomong aja langsung ke gw. Gw dulu juga pernah ikut dong, dan memang cukup <i>fun</i> sih. Isinya sih tentang Chad ngenalin diri dan jelasin alurnya di perusahaan ini gimana. yah kan kadang karyawan perlu tahu siapa sih orang-orang yang memimpin mereka, siapa yang mengambil keputusan di perusahaan. Kan perlu juga yah tau tentang itu karena bagaimanapun nantinya pekerjaan mereka akan berkaitan dengan itu semuanya. Terus tanya apa masalah yang dihadapi karyawan, peraturan atau praktek yang berlangsung di perusahaan biasanya kaya gimana. Dan kebetulan gw orangnya cukup vokal, jadi kalo ada apa-apa yah gw langsung ngomong. Disitu, gw dan juga beberapa yang lain juga tanya-tanya aja terserah, bebas kok suasananya juga gak yang tegang gitu, enggak lebih ke yah makan bareng ngobrol kayak gitu. Jadi kan akhirnya kita yang anak-anak baru, dulu maksudnya, jadi tau kan siapa pimpinan kita dan gimana orangnya, <i>at least for the first encounter</i> kan <i>telling us that much</i> kalo Chad itu orangnya <i>open</i> dan <i>welcoming</i> .

10.	Trus untuk acara employee party atau yang social activities apa aja Kak? Bisa diceritakan gak?	<p>Gw <i>employee party</i> tahun lalu ikut kok. Tapi yah cuma sebagai <i>recipient</i>. Karena <i>i'm not really into parties</i>. Jadi gw yah ikut aja mau acaranya gimana kek. Lagian kan gw juga gak ikut ditunjuk yang komite sosial, gwnya tinggal dateng aja semuanya udah siap. Tapi emang konsepnya bagus sih, jadi kan tiap <i>employee party</i> biasanya ditetapkan ada tema-tema tertentu kalo yang taun lalu gw lupa temanya apa tapi semuanya diminta <i>depicted bad people</i>, kaya Mbak Vida dulu pake kostum Hitler. Jadi kita bisa pake baju apa aja asal sesuai tema, dan <i>indeed</i> itu bentuk kita mengekspresikan diri sih salah satunya. Itu menunjukkan kalo environment kita gak melulu kerja, tapi juga ada <i>social life</i>-nya juga. Dan walaupun diluar kegiatan-kegiatan itu, <i>everyday work life</i> kita tuh sangat menyenangkan, like <i>best place to work</i>. Semua deket, komunikasi sama atasan pun terbuka lebar. Jadi acara-acara itu sangat mendukung kondisi yang memang udah bagus gitu. Trus kita kan juga ada <i>special days</i> yang macem-macem tuh. Kaya kemaren ada <i>Halloween Party</i>, ada anak-anak kecil yang di hire perusahaan untuk bagi-bagiin coklat ke semua karyawan. Trus pas <i>Chinese New Year</i> ada barongsai yang keliling ruangan trus ada bagi-bagi angpau juga. Begitu juga puasa ada buka puasa bersama, <i>Chrismast Party</i>. Setiap jumat kita juga ada <i>Fruit Friday</i>. Kalo yang ini dulu kayanya diusulin dari karyawan, jadi setiap Jumat kita disiapin buah untuk semua karyawan seperti itu. Jadi kan memang perusahaan itu aware dan peduli sama kondisi kesehatan kita misalnya. Intinya kerja di perusahaan ini <i>fun</i>. <i>Loyalty</i> gw, hal yang bikin gw bertahan di sini karena komunikasi ke atas enak, ke rekan kerja deket banget, dengan karyawan atau pimpinan departemen lain udah kaya <i>our own clique</i> aja gitu. Kita juga sering ada <i>potluck</i>, terutama di divisi gw. Makan bareng sama divisi lain juga sering banget. Jadi komunikasi internal gak ada masalah lah. Dari acara-acara itu dan ditambah <i>nature</i> perusahaan yang emang <i>open</i> dan <i>welcoming</i> banget, akhirnya hambatan komunikasi di antara kita di perusahaan minim banget. Masalah emang pasti lah ada yah dimana-mana di setiap perusahaan juga ada, semua tergantung dari <i>how we overcome those situations</i> dan iklim di perusahaan mendukung apa gak. Selama ini sih antar karyawan, Kita saling kenal dan ngebantu aja kalo ada masalah. Lagian kan emang di perusahaan ini kalo salah satu divisi butuh tenaga tambahan yah mereka bisa minta tolong ke karyawan divisi lain. Jadi unsur kerja sama dan saling <i>back up</i>-nya keliatan lah.</p>
11.	Trus kalo dari media internal apa aja Kak yang ada di perusahaan ini?	<p>Paling utama paling pake <i>email</i>, tatap muka, trus ada juga <i>windows or office communicator</i>. Itu kaya <i>messenger</i> tapi internal. Ada kan tadi juga <i>suggestion box</i> yang gw bilang. Kita pake Yammer juga, tapi kalo gw sih paling cuma <i>once or twice</i>, gak terlalu banyak dipake juga sih. Kayanya karyawan-karyawan disini rata-rata juga jarang deh makenya. Selain itu kita kan juga <i>very digital</i>, semua pake <i>Twitter</i> atau <i>Facebook</i>. <i>Even our chairman use those things</i>. Kalo kita <i>upload</i> foto di <i>Facebook</i> jadi semua langsung tahu. Tapi memang yang dibicarakan lebih ke <i>fun side</i>-nya, kalo yang serius dan <i>work-related of course</i> gak mungkin di-<i>share</i> di sana juga kan. Kita juga selama</p>

		<p>ini selalu pake media yang <i>soft copy</i> yah, walaupun memang bukan condong ke <i>go green</i>-nya tapi <i>it works</i>. Terbukti lebih cepat, efisien. Dan seperti gw bilang tadi kita kan konsultan juga kan, <i>literate</i>, melek teknologi jadi yah <i>tools</i> itu paling banyak digunakan. InPac pun pake <i>soft copy</i> kan. Dulu waktu masih karyawan baru, gw ada tuh buku panduan tapi gw lupa namanya apa, jadi di dalemnya itu lengkap banget. Intinya tentang <i>how to be a good consultant</i>. Mulai dari baju yang digunakan ketika ketemu dengan klien seperti apa, pengenalan <i>policy</i> dan praktek di Perusahaan X kaya gimana. Pastinya akan di-<i>follow up</i> lewat tatap muka secara langsung kan kalo ada kondisi yang gak dimengerti.</p>
12.	Trus alasan media tersebut digunakan Kak?	<p>Efisien, <i>easy</i>, <i>direct</i>, lebih cepat, karena <i>soft copy</i>- based jadi pastinya lebih irit yah. Trus kalo kita ngomongin <i>email</i>, gw belajar banget tuh dari pimpinan gw Mbak Uke. Beliau tuh mengajarkan biar gw lebih terstruktur. Jadi <i>email</i> itu dipake sebagai <i>record</i>, biar bisa di-<i>trace back</i> kalo ada apa-apa. Kalo lewat <i>email</i> kan biasanya juga real time. Jadi informasi yang sama bisa dibagi ke begitu banyak orang sekali kirim, jadi konsistensi dan kecepatan informasi itu terjaga. Tapi sekali lagi, semua itu nantinya bakal di-<i>follow up</i> pake tatap muka, ngomong secara langsung kan. Kalo emang masalah itu lebih enak diomongin langsung, yang butuh <i>direct feedback</i> kan emang lebih enak lewat ngomong langsung. Dan selama ini alur komunikasi kita mudah banget ke atas, ke samping, bahkan ke tim gw juga. Kalo yang emang udah disediakan dari perusahaan seperti Inpac, <i>suggestion box</i> maupun yang <i>online</i>, trus <i>office communicator</i>.</p>
13.	Selama ini, apakah tujuan kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> selalu disampaikan?	<p>Yah iya pastinya. Kita di perusahaan selalu terbiasa disampaikan dalam setiap kegiatan, entah itu <i>client related</i> atau yang kegiatan-kegiatan apapun itu, pasti disampaikan kenapa kegiatan itu dilakukan. Misalnya <i>training</i> kan ada segala macam tuh, jadi di setiap <i>training</i> akan dikasih tau tuh, ini <i>training</i> tentang apa, manfaatnya apa, tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan ini apa. Dan begitu juga kegiatan-kegiatan yang lain. Memang ada misalnya kegiatan sosial kan gak disampaikan tujuannya apa, tapi kita tahu lah secara tersirat apa tujuannya. Karena kita baik secara langsung maupun enggak, merasakan manfaatnya.</p>
14.	Bagaimana anda menilai partisipasi anggota perusahaan yang lain dalam mengikuti kegiatan tersebut?	<p>Rata-rata emang <i>recipient</i> aja kaya gw, tinggal kita dateng ngikutin acara karena semua udah siap yah. Tapi kan ada juga tuh yang komite sosial yang emang ditunjuk untuk meng-<i>arrange</i> kegiatan itu mau seperti apa. Tapi hampir semuanya ikutan deh kalo gak salah, meriah kok acaranya. Kalo dari <i>staff conference</i> kan pasti ikut yah baik WIPs divisi atau bulanan yang satu kantor ikut kecuali yah mereka yang berhalangan karena harus ketemu klien. Tapi <i>so far</i>, komunikasi dua arahnya tercapai. Lagipula kalo ada hal-hal yang gak bisa di-<i>share</i> ke publik atau</p>

