

**Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di
PT. Pertamina (PERSERO)**



Disusun Oleh :

Maulidia Savira

18321159

**ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

**Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT.
Pertamina (PERSERO)**



Disusun Oleh
MAULIDIA SAVIRA
18321159

Telah disetujui dosen pembimbing skripsi untuk ddiujikan dan dipertahankan dihadapan tim
penguji skripsi

Tanggal: 19 Oktober 2023

Dosen Pembimbing Skripsi

البرهان على صحة التمسك بالدين
الدين هو الدين الذي لا يفسد
الدين الذي لا يفسد

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Puji Rianto', is written over the Arabic calligraphy.

Puji Rianto, S.IP., MA
NIDN 0503057601

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di
PT. Pertamina (PERSERO)**

Disusun Oleh

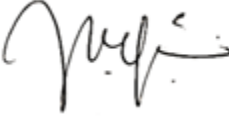
MAULIDIA SAVIRA

NIM 18321159

Telah dipertahankan dan disahkan oleh Dewan Penguji Skripsi
Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia

Tanggal: 19 Oktober 2023

Dewan Penguji:

- 1 Ketua : **Puji Rianto, S.IP.,MA** ()
NIDN 0528097401
- 2 Anggota : **Subhan Afifi S.Sos.,M.Si** ()
NIDN 0503057601

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia



Iwan Awaluddin Yusuf, S.IP., M.Si., Ph.D

NIDN: 0506038201

LAMPIRAN PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Maulidia Savira

Nomor Mahasiswa : 18321159

Melalui surat ini saya menyatakan bahwa:

1. Selama melaksanakan tugas akhir skripsi ini, saya tidak melakukan tindakan pelanggaran akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan pembuatan karya oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dijunjung tinggi Universitas Islam Indonesia.
2. Oleh karena itu, tugas akhir skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri sebagai penulis dan sutradara, bukan hasil skripsi orang lain.
3. Jika di kemudian hari, setelah saya lulus dari Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa skripsi saya adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang ditetapkan Universitas Islam Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya setuju dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 19 Oktober 2023

Yang menyatakan,



Maulidia Savira

18321159

LAMPIRAN KETERANGAN TELAH SELESAI PENELITIAN

SURAT TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini : Siti Hanum H. Ilmi

Jabatan : Internal Communication Officer

Fungsi : Corporate Communication PT Pertamina (Persero)

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Maulidia Savira

NIM : 18321159

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Prodi : Ilmu Komunikasi

Telah melaksanakan wawancara untuk kebutuhan penelitian Tugas Akhir di PT Pertamina (Persero) dengan skripsi yang berjudul “**Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO).**”

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan sebagaimana mungkin.

Jakarta, 7 November 2022

Officer II Internal Communication,



Siti Hanum H. Ilmi

MOTTO

“If something is destined for you, never in million years it will be for somebody else”

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia nya, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW. Sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini selesai dengan judul “Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO).” Dalam penulisan skripsi ini hingga penyelesaian banyak pihak yang terlibat dan membantu penulis baik berupa doa, dukungan, motivasi, bimbingan serta saran yang dari awal pembuatan ide hingga akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada beberapa pihak yang terkait, antara lain :

1. Bapak Dr.Phil. Qurotul Uyun, S.Psi., M.Si. selaku Dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Iwan Awaluddin Yusuf, S.IP.,M.Si.,Ph.D, selaku dosen serta Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Puji Rianto, S.IP., M.A sebagai dosen pembimbing saya yang selalu membantu, memberikan saran, dan motivasi selama masa pengerjaan skripsi.
4. Bapak Subhan Afifi S.Sos.,M.Si selaku Dosen serta Dosen Penguji skripsi yang telah membantu dalam pelaksanaan sidang skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Psikologi dan Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan dan mengajarkan ilmu hingga saya berada di tahap tugas akhir.
6. Mba Siti Hanum H. Ilmi Internal Communication Officer Department Corporate Communication PT. Pertamina (PERSERO) selaku informan dari pihak PT. Pertamina (PERSERO) dalam penugasan tugas akhir saya.
7. Mas Fajri Pradana Senior Officer Internal Communication PT. Pertamina (PERSERO) selaku informan kedua pihak PT. Pertamina (PERSERO) dalam penugasan tugas akhir saya.
8. Saya ingin berterimakasih kepada Mama dan Papa saya tersayang yang sudah memberikan dukungan selama saya mengerjakan skripsi ini, abang dan kakak tercinta Gilang, Audria dan Gina yang juga memberi dukungan dan peduli kepada adiknya.
9. Adinda Polipiana, Deyana Akmalia Putri, Dinda Salsa, Rahmi Sabilla sebagai teman yang sangat suportif, memberi motivasi, dan menemani saya disaat saya sedang tidak baik-baik saja.
10. Rayen Oksa Saputra yang selalu menemani saya, memberikan semangat dan motivasi, dan selalu ada disaat apapun.

Yogyakarta, 19 Oktober 2023

Maulidia Savira

DAFTAR ISI

<i>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</i>	<i>i</i>
<i>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</i>	<i>ii</i>
<i>LAMPIRAN PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK</i>	<i>iii</i>
<i>LAMPIRAN KETERANGAN TELAH SELESAI PENELITIAN</i>	<i>iv</i>
<i>MOTTO</i>	<i>v</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>vi</i>
<i>DAFTAR ISI</i>	<i>vii</i>
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	<i>ix</i>
<i>DAFTAR TABEL</i>	<i>x</i>
<i>ABSTRAK</i>	<i>1</i>
<i>BAB I</i>	<i>3</i>
<i>PENDAHULUAN</i>	<i>3</i>
1.1 <i>Latar Belakang</i>	<i>3</i>
1.2 <i>Rumusan Masalah</i>	<i>7</i>
1.3 <i>Tujuan Penelitian</i>	<i>8</i>
1.4 <i>Manfaat Penelitian</i>	<i>8</i>
1.4.1 <i>Manfaat Teoritis</i>	<i>8</i>
1.4.2 <i>Manfaat Praktis</i>	<i>8</i>
1.5.1 <i>Kerangka Teori</i>	<i>11</i>
1.5.1.1 <i>Employee Relations</i>	<i>11</i>
1.6 <i>Metode Penelitian</i>	<i>18</i>
A. <i>Lokasi Penelitian</i>	<i>19</i>
B. <i>Subjek Penelitian</i>	<i>19</i>
C. <i>Sumber Data</i>	<i>19</i>
D. <i>Teknik Pengumpulan Data</i>	<i>20</i>
E. <i>Analisis Data</i>	<i>23</i>
<i>BAB II</i>	<i>26</i>
<i>GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN</i>	<i>26</i>
2.1 <i>Gambaran Umum PT. Pertamina</i>	<i>26</i>

2.2 Sejarah.....	27
BAB III.....	35
TEMUAN dan PEMBAHASAN.....	35
A. Implementasi Employee Relations dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO)	35
BAB IV.....	42
PENUTUP.....	42
A. Kesimpulan	42
B. Keterbatasan Peneliti	44
C. Saran	45
DAFTAR PUSTAKA	46
LAMPIRAN	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Visi, Misi, Tujuan & Tata Nilai PT. Pertamina	29
Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT. Pertamina (PERSERO)	33
Gambar 3. 1 STAKEHOLDERS IC	Error! Bookmark not defined.
Gambar 3. 2 Siklus Komunikasi Internal Pertamina	39

DAFTAR TABEL

Table 4. 1 Pemaparan Aktivitas dan Program Komunikasi Internal	42
--	----

ABSTRAK

Savira, Maulidia. (2023). Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO). Skripsi Sarjana. Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia. 2023

Karyawan merupakan salah satu bagian krusial dalam pengelolaan sebuah organisasi/perusahaan untuk menemukan tujuan yang sudah ditentukan. Melalui kegiatan Employee Relations, program hubungan internal untuk mengelola sumber daya manusia yang berkualitas dan terpercaya. Seperti yang dirasakan oleh PT. Pertamina (PERSERO) bahwa perlu adanya strategi employee relations dalam rangka mengelola serta menjaga relasi keharmonisan antara manajemen dan karyawan perusahaan. Hal ini karena PT. Pertamina (PERSERO) sempat mengalami masalah terkait kebakaran tanki minyak yang terjadi di berbagai kota di Indonesia yang menyebabkan kerugian sehingga pihak PT. Pertamina (PERSERO) harus membuka press conference yang tentunya melibatkan pihak internal communication terutama public relations. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah pemanfaatan studi kasus dan wawancara. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi employee relations terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (PERSERO) bisa dinyatakan sudah dijalankan dengan baik. Maka dari itu dengan adanya program restrukturisasi holding-subholding, AKHLAK, employee engagement WFH maupun program bantuan lain didalamnya, sangat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pertamina (PERSERO).

Kata kunci: Implementasi, Employee Relations, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Savira, Maulidia. (2023). The Implementation of Employee Relations in Improving Employee Performance at Pertamina (PERSERO) Company. Undergraduate Thesis. Communication Studies Program, Faculty of Psychology and Socio-Cultural Science, Islamic University of Indonesia.

Employees are a crucial part of managing an organization/company to achieve predetermined goals. Through Employee Relations activities, an internal relations program to manage quality dan trusted human resources. As felt by PT. Pertamina (PERSERO) that there is a need for an employee relations strategy in order to manage and maintain harmonious relations between management and company employees. This is because PT. Pertamina (PERSERO) experienced problems related to oil tank fires that occurred in various cities in Indonesia which caused losses so that PT. Pertamina (PERSERO) must open a press conference which of course involves internal communications parties, especially public relations. In this research, the method used was the use of case studies and interviews. The result of this research is the implementation of employee relations on the performance of PT employees. Pertamina (PERSERO) can be said to have run well. Therefore, the existence of the holding-subholding restructuring program, AKHLAK, WFH employee engagement and other assistance programs within it, greatly influences the performance of PT employees. Pertamina (PERSERO).

Keywords: Implementaion, Employee Relations, Employee Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan salah satu bagian krusial dalam pengelolaan sebuah organisasi/perusahaan untuk menemukan tujuan yang sudah ditentukan. Bahkan dengan perencanaan dan pengawasan organisasi yang sempurna, perusahaan tidak dapat menyelesaikan tugas jika karyawan tidak mau melakukan tugas tersebut. Kegagalan untuk memberitahu karyawan mengenai kebijakan dan proses suatu perusahaan yang mempengaruhi kepentingan mereka dapat menyebabkan kesalah pahaman, rumor palsu, dan ancaman bagi perusahaan tersebut. Jika tidak ada informasi yang diberikan mengenai hal tersebut, karyawan akan memberikan informasi mengenai berita tersebut dan kemudian karyawan akan membuat asumsi sendiri. Tidak menutup kemungkinan para karyawan akan mendapat sumber eksternal menyampaikan berita yang tidak benar. Kesalahan signifikan dalam komunikasi karyawan dapat menyebabkan kelalaian, inefisiensi, profitabilitas yang buruk, etos kerja yang buruk, pemogokan yang tidak menguntungkan, dan masalah lain yang berdampak buruk pada penjualan, laba, dan citra publik.

Inilah sebabnya mengapa peneliti tertarik pada bagaimana subjek perusahaan telekomunikasi menginterpretasikan program hubungan mereka dengan karyawan perusahaan. Persyaratan klien rumit, tetapi suasana kerja, stafnya menyenangkan, dan mereka memiliki waktu luang yang relatif sedikit dengan keluarga mereka. Apakah hubungan karyawan masih penting bagi karyawan perusahaan bidang komunikasi? Agar bisa bertahan dan meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan strategi yang tepat, Perusahaan perlu menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat bekerja dengan baik dan nyaman agar dapat membentuk kelompok kerja yang solid dan menjaga etos kerja yang tinggi. Peningkatan kinerja dan perilaku karyawan yang baik berpengaruh positif sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupan perlu berkomunikasi. Artinya, kita membutuhkan orang lain untuk

berinteraksi, kita membutuhkan kelompok dan komunitas. Inilah esensi bahwa individu dominan tercipta sebagai efek dari integrasi sosial dengan orang lain di kelompok dan masyarakat.

Tidak bisa dipungkiri, semakin besar suatu organisasi, semakin kompleks dan penuh tantangan komunikasi internal dijalankan. Situasi ini dirasakan di hampir semua organisasi di berbagai belahan dunia. Karena itu, sangat penting bagi Pertamina untuk melihat keluar dan mengambil berbagai pelajaran dari pengalaman pengelolaan komunikasi internal di berbagai negara lain. Setidaknya ada beberapa temuan menarik yang diperoleh dari hasil riset komunikasi internal berdasarkan dua **survei global** mengenai komunikasi internal. Survei pertama dilakukan oleh Gatehouse berjudul “*State of the Sector 2020: The definitive global survey of the internal communication landscape*” dan survei kedua dilakukan *Newsweaver* berjudul *Delivering Effective Internal Communication* tahun 2020.

Pada suatu kelompok atau organisasi, selalu ada model kekuasaan yang konsekuensial bagi keberlangsungan hidup sekelompok manajer dan bawahan/karyawan. Kedua belah pihak harus memiliki komunikasi dua arah atau *two-way communication*. Fulk dan Steinfield mengatakan bahwa teknologi informasi digunakan oleh organisasi untuk berkomunikasi secara efektif di dalam perusahaan (Pace dan Faules, 2013, hal. 230). Hal ini membutuhkan *teamwork* atau kerjasama yang diharapkan dapat mencapai tujuan individu dan kelompok, berpusat pada tujuan organisasi, dan untuk mentransfer informasi dan ide dari satu sisi. Ini bisa dilaksanakan oleh dua orang atau lebih, secara lisan ataupun tertulis, kepada orang lain. Komunikasi membutuhkan orang pengirim pesan, pesan yang akan dikirim, dan si penerima pesan. Komunikasi, terutama dalam suatu organisasi perusahaan dan juga dalam organisasi lain, seringkali berlangsung dalam dua konteks: *internal communication* (komunikasi internal) dan *external communication* (komunikasi eksternal). Komunikasi internal dapat menantang ke segala arah, termasuk secara vertikal, horizontal, dan diagonal. Inilah yang disebut dengan *miss komunikasi*. Kesulitan ini muncul dari kesalahpahaman karakteristik psikologis seperti egoisme, kurangnya keterbukaan antar karyawan, dan rasa tekanan.