		<p>kurang nyaman kan bisa pake <i>anonymous channel</i> tadi. Dan selama ini sih masalah-masalah yang disampaikan juga di-<i>follow up</i>, entah difasilitasi HR atau langsung. Banyak juga masukan-masukan karyawan yang akhirnya diterima dengan baik. Karena pada dasarnya di perusahaan ini semuanya <i>open</i>, terbuka banget dengan semua masukan, kritik, dan semuanya.</p>
15.	<p>Bagaimana informasi mengenai kegiatan-kegiatan tersebut dikomunikasikan kepada karyawan?</p>	<p>Lewat <i>email, scheduled email</i>. Jadi semuanya disampaikan lewat <i>email</i> bisa sebulan sebelumnya pokoknya jauh-jauh hari lah. Karena kan pada dasarnya masing-masing dari kita sibuk banget yah, kadang susah setengah mati untuk ngeluangin waktu. Makanya biasanya juga selalu ada <i>reminder</i> dari HR atau pihak-pihak yang organize acara itu. Tapi kalo ada <i>further question</i> biasanya langsung aja ditanyain ke yang <i>in charge</i> di acara itu.</p>
16.	<p>Apa saja kendala yang dihadapi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> tersebut?</p>	<p>Yah itu tadi, lebih ke masalah waktunya. Karena kerjaan kita banyak banget dan banyak dari mereka yang harus keluar ketemu klien, yang waktunya bisa crash dan beda2. Jadi kesulitannya itu sih. Lagipula karena waktu itu tadi kita jadi kesulitan untuk berpartisipasi yang lebih maksimal, akhirnya kita cuma sebagai <i>recipient</i> aja kan jadinya. Tapi kita selama ini ngatasinnya yah kita uda inform dari jauh-jauh hari akan ada acara ini, dan biasanya selalu ada reminder. Yah tapi kan kita perusahaan konsultan yang klien itu segalanya yah, jadi walaupun udah dijadwal jauh-jauh hari tetep aja kalo klien tiba-tiba perlu <i>urgent</i>, yah kita harus ngorbanin waktu itu. Trus kalo masalah yang kita cuma jadi <i>recipient</i>, selama ini kayaknya udah dibentuk komite-komite yang <i>in charge</i> yah. Jadi ditunjuk bergantian dan mereka yang ngerancang acaranya seperti apa, pastinya tetep ada direktur atau pimpinan yang mengawasi. Mungkin itu cara perusahaan lebih melibatkan karyawannya yah. Soalnya kalo nunggu karyawannya, mereka sibuk banget dan pasti susah. Kalo dari hubungan pekerjaan ataupun personal, gak ada yah semua ok. Mungkin pasti emang ada kekurangan informasi atau <i>misses</i> kecil terjadi, tapi yah itu wajar dan kita biasanya langsung aja tanya sama yang bersangkutan atau pihak yang tau banyak masalah itu seperti apa. Jadi masalahnya bisa selesai saat itu juga.</p>
17.	<p>Harapan ke depan terkait kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> apa Kak?</p>	<p>Memang dalam beberapa tahun terakhir ini keliatan banget yah media-media atau saluran komunikasi yang membuat kita lebih vokal, makin banyak. Yah itu dari <i>anonymous channel</i> tadi. Aksesnya lebih banyak dan beragam. Jadi kan itu membantu banget yah aliran informasi berjalan lancar. Kalo ada isu yang sensitif, bisa lewat kotak saran maupun <i>Breakfast With The Boss</i>. Tapi yang gw ngerasa banget yah dari adanya <i>anonymous channel</i> itu, dulu kan gak ada. Orang yang dulu ragu bilang atau takut mungkin, akhirnya kan ngediemin aja, tapi sejak adanya <i>channel</i> itu kan akhirnya mereka <i>speak up</i> kan. Sekarang sih kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i>-nya</p>

		udah bagus, komunikasi internal juga oke-oke aja. Semua saling terbuka, ke atas ke samping. Tapi yah pastinya gw harap terus dikembangkan, karena semuanya pasti belum <i>perfect</i> jadi <i>improvement</i> ke depan penting banget.
18.	Bagaimana komunikasi internal dalam penyampaian informasi yang biasanya terjadi di perusahaan seperti apa Kak?	Biasanya pastinya dari Chad, melibatkan direktur, manajer, HR, langsung blass! Semua dapet. Kan segala sesuatunya itu dibicarakan di level atas baru di <i>-floor-</i> kan ke kita2. Selama ini di Perusahaan X informasinya cepet yah. Kalo ada informasi yang bisa dibagi ke karyawan, yah kita bisa dapet informasi yang sama dalam waktu yang sama. Di <i>email</i> kan ada destinasny ke @indonesia atau ke masing-masing divisi, tergantung yang dituju itu siapa. Nah kalo dari karyawan biasanya langsung ngomong aja kalo misalnya ada masalah atau informasi yang kurang jelas. Seringnya lewat <i>email</i> trus di <i>follow up</i> lewat tatap muka langsung. Karena <i>we'll get direct feedback</i> dan dapet solusi bareng. Jadi alurnya kalo gw yang make <i>email</i> , ketemu, rembuk, <i>email</i> lagi. <i>Email</i> itu sebagai <i>prelude</i> . Dengan mbak Uke gw diajarin untuk detail, <i>email</i> itu sebagai <i>record</i> . Kalo ngomong kan bisa berbeda nyampainya kalo dari satu orang ke orang lain. Kalo <i>email</i> akan tetap sama, ada kendali isi di situ kan. Selain itu kan ada juga media <i>Breakfast With The Boss</i> untuk karyawan baru atau level bawah. Kalo <i>anonymous channel</i> ada <i>suggestion box</i> dan lewat <i>online</i> . Trus informasi tentang perusahaan secara umum kita pasti di- <i>update</i> waktu WIPs atau <i>brainstorming</i> . Disitu juga kita bebas nyampein ide. Yah seperti itulah. Ato kadang lewat jalur rada formal, seperti gw nyampein ke pimpinan gw trus pimpinan gw passing ke direktur atau pimpinan atas, seperti itu juga bisa. Tapi kalo mau langsung ke Chad juga gak masalah.
19.	Informasi apa sih Kak yang seringkali disampaikan pimpinan kepada Kakak?	Pastinya tentang pekerjaan yah. Pimpinan gw akan langsung menginformasikan <i>new business</i> atau pekerjaan yang terkait klien. Bisa di WIPs divisi atau WIPs se-perusahaan, tergantung kondisinya saat itu. Kalo gw di divisi gw, pimpinan gw selalu ngasih <i>guidelines</i> dasar, baru kita disuruh <i>handle</i> pekerjaan itu dengan <i>capability</i> kita asalkan hasilnya itu sesuai. Waktu ada informasi tentang kerjaan, kita selalu dijelasin tuh tujuannya apa, gimana ngerjainnya. Pokoknya informasi-informasi terkait pekerjaan itu nanti alurnya bagaimana biar hasilnya maksimal. Trus kalo di WIPs atau <i>meeting</i> gitu kan sering juga disampaikan tentang kebijakan perusahaan, atau praktek-praktek baru, <i>challenge</i> , <i>best practices</i> , <i>achievements</i> yang uda dicapai. Itu disampaikan semua. Dan setiap setahun dua kali, bulan April dan September, <i>performance appraisal</i> kita dikasi tau. Kamu <i>lacking</i> disini, bagus disini. Disampaikan. Jadi kita tahu <i>performance</i> kita selama jangka waktu itu gimana. <i>Transparent</i> banget lah intinya.
20.	Bagaimana pimpinan menyampaikan informasi	Kalo dari pimpinan langsung gw orangnya terbuka banget, asik, <i>supportive</i> . Informasinya jelas dan mudah diikuti. Kalo misalnya ada yang kurang informasi, yah langsung aja datengin dan tanya. Gak ada tuh rasa ada jarak atau

	tersebut kepada anda?	takut, malah gw orangnya <i>speak up</i> banget kan. Kalo Mr. Chad itu emang pada dasarnya orangnya personal banget. Dia itu bisa ngomong sama siapa aja dikantor, mulai dari paling tinggi sampe <i>supporting</i> personal. Trus dia gak segan-segan apresiasi kita dengan ngasi coklat atau bunga langsung ke meja kita, trus ada <i>note</i> -nya gitu. Pokoknya cerminan the <i>true leader</i> banget. Dan itu salah satu yang bikin kita nyaman kerja disini selama ini.
21.	Informasi apa yang biasanya Kakak sampaikan ke pimpinan selama ini?	Macem-macem lah pastinya, tapi kalo digeneralisasikan yah intinya masalah pekerjaan, kalo ada masalah dibawa ke pimpinan dan kalo perlu minta pendapat rekan kerja yang lain. Terus pastinya kan kita ada report yah ke pimpinan tentang kerjaan kita uda selesai apa belum, sampe mana, pokoknya pimpinan pasti tahu lah. Kita selalu nge-copy kerjaan kita ke <i>email</i> dia, kita admin <i>staff</i> biasanya di <i>contracts</i> , <i>invoice</i> , pimpinan pasti tahu. Kan kita sering tuh ngebantuin divisi lain, yah gw mesti bilang dan mbak uke pasti tahu. Kita di satu tim ini terbuka banget, bahkan kita saling tahu dan cerita keluarga kita masing-masing gimana. Putrinya mbak Uke gimana, emang deket banget sih kita. Semua dibicarakan aja. Baru kalo ada masalah atau sesuatu yang gak jelas, langsung lewat <i>email</i> atau nanya langsung. Karena kubikel kita satu tim kan deket banget, tinggal geser kursi aja udah. Dan baik mbak uke maupun rekan kerja gw orangnya responsif banget, saling ngerti lah kalo ada <i>lacking</i> dimana. Gw sakit gak bisa masuk kantor, yah mereka yang <i>back up</i> .
22.	Bagaimana Kakak menilai keterbukaan informasi antara anda dengan pimpinan?	Terbuka sekali, semua diinformasikan. Pastinya di perusahaan apapun, gw yakin ada informasi-informasi yang gak dibagi dengan karyawan karena urgensinya atau <i>confidential</i> , dan hanya orang-orang tertentu yang tahu. Yah gak masalah, toh selama ini informasi yang disampaikan ke kita cukup-cukup aja, pekerjaan kita juga berjalan dengan baik. Dan gw kalo misalnya ada yang kurang jelas atau ada masalah, langsung nanya aja. Dan selama ini pimpinan gw selalu bisa membantu dan ngasi masukan.
23.	Apa yang anda lakukan ketika menghadapi masalah terkait dengan pekerjaan?	Pimpinan gw percaya sama gw dalam artian, kalo misalnya emang gw bisa mengambil keputusan sendiri saat itu, yah gw langsung ambil. Tapi kan ada masalah-masalah yang sedikit rumit atau butuh keterlibatan yang lain, yah gw sampaikan ke pimpinan. Misalnya disampaikan waktu WIPs, terus dirembukin bareng, pimpinan dan tim ngasi masukan-masukan kayanya enaknyanya kamu gini deh tob, misalnya gitu. Masalahnya dilihat, trus ada beberapa kemungkinan solusi, didiskusikan dan dipilih yang paling efisien dan terbaik lah intinya. Kan enaknyanya kalo minta pendapat yang lain, mungkin mereka punya ide-ide yang bisa nge-improve <i>state</i> kita tadi. Kalo ada masalah dengan tim gw, gw tanya aja sama mbak uke. Minta masukan sebelum ngambil tindakan.

24.	Bagaimana Kakak menilai kepekaan pimpinan dalam memahami kesulitan yang Kakak rasakan dalam pekerjaan?	Gw orangnya vokal banget yah, jadi gak perlu ditanya pun seringkali gw udah ngomong duluan gitu. Jadi pimpinan gw uda tau tuh karakteristik gw, kalo ada masalah gw langsung ngomong. Tapi diluar itu seringkali pimpinan gw bisa ngelihat dong dari <i>performance</i> gw, pekerjaan sehari2 gw gimana. Kalo semuanya <i>smooth</i> kan berarti gak ada masalah kan. Dan beliau itu ngasih bener-bener kita kebebasan untuk ngeerjain kerjaan kita. Jadi kita bisa nyoba kemampuan kita sejauh apa. Walaupun memang ada pekerjaan-pekerjaan yang uda ada <i>template</i> nya, tinggal di- <i>edit</i> dikit dan disesuaikan dengan kondisi saat itu. <i>But the point is</i> , pimpinan emang ngasi instruksi dan <i>guidelines</i> dasar, tapi <i>the rest of it</i> yah tetap kita yang mengerjakan sampai hasilnya kita serahkan sama dia. Kalo di tengah-tengah ngerjain ada masalah atau hal-hal yang gak dimengerti, yah tanya. Diskusi, bisa dengan rekan sebelah gw atau langsung ke pimpinan, gak masalah. Paling atasan gw cuma ngasih atau nanya <i>update</i> kerjaan aja secara berkala kan pasti ada, di <i>follow up</i> jadi dia tau <i>flow</i> -nya udah sampai mana, seperti apa.
25.	Bagaimana pimpinan menunjukkan apresiasinya kepada hasil kerja yang Kakak dapetin? Bagaimana dia mendukung Kakak dalam melakukan pekerjaan?	Pimpinan gw kalo misalnya pekerjaan kelar, yah langsung apresiasi saat itu juga lewat <i>email</i> . <i>Ok, thank you. Your job is great</i> . Hal-hal kecil seperti itu lah. Gw bukan tipe orang yang kalo melakukan kerjaan bagus, harus disebarin dan diapresiasi gede-gede. Gak perlu itu. Dan mbak Uke juga bukan tipe yang mengumbar ungkapan-ungkapan seperti itu. Tapi karena kita kerja bareng udah lama, jadi <i>you just know</i> kapan dia apresiasi kita. Dari <i>gesture</i> , raut wajah kan kelihatan. Gw gak perlu <i>expect</i> yang macem-macem, <i>but i just know</i> . Kalo Mr. Chad kan tadi udah gw sampaiin yang beliau <i>personally</i> nunjukin appreciationnya langsung ngasih coklat atau bunga yang diselipin <i>note</i> . <i>That's little thing to do</i> , tapi efeknya <i>quite great</i> karena kita ngerasa dihargai, diapresiasi, dan itu membuat kita nyaman kan pada akhirnya.
26.	Trus kalo dari koordinasi pekerjaan atau pembagian kerja selama ini dilangsungkan seperti apa Kak?	Kita pastinya setiap orang udah punya <i>job description</i> -nya masing-masing. Ada pekerjaan yang semua orang di tim itu harus bisa ngerjainnya, dan ada kerjaan yang khusus spesialisasinya apa, hanya bisa dilakukan <i>certain person</i> . Trus kita liat <i>workload</i> masing-masing. Kalo misalnya ada yang <i>workload</i> sedikit longgar, yah kerjaan dimasukkan. Kita <i>flexible</i> aja. Tapi pastinya disesuaikan dengan <i>capability</i> -nya dia juga yah. Kerja sama kita di pekerjaan termasuk yang oke banget. Kita pake sistem <i>backing</i> seperti yang udah gw jelasin tadi kan. Kita saling ngerti aja, kalo <i>workload</i> nya lagi bejibun banget yah pekerjaan dibagi ke yang lain. Kalo gw lagi gak masuk, yah mereka <i>back up</i> kerjaan gw, begitu juga kalo mereka gak masuk gw yang ngerjain. <i>That's not a big deal</i> . Bahkan kalo gw lagi berhalangan, Mbak Uke langsung yang ngerjain sampai printilan-printilannya, hal-hal yang seharusnya gw kerjain. Kita kompaknya juga keliatan kalo kita <i>lunch</i> bareng atau ngadain <i>potluck</i> . Disitu keliatan banget kita cerita-cerita, ngobrol tentang apa aja. Dan emang di divisi gw khususnya, kita deket banget. Walaupun

		<p>kita jarang keluar atau jalan-jalan bareng diluar kantor, yah karena kan kalo uda <i>weekend</i> atau pulang kerja semuanya udah ada yang nikah, <i>family business</i>, dan lain-lain lah. Tapi di divisi gw kan memang <i>quite different</i>. Kalo divisi lain kan harus keluar2 <i>meeting</i>, ketemu klien dan lain-lain. Kalo divisi gw kan seringnya stay ditempat karena emang kita gak <i>handle</i> klien. Jadi waktu yang kita habisin bareng-bareng itu mungkin lebih panjang dibanding divisi lain. Makanya kita kompak gak harus dengan <i>going out, partying hard</i> tapi <i>simply</i> dari interaksi kita setiap harinya sih.</p>
27.	<p>Bagaimana pimpinan memberikan informasi tentang bagaimana hasil kinerja anda dinilai selama ini?</p>	<p>Pastinya dari <i>performance appraisal</i>. Walaupun pimpinan gak menyampaikan kriteria apa aja yang akan dinilai, karena kan di sistem komputer uda jelas tuh apa-apa aja yang dinilai. Dan setiap tahun pasti ada sosialisasi tentang kriteria penilaian untuk term saat itu, karena seringnya semakin lama itu semakin bertambah poin-poin penilaiannya dan kita pasti dikasih tau itu. Bisa lewat <i>training</i> dengan HR atau <i>update</i> lewat <i>email</i>. Dan setiap kali hasil <i>performance appraisal</i> itu diterima pimpinan, yah kita bisa tanya langsung tentang hasil kerja kita gimana. Tapi bisa juga dibahas hasil kerja tim bagaimana, apa yang perlu dibenahi itu bisa. Tergantung kebutuhan dan cara masing-masing divisi aja sih.</p>
28.	<p>Dalam membentuk iklim komunikasi internal yang kondusif itu kan ada prinsip-prinsip dasar yang telah dijalankan dan berjalan baik di sebuah perusahaan. Menurut Kakak selama ini, prinsip-prinsip apa yang dijalankan di perusahaan terkait hubungan komunikasi internalnya?</p>	<p>Di perusahaan kita memang ada hierarki-hierarki sesuai dengan level yang ada di struktur perusahaan. Tapi gw senengnya disini itu semuanya sangat <i>open minded</i>. Terbuka pada masukan, <i>easy going</i>, dan gak ada tuh istilah karena gw <i>boss</i> atau lo karyawan, kita gak berhubungan, gak ada yang kaya gitu. Pimpinan membuka pintu selebar-lebarnya buat kita ngomong atau diskusi. Bukan karena mereka manajer atau direktur akhirnya berarti mereka yang paling pinter dan selalu benar, gak juga kan. Jadi mereka emang ngasi kita freedom yang sebesar-besarnya biar kita bisa berkembang, misalnya lewat <i>training</i> tadi kan. Itu semua akan memotivasi kita kan buat terus belajar dan perform yang lebih lagi ke depannya. Terus yang tadi gw uda cerita, kerja sama disini tuh bagus. Saling ngerti lah, kalo dari divisi lain butuh bantuan tenaga, yah karyawan dari divisi lain bisa <i>backing</i>. Selama ini itu yang terjadi di sini. Pimpinan juga selalu ngasih kebebasan kita untuk nyelesain pekerjaan yang sesuai kita mau dan <i>performance</i> kita. Misalnya dia ngasih tau ini ada kerjaan seperti ini, dia ngejelasin tuh pastinya inti kerjaan itu gimana, terus akhirnya tolong kamu kerjain yah. Dia gak butuh <i>micro manage</i>, yang pasti dia ngeliat dari end resultnya selama ini. Dan memang selama ini terkait <i>performance</i> kita di pekerjaan sih gak ada masalah. Mbak uke dan gw, gw ke timku juga percaya-percaya aja dengan hasil kerja kita masing-masing. Karena hasilnya pun selama ini memang baik-baik aja, jadi gak ada yang perlu dipersoalkan, gw gak pernah denger ada komplain lain yang <i>significant</i>. Lagipula selama ini kita kerja profesional dan gw percaya semua orang yang kerja disini menunjukkan</p>