Jika kenyamanan dan lingkungan komunikasi tidak diperhitungkan, itu bisa mengarah ke masalah yang lebih kompleks. Staff yang merasa tidak nyaman ketika bekerja, hingga

ketidakberdayaan memberi pengaruh terhadap lingkungan komunikasi. Hasil akhir ketidaknyamanan ini bukan hanya mempengaruhi produktivitas karyawan, tetapi juga jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. Tentu saja hal ini mempengaruhi stabilitas dan produktivitas perusahaan itu sendiri. Melihat lebih dekat mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* karyawan yang tinggi memiliki dampak besar pada perusahaan. Kerugian yang harus ditanggung oleh tingginya *turnover* karyawan berdampak pada kegiatan produksi, dan perusahaan perlu membuat anggaran untuk kegiatan rekrutmen, seperti pelatihan karyawan. Tentu saja kerugian yang ditimbulkan bukan hanya secara finansial tetapi juga dapat berdampak pada faktor lain, seperti efektivitas dan efisiensi operasi bisnis.

Kasmir (2016: 182) menyatakan, hasil kerja dan perilaku kerja adalah kinerja, yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Melihat kinerja dalam hal hasil menunjukkan kuantitas dan kualitas yang telah dihasilkan seorang individu. Ketika kinerja didasari oleh perilaku kerja, perilaku individu dievaluasi dan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja adalah perilaku aktual yang digambarkan setiap orang sebagai kinerja terkait pekerjaan yang dilakukan pekerja sesuai dengan posisinya di dalam perusahaan. Afandi (2018:83) berpendapat Keluaran pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu atau kelompok individu di dalam perusahaan atau organisasi sesuai dengan perjanjian dan tugas khusus mereka untuk membenarkan tujuan organisasi dan tidak melanggar moral atau etika dikenal sebagai kinerja.

Kualitas pekerjaan harus dijadikan sebagai tolak ukur untuk kemajuan perusahaan, dan berdasarkan kualitas pekerjaan, perusahaan bergerak sesuai dengan kualitas produk. Bagi peneliti, hasil yang diperoleh di perusahaan merupakan hasil kerja karyawan yang profesional dan berkualitas tinggi, oleh karena itu harus dilakukan kegiatan terhadap hubungan dengan karyawan tersebut. Melalui kegiatan *Employee Relations*, program hubungan internal untuk mengelola SDM yang berkualitas dan terpercaya, kegiatan *Employee Relations* akan berdampak positif terhadap produktivitas. Produktivitas dapat dipengaruhi oleh produktivitas karyawan, seperti bekerja dengan kepekaan terhadap *passion*, disiplin, dan kecintaan pada perusahaan.

Produktivitas juga bersangkut paut dengan motivasi kerja. Motivasi kerja sangat penting oleh organisasi dalam rangka menambah produktivitas karyawan. Motivasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena merupakan syarat utama yang memacu karyawan bekerja secara

produktif dan menguntungkan bagi perusahaan. Teori motivasi yang digariskan oleh Maslow dalam Pace and Faules (2001: 120) menyatakan bahwa motif mengacu pada kebutuhan karyawan sebagai Unsur perilaku peningkat kinerja meliputi: (1) aktualisasi diri; (2) hadiah; (3) rasa memiliki; (4) keselamatan dan keamanan; dan (5) fisiologis. Hubungan antara perusahaan dengan karyawannya tidak hanya menjadi indikator kinerja keuangan, tetapi juga menjadi factor utama yang menjadikan karyawan merasa senang atau tidak senang dengan profesinya. Herzberg mengacu pada dasar-dasar yang terkait dengan ketidak-puasan sebagai dasar layanan atau kesehatan, yang mencakup upah, pengawasan, keamanan kerja, lingkungan kerja, manajemen, politik organisasi, dan interaksi interpersonal di tempat kerja dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan (Pace dan Faules, 2001) : 123).

Untuk itu, perusahaan membutuhkan profesional komunikasi, seperti yang ada di hubungan masyarakat dan bidang serupa, untuk terus mengingatkan manajemen agar mempertimbangkan keinginan dan persyaratan karyawan. Dalam peran *public relations* ada banyak bentuk untuk membangun hubungan dengan berbagai cara. Seperti yang kita tahu ada *community relations*, *government relations*, *consumer relations*, *investor relations*, *media relations* dan *employee relations*. Seluruh model *relations* diatas adalah untuk mencapai pengertian publik (*public understanding*), kepercayaan publik (*public trust*), dukungan publik (*public support*), dan kerjasama publik (*public cooperation*) yang dikelola oleh *public relations* untuk tujuan tersebut. Keberadaan dan peran praktisi komunikasi dalam suatu organisasi tidak dapat dipungkiri. Seperti disebutkan sebelumnya, program hubungan kerja perusahaan tidak terbatas pada karyawan Human Resources Development (HRD) saja, juga diatur oleh unit atau departemen yang melaksanakan peran dan fungsi *public relations*.

Hingga saat ini riset mengenai strategi *employee relations* sudah ada 55 artikel dengan kata kunci “*employee relations*” di situs pengindeks resmi Ristekbrin; Garuda (<https://garuda.kemdikbud.go.id/documents?q=employee+relations>). Peneliti tertarik pada sebuah penelitian yang membahas pandangan manajemen dalam mempengaruhi strategi *employee relations*. Manajemen yang efektif merupakan syarat bagi bisnis yang siap bersaing. Pegawai yang cakap dan kompeten di bidangnya harus mendukung manajemen guna mendongkrak kinerja pegawai. Di sisi lain, pelatihan karyawan mencakup hal-hal yang perlu diprioritaskan sebagai aset perusahaan yang paling berharga. Seperti penelitian yang berjudul

Analisis Pengaruh Hubungan Karyawan (Employee Relation) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Menara Kartika Buana di Karanganya oleh Nur Ahmad dan Didik Hermawan yang berfokus pada hubungan antara employee relation dan kebahagiaan kerja, khususnya anggapan bahwa semua pihak (manajemen), karyawan, dan pemerintah—pada dasarnya memiliki kepentingan terhadap kesuksesan bisnis yang berkelanjutan.

Selanjutnya penelitian yang ditulis oleh Rukmini dan Anggia Sari Lubis yang berjudul Model Manajemen Hubungan Karyawan Bagi Industri Perbankan di Kota Medan membahas Model manajemen hubungan karyawan diperlukan untuk menumbuhkan hubungan kerja yang positif dan kooperatif di antara anggota staf, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan bisnis.

Seperti yang dirasakan oleh PT. Pertamina (PERSERO) bahwa perlu adanya strategi *employee relations* dalam rangka mengelola serta menjaga relasi keharmonisan antara manajemen dan karyawan perusahaan. *Employee relations* krusial untuk dilakukan karena bisa membuat suasana organisasi yang positif dan sehat bagi suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini karena PT. Pertamina (PERSERO) sempat mengalami masalah terkait kebakaran tanki minyak yang terjadi di berbagai kota di Indonesia yang menyebabkan kerugian sehingga pihak PT. Pertamina (PERSERO) harus membuka *press conference* yang tentunya melibatkan pihak internal communication terutama public relations. Menurut data yang diperoleh majalah Kompas.com, tercatat rentetan kebakaran yang terjadi 5 kali di kilang Pertamina berlangsung dalam kurun waktu tak sampai 2 tahun. Bahkan, dalam salah satu kebakaran kilang minyak, tercatat memakan korban jiwa. Tak dipungkiri juga pada saat pandemi Covid-19 melanda, pihak internal communication PT. Pertamina (PERSERO) juga harus memutar otak untuk tetap menjaga kinerja karyawan karena pada saat pandemi semua mengalami penurunan dalam banyak faktor, terutama kinerja karyawan perusahaan sendiri.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui permasalahan yang sudah dibahas, maka dari itu rumusan masalah dari penelitian adalah:

1. Bagaimana implementasi *employee relations* dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Pertamina (PERSERO)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui strategi *employee relations* PT. Pertamina (PERSERO)
2. Mengetahui implementasi strategi *employee relations* dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Pertamina (PERSERO)

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a) Dapat menjadi acuan dan referensi bagi mahasiswa Ilmu Komunikasi yang akan meneliti tentang aktivitas *employee relations*.
- b) Dapat menjadi penelitian baru untuk jurusan Ilmu Komunikasi sehingga terdapat perkembangan dan kemajuan dalam Ilmu Komunikasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a) Untuk menambah pengetahuan penulis tentang peran *public relations* dalam strategi *employee relations*.
- b) Sebagai masukan bagi praktisi *public relations* di PT. Pertamina (PERSERO) dalam strategi *employee relations*.

1.5 Tinjauan Pustaka

Berikut uraian penjelasan tentang tujuh penelitian terdahulu yang telah dijadikan referensi oleh peneliti guna menyusun kerangka penelitian dan juga sebagai acuan prosedur penelitian:

Penelitian pertama berjudul “Strategi *Employee Relations* untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Citra pada PT KERETA API (PERSERO)” pada tahun 2009. Bersamaan dengan acara atau program kehumasan yang direncanakan oleh bagian kehumasan untuk meningkatkan output dan reputasi staf di PT Kereta Api, akan dikaji strategi dan rencana program kehumasan dan SDM untuk peningkatan perusahaan khususnya (Persero). baik karyawan maupun perusahaan. Kami menyelidiki media apa yang dipakai melalui gambar dan apakah itu merupakan hambatan untuk melaksanakan program hubungan kerja-manajemen, dan metode deskripsi kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Hasilnya adalah strategi *employee relations* di PT Kereta Api (Persero) dinilai cukup efektif karena mendapat respon positif dari staf, diterima oleh staf, dan membuat staf puas dengan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh humas di PT Kereta Api (Persero).

Selanjutnya penelitian berjudul “Pendekatan *Employee Relations* oleh *Public Relations* (PR) PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER TBK dalam Mensosialisasikan Program *Go Green* pada Internal Perusahaan” pada tahun 2015. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat pendekatan *employee relation* yang digunakan oleh perusahaan PR Indah Kiat Pulp and Paper dalam mengkampanyakan program *Go Green* di internal perusahaan dan memakai metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian adalah sosialisasi program *Go Green* merupakan strategi yang direncanakan untuk menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan melalui kegiatan perkebunan yang ramah lingkungan.

Penelitian ketiga dengan judul “Program *Employee Relations* dalam Memotivasi Karyawan pada Pingu’s English School Pekanbaru” pada tahun 2016. Penelitian ini bertujuan mencari tahu lebih banyak tentang program *employee relations* yang dijalankan Pingu’s English School dalam memotivasi karyawan. Penelitian ini memakai metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menegaskan pihak-pihak dianggap kompeten, serta dengan teknik triangulasi, membandingkan pengamatan dengan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pingu's English School menjalankan program hubungan karyawan keempat.

Selanjutnya penelitian keempat berjudul “Evaluasi Program *Employee Relations* Rich Palace Hotel Surabaya” pada tahun 2018. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui skor tahun 2017 untuk Program *Employee Relations* Rich Palace Hotel Surabaya. Metode Focus Group

Discussion (FGD) dan wawancara mendalam digunakan dalam metodologi studi kasus kualitatif penelitian ini.

Penelitian kelima dengan judul “Peran *Employee Relations* Dalam Upaya Pencapaian Visi dan Misi Best Western Premier Solo Baru” pada tahun 2017. Penelitian ini membahas tentang hubungan karyawan apa yang dilakukan oleh Best Western Premier Solo Baru, arti dari visi dan misi Best Western, dan kaitan antar kegiatan hubungan karyawan sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi Best Western. Barat.

Kemudian penelitian pada tahun 2018 dengan judul “Efektivitas Program *Employee Relations* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Adira Dinamika Multifinance”. Penulis menggunakan metodologi penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya kerja kinerja staff, PT Adira Dinamika Multifinance Program *employee relations* yang diperuntukkan bagi karyawannya diwujudkan melalui divisi Humas yang mereka sebut sebagai bagian HRDGA.

Penelitian sebelumnya dari jurnal yang berjudul “Program *Employee Relations* PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) Dalam Upaya meningkatkan Motivasi Kerja” tahun 2018 oleh GanGan Giantika. Jurnal ini membahas PT Citra International Underwrites melaksanakan acara Family Gathering sukses dan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus, sebagai metode penelitian yang memberikan gambaran bahwa dengan dilaksanakannya acara Family Gathering dapat meningkatkan hubungan baik dengan karyawan sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat.

Kemudian jurnal berjudul “Implementasi Organizational Social Responsibility dalam Membangun Citra BPJS Kesehatan Bengkulu” oleh Meidy Triansyah Putra dan Subhan Afifi. Penelitian ini membahas pelaksanaan OSR merupakan salah satu bentuk aktivitas Public Relations BPJS Kesehatan yang bertujuan untuk meningkatkan citra dan reputasi organisasi. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi program OSR BPJS Kesehatan Bengkulu tahun 2016-2021 dan faktor-faktor penghambat serta pendukungnya.

Jurnal dengan judul “Analisis Peran dan Fungsi Public Relations di Lembaga Pendidikan Islam” oleh Pasha Syahrtsa Maulana dan Subhan Afifi. Hasil penelitian ini menunjukkan

sekolah menjalankan peran dan fungsi manajemen public relations berupa internal relations dan external relations. Internal relations dijalankan dalam berbagai program employee relations seperti pemberian motivasi kerja dan prestasi, pendidikan dan pelatihan, serta acara-acara khusus yang menguatkan keakraban guru dan karyawan. External relations dijalankan melalui program community relations dan government relations. Community relations dijalankan dengan menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar, sedangkan government relations dijalankan dengan instansi pemerintah kabupaten, khususnya Dinas Pendidikan.

Yang ketujuh penelitian oleh Gan Gan Giantika pada tahun 2018 yang berjudul “Program *Employee Relations* PT Citra International Underwriters (CIU Insurance) Dalam Upaya meningkatkan Motivasi Kerja”. Dalam penelitian ini digunakan studi kasus dan pendekatan kualitatif. Tujuan bisnis ini adalah untuk menawarkan kegiatan Program Hubungan Karyawan yang memungkinkan komunikasi dadakan antara manajer dan staf serta antara karyawan itu sendiri. Kelemahan perusahaan adalah kurangnya koneksi dan komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta kurangnya keakraban dan kekeluargaan antar personel. PT. Citra International Underwriters (*CIU Insurance*) mengadakan reuni keluarga di Taman Hutan Raya Bandung sebagai bagian dari perencanaan kegiatan hubungan karyawan. Kegiatan reuni keluarga sukses, seperti yang ditunjukkan oleh minat staf yang diperbarui pada mereka. Dari beberapa jurnal penelitian yang telah disebutkan dapat diketahui bahwa tidak ada yang khusus membahas implementasi *employee relations* dalam kinerja karyawan dengan objek PT. Pertamina (Persero).