		<p><i>maturity</i> dan profesionalisme yang luar biasa banget. Kalo ada masalah, yah diomongin bareng. Kalo keputusan yang diambil bareng itu berhasil dan kerja kita dihargai, kan itu juga kesuksesan kita bareng kan. Jadi kita lebih seneng kan jalaninnya. <i>I always feel that this company is my playground</i>. Dimana gw kerja tapi juga <i>fun</i> dan gak Kaku. Semua bisa <i>mingle</i> enak.</p>
29	<p>Apa sih hambatan atau kendala yang sering dihadapi dalam melaksanakan komunikasi internal selama ini Kak?</p>	<p>Kalo masalah yang besar gitu untungnya gak pernah ada, karena memang karyawannya belum terlalu banyak dan organisasinya juga belum terlalu besar jadi kalo ada masalah apapun gampang diseleseinnya, tinggal ngomong aja udah langsung kelar kan. Tapi kalo masalah kecil seperti kekurangan informasi, pastinya di semua perusahaan juga terjadi kan. Makanya itu kadang kekurangannya <i>email</i> yang kita gunain disini. Karena kita kan <i>majority</i>-nya selain telepon dan tatap muka kan <i>in touch</i>-nya lewat <i>email</i>, padahal kan kalo lewat <i>email</i> akhirnya <i>gesture</i> gak kelihatan dan gak ada direct <i>feedback</i>nya. Informasi di <i>email</i> pun kan terbatas, gak semua informasi yang printilan-printilannya juga disampaikan disitu. Jadi selama ini yah cara mengatasinya abis <i>email</i>, selalu <i>disupport</i> dengan tatap muka. Kalo masalah-masalah lain seperti persaingan antar karyawan kayanya gw gak pernah liat sih. Karena ini kita lebih fokus ke gimana kita kerja tim yang bagus <i>so end result</i>-nya juga maksimal.</p>
30	<p>Pertanyaan terakhir Kak, jadi menurut Kakak manfaat apa aja sih yang bisa diambil dari adanya komunikasi internal di perusahaan selama ini?</p>	<p>Gw menilainya komunikasi internal di perusahaan ini udah sangat bagus, entah itu ke atas, ke samping, lintas divisi. Saluran komunikasinya beragam, banyak, masing-masing individu di sini juga terbuka sekali, gak ada jarak, semuanya bisa berkomunikasi dengan nyaman <i>regardless</i> lo mau ngomong sama CEO sekalipun, gak masalah. Dan seperti yang gw bilang tadi, lingkungan kerja dan iklim komunikasi gini ini yang bikin gw loyal dan betah di sini. Pertimbangan gw sampai 5 tahun di sini yah karena gw nyaman, <i>fun</i>, dan asik aja. Kerja sama di sini bagus, masing-masing karyawan dan pimpinan juga saling ngerti, terbuka. Perusahaan juga selalu mengapresiasi pendapat dan kebutuhan karyawan. Secara personal juga kita dekat, terbuka gak ada masalah lah intinya.</p>

Lampiran 2.7: Transkrip Wawancara Informan 7

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Profil informan 7	<p>Usia: 27 tahun</p> <p>Pendidikan terakhir: S1 <i>Integrated Communication Management</i>, Utrech Belanda</p> <p>Posisi dalam perusahaan: Konsultan III, divisi <i>corporate</i>.</p> <p>Deskripsi pekerjaan secara singkat: Mengerjakan <i>reputation building</i> untuk klien, mempersiapkan IPO, <i>awarness building</i> dengan fokus terutama untuk <i>media relations</i> dan <i>strategic implementation</i> juga</p> <p>Lama bekerja: 2 tahun</p>
2.	Bagaimana hubungan karyawan yang terjadi di perusahaan selama ini?	<p>Secara spesifik aku ceritanya di bagian <i>corporate</i> yang pastinya ada kaitan juga sama divisi lain. Kalo di <i>corporate</i> kita cukup dekat, kita ada <i>monthly meeting</i>, kalo ada yang ulang tahun kita celebrate, sering banget <i>lunch</i> bareng minimal sebulan sekali dua kali. Kita di <i>corporate</i> kerjanya kan tim, jadi satu klien terdiri dari beberapa orang bisa 3-4. Orang yang sama juga bisa <i>handle</i> klien yang lain. Otomatis kita pasti hampir setiap saat berinteraksi dengan satu sama lain. Kalo dengan pimpinan untungnya kita di sini kerjanya sangat <i>American style</i> yah jadi bisa dibilang cukup rata. Jadi dengan pimpinan gak ada gap yang besar, beda <i>style</i> dengan perusahaan Jepang atau bahkan Indonesia yang ada senioritas yang berlebihan seperti hierarki gitu. Jadi <i>overall</i> hubungan satu sama lain itu bagus sekali apalagi kita banyak banget kegiatan-kegiatan internal yang mengharuskan kita untuk <i>mingle</i> bareng.</p>
3.	Seberapa penting keberadaan karyawan bagi perusahaan?	<p><i>Obviously, very important. As a consultant company, yang running all the tasks and creating ideas or developing creativity</i> itu karyawan. Dan perusahaan juga tahu itu. Mereka <i>highly appreciate us</i> dan sangat terbuka sama kita. Selama ini mereka uda cukup berhasil sih mencoba membuat lingkungan kerja yang nyaman buat kita-kita dan emang kita ngerasa <i>environment</i> di sini bagus banget. Buat aku, selama di dalam perusahaan aku masih bisa menyerap hal-hal baru dan bisa dapetin pengetahuan yang berbeda, aku bisa nyaman kerja karena aku bisa ningkatin kualitas diri aku selama ini. Kalo misalnya semuanya udah ngebosenin, ngerjain hal yang gitu-gitu aja, gak ada lagi yang bisa dipelajari, dan ngerasa <i>stuck</i>, yah saat itu waktunya <i>leaving</i>. Tapi selama kerja di sini, banyak banget hal-hal baru yang aku pelajari dan pengetahuan yang <i>very constructive for my own</i>.</p>
4.	Apa saja sih kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> yang	<p>Di <i>Training</i>, kalo di <i>training</i> yang rame-rame seluruh karyawan pergi ke Bandung itu <i>annually</i> yah. Jadi kita punya <i>Perusahaan X University</i>. Setiap Jumat kita secara independen kita harus <i>log-in</i> dan ngerjain <i>online training</i> yang</p>

	selama ini ada di perusahaan?	silabusnya banyak banget. Selain itu, ada juga <i>training classroom</i> yang sistemnya <i>workshop</i> , dan tergantung setiap minggu temanya beda-beda tuh. Kita kan punya banyak intellectual properties atau tools yang disediakan oleh Perusahaan X pusat untuk membantu mempermudah kerjaan kita entah tentang <i>budget tracker</i> , gimana kita memformulasikan <i>budget</i> untuk klien kita, lalu cara membuat proposal, idenya seperti apa. Bisa dibilang semua ada dari A sampai Z, sampai ada pengenalan tentang <i>digital world</i> . Jadi itu program global tapi dilokalisasikan, selain global yang ngasih kita dihimbau untuk mengambil. Dan ada juga <i>training-training</i> yang udah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Ada juga <i>training</i> dengan HR yang isinya tentang <i>benefit</i> lah, hal-hal yang simple pasti ada. Terus juga disampaikan penilaian atau poin-poin yang bakal dinilai dalam <i>performance appraisal</i> itu apa aja. Di lain waktu juga dijabarkan tentang adanya <i>employee survey</i> setiap tahun di perusahaan bagi seluruh karyawan.
5.	Kalo program penghargaan yang pernah Kakak ikutin dan dapatkan apa aja Kak?	Kita ada beberapa yah, misalnya <i>best employee</i> itu di Eddies Award jadi kita submit rekan kerja yang menurut kita kerjanya <i>outstanding</i> , alasannya kenapa. Aku juga pernah dapet bonus untuk karyawan berprestasi tahun lalu, walaupun kegiatan itu gak selalu <i>yearly</i> , tapi kadang selalu ada. Di kantor sendiri juga ada penghargaan untuk tim-tim yang melakukan inovasi baru atau mereka yang benar-bener <i>outstanding</i> dalam melakukan komunikasinya dan mereka akan direkomendasikan ke regional kah, lokal kah. Dari situ juga ada <i>benefit</i> -nya kaya bonus atau hadiah apa gitu. Kalo dari yang <i>non-financial</i> misalnya kita dapet <i>blast</i> atau <i>email</i> pujian kalo kita misalnya baru menang tender atau selesai <i>project</i> , kita sering dapet <i>thank you note</i> entah dari direktur kita atau bahkan langsung CEO. <i>It's quite common</i> di sini untuk mereka mengapresiasi dan ada <i>acknowledge</i> atas hasil kerja keras kita. Biasanya bisa lewat <i>email</i> atau dulu dikasih cupcake atau coklat di atas meja dengan kartu atau <i>note</i> yang isinya <i>thank you, you did a great job, simple</i> sih tapi <i>sweet</i> banget kan. Dan itu udah jadi bagian dari kebiasaan di sini yah karena mungkin dibawa dari budaya CEO kita sebelumnya Mr. Chad, dan beliau itu seperti itu dan <i>culture</i> itu akhirnya terbangun.
6.	Kalo dari <i>staff conference</i> gimana Kak? Apa aja yang sering Kakak ikutin?	Kita ada WIPs atau <i>meeting</i> mingguan, bulanan, atau bahkan tahunan. Kita ada namanya WIPs atau <i>weekly in progress</i> yang per divisi. Kebetulan sih idealnya memang per minggu tapi kadang bisa molor jadi <i>every 2-3 weeks</i> . Kalo aku sendiri dari <i>corporate</i> kita pasti terkait juga sama tim <i>public affairs</i> itu mungkin tiap 3 minggu, kita juga ngumpul bareng untuk ngomongin <i>progress</i> klien lah atau <i>brainstorming</i> ide dan lain-lain. Tapi kalo dari divisi aku, walaupun kita duduk di daerah yang sama tapi kita <i>not necessarily</i> tau progres-progres kerja dari yang lain kan, jadi kita bareng ngomongnya misalnya ada anak baru yang kita kenalkan supaya lebih dekat, bisa juga