1.5.1 Kerangka Teori

1.5.1.1 Employee Relations

a) Definisi Employee Relations

Employee relations adalah sebagian dari kegiatan internal suatu organisasi/perusahaan. *Employee relations* adalah kegiatan yang dikembangkan oleh manajemen yang bertujuan untuk merangsang dan menambah komunikasi terhadap suatu organisasi untuk menghasilkan komunikasi vertikal dan horizontal yang terbuka dalam organisasi, untuk menghasilkan kreativitas dan produktivitas karyawan, dan untuk meningkatkan dukungan manajemen (Hardiman)., 2006: 37). Di sisi lain, menurut buku *Effective Public Relations* karya Cutlip, Center and Broome (2006: 254), hubungan karyawan atau komunitas internal adalah sejumlah orang yang bekerja, yaitu karyawan atau karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan adalah aset terpenting dalam sebuah perusahaan, dan hidup matinya sebuah perusahaan ada di tangan mereka. Untuk itu, perusahaan perlu membangun hubungan yang bersahabat dan harmonis dengan karyawannya. Hal ini dapat dilakukan melalui program atau kegiatan yang dikenal sebagai *employee relations*. Implementasi program *employee relations* (*internal public relations*) yang sesuai bagi suatu organisasi/perusahaan adalah alat teknologi atau teknik komunikasi yang dapat *manage* SDM untuk memenuhi visi dan misi perusahaan.

b) *Employee Participation*

Employee participation atau bisa disebut **teori pertukaran sosial** (*social exchange theory*) merupakan hubungan di tempat kerja merupakan hubungan timbal balik yang saling ketergantungan antara individu dan/atau kelompok. Kampanye perusahaan membutuhkan dukungan partisipasi karyawan, dan karyawan membutuhkan kampanye dari perusahaan.

c) *Kebutuhan Akan Employee Relations*

Employee relations menjadi hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan (pihak manajemen) juga karyawan. Watson Wyatt (dalam Argenti, 2010: 211) mengemukakan bahwa komunikasi karyawan yang efektif adalah indikator utama dari performa finansial. Bagi perusahaan khususnya perusahaan jasa, maka karyawan adalah aset penting bagi perusahaan. Sebab, produk yang dijual oleh perusahaan jasa ialah kinerja dari para karyawan yang dimiliki. Maka penting bagi perusahaan jasa untuk menjalin hubungan yang berkualitas dengan para karyawannya. Employee relations sendiri dibutuhkan oleh para karyawan, karena para karyawan merupakan manusia biasa yang memiliki kebutuhan. Dan kebutuhankubutuhan tersebut bukan hanya kebutuhan materi, atau kebutuhan terkait pekerjaan saja. Para karyawan juga ingin

menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan hal-hal lain yang mempengaruhi kepentingannya. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada manajemen adalah penting. (Moore, 2000: 5).

d) Corporate Communication Sebagai Unsur Komunikasi

Unsur komunikator adalah unsur yang menyampaikan pesan dalam proses employee relations. Lebih jelasnya, komunikator dalam hal ini diperankan oleh pihak yang mengelola employee relations. Dalam sebuah perusahaan, employee relations tidak hanya dikelola oleh pihak HRD saja, melainkan juga dikelola oleh departemen yang berperan sebagai public relations. Dalam perusahaan yang ada dalam penelitian ini, public relations dijalankan oleh departemen corporate communication. Secara ringkas, peneliti mengartikan corporate communication sebagai bagian dari suatu perusahaan yang bertugas menjalankan tugas, fungsi serta peran dari public relations yang ada di dalam perusahaan.

Seringkali corporate communication juga disebut dengan corporate public relations. Kotler (dalam Argenti, 2010:60) mendefinisikan corporate communication sebagai segala bentuk komunikasi yang digunakan oleh perusahaan, selain marketing communication. Argenti (2010) juga memaparkan bahwa corporate communication sendiri terdiri dari citra dan identitas perusahaan yang dimiliki perusahaan tersebut. Identitas yang dibangun oleh perusahaan, akan menghasilkan persepsi yang dilihat oleh orang luar yang disebut sebagai khalayak atau audience sebagai penerima pesan tersebut. 23 Rhenald Kesali (1994) menuturkan bahwa corporate public relations merupakan praktik public relations “murni” yang dilakukan organisasi dan berada di bawah chief executive officer (CEO) organisasi dan mendukung objektif organisasi (dalam Iriantara, 2004:58).

e) Media Komunikasi dalam *Employee Relations*

Employee relations tentunya tidak hanya dalam jalannya komunikasi, tetapi juga ketika seorang komunikator mengkomunikasikan suatu pesan dengan memakai suatu media komunikasi. Di zaman 4.0 seperti ini, pesan komunikasi *employee relations* sudah tidak

mencakup dengan media tradisional serta sarana komunikasi digital seperti email, obrolan tatap muka, dan situs web internal. Selain memakai media komunikasi konvensional (*word of mouth, television, poster*) dan digital media, pesan-pesan yang terdapat di *employee relations* juga diteruskan melalui acara-acara riil. Adapun model-model pelaksanaan *employee relations* sebagai berikut:

f) Tujuan dan Fungsi *Employee Relations*

Tujuan dan maksud dari suatu kegiatan atau program *employee relations* yang dikembangkan oleh pihak manajemen dari perusahaan atau organisasi adalah dilakukan secara timbal balik sebagai alat atau sarana komunikasi internal; organisasi atau perusahaan berupa:

1. Berusaha untuk meminimalkan atau menghapuskan kesalahpahaman atau kendala komunikasi antara karyawan dan manajemen perusahaan/organisasi.
2. Saluran komunikasi atau alat komunikasi untuk menggambarkan atau mentransmisikan sesuatu yang penting atau perusahaan yang berkaitan dengan perusahaan, seperti kebijakan, aturan dan pekerjaan organisasi/perusahaan.
3. Sebagai wadah atau perantara komunikasi internal karyawan, mereka menyampaikan pandangan dan memberikan nasihat, informasi dan pelaporan kepada manajemen perusahaan (Ruslan, 2007: 277278).

a) *Employee Relations* dapat dilakukan dalam bermacam jenis acara dan program, diantaranya :

Program *employee relations* dari organisasi atau perusahaan dapat mengambil banyak bentuk, termasuk:

1. Program pelatihan dan pendidikan

Program pelatihan dan pendidikan merupakan program yang dilaksanakan perusahaan dalam rangka meningkatkan dan memaksimalkan produktivitas dan kepiawaian karyawan, serta kualitas dan kuantitas layanan yang diberikan.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Program ini banyak diketahui dengan *Achievement Motivation Training* (AMT), ketika perusahaan atau organisasi menginginkan motivasi kerja yang besar dan mempengaruhi produktivitas (etika) dan disiplin karyawan berdasarkan harapan atau keinginan perusahaan untuk kinerja yang tinggi.

3. Program Penghargaan

Skema insentif di sini adalah wewenang perusahaan/organisasi atau pimpinan yang memberikan manfaat atau reward kepada karyawannya, terlepas dari apakah mereka sukses di tempat kerja atau memiliki karir yang panjang. Dalam hal ini, pemberian penghargaan akan memberi tingkat kesetiaan (*loyalty*) dan rasa kekeluargaan besar di dalam organisasi atau perusahaan.

4. Program Acara Khusus (*Special Events*)

Menumbuhkan keintiman antara rekan kerja dan pemimpin. Oleh karena itu, perusahaan telah menyelenggarakan program-program tertentu yang secara sengaja dikembangkan selain di lingkup kegiatan harian dalam rangka merayakan hari jadi organisasi/kantor, acara agama, olahraga, kompetisi dan piknik, dengan partisipasi manajemen dan semua staff.

5. Program Media Komunikasi Internal

Dalam rangka memperlancar komunikasi dan mendorong terciptanya komunikasi yang harmonis, perusahaan menyediakan sarana komunikasi internal dengan buletin, siaran pers serta majalah perusahaan yang memuat berita, informasi dan pesan terkait agenda karyawan atau antara perusahaan dengan manajer. (Ruslan, 2007: 278279).

- *Kualitas Employee Relations*

Menurut Jeffkins (1995: 171), setiap karyawan suatu perusahaan berhak atas informasi dan berhak mengetahui status perusahaan dalam segala kondisi, baik atau buruk. Untuk memberdayakan karyawan untuk berbicara dan membuat keputusan tentang masa depan yang akan mereka pilih untuk perusahaan mereka. Menurut Cutlip dan Center (2006: 255), hubungan antar karyawan dianggap baik ketika berada dalam suasana kejujuran dan kepercayaan, dan ini

hanya dapat dicapai ketika sebuah perusahaan berada dalam situasi dimana kepercayaan dan kepercayaan dibangun antara karyawan dan bos, berita yang jujur dan dapat dipercaya, penyebaran yang transparan dan bebas ke berbagai arah, misalnya kerjasama yang baik dan memuaskan dengan pihak lain di dalam perusahaan, kerjasama yang baik dan memuaskan dengan pihak lain, kerja terus menerus tanpa konflik, lingkungan yang sehat dan aman.

Lingkungan komunikasi yang bagus pada suatu perusahaan bisa berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Oleh karena itu, agar dapat puas dengan komunikasi, perusahaan harus menjalin komunikasi dua arah yang efektif dengan karyawannya. Adanya keterbukaan atau transparansi antara perusahaan dan karyawannya, memungkinkan mereka untuk saling memahami kebutuhan satu sama lain. Kondisi ini dapat dipenuhi melalui program hubungan karyawan yang dapat dipakai oleh kedua belah pihak agar bisa berkomunikasi secara internal. Hubungan antar karyawan yang ditanamkan perusahaan tentu saja harus berkualitas tinggi, karena hubungan yang berkualitas dengan karyawan membantu mereka mempelajari dan memahami tujuan perusahaan, nilai-nilai budaya, dan melibatkan mereka dalam memecahkan masalah yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Kualitas program hubungan karyawan juga dapat mengarah pada nilai-nilai seperti keterbukaan dan kejujuran saat menggunakan komunikasi dua arah.

Dikatakan bahwa menerapkan program hubungan yang tepat dengan karyawan organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah sarana teknis metode komunikasi yang dapat dicapai dengan mengatur sumber daya individu dan lain-lain. Tujuan organisasi (Ruslan, 2014, hlm. 272). Meningkatkan produktivitas tak hanya sebuah jerih payah karyawan, namun juga terhubung antara pencapaian dan motivasi karyawan untuk bekerja dengan gigih dan bekerja secara efektif dan efisien dengan bangga dan disiplin. (Ruslan, 2014, hlm. 272). Menurut Luadan (Amelia, 2018, hal. 73) taktik manajemen hubungan dengan karyawan terdiri dari pengorganisasian Inisiatif perusahaan yang membina hubungan dalam angkatan kerja atau dalam masyarakat dan membentuk pilihan berdasarkan masukan karyawan. Hasil dari kampanye PR yang diarahkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka adalah hubungan karyawan, dan taktik ini merupakan komponen dari pendekatan manajemen ilmiah untuk pemecahan masalah dan perubahan organisasi (Amelia, 2018, hlm. 73).

g) Model Relasi Karyawan

Diusulkan oleh Blyton dan Turnbull (2004, halp. 1820) dan Jelaskan beberapa elemen yang berdampak pada hubungan karyawan. Sebagai berikut:

- *Internal dan Eksternal*; manajemen harus mengembangkan rencana dan inisiatif untuk meningkatkan interaksi dengan karyawan..
- *Interest*; ketertarikan sering berupa asumsi dan tidak dieksplorasi, dan setiap karyawan memiliki kepentingan yang berbeda.
- *Actors*; Aktor yang memiliki strategi dan hubungan dengan eksekutif internal yang berbeda, yang mengembangkan strategi dan tindakan tergantung pada kepentingan staf mereka, dipertahankan melalui perilaku.
- *Structures*; Struktur-struktur ekonomi, politik, sosial, dan budaya mungkin berdampak pada penerapan strategi hubungan karyawan.
- *Outcomes*; Sebagai hasil interaksi antar pihak-pihak kunci dan karyawan, mereka bisa jadi diawal tidak mencerminkan minat dan perhatian. Dorongan untuk memodifikasi sesuatu di sini dapat memotivasi secara intrinsik.

Merupakan tugas manajer untuk menilai kinerja karyawan dengan tepat dan menyampaikan penilaian tersebut kepada bawahan langsung mereka. Manajer harus menyadari kekurangan dan masalah yang dialami anggota staf mereka dan tahu cara mengatasinya. Juga, manajer harus sering terlibat dalam komunikasi dengan anggota staf mereka. Kesuksesan didemonstrasikan secara nyata oleh semua pihak sebagai prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Keberhasilan upaya lembaga untuk mencapai tujuannya merupakan pertimbangan penting. Temuan studi meneliti bagaimana komunikasi mempengaruhi kinerja (Prayogi, Lesmana, dan Siregar, 2019; Julita dan Arianty, 2018; Satriowati, Paramita, dan Hasiholan, 2016; Listyani, 2016).

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian penelitian ini adalah studi kasus. Salah satu metode yang disarankan untuk penelitian kualitatif adalah pemanfaatan studi kasus (Creswell, 2015; Rianto, 2008; Yin, 2003). Studi kasus, menurut pendapat K. Yin, adalah bentuk terbaik dari metode penelitian untuk menjawab pertanyaan "how" dan "why". Namun, studi kasus bukan satu-satunya sumber pertanyaan semacam ini. Pertanyaan penelitian semacam ini mungkin digunakan dalam penelitian dengan metodologi lain. Akibatnya, diperlukan lebih banyak penjelasan ketika menggunakan strategi kasus dengan jenis pertanyaan "how" dan "why". Karena garis yang memisahkan fenomena dari latarnya tidak dapat ditarik dengan jelas, Robert K. Yin (2003: 18) menjelaskan studi kasus sebagai paradigma penelitian empiris yang menganalisis fenomena dalam konteks kehidupan nyata dengan menggunakan berbagai sumber data.

Penelitian kualitatif berfokus pada nilai (Pujileksno, 2015, hlm. 20838). Whitney 1960 (dalam Pujileksno) berpendapat bahwa penelitian deskriptif kualitatif diperlukan untuk memberikan gambaran atau realitas peristiwa di masyarakat. Memang, beberapa alasan juga telah diutarakan untuk fakta bahwa pendekatan kualitatif memperbanyak hasil penelitian kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan tujuan mengumpulkan wawasan dengan pemahaman dan penemuan. Penelitian dengan metode kualitatif merupakan salah satu metodologi penelitian dan pemahaman, terdiri dari suatu metode yang mempelajari sebuah peristiwa sosial dan masalah individu.

Dalam riset ini, peneliti menggambar gambaran yang elusif, mempelajari tiap kata, berkomunikasi secara khusus dari sudut pandang responden, dan melaksanakan penelitian dalam konteks secara natural. Pendekatan penelitian kualitatif, di mana kinerja peneliti merupakan instrumen penting untuk mengumpulkan dan menginterpretasikan data. Instrumen pengumpulan data pada umumnya memakai observasi langsung, wawancara, dan pemeriksaan dokumen. Triangulasi dengan metode induktif telah digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas data, sedangkan kualitatif lebih menitikberatkan pada makna daripada generalisasi (J, 2000). Penelitian kualitatif berusaha menjelaskan fenomena dengan mengumpulkan data yang mendalam. Penelitian kualitatif lebih menitikberatkan pada kedalaman data daripada kuantitas (Kryantono, Teknik Penelitian Komunikasi Praktis, 2009).

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yaitu lingkup wilayah yang menjadi basis peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini lokasi berada di kantor pusat Pertamina Jl. Medan Merdeka Timur 1A Jakarta.

B. Subjek Penelitian

Pada penelitian kualitatif, berbagai sebutan dipakai guna menunjukkan topik penelitian. Ada orang yang memanggil informan karena informan memberikan berita atau informasi tentang kelompok atau kelompok tertentu, namun diharapkan informan tersebut tidak termasuk dalam kelompok atau kelompok tersebut. Istilah lainnya adalah partisipan. Peserta dominan digunakan ketika subjek mewakili kelompok tertentu dan hubungan antara peneliti dan subjek penelitian dianggap penting bagi subjek. Secara umum, istilah “pelapor” dan “peserta” dianggap sebagai alat utama dalam penelitian kualitatif (Saebani, 2009).

Berhubungan dengan penelitian yang dilakukan memfokuskan subjek penelitian pada *Jr Officer Communication dan Relations* PT. Pertamina (Persero) dan karyawan bagian *Communications dan Relations* PT. Pertamina (Persero).

C. Sumber Data

Jenis data yang dipakai adalah data non-statistik, yang dipakai untuk memperoleh data moneter dalam bentuk kata-kata daripada angka. Peneliti membagi sumber data pada penelitian ini menjadi sumber data primer dan sekunder.

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu sumber data pokok yang bersumber dari objek suatu penelitian, yang merupakan PT. Pertamina (PERSERO).

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder yaitu data penopang yang bersumber dari data petugas PT. Pertamina (PERSERO). Sumber data sekunder penelitian ini berupa informasi atau berita yang

dikumpulkan serta dianalisis menjadi bentuk karya tulis (ilmiah), buku, makalah, jurnal dan bahan-bahan yang berhubungan dengan riset ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data untuk mengumpulkan data., seperti:

1. Observasi

Apabila memakai metode observasi, adalah studi yang terencana dan runtut mengenai kondisi atau fenomena sosial, serta gejala psikis yang terjadi di area kantor Pertamina melalui pengamatan dan pencatatan.

2. Wawancara

Selain pengumpulan data yang panjang ketika menggunakan metode wawancara, peneliti harus memikirkan penerapannya. Menyebarkan kuesioner kepada responden dan meminta jawaban tertulis lebih mudah daripada mengumpulkan tanggapan langsung dari responden (Suharsimi, 2006). Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud atau maksud tertentu. Keuntungan dari wawancara terstruktur adalah peneliti mendapatkan jawaban yang benar. Tentunya bisa dilaksanakan dengan dua tahap yaitu dengan survei ketika pewawancara meminta responden untuk menguraikan jawaban mereka. Petunjuknya adalah untuk memastikan responden memiliki beberapa opsi yang dipilih sebelum menjawab pertanyaan. (Sulistyo-Basuki, 2006: 171). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan Fajri Pradana selaku Senior Officer Internal Communication PT. Pertamina (Persero) dan Hanum Ilmi selaku *Jr Officer Communication dan Relations* PT. Pertamina (Persero).

2.1 Pengertian Wawancara

Banister dkk. (dalam Poerwandari, 2007) menjelaskan bahwa wawancara adalah diskusi dengan pertanyaan dan tanggapan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mempelajari tentang interpretasi subyektif masyarakat terhadap subjek yang diselidiki dan ingin menyelidiki masalah, sesuatu yang tidak dapat dilakukan dengan metode lain. Menurut Patton (dalam Poerwandari, 2007) Tiga cara utama wawancara dapat

digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif: wawancara informal, wawancara dengan kriteria umum, dan wawancara dengan panduan standar terbuka. Agar proses wawancara tetap fokus dan dilakukan secara bertahap sehingga peneliti dapat menjalin hubungan yang baik terlebih dahulu dengan responden penelitian, penelitian ini menggunakan wawancara dengan petunjuk umum. Responden dan peneliti harus mengembangkan rasa kepercayaan dan keterbukaan yang hangat sebagai hasilnya. Meskipun peneliti mempertahankan kontrol, wawancara lanjutan dilakukan berdasarkan keinginan responden penelitian. Akan ada wawancara autoanamnesis dan alloanamnesis. Significant others, atau orang terdekat subjek, seperti orang tua, kekasih, dan sahabat, akan menjadi sasaran alloanamnesa. Respon penelitian secara langsung dipengaruhi oleh autoanamnesis. Untuk mempelajari lebih lanjut tentang kondisi peserta penelitian, wawancara alloanamnesa dan autoanamnesis digunakan dalam penelitian ini.

2.3 Jenis-Jenis Wawancara

Literatur menjelaskan sejumlah metode distribusi untuk wawancara. Secara umum, tiga metode mendasar untuk mengumpulkan data kualitatif melalui wawancara dapat diidentifikasi (Patton, 1990) yaitu :

a) Wawancara Informal

Seluruh prosedur wawancara dipusatkan pada merumuskan pertanyaan dadakan selama pertemuan alami. Sebagian besar waktu, peneliti yang terlibat dalam observasi partisipatif melakukan wawancara semacam ini. Orang-orang dalam situasi ini mungkin tidak menyadari bahwa mereka ditanyai secara sistematis untuk memperoleh data.

b) Wawancara dengan Pedoman Umum

Peneliti diberi aturan wawancara yang sangat umum untuk proses ini, yang menyatakan topik yang akan dibahas tanpa menyebutkan urutan pertanyaan atau bahkan mungkin format pertanyaan eksplisit. Panduan wawancara berfungsi sebagai daftar periksa untuk memastikan bahwa semua topik yang diperlukan telah dicakup selama wawancara serta sebagai pengingat bagi peneliti tentang apa yang perlu dicakup. Wawancara terfokus, atau wawancara yang

memfokuskan wacana pada topik atau aspek tertentu dari kehidupan atau pengalaman subjek, dapat digunakan untuk wawancara dengan pedoman yang sangat umum. Namun, wawancara ini juga dapat mengambil jenis wawancara mendalam di mana peneliti secara menyeluruh dan mendalam mempertanyakan subjek tentang berbagai aspek kehidupan mereka.

c) Wawancara dengan Pedoman Terstandar yang Terbuka

Dalam jenis wawancara ini, panduan wawancara ditulis dengan sangat mendalam dan mencakup daftar pertanyaan serta penjelasan kalimat per kalimat dari masing-masing pertanyaan. Peneliti harus dapat melakukan wawancara sesuai urutan yang telah ditentukan dan mengajukan pertanyaan yang sama kepada setiap responden (Poerwandari, 2007). Format wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang memiliki pedoman umum. Panduan wawancara berfungsi sebagai daftar periksa untuk melihat apakah topik tertentu telah dibahas atau pertanyaan yang diajukan, serta sebagai pengingat bagi peneliti tentang topik yang harus disebutkan.

2.4 Prinsip Wawancara

Sedyaningsih (dalam www.google.com) mencantumkan hal-hal berikut ini sebagai aspek wawancara yang paling penting: terbuka, memiliki pedoman, kedalaman, perencanaan ke depan, nyaman, mudah, dan masuk akal untuk diterapkan. Sedangkan struktur wawancaranya adalah sebagai berikut, menurut Stewart dan Cash (2000) :

1) *Interview Guide* (Pedoman Wawancara)

Pewawancara membuat pedoman yang merupakan garis besar elemen-elemen penting dari subjek.

2) *The Opening* (Pembukaan)

menumbuhkan lingkungan rasa hormat dan kepercayaan antara pewawancara dan responden untuk membangun hubungan kerja yang sukses.

3) *The Body* (Isi)

Pewawancara menyelidiki tanggapan dan menyusun pertanyaan tindak lanjut dengan menggunakan panduan wawancara.

4) *The Closing* (Penutup)

Ketika responden telah memberikan semua informasi yang diperlukan, pewawancara menyelesaikan percakapan.

3. Dokumentasi

Teknik metode penelitian terakhir yang digunakan yaitu dokumentasi. Dokumentasi adalah pengumpulan data terkait hal seperti foto, video, dan berupa sumber media yang relevan dari subjek penelitian.

4. Tinjauan Literatur

Peneliti membaca buku yang membantu mereka dalam melakukan penelitian dan menghasilkan data yang relevan. Salah satu unsur metode pengumpulan data adalah kajian pustaka ini. Berikut adalah ringkasan pustakanya: (Sulisto Basuki, 2006: 220) Dalam tinjauan pustaka, seseorang mencoba membaca secara metodis semua literatur terkait tentang suatu subjek, kadang-kadang berbicara dengan para ahli materi pelajaran, dan kemudian mengorganisir, mensintesis, dan mengevaluasi informasi secara kritis.

E. Analisis Data

Dari awal penelitian hingga kesimpulannya, analisis data dilakukan secara terus menerus dengan menggunakan metode seperti yang dilakukan Miles dan Huberman baik di lapangan maupun di luar lapangan (Huberman, 1992):

1. Reduksi data, adalah mengumpulkan, menyeleksi, dan mengelompokkan data yang didapat yang meliputi wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk melengkapinya tanpa kehilangan nilai dari data itu sendiri.
2. Pembuatan menyajikan data ini memaparkan seluruh kumpulan data yang telah diperoleh dengan cara yang mudah dibaca dan dimengerti. Teks deskriptif paling dominan

dipergunakan untuk merepresentasikan data pada penelitian kualitatif. (Sugiono, Metode Pendekatan Kualitatif, 2008). Data dapat menggambarkan bagaimana proses PT. Pertamina (PERSERO) dalam mengaplikasikan strategi *employee relations*.

3. Kesimpulan dan Verifikasi, data yang telah diperoleh peneliti mendapatkan sebuah kesimpulan, akan tetapi hasil dari kesimpulan tersebut bersifat sementara melainkan hasilnya belum konkrit. Untuk mendapatkan hasil yang kongkrit peneliti harus memperoleh data lain untuk dijadikan bahan untuk melakukan pengujian kesimpulan tentatif terhadap strategi *employee relations* pada PT. Pertamina (PERSERO). Langkah-langkah reduksi data dan hasil penelitian mempermudah pembaca untuk menelaah proses dan hasil penelitian dari implementasi *employee relations* pada PT. Pertamina (PERSERO) dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian kualitatif adalah penyusunan wawancara atau daftar pertanyaan penulis. Draf wawancara ini sebagai jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian berjudul “Implementasi *Employee Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO)”. Berikut ini adalah draft atau daftar dari responden survei ini akan ditanyai menggunakan pertanyaan-pertanyaan tertentu.

1. Bagaimana kebijakan perusahaan terkait program *employee relations*?
2. Apakah ada pemberian program terkait *employee relations* kepada karyawan perusahaan?
3. Bagaimana program tersebut dilaksanakan? Siapa yang bertanggung jawab atas program *employee relations*?
4. Bagaimana *job description* dari pelaksanaan program *employee relations*?
5. Apakah implementasi *employee relations* sudah terjalankan dengan baik?
6. Kendala apa saja yang dihadapi oleh pihak *corporate communication* dalam melaksanakan implementasi *employee relations*? Baik internal maupun external.
7. Bagaimana dampaknya terhadap karyawan perusahaan?

8. *Ending/output* apa yang anda inginkan untuk program *employee relations* bagi perusahaan?

BAB II

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

2.1 Gambaran Umum PT. Pertamina

PT Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas milik negara Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta. Pada Agustus 1968, Pertamina dan Pertamina bergabung membentuk Pertamina. Perusahaan yang berbasis di AS, di belakang Mobil Cepu Ltd. Milik ExxonMobil dan Chevron Pacific Indonesia, saat ini merupakan produsen minyak mentah terbesar ketiga di Indonesia. Pertamina senantiasa memenuhi komitmennya untuk menyalurkan energi dan menciptakan sumber energi baru terbarukan dalam rangka mendorong pertumbuhan kemandirian energi nasional. Pertamina saat ini memiliki peran yang sangat strategis yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN Indonesia tanggal 12 Juni 2020 dalam membawahi enam Subholding yang bergerak di bidang energi, antara lain Subholding Hulu yang secara operasional dijalankan oleh PT Pertamina Hulu Energi, Subholding Gas yang dijalankan oleh PT Pertamina Gas Negara, Subholding Refinery dan Petrochemical yang dijalankan oleh PT Pertamina Gas Negara. Dijalankan oleh PT Kilang Pertamina International, dan Power NRE Subholding.

Peran penting yang dimainkan Pertamina ini juga merupakan titik balik baru dalam perjalanan bisnis perusahaan. Selama lebih dari 60 tahun, Pertamina telah berperan nyata dalam memasok energi yang telah menggerakkan sendi-sendi kehidupan masyarakat Indonesia dan masyarakat belahan dunia lainnya. Pertamina memiliki sejarah 26ogisti dalam mencapai kemandirian energi nasional yang menjadi dasar kompetensi yang mumpuni. Menurut sejarah, Pertamina didirikan pada tahun 1950-an 26ogist Angkatan Darat dipilih oleh Pemerintah Republik Indonesia untuk mengelola cadangan minyak di wilayah Sumatera. Hal ini menyebabkan berdirinya PT Eksploitasi Tambang Minyak Sumatera Utara. Pada 10 Desember 1957—tanggal di mana Pertamina sekarang diperingati—perusahaan tersebut berganti nama menjadi PT Perusahaan Minyak Nasional.