		<p>ngomongin tentang klien terkait oke masalahnya apa, dengan kita <i>sharing</i> akhirnya ketahuan kan <i>workload</i> masing-masing dari kita untuk minggu 1 dan 2 ke depannya gimana nih. Walaupun tiap tahun sudah ditangani oleh tim masing-masing yang uda ditunjuk, ada kalanya satu klien <i>workload</i>-nya tinggi sekali, jadi temen yang lain itu harus ikut bantu. Jadi harus siap sedia. Kita juga bisa saling ngasih masukan, ngebahas masalah bareng-bareng, dan intinya komunikasi dua arah on the spot yang biasanya bisa lewat sesi <i>brainstorming</i>. Itu bisa di WIPs bisa juga kita bikin sesi khusus, kita undang dari divisi lain juga untuk ikut. Bisa kita punya <i>new client</i> atau kita mau nyoba ide baru, jadi kita undang rekan dari divisi yang lain biar ada cerita yang beda-beda, ide-ide atau pengalaman yang baru dan <i>similar</i> dengan yang kita tangenin, kan akhirnya kita saling belajar dari situ. Pertama biasanya kita jelasin dulu klien kita begini begitu, terus masalah yang dihadapi ini itu, baru kita <i>sharing</i> dan saling ngasi masukan. Jadi ide itu bisa dateng dari mana aja bukan hanya dari tim itu atau divisi tertentu aja. Kalo <i>meeting</i> bulanan itu seperti WIPs yang besar atau Perusahaan X WIPs untuk Indonesia. Biasanya kita dikumpulin semuanya dari karyawan sampai atasan yang paling tinggi. Di situ ada perkenalan orang-orang baru dari divisi apapun, ada penyampaian <i>policy</i> atau praktek-praktek baru, <i>achievementss</i> perusahaan yang skalanya besar, klien-klien yang udah selesai dan <i>campaign</i>nya seperti apa, <i>challenges</i>-nya apa aja dan gimana cara <i>handle</i>-nya. Biasanya ada beberapa tim yang diminta perform tentang <i>project</i> mereka yang udah selesai atau yang masih <i>ongoing</i>. Di situ juga ada sesi tanya jawab dan <i>open</i> banget, jadi kita bisa tanya, kritik, komen-komen yang lucu bisa semua, gak harus semua serius. Kalo yang tahunan, kita suka ada <i>staff gathering</i> kaya tahun lalu ada pesta kostum. Jadi fungsinya sih untuk sosial <i>engagement</i> untuk kita-kita juga yah. Jadi biar gak semuanya itu tentang pekerjaan dan klien tapi juga fun. Format acaranya sih selain itu, kan kemaren di Bandung yah, jadi hari-hari pertama ada <i>workshop</i> trus ada <i>employee dinner</i> terus dilanjut <i>workshop</i> lagi. Nanti biasanya ditutup sama kegiatan yang fun dan lebih nyante. Ada juga special session dengan tema tertentu misalnya ngebahas <i>employee survey</i>, di situ juga sering juga kita malah ditanya sama pimpinan “ gimana ada pertanyaan gak? ada ide-ide yang mau diomongin gak?”. Misalnya kita baru perpanjang <i>insurance</i>, yah ada sesi khusus untuk menjelaskan ke karyawan, praktek <i>insurance</i> itu gimana.</p>
7.	Kalo dari Breakfast With The Boss Kakak ikut gak?	<p>Iya aku ikut. Biasanya yang kaya gitu anak-anak baru diundang. Beberapa minggu setelah mereka masuk ada tuh acaranya. Kadang-kadang dibikin rutin sih untuk beberapa orang. Karena kebanyakan baru anak-anak baru yang baru aja <i>join</i> Perusahaan X biar kita merasa bahwa kita satu keluarga dan lebih dekat. Biar mereka kenal siapa sih pimpinannya gitu, karena kan biasanya kita di <i>link</i> ke manajer atau direktur aja kan, jarang banget dengan CEO langsung. Jadi bisa dibilang kaya mendobrak hierarki yang uda ada, karyawan bisa langsung ke pimpinan paling</p>

		<p>atas. Jadi dibuat santai biar lebih nyante lebih akrab dan saling kenal mana bosnya. Karena kan kita sambil makan, sambil tanya-tanya tentang <i>concern</i> kita menghadapi pekerjaan sehari-hari atau bisa juga <i>personal stuff</i>. <i>It's very relaxing session</i>, gak ada tuntutan apa-apa. Sekali lagi kan aku bilang disini itu <i>open</i> banget, kalo misalnya kita ada masalah dengan manajer aku misalnya, yah aku bisa aja langsung ngomong ke direktur, <i>go beyond that</i> itu bisa. Kita pake <i>open door policy</i>. Kalo kita misalnya mau nyampein ide-ide itu ada nih suggestion box, ada juga yang <i>online</i> tinggal kirim. Atau bisa langsung ngomong ke HR, Mbak Agnes itu <i>open</i> banget orangnya. Atau ngomong langsung aja ke manajer atau direktornya langsung, ato pas ada <i>meeting</i> mingguan atau bulanan. Jadi emang kita punya banyak banget media yang digunakan buat nyalurin input kita sih selama ini</p>
8.	<p>Kalo acara-acara yang <i>relaxing</i> seperti <i>social event</i> itu adanya apa aja Kak?</p>	<p>Tadi selain yang <i>employee party</i> dengan pesta costume dan <i>treasure hunt</i>, kan di situ juga ada penghargaan-penghargaan lucu-lucuan tapi di take note juga sama HR. Kaya siapa yang <i>best dress</i>, siapa yang paling lucu, itu bisa juga. Trus ada juga <i>special days</i> yang kita kan penganut <i>celebrating every single moment</i> yah, gak harus yang selalu <i>lavish</i>, hura-hura gitu. Misalnya kemaren pas Eastern ada anak kecil pake baju lucu-lucu gitu bawa cokelat dan dibagiin ke kita keliling kantor dan dibagi ke tiap meja. Pas Chinese New Year ada Barongsai kecil yang mereka joget-joget dan bagiin angpao ke masing-masing dari kita dan akhirnya makan-makan. Atau ada <i>special days</i> dari pimpinan kita, <i>celebrating</i> lagi kaya syukuran ada tumpeng. Juga acara Halloween ada pocong. Acara-acara itu sih memang <i>company driven</i> karena again pimpinan yang lalu itu bener-bener bukan <i>party oriented</i> tapi dia suka celebrate sama orang dan deket sama kita juga. Trus ada juga <i>Fruit Friday</i>. Jadi hasil survey <i>employee</i> tuh banyak yang bilang “kok kita udah ritme kerjanya tinggi terus kita gak sempet olahraga, gaya hidup yang kurang sehat dan gak <i>balance</i> deh pokoknya”. Akhirnya perusahaan ada ide dengan <i>Fruit Friday</i> itu. Terus kalo setiap puasanya kita ada buka puasa bareng, itu selalu yah dan semuanya ikut. Kemaren ini baru aja kita ada <i>farewell party</i> VP kita karena dia mau pindah, yah <i>gathering</i> seperti itu sih. Jadi <i>occasion</i>-nya banyak banget bisa ada <i>new hire</i>, <i>birthday</i>, <i>somebody leaving</i> pasti ada. Kalo klub olahraga secara institusional sih gak ada, tapi misalnya setiap Kamis atau Rabu anak-anak banyak yang lari di Senayan. Atau hari Jumat anak-anak cowok maen futsal bareng, jadi lebih ke kelompok <i>interest</i> masing-masing aja yah.</p>
9.	<p>Media internal di sini ada apa aja sih Kak?</p>	<p>Biasanya kalo kita mau <i>communicate</i> dengan Perusahaan X Global atau Regional, kita bisa pake <i>video conference</i>, terus <i>Slideshow</i> atau <i>powerpoint</i> digunakan waktu <i>meeting</i>, <i>brainstorming</i>, atau pokoknya <i>presenting something</i> kita pake yah. InPac kita punya yang distribusinya lewat <i>email</i> dengan <i>soft copy</i> yah. Kan itu ada penanggung jawabnya yah, dan kan yang <i>contribute</i> bisa macem-macem. Itu Inpac memang dari regional, dan artikelnya ada</p>

		<p>yang bisa ditunjuk atau ada juga yang sukarela menyumbang juga ada. Jadi <i>both ways</i> yah. Kalo kotak saran aku udah lupa yah, tapi selama ini juga masih ada yang make yah walaupun trennya udah pada makin cuek. <i>But it's always nice</i> dengan adanya media-media yang banyak dan beragam ini kan. Tapi kan ada yang lewat <i>email</i> langsung yah, dan itu diterima sama pimpinan dan HR langsung jadi aku gak pernah tau gimana sistemnya. Tapi kalo yang di sini memang kalopun ada yang masukin mereka akan nunggu yang sepi kan yah, gak pernah lagi rame. Media ini sih di make <i>sure confidentiality</i> nya, karenan memang <i>anonymous channel</i> jadi buat mereka yang ngerasa <i>save</i> dengan cara ini yah mereka lakukan. Trus kalo dulu aku masih anak baru di sini, aku dapet kaya <i>introduction book</i>, tapi aku lupa nama aslinya gimana, isinya itu <i>policy</i> perusahaan, pengenalan tentang perusahaan, bahkan pengaturan pemakaian baju, <i>benefits</i> gimana, kewajiban-kewajiban kita sebagai karyawan, <i>introduction training</i>. Banyak banget tuh isinya dan memang ngebantu banget sebagai dasar awal banget kita masuk di dunia <i>agency</i> ini kan. Kita juga punya <i>office communicator</i>, jadi kaya YM tapi dipakenya di Perusahaan X sini aja. Trus Fusion <i>specially</i> kita biasa pake untuk liat proposal dari masing-masing negara, saling <i>share best practices</i>, <i>link online training</i> kan juga disitu yah, itu ada <i>education learning</i>. Tapi kita lebih langsung ke <i>link education</i>-nya, kalo yang lainnya kita jarang yang aktif disitu yah. Kita gak memperlakukan itu seperti facebook. Tapi secara umum sih kita pake <i>email</i>, yang paling banyak dipake itu <i>email</i>. Dan karena <i>proximity</i> ruang kerja kita saling deketan, jadi biasanya dilanjut tatap muka aja secara langsung.</p>
10.	Bagaimana proses penyampaian informasi-informasi mengenai kegiatan <i>employee relations</i> itu Kak?	Yang pasti diformalisasikannya lewat <i>email</i> , jadi disitu ada <i>reminder</i> -nya dari HR. pasti udah ada <i>schedul</i> -nya.
11.	Mengapa media-media internal tadi yang dipilih sih Kak? Alasan penggunaannya itu apa?	Selama ini kita lebih banyak pake <i>soft copy</i> , baik itu <i>email</i> , InPac, semua deh. Kita ada komite <i>go green</i> juga jadi sebisa mungkin kalo gak terlalu perlu gak suka nge- <i>print</i> . Dan memang selama ini menggunakan <i>email</i> , <i>office communicator</i> , telepon atau yang <i>digital</i> itu karena memang lebih efisien dan lebih cepet sih ya. Kalo lewat <i>email</i> segala dokumen bisa dikirim <i>real time</i> , langsung sampai kan. Kita kalo memberikan berita yang tidak terlalu baik, pakemnya kita ketemu langsung <i>face to face</i> atau paling gak lewat telepon. Walaupun nantinya di- <i>recap</i> pake <i>email</i> juga. Kan kita perlu ada intonasinya, ada rasa <i>concern</i> -nya. Sedangkan <i>regular update</i> kita pake <i>email</i> karena lebih terstruktur, ke- <i>record</i> , jadi gampang kalo mau <i>trace back</i> . Dan dari segi biaya pasti jauh lebih efisien kan. Karena kita ada di bisnis yang memerlukan kecepatan dalam merespon segala sesuatu kan. Jadi media-media