2.2 Sejarah

PT Permina menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina pada tahun 1960. Pada tanggal 20 Agustus 1968, PN Permina dan PN Pertamina 27ogisti membentuk PN Pertambangan Minyak dan Gas Negara (Pertamina). Selain itu, fungsi Pertamina semakin kritis setelah Pemerintah memilih perusahaan untuk memproduksi dan mengolah minyak dan gas dari ladang minyak serta memenuhi kebutuhan bahan bakar dan gas Indonesia berdasarkan UU No. 8 Tahun 1971. Kemudian, pemerintah mengubah posisi Pertamina dengan mengesahkan UU No. 22 Tahun 2001, yang mewajibkan Public Service Obligation (PSO) dilaksanakan melalui usaha komersial. Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Negara berubah nama menjadi PT Pertamina (Persero) berdasarkan PP No. 31 Tahun 2003, tanggal 18 Juni 2003, yang melakukan kegiatan usaha Minyak dan Gas Bumi di Bidang Hulu sampai dengan Bidang Hilir. Akta Notaris No. 20 Tahun 2003 menjadi dasar berdirinya PT Pertamina (Persero) pada tanggal 17 September 2003. Tanda kuda laut diganti pada 10 Desember dengan panah dengan warna primer hijau, biru, dan merah untuk melambangkan aspek dinamis dan kepedulian lingkungan. Selanjutnya, pada tanggal 20 Juli 2006, PT Pertamina (Persero) mengubah cita-cita perusahaan menjadi “menjadi perusahaan perminyakan nasional kelas dunia” yang menghasilkan reformasi besar-besaran di bidang usaha.

Selain itu, pada 10 Desember 2007, Pertamina melalui anak perusahaannya PT Pertamina International EP mencatat momentum yang signifikan dengan mengakuisisi 72,65% saham Maurel et Prom (M dan P), bisnis minyak dan gas Prancis. Dalam rangka mewujudkan cita-cita “menjadi bisnis energi nasional kelas dunia”, Pertamina melakukannya pada tahun 2011. Pertamina meningkatkan modal ditempatkan/disetor dan meningkatkan kegiatan usaha Perusahaan melalui RUPSLB pada 19 Juli 2012. Pada bulan Desember 14 Tahun 2015, Menteri BUMN selaku RUPS menyetujui perubahan Anggaran Dasar Pertamina, termasuk penambahan modal ditempatkan dan disetor negara serta persyaratan persetujuan tertulis Dewan Komisaris atas 27ogistic Direksi. Perubahan ini dituangkan dalam Akta No. 10 dari Notaris Lenny Janis Ishak, SH, tertanggal 11 Januari 2016. Pada tahun 2017, Pertamina berhasil menyelesaikan akuisisi saham di bisnis migas Prancis, Maurel et Prom, sehingga selangkah lebih dekat. Untuk mencapai tujuannya menjadi perusahaan energi nasional (M dan P) kelas dunia. Sebagai hasil dari keberhasilan tersebut, Pertamina mengakuisisi 72,65% saham di M dan P, menjadi

pemegang saham terbesar perusahaan per 1 Februari 2017, melalui anak perusahaannya PT Pertamina International EP.

Pertamina memiliki akses operasi di 12 negara di 4 benua berkat kepemilikan saham mayoritas di M dan P. Untuk benar-benar berkontribusi pada ketahanan dan kemandirian energi Indonesia, Pertamina bermaksud untuk menghasilkan 650.000 BOEPD (Barrels of Oil Equivalents Per Day) dari operasi asing pada tahun 2025 sebagai bagian dari target produksinya sebesar 1,9 juta BOEPD. Bahkan setelah enam dasawarsa ekspansi bisnis, Pertamina bertekad menjunjung tinggi semangat perubahan terus-menerus guna menyempurnakan langkah menuju perusahaan energi kelas dunia yang didukung oleh tim yang semakin agresif, fleksibel, gesit, dan fokus pada mengembangkan bisnis yang lebih besar. Dengan manajemen korporasi yang baru, Pertamina harus bisa melewati dinamika bisnis di tahun-tahun yang akan datang dan memberikan optimisme untuk senantiasa menciptakan peluang pertumbuhan baru yang menjanjikan melalui investasi dan optimalisasi bisnis dengan ini Pertamina selalu bisa tumbuh sesuai dengan harapan pemegang saham dan juga semua pemangku kepentingan lainnya.

Bisnis tersebut berganti nama menjadi PT Perusahaan Minyak Nasional, juga dikenal sebagai PERMINA, pada 10 Desember 1957. Kelahiran Pertamina masih dirayakan hingga hari ini. PT Permina menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina pada tahun 1960. Pada tanggal 20 Agustus 1968, PN Permina dan PN Pertamina bergabung membentuk PN Pertambangan Minyak dan Gas Negara (Pertamina). Selain itu, pemerintah juga mengatur fungsi Pertamina dalam memproduksi dan mengolah minyak dan gas dari ladang minyak serta menciptakan kebutuhan bahan bakar dan gas di seluruh Indonesia melalui UU No.8 Tahun 1971. Kemudian, pemerintah mengubah posisi Pertamina dengan mengesahkan UU No.22 Tahun 2001, mewajibkan Public Service Obligation (PSO) dilaksanakan melalui usaha komersial.

Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Negara berubah nama menjadi PT Pertamina (Persero) berdasarkan PP No. 31 Tahun 2003, tanggal 18 Juni 2003, yang melakukan kegiatan usaha Minyak dan Gas Bumi di Bidang Hulu sampai dengan Bidang Hilir. Untuk menonjolkan aspek dinamis dan kepedulian lingkungan, Pertamina mengubah logo kuda laut menjadi panah pada 10 Desember 2005 dengan menggunakan warna primer hijau, biru, dan merah. Bisnis mengalami perubahan logo dan bisnis pada 20 Juli 2006 berkat PT Pertamina (Persero).

Direktur Utama, pembagian tugas, dan wewenang Direksi kehadiran rapat Direktur Utama dan Dewan Komisaris. PT Perusahaan Gas Negara (PGN) berubah nama menjadi Sub Holding Gas Pertamina pada tahun 2018. Tahapan dalam proses konsolidasi bisnis gas BUMN yang bergabung dengan Pertamina dan PGN adalah pembentukan Sub Holding Gas yang juga merupakan salah satu pelaksanaan roadmap pembentukan Holding BUMN Sektor Migas.

Struktur korporasi Pertamina berubah pada 12 Juni 2020, sebagai akibat dari penunjukan Pertamina melalui Kementerian BUMN Republik Indonesia sebagai Holding Company di bidang energi yang membawahi 6 Subholding, termasuk Subholding Hulu , yang dijalankan oleh PT Pertamina Hulu Energi, Subholding Gas, yang dijalankan oleh PT Perusahaan Gas Negara, Subholding dan Petrokimia.

Dengan tujuan untuk melakukan kegiatan minyak, gas, dan energi baru dan terbarukan secara terpadu dan berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang sehat, PT. Pertamina bercita-cita menjadi perusahaan energi global besar dengan nilai pasar \$100 miliar.

B. Struktur *Group* Perusahaan

Pertamina mengelola aspek hulu hingga hilir untuk mewujudkan bisnis energi yang terintegrasi. Secara umum fokus bisnis Pertamina adalah melakukan kegiatan pengelolaan portofolio dan sinergi bisnis di seluruh Pertamina Group, mempercepat pengembangan bisnis baru, serta menjalankan program nasional dalam kapasitasnya sebagai holding company di bidang energi sesuai Keputusan Menteri ESDM. Menteri BUMN tanggal 12 Juni 2020.

Sedangkan subholding yang baru terbentuk akan mengelola sejumlah tugas yang sebelumnya menjadi kegiatan usaha utama perseroan. Subholding ini akan berperan antara lain dalam mendorong pencapaian keunggulan operasional melalui peningkatan skala dan sinergi masing-masing bisnis, percepatan pengembangan bisnis, peningkatan kapabilitas bisnis yang sudah ada, peningkatan fleksibilitas dan kapabilitas dalam kemitraan, serta mengamankan pendanaan yang lebih menguntungkan bagi perusahaan. Adapun fungsi sub-holding Pertamina Group dipetakan sebagai berikut.

Komunikasi internal (*internal communication*) merupakan proses komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi untuk menjangkau para pemangku kepentingan utama di organisasi tersebut dari berbagai tingkat jabatan, unit bisnis, juga berbagai wilayah operasional yang disesuaikan dengan struktur organisasi dan sifat (bisnis) organisasi tersebut. Ketika sebuah organisasi (perusahaan) berkembang dan kian besar, fungsi ini dijalankan oleh sebuah tim tersendiri yang diberi 31ogisti dalam organisasi tersebut untuk menjalankan fungsi Komunikasi Internal dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Secara umum, fungsi Komunikasi Internal dalam sebuah organisasi dimaksudkan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih baik melalui aktivitas komunikasi yang tidak hanya *top down* namun interaktif dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang menjadi target dari aktivitasnya. Di PT Pertamina (Persero) fungsi Komunikasi Internal dijalankan oleh sebuah tim yang berada dalam Divisi Corporate Communication dan Internal Relations (CCIR) Pertamina.

Setelah melalui berbagai perubahan organisasi dan arahan manajemen, untuk tahun 2021 (dan selanjutnya hingga ada arahan berikutnya) dalam menjalankan aktivitasnya, fungsi Komunikasi Internal Pertamina diharapkan dapat beradaptasi dengan perubahan organisasi dan membuat berbagai aktivitas komunikasi internal dengan mengacu kepada semangat kolaborasi dan sinergi antar *holding* dan *sub-holding*, meningkatkan pesan dan membuka saluran komunikasi yang lebih *bottom up*, serta meminimalisir *noise* (multi-tafsir) dalam penyampaian pesan perusahaan. Lebih lanjut, pada pelaksanaannya nanti diharapkan agar setiap pesan, program, maupun esensi komunikasi disampaikan dengan seragam di berbagai level di perusahaan dan diterima dengan tepat oleh seluruh perwira.

Komunikasi internal yang kuat dan kompak diharapkan bisa terwujud sehingga seluruh perwira menjadi paham dan bergerak bersama mengikuti pesan-pesan perusahaan sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya masing-masing. Buku Grand Strategy Komunikasi Internal Pertamina 2021 ini disusun untuk memberi gambaran sekaligus panduan arah serta metodologi dalam pembuatan strategi dan aktivitas komunikasi internal sehingga akan memudahkan pema-

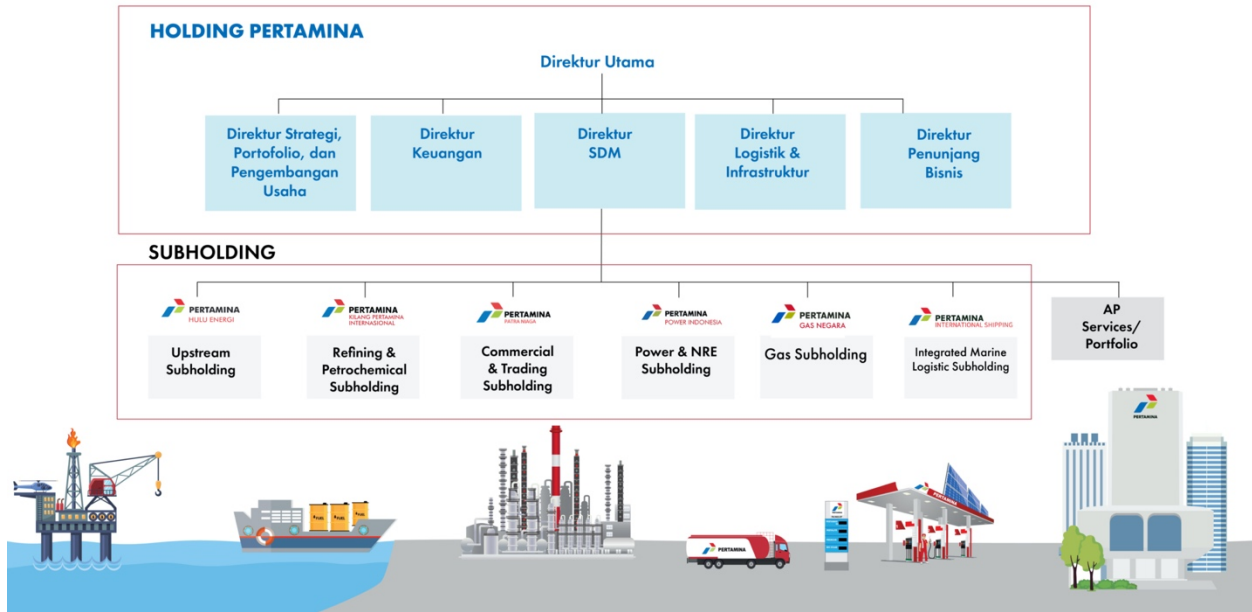
haman bagi Perwira yang berminat atau memiliki kepentingan lebih lanjut dengan komunikasi internal perusahaan.

Tujuan dari komunikasi internal adalah untuk menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan di antara seluruh karyawan. Biasanya, komunikasi manajemen diwariskan dari satu manajer ke manajer berikutnya dan dari penyelia ke anggota staf, tetapi ketika bisnis menjadi lebih besar dan lebih kompleks, banyak hal menjadi lebih menantang. Oleh karena itu, ia harus memiliki fungsi komunikasi internal yang kuat.

Untuk memudahkan pemahaman, berikut merupakan pengertian komunikasi internal menurut para ahli:

- Lawrence D. Brennan: Pertukaran ide secara horizontal-vertikal dalam suatu perusahaan atau jasa yang menghasilkan terjadinya pekerjaan, serta pertukaran ide antara manajer dan karyawan dalam suatu perusahaan atau instansi yang menghasilkan berdirinya perusahaan atau jasa dengan segala ciri khas organisasinya. Struktur (operasi manajemen) (*Uchjana, 2004*).
- Komunikasi internal adalah proses pertukaran pesan di antara anggota organisasi; itu mungkin terjadi antara pemimpin dan bawahan, antara pemimpin, atau antara bawahan. (*Muhyadi, 2000*).
- Komunikasi internal adalah pesan yang diberikan kepada individu dalam suatu organisasi; dengan kata lain, penerima adalah individu (di) di dalam organisasi (*Arni, 2001*).

STRUKTUR ORGANISASI PT PERTAMINA (PERSERO)



Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT. Pertamina (PERSERO)

Melalui PT Pertamina International Shipping, Pertamina juga menjalankan bisnis pelayaran. Dengan mengoperasikan jaringan distribusi gabungan BBM dan LPG di Indonesia, Pertamina juga melakukan tugas infrastruktur dan 33ogistic. PT Pertamina Bina Medika, PT Seamless Pipe Indonesia Jaya, PT Asuransi Tugu Pratama Indonesia Tbk (Tugu Insurance), PT Pertamina Pedeve Indonesia, PT Patra Services, PT Pertamina Training dan Consulting, dan PT Pelita Air Service hanyalah beberapa anak perusahaan tambahan. Milik Pertamina dan bergerak di berbagai bidang usaha yang terkait dengan keuangan dan jasa.

Guna mengakselerasi berbagai inovasi di luar rantai bisnis tradisional Pertamina, seperti di bidang energi baru dan terbarukan, biofuel, dan teknologi digital, Pertamina diharapkan dapat bergerak lebih sigap, strategis, dan cepat melalui pembentukan struktur baru. Hal ini akan memungkinkan Pertamina untuk mencapai pertumbuhan skala bisnis yang lebih besar sebagai penopang fundamental.

Fungsi Komunikasi Internal di Pertamina

Dalam lingkup Pertamina, Fungsi Komunikasi Internal diberi mandat untuk merencanakan, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi dua aspek komunikasi internal, yakni:

- Internal Relations

Mencakup pembuatan strategi komunikasi agar pesan-pesan perusahaan tersampaikan kepada seluruh Perwira di semua lini, serta termasuk di dalamnya mengelola berbagai saluran komunikasi internal Perusahaan.

- Corporate Event

Yakni menyelenggarakan *event* atau acara internal Perusahaan, mengarahkan dan mengkoordinasikan pelaksanaan acara yang diselenggarakan oleh direktorat/fungsi/subholding, dalam upaya menyampaikan pesan-pesan manajemen kepada seluruh pekerja.

BAB III

TEMUAN dan PEMBAHASAN

A. Implementasi Employee Relations dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO)

Peneliti meneliti tentang implementasi *employee relations* dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Pertamina (PERSERO). Para peneliti menggunakan pendekatan wawancara dan teori komunikasi *employee relations* untuk mempelajari lebih lanjut tentang aktivitas internal dan kesulitan yang ada di sana. Adapun narasumber yang dimintai keterangan adalah Mba Siti Hanum H. Ilmi selaku Officer II PT. Pertamina yang memberikan data berupa informasi tentang implementasi *employee relations* dalam menaikkan kinerja karyawan di PT. Pertamina. Tujuan humas internal adalah untuk menjalin hubungan baik terutama dalam kinerja karyawan untuk mencapai tujuan dan keharmonisan dalam perusahaan. Peneliti juga akan menyajikan analisis data tentang kegiatan kehumasan internal melalui teori komunikasi internal dan *employee relations*. Hal tersebut dapat diciptakan bila kinerja antara pihak internal public relations dengan karyawan dilaksanakan dengan baik. Tentunya melalui manajemen yang dilakukan oleh pihak internal public relations yaitu Mba Siti Hanum Ilmi seperti yang saya lampirkan di transkrip wawancara seperti program yang telah dilakukan saat pandemic Covid. Salah satu program yang dilaksanakan oleh internal communication berupa acara special event khusus yang bertema Stay Energized Against Pandemic. Event ini tujuannya untuk membuat Perwira, sebutan untuk karyawan PT. Pertamina mengurangi *stress relief, mindful* lebih produktif walaupun di masa pandemi. Peran Mba Siti Hanum H. Ilmi dalam internal communication dalam mewujudkan ending/output perusahaan sangatlah penting. Job description Officer II adalah mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi penyusunan dan penyampaian materi komunikasi Internal Communication termasuk materi edukasi terkait pengembangan bisnis perusahaan untuk disampaikan melalui saluran komunikasi internal. Kemudian Mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi pengelolaan materi komunikasi internal berdasarkan kebutuhan Fungsi/ Direktorat yang akan disampaikan melalui saluran komunikasi internal (diantaranya CEO Message, Digital Displays, Broadcast Email, Textsticker, Public Announcer). Mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi pengelolaan event-event korporasi di Pertamina yang terprogram maupun tidak

terprogram di Fungsi Corporate Secretary dan permintaan layanan dan konsultasi event dari Fungsi / Direktorat lain. Dengan adanya job description ini harapannya dapat membuat ending atau output yang diinginkan sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Seperti yang narasumber Mba Siti Hanum Ilmi katakan dalam wawancara:

“Dan tentunya kita berharap dapat menciptakan work life balance. Secara output, kami juga melaksanakan survey tentang efektifitas pelaksanaan program kami yang secara KPI atau Key Performance Indicator itu minimum 4.0 scorenya, ibaratnya satisfaction index atau kepuasan terhadap program yang telah kita jalankan. Itu mungkin yah, yang bisa disampaikan. Dan alhamdulillahnya kita mendapatkan poin 4.52 jadi sangat puas.”

Berikut, beberapa panduan yang dilakukan dalam penyusunan *Grand Strategy* Komunikasi Internal PT. Pertamina (PERSERO):

Pertama, menetapkan target/sasaran khalayak program/aktivitas komunikasi internal. Penentuan siapa target/sasaran khalayak (*target audiences*) dari sebuah program/aktivitas komunikasi internal yang akan dijalankan Fungsi/Unit Komunikasi Internal, akan mempengaruhi strategi (pendekatan) komunikasi, pembuatan narasi/key messages, pengemasan pesan (*key messages*), juga saluran komunikasi yang dipilih. Ketika diharapkan terjadi komunikasi vertikal bertingkat (*cascading communication*), maka perlu ditetapkan juga ekspektasi dari fungsi/unit lain dalam menjalankan program./aktivitas komunikasi internal yang akan/tengah dilangsungkan.

Tidak semua program/aktivitas komunikasi internal menetapkan *target audiences* yang sama. Boleh jadi untuk program tertentu hanya akan menasar level top executive (VP/SVP), di lain waktu hanya menargetkan level manajer ke bawah, serta bisa jadi sebuah program komunikasi internal menargetkan seluruh pekerja di semua wilayah operasional perusahaan, atau bisa jadi hanya akan menasar para mitra kerja (*vendor/supplier*).

Secara umum, para pemangku kepentingan yang bisa disasar Fungsi Komunikasi Internal Pertamina sangat luas:



Gambar 3.1 Stakeholder IC

Kedua, memperhatikan skala prioritas dan arahan manajemen. Setiap tahunnya, organisasi menetapkan prioritas program/kampanye internal perusahaan. Sebagai bagian dari organisasi, Fungsi Komunikasi Internal tentu harus menyesuaikan program/aktivitas yang direncanakannya dengan apa yang menjadi prioritas perusahaan. Selain itu, masukan/arahan manajemen untuk program tertentu, mutlak menjadi pertimbangan dalam merencanakan dan menjalankan program/aktivitas komunikasi internal. Penentuan skala prioritas ini harus didiskusikan dan disepakati bersama dengan manajemen, sebab sebagaimana disebutkan dalam bagian sebelumnya, volume/frekuensi konten internal yang diharapkan harus dikomunikasikan oleh Fungsi Komunikasi Internal setiap tahunnya sangat banyak, di sisi lain jumlah personal dan kapasitas Tim Komunikasi Internal terbatas. Melalui penentuan skala prioritas ini, Tim Komunikasi Internal dapat berbagi tanggungjawab dalam menentukan program/aktivitas mana yang didahulukan ketimbang yang lainnya.

Di atas itu semua, yang lebih penting lagi adalah kelincahan Tim Komunikasi Internal dalam beradaptasi terhadap perubahan skala prioritas secara mendadak akibat perubahan organisasi maupun arahan manajemen, sebagaimana diuraikan seperti berikut

Ketiga, mendengarkan dan menindaklanjuti aspirasi Perwira. Masukan/feedback dari seluruh Perwira diperlukan untuk keberlangsungan dan keberlanjutan program/aktivitas komunikasi internal. Masukan ini diperoleh melalui kuesioner *feedback form* yang secara rutin dan menjadi prosedur standar, diedarkan serta dikumpulkan di setiap aktivitas komunikasi internal. Masukan dari para Perwira ini menjadi indikator yang sangat penting tentang level *engagement*, selain untuk mengetahui penilaian para pekerja terhadap program/aktivitas komunikasi internal yang dijalankan. Sesudah dilakukan analisis terhadap *feedback* Perwira, masukan-masukan yang relevan dan signifikan bagi perbaikan dan peningkatan program/aktivitas komunikasi internal, sudah seharusnya ditindaklanjuti dan tercermin dalam program/aktivitas komunikasi internal berikutnya.

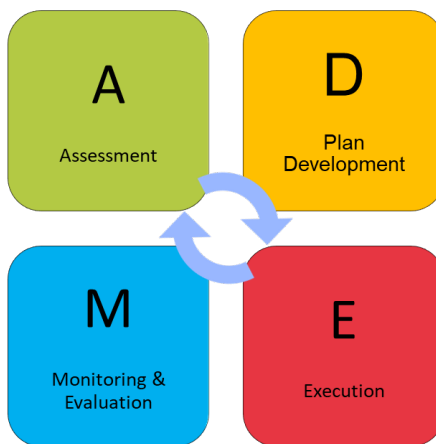
Keempat, melibatkan dukungan divisi/fungsi lain. Dalam menjalankan program/aktivitas komunikasi internal, Fungsi Komunikasi Internal akan banyak terkait dengan Divisi/Fungsi lain di berbagai tingkatan proses pembuatan, pelaksanaan, monitoring, hingga evaluasi atas sebuah program/aktivitas komunikasi internal. Beberapa Divisi/Fungsi bahkan bisa jadi beririsan sangat erat dengan Fungsi Komunikasi Internal, dan diperlukan kerjasama yang baik dengan Divisi/Fungsi lain untuk kepentingan bersama dalam menyukseskan sebuah program/aktivitas komunikasi internal. Kedalaman dukungan/ jauhnya keterlibatan Divisi/Fungsi lain ini tentu akan sangat beragam di setiap program/aktivitas komunikasi internal, sesuatu yang dapat didiskusikan secara terbuka dengan Divisi/Fungsi lain.

Kelima, *line* manajer atau hubungan komunikasi internal yang penting. Salah satu pemangku kepentingan utama yang perlu diperhatikan dalam pembuatan strategy, program maupun aktivitas komunikasi internal adalah manajer lini (atau yang setingkat). Manajer line menjadi penghubung di organisasi antara level pimpinan perusahaan (SVP/VP) yang mewakili ‘suara manajemen’ dengan para Perwira yang mewakili ‘suara pekerja’. Temuan survei global yang sudah diuraikan di Bagian II buku ini juga memperlihatkan bagaimana berbagai organisasi lain di belahan dunia berbeda, memandang signifikansi dari peran dan keterlibatan manajer lini ini dalam program/aktivitas komunikasi internal.

Selanjutnya pembuatan strategi, program dan aktivitas komunikasi adalah bagaimana memungkinkan level manajer lini yang memiliki kemampuan komunikasi berbeda ini bisa berperan banyak, dengan tanpa menjadikan mereka kian terbebani dari aktivitas keseharian pekerjaan rutin mereka.

Keenam, siklus kerja Fungsi Komunikasi Internal Pertamina

Berikutnya adalah memperhatikan bagaimana siklus kerja Fungsi Komunikasi Internal Pertamina, yang secara singkat didefinisikan dengan ADEM sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Siklus Komunikasi Internal Pertamina

A. Assesment

Melakukan assesment terhadap sebuah rencana kampanye korporat dengan menganalisis situasi dan pesan ini yang akan disampaikan.

D. Plan Development

Membuat perencanaan dengan menggunakan template Grand Strategy on a page, menurungkannya menjadi Program on a page dan rencana pelaksanaan dalam working plan.

F. Execution

Pelaksanaan/implementasi dari perencanaan.

M. Monitoring dan Evaluation

Memonitor pelaksanaan dan melakukan penilaian melalui aktivitas evaluasi (feedback from survey).

Berdasarkan wawancara tersebut, tentunya ini berdampak baik untuk perusahaan dan juga bagi Perwira.

Manfaat bagi perwira:

- Pemahaman pesan manajemen, kebijakan perusahaan, atau *corporate action*.
- Penyaluran bakat dan kesempatan untuk menyalurkan hobi, dan *stress release*.
- Kesempatan untuk memperluas *networking* bagi Perwira.
- Saluran utama untuk memberikan *feedback* dan saran.
- Pemahaman bagi Perwira bahwa kinerja, partisipasi, dan aspirasi mereka sangat didengar dan berharga bagi Perusahaan.

Manfaat bagi perusahaan:

- Perwira memiliki pandangan yang sama terhadap tujuan dan strategi bisnis perusahaan.
- Berpotensi untuk menciptakan *employee connection* yang baik.
- Berpengaruh pada *employee engagement* yang akan menghasilkan:
 - Pekerja yang memberikan kinerja terbaik dan efektif.
 - Cenderung berbicara positif tentang perusahaan.

- Loyal atau setia kepada perusahaan.

BAB IV
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang telah dilakukan serta berdasarkan pembahasan dan bab-bab yang dipaparkan diatas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- 1.1 Kegiatan *Employee Relations* merupakan kegiatan yang sangat penting bagi setiap bisnis. *Employee Relations* ialah salah satu aktivitas internal dari *Public Relations Officer*. hubungan kerja yang baik antara rekan kerja dan atasan serta antara rekan kerja itu sendiri dipengaruhi oleh efektif atau tidaknya komunikasi yang dilakukan dalam lingkungan perusahaan tersebut. Sehingga, kegiatan *Employee Relations* adalah hal krusial dalam meningkatkan produktivitas sebuah perusahaan.
- 1.2 PT. Pertamina (PERSERO) memiliki beberapa kegiatan employee relations yang dilaksanakan oleh corporate communication seperti:

Tabel 4. 1 Pemaparan Aktivitas dan Program Komunikasi Internal

Program Komunikasi Internal	Status	Rekomendasi	Prioritas
Restrukturisasi Holding-Subholding	<ul style="list-style-type: none"> Tahap implementasi kampanye internal Aktivitas perlu disesuaikan dengan timeline/progeam dari HC/CCM HC/CCM sudah melaksanakan employee survey terkait program re- 	<ul style="list-style-type: none"> Meminta HC/CCM untuk membagi hasil employee survey untuk updat-ing/adjustment internal campaign working plan Diteruskan d 2021, 	Utama/Penting

	strukturalisasi	disesuaikan dengan timeline program re-strukturalisasi HC/CCM	
AKHLAK	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi sosialisasi/kampanye 	<ul style="list-style-type: none"> • Diteruskan sesuai timeline perencanaan • Dilakukan evaluasi setelah – setidaknya tiga bulan pelaksanaan kampanye sosialisasi 	Utama/Penting
Employee Engagement WFH	<ul style="list-style-type: none"> • Dilaksanakan secara berkala melalui aktifitas #DariKitaUntukKita (#DKUK) dan #StayFitDuringDistancing (#SFDD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diteruskan dengan mencari ragam alternatif tema dan pematiri dari internal dengan diseling pematiri luar 	Penting selama periode WFH berlanjut

Mengawali Tahun 2021, ada beberapa program/aktivitas komunikasi internal yang sebaiknya diteruskan, karena masih berlangsung dan relevan dengan situasi saat ini. Secara ringkasnya digambarkan dalam tabel berikut. Pada program komunikasi internal melakukan beberapa program dengan tujuan untuk restrukturalisasi Holding-Subholding melalui tahap implementasi kampanye internal, penyesuaian aktivitas internal dengan timeline program. Kemudian implementasi sosialisasi/kampanye yang diteruskan sesuai timeline perencanaan serta evaluasi setelah setidaknya tiga bulan pelaksanaan kampanye sosialisasi. Terakhir adalah Employee Engagement WFH (Work from Home) yang dilaksanakan secara berkala melalui aktivitas #DariKitaUntukKita (#DKUK) dan #StayFitDuringDistancing (#SFDD), diteruskan

kembali dengan mencari ragam alternatif tema dan pemateri dari internal dengan diseling pemateri luar. Skala prioritas program diatas berada di utama atau penting. Terkait dengan *brand singularity* yang baru, Energizing You, maka Fungsi Komunikasi Internal perlu duduk bersama dengan pemangku program untuk mengetahui lebih detil tentang rencana pemangku program dalam melakukan *roll out* atas *brand singularity*, serta merumuskan bersama dukungan yang bisa diberikan Fungsi Komunikasi Internal terhadap program ini.