		<i>digital</i> ini penting banget. Kapan aja dan di mana aja kita bisa baca, reply saat itu juga. Lagipula era sekarang kan kalo <i>digital</i> semua pada pake yah, apalagi kita sebagai konsultan maupun klien-klien kita semuanya udah pake tuh.
12.	Kakak menilai partisipasi Kakak dalam kegiatan itu gimana?	Aku <i>training</i> sebisa mungkin ikut karena manfaatnya kan bagus banget untuk <i>skill</i> dan pengetahuan kita. Dan aku termasuk yang <i>demanding</i> , jadi aku sering minta ke pimpinan aku untuk ikut <i>training</i> itu <i>training</i> ini. Aku cukup seneng karena kalo aku butuh sesuatu, mereka itu berusaha memfasilitasi tapi pastinya ada justifikasinya yah. <i>Mentoring</i> juga aku pernah yah, waktu itu aku masih satu divisi. Yang sekarang justru mentor aku lintas divisi, jadi aku yang request mau <i>mentoring</i> sama siapa. Program penghargaan kan tadi dapet <i>blast</i> yang tadi karena mereka menghargai <i>achievements</i> dan kerja keras aku, bonus and kenaikan gaji. <i>Staff conference</i> kalo waktu itu aku bisa dan gak ada jadwal <i>meeting</i> dengan klien aku selalu ikut. Di situ yah aku nyampein input-input juga sih. Kalo <i>Breakfast With The Boss</i> kan kita diundang, tapi aku juga ikut aktif dalam pembicaraan pastinya. Kalo <i>employee party</i> atau <i>social event</i> aku kebanyakan jadi <i>recipient</i> aja kaya yang <i>employee party</i> , trus <i>special days</i> tadi Halloween, Easter, Chinese New Year, dan lain-lain dari perusahaan. Jadi memang ada kegiatan-kegiatan yang <i>company-driven</i> tapi ada juga yang inisiatif kita. Tapi aku juga ikut di komite yang kemaren acara Christmast, memang kita gak bikin <i>party</i> . Cuma aku sama beberapa karyawan lain mutusin untuk bikin <i>silent auction</i> yang hasilnya akan didonasiin. Awalnya kita ngasih ide ke Chad itu, dan mereka bilang yeah such a good idea dan akhirnya mereka bantu nge- <i>back up</i> dan di- <i>support</i> juga. Bahkan pimpinan terlibat banget, misalnya kemaren direktur-direktur kita yang <i>donate</i> paling tinggi, ngasih <i>bidding</i> yang paling tinggi. Kalo acara <i>staff conference</i> itu banyak juga senior-senior yang ikut <i>organize</i> karena mau dibuat <i>team building</i> untuk kita. Jadi tergantung kita sih. Terus kan ada juga komite-komite yang ditunjuk dan mereka yang akhirnya <i>organize</i> kegiatan itu misalnya komite sosial. Dan itu <i>consist</i> dari beberapa karyawan dan juga <i>top level</i> sih.
13.	Kendala-kendala apa saja yang seringkali dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> selama ini?	Mungkin kalo kerja dengan divisi yang berbeda sih, karena cara kerja divisi satu dengan divisi yang lain kan <i>not necessarily</i> sama yah. Mungkin kadang sleeknya disitu, untuk menemukan cara kerja yang bisa diterima dua2nya. Tapi pada intinya lewat komunikasi sih biasanya semua bisa diatasi yah selama ini. Kesulitan pasti ada dan caranya kita ada <i>adjustment</i> aja sih, tapi gak ada kesulitan yang fundamental aja. Selama ini karena sistemnya terbuka banget kan, jadi kalo ada apa-apa yah langsung ngomong aja. Jadi <i>so far so good</i> sih. Mungkin kalo dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang tadi itu, dari segi waktu aja kali yah. Karena kan sebagai konsultan yang sering keluar <i>meeting</i> sama klien, kadang susah bagi waktu untuk yang <i>gathering</i> semacam itu. Itu aja sih, tapi selama ini kan memang kalo ada kegiatan yang penting sekali untuk diikuti, HR itu pasti ngasi tau <i>way earlier</i> untuk

		mengosongkan jadwal di tanggal tersebut.
14.	Harapan Kakak di masa depan terkait hubungan karyawan yang selama ini terjadi di perusahaan? Apakah ada yang ingin dirubah, ditambah, apa justru dipertahankan karena udah bagus?	Menurut aku biar lebih deket aja karena kita sekarang punya banyak senior-senior yang baru yah, lebih baik kalo misalnya bisa mengenal pimpinan yang baru seperti apa, cara kerjanya gimana, ekspektasinya seperti apa, ada <i>bond</i> yang lebih deket lah. Jadi dibuat lah kegiatan-kegiatan yang bisa mendekatkan kita dengan pimpinan-pimpinan yang baru ini nih. Lebih sering lagi kegiatan-kegiatan yang <i>non-client related</i> atau pekerjaan terutama dengan yang lintas divisi. Yang <i>fun</i> dan <i>relax</i> kan. Karena selama ini kalo divisi aku udah cukup sering banget yah ngadain kegiatan-kegiatan ikaya gitu, tapi kan kalo dengan yang <i>cross-functional</i> lebih jarang bisa sebulan sekali, kalo menurut aku kan gak cukup yah. Walaupun kita selama ini memang selalu ngobrol sih, tapi kan bukan dalam kondisi yang <i>relax</i> tapi lebih yang terkait pekerjaan. Kan bagus tuh kalo ada kegiatan-kegiatan kumpul misalnya 3 bulan sekali kan udah sangat cukup yah, gak harus nunggu kegiatan yang sekali setahun tadi kaya <i>employee relations</i> . Hal-hal yang kecil-kecil tapi lebih sering, gak perlu keluar kota atau apa. Atau ada kegiatan-kegiatan olahraga yang bareng-bareng tapi lebih ke <i>company-driven</i> bukan hanya kelompok-kelompok <i>interest</i> yang diinisiatifkan dari karyawan yah. Perusahaan akan lebih bagus lagi kalo mereka meng- <i>encourage</i> karyawan agar bekerja lebih efisien sehingga mengurangi kemungkinan <i>over time</i> , gak perlu sampai malam. Kalo di <i>agency</i> PR memang <i>tendency</i> -nya kita kerja sampe malem dan mungkin emang bagus karena mereka semangat dan rajin2. Tapi <i>balance</i> life itu juga kan penting banget, karena diluar pekerjaan kan kita juga ada <i>social life</i> yang perlu dijaga. Itu sih jadi perhatian perusahaan aja biar mendorong karyawannya agar bekerja lebih efisien, <i>not to stay late but nyelesaiin pekerjaannya</i> .
15.	Bagaimana penyampaian informasi dalam komunikasi internal yang selama ini terjadi di dalam perusahaan Kak?	Ada perbedaan sensitifitas dari <i>message</i> -nya. Kalo itu terkait informasi yang sensitif kita ada <i>protocol</i> -nya yah, mungkin itu bisa ke <i>direct</i> tim atau senior akan diberitahukan terlebih dahulu baru internal dan eksternal apabila diperlukan. Kalo yang cukup general sih bisa langsung aja ke @ indonesia atau yang lewat <i>meeting</i> WIPs tadi.
16.	Informasi apa saja yang disampaikan pimpinan Kakak kepada Kakak selama ini?	Aku sama manajer aku sifatnya diskusi dan saling memberikan ide misalnya kalo ada new klien enaknya gimana. Jadi <i>finding the best way</i> nya gimana. Mungkin dulu waktu masih AE kita masih bener-bener diberikan instruksi yang lebih ketat yah, tapi sekarang mungkin udah dilepas dan dikasih kebebasan untuk jalaninnya gimana. Tapi yang pasti tetep ada informasi2 dasar yang mencukupi untuk mengerjakan pekerjaan yang bersangkutan, misalnya inti pemikirannya gimana. Trus kan tadi di WIPs juga aku jelasin kalo <i>policy</i> atau praktek perusahaan bisa di- <i>share</i>

		di situ. Kalo perkembangan kinerja dan <i>performance</i> selama ini kita <i>yearly</i> kan disampaiannya, tapi <i>at least</i> di <i>corporate</i> itu bisa dua kali. Bahkan kalo ada request misalnya aku dulu bahkan minta <i>performance appraisal</i> per 3 bulan sekali, <i>internally</i> aja untuk mengetahui pekerjaan aku udah bener apa belum udah sesuai target apa gak. Itu <i>direct supervisor</i> yang ngasih tahu. Juga kalo ada perkembangan terbaru, ada perubahan <i>policy</i> atau <i>achievements</i> perusahaan kita juga pasti dikasih tau.
17.	Bentuk informasi dari Kakak ke pimpinan apa aja Kak yang disampaikan?	Yah kalo misalnya ada informasi terbaru atau terkait klien atau apapun, yah kita ada komunikasi secara intens biar <i>background</i> masalahnya itu jelas dan membuka peluang solusi yang lebih efektif gitu yah. Kita juga suka ngomongin <i>progress</i> pekerjaan kita verbally yah. Gak hanya itu kita juga punya <i>progress report</i> jadi itu biasanya <i>weekly progress</i> tentang apa aja yang udah kita lakukan minggu ini dan untuk minggu depan agendanya apa aja, itu di- <i>share</i> dan di cc lewat <i>email</i> ke pihak-pihak yang terkait, bahkan kalo perlu ke klien juga. Nah di WIPs kita ceritain lebih ke diskusi semuanya apa aja yang udah dilakukan, langkah lanjutannya gimana, <i>whether</i> kita butuh opini mereka apa gak. Itu termasuk kalo misalnya ada hambatan-hambatan atau masalah yang ditemui bisa di- <i>share</i> disitu. Tapi kan kalo masalah, apalagi yang terkait klien biasanya membutuhkan penyelesaian yang secepatnya kan gak bisa nunggu WIPs dulu, jadi langsung aja minta pendapat ke atasan atau teman setim lainnya. Jadi ada solusi yang lebih cepat pastinya. Tergantung juga sebesar apa, mau baik apa jelek, kalo sensitif yah lebih di- <i>share</i> ke tim <i>project</i> aja. Karena gak semua informasi bisa di- <i>share</i> kan semua orang di perusahaan. Jadi ada batasan kita buat <i>share</i> , gak bisa seenaknya juga kan.
18.	Trus umpan balik dari pimpinan terkait informasi-informasi yang Kakak sampaikan tadi gimana Kak?	Kalo aku sih cukup beruntung yah karena pimpinan aku tuh orangnya <i>welcome</i> banget jadi kalo misalnya ada masalah atau input dari aku mereka langsung action dan segera didiskusikan, dicari solusinya gimana, mereka responsif dan <i>supportif</i> sekali sih selama ini. Kalaupun lupa, kita sih tinggal di <i>reminder</i> aja dan mereka udah pasti ngerti. Dan mereka mudah banget untu dihubungin yah, lewat berbagai pilihan media yang ada juga bisa.
19.	Bagaimana keterbukaan informasi pimpinan dan rekan kerja menurut Kakak?	Kalo informasi tentang klien dari pimpinan, kalo kliennya di tim yang sama <i>of course</i> dibagi yah. Tergantung kamu ada di tim apa gak, kalo iya yah pasti segala informasi yang menyangkut klien itu, informasi akan mengalir dengan sendirinya. Tapi memang ada kondisi yang bener-bener sensitif dan <i>confidential</i> itu akan dijaga mungkin antara pimpinan dengan <i>project leadernya</i> aja. Begitu juga dengan rekan kerja yah. Asalkan gak ada permintaan dari klien untuk <i>disclose</i> yah gak masalah, tergantung dari <i>confidentiality</i> -nya. Tapi secara umum, informasi yang <i>general</i> sih

		gak pernah ditutup-tutupi yah.
20.	Apakah pimpinan selalu menyampaikan tujuan-tujuan diadakannya suatu kegiatan gak Kak?	Iya, selalu. Karena itu memang penting banget yah untuk disampaikan. Melakukan atau merencanakan segala sesuatunya kan yang penting adalah <i>objective</i> -nya, dan harus diutarakan terlebih dulu sebelum kita bisa strategi, ujung-ujungnya seperti apa. Itu penting sebagai Perusahaan X <i>thinking process</i> -nya. Dan itu kan bisa memotivasi kita lebih jauh untuk mencapai <i>objective</i> yang ditetapkan itu yah. Karena kan ada <i>objective</i> dari klien atau juga dari pimpinan. Dan pimpinan itu pastinya membantu kita untuk mencapai target itu yah. Tapi gak ada <i>dictatorship</i> yang kita harus mengerjakan sesuai dengan instruksi detail pimpinan, gak seperti itu. Justru mereka memberi kita keleluasaan untuk mengerjakan tanggung jawab kita itu.
21.	Kalo ada masalah, sistemnya Kak?	Kalo aku dilihat dulu sebesar apa masalahnya. Kalo misalnya masalah itu bisa langsung aku <i>handle</i> yah langsung aku <i>direct</i> ke klien. Pimpinan aku juga selalu memberi keleluasaan dan kepercayaan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan sesuatu. Tapi kalo misalnya masalahnya cukup besar dan aku merasa perlu konsultasi dengan pimpinan atau rekan lain, baru deh aku <i>share</i> dan diskusi minta masukan. Begitu juga dengan karyawan lainnya, sistemnya seperti itu.
22.	Bagaimana Kakak menilai kepekaan pimpinan dalam memahami situasi anda selama ini?	Wow, beliau sih sangat peka yah. Karena pimpinannya itu tipe yang sangat perhatian jadi kalo ada masalah, gak tau gimana pokoknya mereka nge- <i>detect</i> aja. Karena kalo liat raut muka atau <i>mood</i> -nya keliatan gak enak, yah udah masing-masing tahu aja. Apalagi kan <i>proximity</i> kerja kita deket banget yah, jadi kalo ada perubahan dikit aja udah keliatan. Kalo kaya gitu pasti kita tanya aja, kamu kenapa. Kalo misalnya dia mau cerita yah kita kasih masukan atau dihibur. Seperti itu sih. Dan itu bukan hanya pimpinannya yang peka gitu, rekan kerja yang lain juga sama gitu yah. Mungkin karena itu juga kita bisa deket karena masing-masing itu pengertian dan peka sama kondisi yang lain yah.
23.	Bagaimana pimpinan membantu Kakak dan karyawan lainnya untuk mengembangkan kreativitas selama ini?	Dia memberikan kita keleluasaan kita untuk melakukan sesuatu, gak bener-bener ngelepas juga yah. Misalnya kan aku nawarin diri mau nyoba suatu pekerjaan gitu yah, dia ngasih aku kesempatan buat nyoba dan paling dia cuma ngasih masukan-masukan aja sih, harusnya aku gini misalnya. Itu yang memacu kreativitas kita. Karena kalo terus dituntun kan akhirnya kreativitas kita jadi tumpul. Kalo kita dilepas dan diberi kesempatan untuk mencoba kan akhirnya kita ada kesempatan belajar dan berkembang. Walaupun dulu pernah sampai rombak total, tapi yaudah lah yah akhirnya aku belajar gitu kan. Itu yang penting. Tapi tetep ada <i>guideline</i> dasarnya yah dan kita gak boleh lepas

		dari protokol itu.
24.	Bagaimana cara pimpinan menunjukkan dukungannya dalam memotivasi anda selama ini?	Itu juga jadi salah satu cara pimpinan dalam memotivasi aku yah dengan ngasi keleluasaan dan kepercayaan itu. Terus pimpinan aku suka ngebuKakan jalan, misalnya aku mau ini itu. Yah dia bakalan bantu aku ngebuka prosesnya. Dan aku bersyukur banget dia tipe yang sangat mendengarkan dan mendukung banget kalo kita punya kemauan dan keinginan asalkan ada penjelasan yang <i>reasonable</i> aja. Dia akan mencari cara untuk mewujudkan itu, asalkan itu positif bagus. Kalo dengan rekan kerja yang lain sih kita saling bantu dalam pekerjaan, jadi saling <i>backing</i> . Misalnya ada yang kita lack dimana, yang lain bisa ngisi. Kaya hal-hal yang kecil gitu aja. Belum lagi kalo kita minta opini atau pendapat mereka, itu kan jadi bentuk dukungan yang diberikan ke kita pastinya.
25.	Kalo cara pimpinan Kakak mengapresiasi hasil kerja Kakak? Baik yang positif maupun yang negatif?	Yah itu tadi ucapan selamat lewat <i>email</i> atau barang-barang kecil kaya coklat cupcakes yang ditaro di meja kita langsung sama CEO disertain <i>note</i> gitu kan juga salah satunya yah. Biasanya <i>thank you note</i> atau kalo <i>achievements</i> yang <i>outstanding</i> , dia akan <i>spread</i> ke tim atau bahkan ke regional, jadi apresiasinya di- <i>share</i> ke orang-orang pimpinan, biar mereka <i>notice</i> juga kan. Atau misalnya tiba-tiba pimpinan ngajak makan bareng, setelah kita kerja keras dan udah lama gak ada break atau misalnya kerjaan kita bagus jadi butuh ada <i>celebrate</i> . Itu kan juga bisa, jadi beliau tahu kita udah melalui hari yang panjang, berat dan caranya dia mendukung seperti itu salah satunya. Kalo <i>performance</i> yang buruk biasanya dipanggil yang tim, bentuknya evaluasi aja. Ditelaah masalahnya apa, salahnya dimana, mana yang bisa diperbaiki, dan kenapa bisa seperti itu. Dan jangan lagi kesalahan itu terjadi untuk ke depannya lagi. Yang udah terjadi <i>let's move on</i> . Biasanya langsung aja ngadain <i>meeting</i> dan ketemu langsung. Lagian kalo misalnya segala sesuatu itu terjadi atau berjalan gak sesuai sama ekspektasi kita, gak pernah sih kita <i>blaming</i> satu orang. Karena kan itu kerja tim yah jadi yah memang <i>the whole team</i> yang bertanggung jawab secara bersama2.
26.	Bagaimana prinsip kejujuran dan kepercayaan nampak dalam interaksi komunikasi internal Kakak dengan pimpinan maupun dengan rekan kerja?	Secara <i>professionally</i> kan kita udah kerja berapa lama kan, jadi dia juga udah ke- <i>built trust</i> -nya “Oke kamu emang punya <i>capability</i> untuk ngerjain ini”. Kan bisa diliat juga dari <i>employee appraisal</i> nya selama ini. Dan juga pimpinan aku percaya aja setiap aku ambil keputusan atau kalo ada masalah udah bisa nyelesin sendiri. Bahkan di- <i>encourage</i> untuk kalo misalnya masalah itu bisa aku selesin sendiri, yah bos nyerahin semua ke aku. Itu kan bukti kepercayaan juga yah. Terus selama ini aku juga dikasi keleluasaan kan ngerjain pekerjaan yang udah dipercayakan selama ini dan hasilnya juga selama ini baik-baik aja. Begitu juga dengan rekan kerja aku yang lain,