Dari kesimpulan-kesimpulan diatas, hasil implementasi employee relations terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (PERSERO) bisa dinyatakan sudah dijalankan dengan baik. Maka dari itu dengan adanya program restrukturisasi holding-subholding, AKHLAK, employee engagement WFH maupun program bantuan lain didalamnya, sangat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pertamina (PERSERO).

B. Keterbatasan Peneliti

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat kekurangan, keterbatasan, dan kekurangan dalam penelitian ini. Menurut peneliti, hal ini layak terjadi sebagai peneliti pembelajaran dan melakukan penelitian tambahan. Peneliti dalam hal ini membahas kekurangan, kerentanan, dan batasan yang ada. Yang pertama adalah kelangkaan penyelidikan teoretis, yang dapat meningkatkan baik proses studi maupun temuannya. Karena keterbatasan waktu dan kegiatan lain yang membutuhkan waktu dan pemikiran, peneliti menyadari hal ini. Investigasi teoretis, khususnya dalam studi media, kata para sarjana, sangat penting untuk memperluas perangkat ilmu komunikasi di Indonesia. Yang kedua adalah keterbatasan teknis lapangan, yang secara halus membuat para peneliti percaya bahwa penelitian ini bukanlah yang terbaik. Peneliti menyadari banyak kontak yang harus dibuat dengan subjek penelitian dan objek ketika memilih untuk menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Akibatnya, menyiapkan interaksi ini membutuhkan banyak upaya, dan dengan semakin dekatnya tenggat waktu, sepertinya tidak cukup waktu untuk menyempurnakan penelitian ini. Ketiga, penelitian ini kurang konsentrasi karena peneliti masih bekerja di beberapa departemen dalam perusahaan. Hal ini secara tidak sengaja meningkatkan kesadaran peneliti tentang keseluruhan proses studi serta faktor-faktor lain dalam kehidupan.

C. Saran

Walaupun penelitian ini jauh dari ideal, penulis mengambil resiko untuk memberikan ide dan kritik setelah menyelesaikannya. Peneliti melakukan pekerjaan ini hanya untuk studi lebih lanjut dan meningkatkan standar jurnalisme dan media, khususnya di Indonesia. Adapun saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut: 1. Kami menyarankan agar peneliti mulai mengidentifikasi calon subjek wawancara sebelum memulai penelitian dan mulai mempersiapkan wawancara. 2. Jadwal harus dibuat untuk mengakomodasi tuntutan penelitian dan persyaratan lainnya. Hal ini penting untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan dengan cara yang lebih terorganisir dan terarah. 3. Untuk melakukan penelitian tambahan dengan menggunakan metodologi yang sama dan membuat laporan penelitian lebih menyeluruh, sebaiknya menyelidiki teori dan mengembangkan agenda bayangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asih, Dwiana Fitri. (tahun). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Lampung.
- Aylott, Elizabeth. *Employee Relations A Practical Introduction*. London: Kogan Page, 2014.
- Ayu, Lia Puspita. 2021. Pengaruh Komunikasi dan *Involvement* Terhadap *Employee Relations* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan CV. ALLSOLUTIONS SURABAYA.
- Blyton, Paul, Peter Turnbull. *The Dynamics of Employee Relations*. United Kingdom: Macmillan Education UK, 1998.
- Darjono, Felisia Yosicho. 2015. Evaluasi Program *Employee Relations* Toyota Asri Motor Tahun 2015.
- Dicker, Laurie. *Employee Relations How to Build Strong Relationships with Your Employees*. Australia: Allen & Unwin, 2003.
- Farnham, David. *Employee Relations in Context*. London: Institute of Personnel and Development, 1997.
- Gennard, John, Graham Judge. *Employee Relations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005.
- Geoff, White, Susan Corby. *Employee Relations in Public Services Themes and Issues*. United Kingdom: Taylor & Francis, 2002.
- Hermawan, Adi. 2012. Pengaruh Penilaian Karyawan Tentang Pelaksanaan Kegiatan *Employee Relations* Terhadap Tingkat Motivasi Kerja Karyawan (Studi Terhadap Pelaksanaan Kegiatan *Family Gathering* dan *Outbound* Karyawan PT. UNINDO Periode 2010).
- Hermawan, Didik. Nur Ahmad. 2012. Analisis Pengaruh Hubungan Karyawan (*Employee Relation*) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Menara Kartika Buana di Karanganyar. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 16, No. 2.
- Irawan, Enjang Pera. 2015. Penerapan Peran *Public Relations* Pada Program *Employee Relations* Sebagai Upaya Meningkatkan Loyalitas Karyawan (Studi Kasus tentang Penerapan Peran

- Public Relations* Pada Program *Employee Relations* Oleh Divisi *Human Capital Development* PT. Kao Indonesia). LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi Vol 3, No 3.
- Jaya, Aswan. 2020. Strategi *Employee Relations* Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Citra Pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Jurnal Ilmiah Maksitek Vol. 5 No. 1.
- Koch, Karl, Pietro Manzella. *International Comparative Employee Relations The Role of Culture and Language*. United Kingdom, 2019.
- Leat, Mike. *Exploring Employee Relations*. United Kingdom: Taylor & Francis, 2012.
- Mardiasaro, Fidyaa. 2018. Aktivitas Internal Public Relation dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. ANTAR SURYA MEDIA.
- Maulana, P. S. & Afifi, S (2021). Analisis Peran dan Fungsi Public Relations di Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Mahasiswa Komunikasi Cantrik, 1 (2), 147- 162.
- McConnell, Charles R. *The Health Care Supervisor on Effective Employee Relations*. United States: Aspen Publishers, 1993.
- Monika, Lydiana. 2018. Implementasi Employee Relations dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di PT PLN Area Pekanbaru. JOM FISIP Vol. 5, No. 3.
- Persiawar, Muhammad Amraks. 2017. Strategi Employee Relations Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bumi Karya Makmur dengan Program Family Gathering (Studi Kasus Kesenjangan Komunikasi Antara Bawahan dengan Atasan).
- Prabowo. 2019. Efektivitas Komunikasi Interpersonal Karyawan PT. Pertamina (Persero) Marketing Operation Region II Sumbagsel.
- Putra, M. T. & Afifi, S. . (2022). Implementasi Organizational Social Responsibility dalam Membangun Citra BPJS Kesehatan Bengkulu. Jurnal Ilmiah Multimedia dan Komunikasi, 7(2), 73–91.
- Rukmini. Lubis, Anggia Sari. 2017. Model Manajemen Hubungan Karyawan Bagi Industri Perbankan di Kota Medan. Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora Vol. 2, No. 1.

Saraswati, H. D., & Afifi, S. (2022). Strategi Komunikasi Pemasaran Pariwisata di Masa Pandemi Covid-19 . *CoverAge: Journal of Strategic Communication*, 12(2), 138-155.

Silalahi, Pricilia. 2014. *Employee Relations* dalam Persepsi Karyawan di Mirota Kampus Babarsari.

Singh, P.N, Neeraj Kumar. *Employee Relations Management*. India: Pearson Education, 1900.

LAMPIRAN

Transkrip Wawancara

Waktu Wawancara : 7 November 2022
Lokasi Wawancara : Kantor Pertamina Jl. Merdeka Timur, Jakarta Pusat

Profil Informan 1

Nama : Siti Hanum H. Ilmi
Umur : 32 tahun
Jenis Kelamin : Perempuan
Jabatan : Internal Communication Officer Department Corporate Communication PT. Pertamina (PERSERO)

Hasil Wawancara

Penulis : Assalamualaikum, Mba Hanum.

Narasumber : Waalaikumsalam.

Penulis : Sehat?

Narasumber : Alhamdulillah.

Penulis : Oke, saya perkenalkan diri dulu, ya. Saya Maulidia Savira dari Universitas Islam Indonesia. Meminta izin untuk mewawancari Mba Hanum untuk kebutuhan data skripsi saya. Untuk Mba Hanum, boleh dikasi tau jabatannya saat ini di PT. Pertamina?

Narasumber : Saat ini sebagai *Internal Communication Officer* dari *department* atau fungsi dari *corporate communication* dibawah *corporate secretary* di PT. Pertamina Persero.

Penulis : Baik, saya langsung menuju ke pertanyaan, ya. Yang pertama ending atau output apa yang ada inginkan untuk program employee relations bagi perusahaan?

Narasumber : Oke. Jadi mungkin karena pertanyaannya langsung ke ending, aku boleh ya berangkatnya dari programnya dulu, dari program apa sih yang sudah dijalankan oleh fungsi atau bagian *internal communication* di PT. Pertamina PERSERO. Nah, mungkin ini mengambil *case* di tahun ini gitu, ya. Waktu awal-awal pandemic terjadi tentunya terjadi perubahan hubungan atau perubahan sikap yang tadinya mungkin kegiatan pekerja dilaksanakan secara offline atau secara fisik berubah menjadi online. Artinya karena ruang pertemuan secara fisik terbatas, kita dari tim *internal communication* berfikir gitu ya, bagaimana pekerja atau mungkin sebutan pekerja di PT. Pertamina itu Perwira ya, Pertamina Wira. Bagaimana pekerja itu dapat tetap terhubung dengan perusahaan. Artinya diperlukan kegiatan-kegiatan resmi dari perusahaan yang menjaga pertama, kenyamanan pekerja, kedua emosional pekerja, yang ketiga juga pekerja tetap connect dengan update-update yang ada di perusahaan, gitu. Walaupun pekerjaannya dilakukan dari rumah. Nah, mungkin dalam satu contoh program waktu itu kami bikin serangkaian program berjudul “*Stay Energized against Pandemic*” gitu. Dari alasan-alasan sebelumnya terkait dengan adanya perubahan aspek pekerjaan yang tadinya pekerjaan dilakukan secara 100% dari kantor namun akhirnya 50-75% dilaksanakan dari rumah karena mengikuti arahan pemerintah, kita membuat program dengan tujuan yang pertama, stress relief. Jadi pekerja itu tidak merasa stress. Yang kedua yaitu lebih mindful. Ketiga, energinya lebih positif. Yang keempat, tetap melaksanakan pekerjaan secara produktif. Tentunya ini semua dilaksanakan secara kolaborasi, tidak hanya fungsi *corporate communication*, kita melaksanakan program-program ini bekerja sama dengan *human capital* atau sumber daya manusia (SDM). Tadi ditanya terkait dengan output apa yah, jadi memang outputnya adalah bagaimana pertama, pekerja itu merasa tumbuh kreatifitasnya walaupun dari rumah, yang kita harapkan dapat meningkatkan performa pekerjaan dari pekerja atau perwira itu sendiri. Terus yang kedua, kami juga ingin adanya peningkatan aktifitas. Jadi ternyata tanpa kita sadari kelebihan dari pandemi itu membuat pekerja lebih banyak, atau outreachnya lebih besar. Kalau dulu, jika ingin mendatangi orang secara fisik di event itu ruangnya terbatas, atau misalnya lokasinya jauh. Jadi harus mobilisasi, susah gitu. Nah, ternyata dengan pandemi ini kita bisa menjangkau lebih banyak orang. Karena tidak perlu ada pergerakan tapi orang bisa terhubung secara online. Dan tentunya kita berharap

dapat menciptakan *work life balance*. Secara output, kami juga melaksanakan survey tentang efektifitas pelaksanaan program kami yang secara KPI atau *Key Performance Indicator* itu minimum 4.0 *score*nya, ibaratnya *satisfaction index* atau kepuasan terhadap program yang telah kita jalankan. Itu mungkin yah, yang bisa disampaikan. Dan alhamdulillahnya kita mendapatkan poin 4.52 jadi sangat puas.

Penulis : Untuk pertanyaan selanjutnya, apakah implementasi *employee relations* sudah berjalan dengan baik diperusahaannya?

Narasumber : Jadi tadi balik lagi mungkin pengukuran baik atau tidak, lebih baik terukur gitu, yah. Nanti bisa dilihat hasil survey kami atau feedback survey. Jadi setiap habis menjalankan *event-event* itu kami selalu meminta pekerja mengisi. Bagaimana sih *feedback* kalian terhadap program yang kami jalankan, gitu. Alhamdulillah karena tadi nilainya sudah disampaikan 4.52 yang dimana itu merupakan kategori sangat tinggi atau sangat baik.

Penulis : Pertanyaan selanjutnya, apakah ada pemberian program terkait *employee relations* kepada karyawan perusahaan?