		kita udah dewasa yah dan kita mengerjakan sesuatu secara profesional aja.
27.	Dilihat dari koordinasi pekerjaan gimana Kak?	Biasanya tiap tim kan ada <i>client leader, client owner, client support</i> , dari situ kan udah ada <i>job desc, more or less</i> nya. Gak harus strict banget tapi saling mendukung lah satu sama lain, jadi itu jadi ekspektasi minimal lah. Dan pastinya kita dikasi pekerjaan salah satunya kan dilihat dari <i>performance</i> dan <i>capability</i> kita selama ini ya. Kita liat juga dari spesialisasi, <i>experience</i> juga, level nya. Trus kan kita juga pake sistem <i>backing</i> tadi jadi ada regular report, walaupun kita gak nanganin klien itu tapi kita tetep <i>update</i> dan <i>more or less</i> tahu lah kondisi satu sama lain. Dan proses <i>hand over</i> di sini lumayan bagus. Kalo ada yang sakit harus ada <i>hand over note</i> yang jelas, jadi kalo dia pergi jangan sampai pekerjaan itu terbengkalai.
28.	Prinsip-prinsip apa aja sih Kak yang selama ini dijadikan pegangan dalam melaksanakan komunikasi internal di dalam perusahaan?	Kita leluasa berkomunikasi secara terbuka, gak ada perasaan <i>gap</i> atau ada jarak gitu. <i>Respect</i> terhadap pimpinan tentunya pasti ada yah. Tapi kalo dalam mengungkapkan pendapat atau ngobrol diskusi itu gampang gitu, gak kayak dengan perusahaan-perusahaan lain yang sama atasan itu harus sampai nunduk-nunduk dan ada <i>gap</i> sekali. Dan akhirnya itu sangat membantu <i>in term of</i> komunikasi internal. Bahkan dengan senior dan rekan kerja yang lain juga seperti itu, udah jadi culturw yang dibangun dari sebelumnya yah. Dan aku rasa sangat bagus untuk ngebanu komunikasi internal selama ini. Kita selama ini dari <i>workload</i> pekerjaan selalu diusahain untuk seadil mungkin yah, pasti ada saat-saat satu atau dua orang yang kesannya <i>workloadnya</i> tinggi banget, kerjanya selalu <i>over time</i> . At least di divisi aku yah, akhirnya kita tanya kan dan memang misalnya klien dia lagi penuh banget jadwalnya, yah kita <i>suggest</i> ada WIPs tadi untuk ada penyesuaian. Ada <i>restruction team</i> , ada penambahan anggota tim, atau gimana. Biar <i>balance life</i> juga tetap terjaga kan.
29.	Jadi kalo menurut Kakak manfaat dari kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> tadi dalam mendukung komunikasi internal di dalam perusahaan selama ini gimana Kak?	Em, kita mulai satu-satu yah. <ul style="list-style-type: none"> - Misalnya dari <i>training</i>. Kalo buat aku sih itu salah satu cara buat aku terus belajar dan meningkatkan <i>skill</i>. Jadi so far aku cukup <i>amaze</i> dengan <i>training</i> di sini, dan <i>Perusahaan X University</i> itu juga modulnya jelas bukan yang ngawang-ngawang. Mereka udah ada video, pengenalnya, silabusnya, tesnya, pengukurannya valid, pokoknya semua jelas banget. Dan memang <i>giving something new</i>, bukan hal-hal yang selama ini kita uda tahu. Jadi ada peningkatan kualitas diri karyawan yah. Kekuatan dari <i>Perusahaan X</i> kan dari <i>thinking process</i> yang kita punya yang <i>driven</i> dari global. Gimana proses berfikir itu yah berasal dari <i>training</i>, misalnya gimana cara bikin proposal yang baik, fase-fase apa yang harus dipenuhi dan mengapa perlu. Terus kenapa sosial media itu sekarang perlu

		<p>banget itu penjelasannya ada. Semua itu pastinya ada manfaatnya gimana nanti kita <i>convince</i> klien kita kan. Baru-baru ini ada <i>personality training</i> jadi mempermudah kita untuk berinteraksi dengan orang lain. Jadi kita bisa tahu kenapa kita sering <i>clash</i> sama orang ini. Bukannya apa-apa yah <i>ujung-ujung</i> masing-masing orang kan beda, Jadi kalo kita udah masing-masing ngerti kan akhirnya kita bisa jadi toleransi yang <i>ujung2nya</i> meningkatkan hubungan personal kita juga kan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalo dari program penghargaan, itu lebih memacu kita untuk <i>to do even 100 %</i> atau memotivasi kita untuk terus nunjukin <i>performance</i> yang terbaik pastinya kan. Terus hal-hal kecil yang <i>delivering</i> cokelat atau cupcakes tadi kan, hal yang kecil tapi buat kita merasa bahwa kerja keras kita itu dihargain. Baik <i>notes</i> atau bonus atau apapun itu, menunjukkan <i>acknowledgement</i> mereka sama kita jadi kita merasa dihargain banget. Terlebih lagi kan suasana kerja di sini fun banget, komunikasinya terbuka, jadi semua itu bikin aku juga ada <i>added value</i> untuk pengabdian dan <i>engagement</i> aku ke perusahaan gitu, kesetiaan itu akumulasi akhirnya kan jatuhnya. - Kalo dari <i>staff conference</i> kita jadi lebih banyak <i>sharing</i>, selain memperkuat hubungan kita dengan rekan kerja satu divisi maupun yang cross-functional yah. Tergantung kalo terlalu besar juga akhirnya jadi kurang bagus kan yah. Makanya kan kita di sini ada <i>staff conference</i> yang kecil dan juga yang besar, <i>balance</i> kan. Kalo gak ada yang besarpun kan jadi kita gak tau kabar dari divisi lain kan. Jadi ini bikin kita lebih dekat dan tetap saling mengenal satu sama lain di seluruh perusahaan. Dan kita tipenya <i>willing to share</i> kan <i>everything</i>, jadi <i>staff conference</i> itu bagus banget buat <i>sharing good practices</i> dan kendala-kendala yang mungkin kita alami jadi kalo ke depannya kita menghadapi kondisi yang sama, kita jadi belajar untuk cara menghadapinya dari pengalaman tadi kan. Terus kan di situ juga ajang pertemuan dengan pimpinan kan, aku tadi uda cerita kalo kita dikasih kesempatan untuk nanya, mengkritik, atau apapun lah, jadi input kita itu dihargai dan ada komunikasi dua arah lah disitu. Jadi kan memperkecil munculnya hambatan-hambatan komunikasi, baik dengan rekan kerja maupun sama pimpinan kan. <i>Again</i> karena sistem kita bukan yang hierarki-hierarki banget jadi bisa langsung <i>speak up</i>. Memang ada saat kita ragu atau takut kalo ide kita dianggap dangkal atau biasa aja, tapi di sini kita selalu di <i>make sure</i> bahwa <i>there isnt such a bad idea</i>. Dari <i>stupid idea</i> bisa jadi a <i>brilliant idea</i> kan, <i>you never know</i>. Bahkan waktu <i>brainstorming session</i>, mau ide itu segila apapun, segaknyambung pun, yah gak papa. <i>Just say it</i>. Kita memang selalu di-<i>encourage</i> seperti itu. Kan disitu, di WIPs yang besar, kalo ada <i>new business</i>, program baru, atau ada <i>achievements</i> di-<i>share</i> semuanya. Kemaren <i>project</i> ini pake metode ini ternyata hasilnya begini. Itu di-<i>share</i> kita dan kita bebas ngasi masukan. Bahkan kadang gak ditanya atau diminta pun kita bisa langsung ngasi masukan. - Terus yang tadi <i>Fruit Friday</i> itu juga di-<i>share</i> di WIPs besar idenya, jadi apa yang menjadi kebutuhan dan kondisi saat itu karyawan, perusahaan berusaha untuk memfasilitasi selama ini. - Kalo <i>Breakfast With The Boss</i> terutama untuk mendekatkan lagi dan saling mengenal dengan atasan,
--	--	---

		<p>terutama anak baru yah. Karena anak baru itu biar merasa lebih <i>comfortable</i>, lebih tau siapa sih pemimpin yang biasanya mengambil keputusan, ekspektasi mereka apa dan apa juga ekspektasi pimpinan kepada mereka. <i>That's a good start</i> buat karyawan-karyawan baru ini yah. Mereka juga bisa ngerasain bahwa ini perusahaan yang sistemnya itu gak ada batasan untuk berkomunikasi. Kalo tadi dari <i>employee party</i> juga kan kita diberi wadah untuk <i>releasing</i> stres dan juga saluran ekspresi kita lewat tema-tema yang ada saat itu kan. Lebih mendekatkan antara satu dengan yang lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalo dari media internal itu krusial banget yah karena kita internally kita lewat <i>email</i> karena biar lebih ke-<i>record</i>. Tadi <i>Perusahaan X University</i> lewat fusion. Tapi selain <i>email</i>, sebagian besar sih langsung aja ke tatap muka, dilihat dari sistem kita yang sangat terbuka juga kita didorong untuk langsung ngomong aja bahkan ke atasan. Makanya kita sering juga di-<i>encourage</i> untuk ngomong dulu tatap muka, terus follow upnya lewat <i>email</i> biar lebih ke-<i>record</i> tadi itu. Kalo kita lewat <i>email</i> aja kan lebih dingin, kalo ketemu langsung kan hubungannya kejalin dan tahu ekspresi orang yang kita ajak bicara, mungkin dia sebel, seneng, kan bisa keliatan. Jadi lebih hangat aja. Kalo tujuan-tujuan diadakannya kegiatan-kegiatan <i>employee relations</i> itu biasanya disampaikan, selalu disampaikan. <p>Kalo dilihat dari fungsinya, fungsi kendali itu lebih ke misalnya <i>policy</i> atau <i>guidelines</i> atau informasi-informasi yang kita dapetin itu kan bisa menjadi <i>line</i> kita dalam ngelakuin pekerjaan, menuhin ekspektasi-ekspektasi yang diharapkan, bertindak berdasarkan instruksi itu tadi. Tapi selain itu dari komunikasi kita sehari-hari secara verbal ketika kita punya <i>project</i> selalu jelas dikomunikasikan tentang ekspektasinya, kebutuhannya seperti apa. Terus fungsi motivasi kan dari tadi penghargaan-penghargaan <i>whether financial</i> maupun yang <i>non-financial</i> yah. Ada <i>acknowledgement</i> dari hasil kerja kita, kan kita merasa dihargain yah akhirnya. Disamping itu karena memang <i>work environment</i>-nya nyaman banget, terbuka jadi bikin betah yah. Belum lagi kegiatan-kegiatan <i>gathering</i> yang tadi juga, <i>at least</i> di divisi aku yah. Itu semua bikin kita jadi deket dan saling ngerti sih. Kita juga dikasih kebebasan dan keleluasaan untuk ngerjain pekerjaan kita. Karena ada hubungan yang lebih dekat, akhirnya kan <i>bonding</i>-nya itu muncul ke perusahaan. Aku sendiri selalu ingin bekerja di perusahaan yang selalu ada tantangan baru dan ada hal-hal baru yang bisa dipelajari untuk terus berkembang buat aku pribadi. Ada <i>acknowledgement</i> dari yang kita lakukan, itu secara langsung ataupun gak akan mendorong banget <i>engagement</i> kita ke perusahaan pada akhirnya. Perusahaan ini juga punya nilai-nilai yang sesuai dengan kita dan dipimpin dengan cara yang sesuai dan disukai oleh kita, itu semua kan kontribusinya ke pengabdian juga.</p>
--	--	--