Narasumber : Iya, jadi untuk program-programnya ada. Jadi mungkin berangkatnya dari strategi program dulu, ya. Yang kita tekankan adalah kita ingin memberi tahu perwira atau pekerja mungkin kita semua *locked*. Dulu istilahnya saat pandemi itu *lockdown*, ya. Tapi kita mau bilang bahwa *we are locked but we are not down*, gitu. Jadi kita percaya bahwa karena kita berkolaborasi dan kita juga loyal kita mampu menghadapi ini bahkan bisa menciptakan *performance* yang lebih baik, gitu. Jadi kita melihat kondisi pandemi ini sebagai suatu peluang. Dimana yang tadinya kita hanya bisa menjangkau sedikit perwira, sekarang banyak perwira. Yang tadinya kita hanya bisa menjangkau di waktu yang terbatas untuk kegiatan program justru kita bisa lebih fleksibel. Karena kan perwira bisa mengatur jam kerjanya sendiri. Selain itu kita juga jadi mengedepankan program yang inklusif artinya semua perwira bisa terlibat sebagai partisipan. Jadi inklusif disini yang semula misalnya ada sebuah event bertemu dengan direksi, kan biasanya terbatas hanya untuk manajemen karena kita harus seleksi, tapi *since* ini kita sifatnya online, sekarang *everyone can join*. Mau dia level *guessrecruit* (8:04), mau dia level *middle management*, atau dia level manajemen sendiri pun bisa, karena tidak terbatas

secara ruang. Terus untuk berikutnya, *always on*. Jadi memang karena semua sudah serba online, kita selalu menghadirkan wajah perusahaan di setiap kegiatan kita. Ini merupakan bentuk Perwira supaya bisa memanfaatkan berbagai channel channel di Internal Communication. Jadi di Internal Communication mba Vira bisa baca, ada broadcast email, terus ada semacam townhall meeting, media social perusahaan, jadi sebagaimana mungkin kita bikin walaupun Perwira tidak ke kantor tapi perwira tetap bisa mengakses segala informasi perusahaan darimana pun, terutama dari gadget. Dan pastinya optimalisasi komunikasi itu kita harapkan dapat meningkatkan value, terutama Pertamina dari bagian BUMN sangat mengedepankan akhlak, amanah, kompeten, harmonis, loyal, dan juga kolaboratif ya. Nah maka itu kita juga sekalian mengkampanyekan akhlak. Program programnya tentu kita menysasar dengan 3 aspek. Yang pertama iman, yang kedua aman, yang ketiga imun. Jadi untuk iman itu kita mengajak Perwira untuk doa bersama. Tidak hanya muslim tapi semua agama. Kita melaksanakan doa secara online dimana kita mengundang pembuka agama. Contoh untuk agama muslim ya, misalnya di bulan Ramadhan kita laksanakan walaupun di masa pandemi juga kita laksanakan karena memang kondisinya tidak mudah waktu itu bagi kita ya melihat sanak saudara keluarga kita banyak yang terkena Covid. Kita undang ustad secara online terus temen-temen Perwira bergabung melalui m-Teams atau zoom dan kita semua berdoa bersama disitu, kemudian bisa tanya jawab dengan Ustadnya, terus kita juga bisa ikut mengajak rekan-rekan kita join, direksi juga terlibat sebagai pemberi speech waktu itu. Begitu juga dengan agama-agama lainnya kita undang pendeta dan lain-lain tapi tidak dilaksanakan bersamaan, ya, berbeda waktu. Untuk aspek aman, seperti kita tahu, fokus kita hanya satu yang paling penting, semua pekerja kita harus merasa aman, pekerja kita semua sehat, pekerja kita semua dapat mengakses fasilitas kesehatan dengan baik atau terpenuhi kebutuhan keseshatannya. Jadi kita melaksanakan yang pertama, kita membuat buku saku terkait pelaksanaan new normal Pertamina. Nah bagaimana pekerja itu tetap bisa bekerja secara aman nyaman, kita siapkan buku sakunya. Yang kedua, *everybody is covid ranger*. Pada saat itu kita sudah mulai terbiasa dengan pandemi, sudah mulai bisa tahu nih, cara-cara menghadapi pandemi terutama yang paling penting dari lingkungan keluarga. Jadi kita bikin campaign “*Everybody is covid ranger*” kita semua bisa menyelamatkan diri kita, keluarga kita, orang terdekat kita, bahkan teman kita. Contohnya ada lomba poster, komik, lomba tips and trick dari keluarga mencegah Covid, lomba kegiatan apa saja yang sudah dilakukan untuk melawan Covid. Untuk aspek Imun, kalau imun ini sebenarnya lebih menjaga, bagaimana orang itu tidak stress, harus penuh banyak

aktivitas supaya tidak gagal fokus gitu ya, kefikiran takut sakit, takut kerabat terkena Covid nah kita isi dengan aktivitas-aktivitas yang menyenangkan. Yang pertama ada program Namanya Pertamina Talks. Pada saat itu acaranya kita dengan Almarhum Reza Gunawan, mungkin mba Vira tau yah Reza Gunawan itu salah satu *therapist*. Kita bikin sesi sharing dengan mas Reza. “Gimana nih cara menyembuhkan diri sendiri atau self healing?” gitu. Jadi rutin nih Pertamina Talks ini setiap dua bulan sekali dengan narasumber-narasumber berbeda. Walaupun online, Perwira tetap interaktif bisa bertanya. Lalu ada juga DKUK atau Dari Kita Untuk Kita. Ini sharing hobi, ini nih yang seru. Kalau dulu kan kita punya hobi ya masing-masing dengan komunitas. Nah selama pandemi ini, karena dengan mudahnya kita menggunakan platform online, kita bisa sharing session. Contoh ada suatu kegiatan painting, Perwira suka drawing, jadi narasumber mengajarkan kita menggambar, Perwira-perwira lain jadi ikutan tuh, pada open cam saat zoom, mellihatkan gambarnya. Waktu itu gambar gorengan, yah. Semuanya pada ikut menggambar terus dapat gimmick hadiah, gitu. Terus juga ada semacam bikin masker, ibu-ibu kan suka menjahit tuh. Pada saat itu masker mahal ya, jadi diajarin caraa bikin masker yang bagus yang lucu dan tetap aman agar terhindar dari Covid. Program selanjutnya ada SFDD yaitu Stay Fit During Distancing. Intinya adalah olahraga virtual dengan instruktur dan healthy talks dengan Nutrisionist. Karena adanya pandemi orang tuh jadi ada yang suka banget olahraga, ada banget yang jadi males olahraga karena kan maunya makan terus yah menjaga imun, justru kita tuh ingin memberi trigger ke Perwira supaya ikut olahraga darimana pun berada. Ini acaranya setiap dua minggu sekali, di hari Minggu dan di hari Senin. Init uh temen-temen online dari rumah, kita beri instruktur, langsung olahraga bareng. Selanjutnya ada acara HUT Pertamina, ini memang acara rutin kita. Mungkin yang berbeda sedikit adalah HUT Pertamina itu lebih ke kegiatan yang secara offline jadi full online. Itu mungkin kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan di Pertamina, seperti itu.

Penulis : Pertanyaan selanjutnya bagaimana program tersebut dilaksanakan dan siapa yang bertanggung jawab atas program employee relations tersebut?

Narasumber : Iyak, jadi program itu.. Tadi mungkin beberapa aku udah sebut juga ya, dilaksanakannya ada yang secara online, ada yang secara hybrid. Artinya bisa jadi narasumbernya datang ke kantor tapi pesertanya semuanya online. Nah memang kalau bagaimana ini perlu diturunkan lagi mungkin menjadi 5W+1H gitu, yah. Waktunya juga ini

berbeda-beda tergantung programnya. Jadi kalau seandainya programnya seperti tadi olahraga, itu bisa dijalankan Sabtu dan Minggu. Tapi kalau misalkan programnya seperti Pertamina Talks itu dilaksanakan biasanya di weekdays atau hari kerja. Fungsi internal communication atau employee relations sebenarnya bertanggung jawab namun tidak sedikit kami berkolaborasi dengan human capital atau SDM, gitu. Karena di SDM itu ada fungsi juga yang bertugas seperti Management gitu. Walaupun mereka sebenarnya mayoritasnya terkait dengan membangun culture perusahaan, kan salah satu bentuknya melalui event-event. Kadang-kadang kami berkolaborasi juga.

Penulis : Bagaimana job description dari pelaksanaan program employee relations?

Narasumber : Oke. Jadi yang pertama pastinya Menyusun gitu yah, dan memastikan materi komunikasi itu tersampaikan kepada para pekerja. Apa aja sih yang disusun, mulai dari strategi komunikasinya, terlaksananya juga bagaimana kita mengidentifikasi informasi yang akan disampaikan, data-datanya, terus juga pakai channel apa untuk penyebaran informasinya, dan kita juga akan melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan yang telah diselenggarakan. Selain itu kita juga mengelola materi komunikasi berdasarkan kebutuhan di lapangan yang diantaranya, channelnya bisa pakai CO message, broadcast email, terus juga bisa menggunakan whatsapp. Itu semua dilakukan dengan tahapan Menyusun strategi, yah. Bagaimana sih cara mengoptimalkan saluran-saluran komunikasi internal tersebut. Terus kita juga memberikan rekomendasi gitu yah, channel. Misalnya materi A cocoknya menggunakan channel yang mana ni, karena tidak semua materi itu harus menggunakan semua channel. Jadi kita cari channel yang paling efektif. Nah, melakukan standarisasi materi komunikasi. Melihat bahwa populasi Pertamina itu kan beragam yah, dari generasi baby boomer, milenial, Z, nah bagaimana nih menciptakan materi yang standard yang mampu dipahami semua kalangan. Dan tentunya kita juga mengatur schedule atau penjadwalan dari informasi. Jadi jangan sampai Perwira atau pekerja itu terpapar informasi secara masif atau over exposure gitu yah sehingga Perwira atau pekerja susah menangkap pesan utama apa sih yang ingin perusahaan sampaikan kepada para pekerjanya. Dan tentunya juga kita terus mengembangkan saluran-saluran komunikasi supaya pekerja itu tetap keep updated dengan perkembangan bisnis perusahaan. Dan mungkin yang terakhir kita juga mengelola event-event apa saja yang ada di perusahaan, event-

event korporasi yang tentunya erat kaitannya dengan employee relations. Kita susun timeline penyelenggaraannya seperti apa supaya antar satu event dengan event lainnya tidak tabrakan, ya. Kita juga menyiapkan event tersebut itu disesuaikan dengan rencana awal tahun atau RKAT jadi jangan sampai terlalu banyak event yang sifatnya tidak terencana sehingga Perwira tidak menerima program sesuai kebutuhannya. Kemudian kita juga memastikan event yang terlaksana itu berjalan dengan baik dan kita lakukan evaluasi melalui survey internal, yang tadi saya bilang Untuk mengetahui apakah program ini di tahun mendatang tetap perlu dijalankan atau memang kalau hasilnya tidak efektif atau kurang efektif ya tidak perlu dijalankan Kembali atau kita harus memikirkan inovasi program apa sehingga pelaksanaan program bisa lebih efektif untuk dijalankan.

Penulis : Baik, pertanyaan yang terakhir, bagaimana dampaknya terhadap karyawan perusahaan?

Narasumber : Oh oke. Jadi ini aku akan share juga nih Mba Vira. Jadi selama kegiatan pandemi ini ternyata terjadi peningkatan jumlah partisipan. Karena tadi outreachnya tidak terbatas, dan keterlibatannya inklusif dari mulai top management sampai dengan frontliner, mitra kerja hingga keluarga jadi networkingnya dan kolaborasinya tuh semakin meningkat 300% hasil riset kami. Terus juga learning hour atau ibaratnya waktu belajar, jadi di Pertamina itu ada Key Performance Indicator atau KPI dimana pekerja itu harus bisa memenuhi waktu pembelajaran mereka itu 200 jam diluar pekerjaan rutin yang sudah diassign oleh perusahaan. Nah itu program kami mampu menciptakan 17.611 learning hour yang tentunya akan meningkatkan skill serta kesempatan untuk berkolaborasi lebih luas lagi bersama expertist narasumber baik internal maupun eksternal. Lalu juga ternyata dengan dibuat online, event-event itu bisa lebih murah. Tentunya kita jadi tidak perlu menyiapkan konsumsi, tidak perlu menyiapkan sewa-sewa ruangan, terus kita juga tidak perlu menyiapkan akomodasi, jadi ternyata kita mampu menciptakan budget optimalization dengan frekuensi program yang lebih tinggi yang lebih banyak dari tahun sebelumnya sebelum pandemi namun anggarannya itu tidak bertambah dan kami juga banyak memanfaatkan talent-talent internal. Kan kalau dulu kita selalu ingin cari talent-talent yang terkenal artis, gitu-gitu yah, eh ternyata untuk painting bisa loh dari Perwira. Jadi seperti itu, akhirnya banyak pemanfaatan talent internal yang tentunya jauh lebih murah bahkan gratis untuk menjadi narasumber. Dan yang paling penting program ini akhirnya

dimodifikasi oleh anak perusahaan Pertamina sehingga kita mampu menciptakan program yang sustainable. Jadi banyak anak perusahaan itu sudah melakukan modifikasi yang artinya menciptakan work-life balance lebih luas lagi kepada pekerja.

Waktu Wawancara : 4 April 2023

Lokasi Wawancara : Zoom

Profil Informan 2

Nama : Fajri Pradana

Umur : 40 tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki

Jabatan : Senior Officer Internal Communication PT. Pertamina
(PERSERO)

Hasil Wawancara

Penulis : Halo, selamat siang Mas Fajri.

Narasumber : Iya Siang Mba.

Penulis : Perkenalkan saya Maulidia Savira mahasiswi Universitas Islam Indonesia jurusan Ilmu Komunikasi ingin mewawancarai Mas Fajri untuk pengambilan data sebagai kebutuhan skripsi saya.

Narasumber : Oh iya siap, boleh Mba.

Penulis : Baik supaya tidak memperlama saya langsung ke pertanyaan pertama ya, Mas.

Narasumber : Iya silahkan.

Penulis : Pertanyaan pertama bagaimana kebijakan perusahaan terkait employee relations?

Narasumber : Oke, langsung saya jawab aja ya. Pertama kebijakan dari kita itu adanya inclusivity dan involvement. Jadi ada namanya Omni-Channel atau 360 strategy untuk memaparkan pesan ke segala arah, di bagian level Perwira dimanapun. Terus juga ada listen more, yaitu lebih banyak mendengar, menyampaikan kemudian juga (bottom up), ya. Pengumpulan analisa mini-survey dan feedback form dari Perwira. Selanjutnya ada work-life balance, ini menyeimbangkan sudut pandang dan variasi kegiatan agar Perwira senantiasa merasa ter-energized. Yang terakhir ini penting menurut kita yak arena collaborative untuk mendorong Kerjasama antar Perwira di dalam setiap aktivitas demi mencapai komunikasi internal yang ditentukan, seperti itu.

Penulis : Baik, untuk pertanyaan selanjutnya kendala apa saja yang dihadapi oleh pihak corporate communication dalam melaksanakan implementasi employee relations? Baik internal maupun eksternal.

Narasumber : Untuk kendala nah di internal communication strategy development itu terbagi ada yang namanya objectives yaitu corporate campaign ya. Ada corp action, corp culture, top management direction, dan juga current issue yang bisa terjadi di internal maupun eksternal. Setelah objectives tadi kemudian ke target audiences ini. Targetnya tentunya internal employees ya bisa dari organic atau unorganic, holding atau subholding, specific atau general audiences, dan juga employees atau familynya, gitu. Kemudian ada messaging framework, develop communication strategy dan yang terakhir measure progress. Biasanya kendala itu terjadi di pengukuran progress ini nih, maksudnya adalah feedbacknya ke Perwira apa aja nih, nyampe gak gitu.

Penulis : Oke terimakasih Mas Fajri atas waktunya, izin menutup wawancaranya.

Narasumber : Oh iya, sama-sama yah terimakasih Kembali, juga Vira.