

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Jasa Marga (Persero) Tbk merupakan perusahaan jalan tol pertama di Indonesia yang pengembangannya dibiayai oleh pemerintah berdasarkan peraturan Pemerintah No.04 Tahun 1978 (sumber : merdeka.com). Oleh sebab itu, PT Jasa Marga (Persero) Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pada tahun 1986, Jasa Marga cabang Surabaya-Gempol pun mulai dioperasikan. PT Jasa Marga cabang Surabaya-Gempol sendiri menyadari betul akan perkembangan jaman dan tuntunan untuk harus semakin berkembang dan menjadi perusahaan yang profesional. Berdasarkan data tahun 2016, tercatat ±794 karyawan PT Jasa Marga cabang Surabaya-Gempol yang berada di naungan Jasa Marga Surabaya Gempol, terdiri dari 453 orang karyawan tetap dan sisanya pegawai tidak tetap. *“Dari sekian banyak karyawan, lebih dari 60% adalah sebagai pengumpul tol.”* (Agus Tri Antyo, Senior Officer Public Relations Jasa Marga cabang Surabaya Gempol) Pengumpul tol di Jasa Marga cabang Surabaya Gempol tersebar di berbagai tempat berdasarkan posisi gardu-gardu tol yang tersebar di wilayah Surabaya Gempol.

PT Jasa Marga (persero) Tbk cabang Surabaya Gempol memiliki visi misi perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan Pengembang dan Operator Jalan Tol Terkemuka di Indonesia” pada tahun 2017, “Menjadi Salah Satu Perusahaan Terkemuka di Indonesia” pada tahun 2022, serta 3 misi yaitu Mewujudkan Percepatan Pembangunan Jalan Tol, Menyediakan Jalan Tol yang Efisien dan Andal, Meningkatkan kelancaran Distribusi Barang dan Jasa.

Selain itu, JM Surgem juga memiliki tata nilai perusahaan yang berlaku bagi karyawan-karyawannya, seperti 1) Jasa Marga dalam menjalankan kegiatan usahanya selalu Jujur, adil, transparan, dan bebas dari benturan kepentingan. 2) Sigap : Jasa Marga sigap melayani pelanggan dan pemangku

kepentingan lainnya dengan bertindak peduli dan proaktif serta mengedepankan kehati-hatian. 3) Mumpuni : Jasa Marga mumpuni dalam bekerja atas dasar kompetensi konsisten dan inovatif. 4) Respek : Jasa Marga respek terhadap pemangku kepentingan dalam bersinergi mencapai prestasi. (www.jasamarga.co.id)

Di Indonesia, pada tahun 2015 telah tercatat 141 perusahaan BUMN (www.standar.org). Selain itu, pada tahun 2013 terdapat 139 BUMN dan pada tahun 2014 tercatat 119 BUMN, hal ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya perusahaan BUMN sendiri, memiliki persaingan dan perjuangan yang berat untuk mempertahankan eksistensinya. Keberhasilan sebuah perusahaan tentu bukan milik dan oleh perseorangan saja, namun oleh berbagai pihak yaitu antara perusahaan dan *stakeholder*-nya. *Stakeholder* merupakan aset berharga bagi perusahaan, karena *stakeholder* merupakan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dan wajib untuk dikelola. Sementara, karyawan merupakan *stakeholder* internal dari perusahaan.

Dengan melihat uraian visi dan misi di atas, maka JM Surgem memiliki cita-cita yang besar terhadap perusahaannya, selain itu dengan melihat realita sosial dari perkembangan perusahaan BUMN di Indonesia, JM Surgem memiliki tantangan besar. Tata nilai menjadi harapan yang harus dicapai oleh perusahaan Jasa Marga. Nilai-nilai perusahaan tersebut ditujukan kepada pihak dalam perusahaan. Khususnya dalam mencapai Kriteria Penilaian Kinerja Unggulan (KPKU), “KPKU adalah suatu kriteria yang komprehensif untuk mengukur Kinerja (BUMN) sekaligus sebagai pedoman guna meningkatkan kinerja BUMN sehingga dapat memainkan peranan yang lebih besar dalam mewujudkan kemakmuran bangsa. Diadopsi oleh *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*” (Pedoman KPKU,2011)

Setiap tahunnya, PT Jasa Marga dinilai berdasarkan penilaian dengan pedoman KPKU yang mana merupakan penilaian kinerja perusahaan BUMN selama 1 tahun. PT Jasa Marga yang di kantor pusat dan 8 cabang lainnya akan

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

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

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

Dalam hal ini, praktisi *Public Relations* memiliki peran sebagai pihak yang berperan aktif untuk membantu menyampaikan nilai-nilai perusahaan ataupun tujuan perusahaan tersebut kepada karyawan/staf (*employee*). Namun dalam prakteknya, *top manajemen* dan *public relations* melihat adanya tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuan ini, yaitu kondisi karyawan yang kaku dan pasif seperti yang diungkapkan sebagai berikut ;

“Surgem ini lokasinya bareng sama siapa ? sendirian. Sementara di Jabotabek ada Jagorawit dan yang lain, sehingga iklim kompetensinya kencang. Kita kan sendirian, jadi seolah-olah biasa aja, santai aja.

Kalau kita gak coba ubah, itu akan ketinggalan terus. Jadi merubah paradigma seperti itu adalah tantangan besar bagi kita.” (Raddy R.Lukman, General Manager JM Surgem, 26 Mei 2016)

Karyawan JM Surgem dirasa masih belum memiliki jaya juang yang tinggi, sehingga semangat dalam bekerja pun berkurang. Oleh sebab itu, top manajemen merasa perlu melakukan peningkatan komunikasi antar karyawan sehingga pihaknya mengetahui pola pendekatan apa yang dilakukan dalam menciptakan hubungan baik dengan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan.

Seperti telah disinggung di atas, karyawan JM Surgem tersebar di berbagai lokasi berdasarkan gerbang-gerbang tol yang ada di wilayah Surabaya-Gempol. Sebagian besar karyawan yang ada memiliki jam kerja yang berbeda-beda dikarenakan 60% dari karyawan yang adalah bertugas sebagai pengumpul tol. Jam kerja yang dimiliki oleh karyawan pukul 07.30 – 17.00 (senin-jumat) untuk staf administrasi, sementara untuk Pengumpul Tol (Pultol) yaitu menyesuaikan pembagian *shift* masing-masing (*range* waktu 24 jam). Hal ini berdampak pada intensitas pertemuan antar karyawan ataupun karyawan dan atasan (pihak manajemen) ditambah dengan keterbatasan ruang yang dimiliki oleh pengumpul tol, pengumpul-pengumpul tol bekerja dalam ruangan berukuran 3x1 meter yaitu gardu-gardu Tol. Dalam menangani sejumlah karyawan tersebut, JM Surgem merancang program-program *employee relations* yang mampu menarik perhatian karyawan.



Gambar 1.1 Dokumentasi Kegiatan *Sharing Knowledge* untuk Karyawan
sumber : Dokumentasi *Senior Officer PR JM* cabang Surabaya-Gempol,
2015

Usaha-usaha yang dilakukan kepada karyawan dan dijadikan sebagai *employee relations*. Program-program tersebut antara lain adalah *Sharing knowledge, family gathering*, pelatihan karyawan, *Jasa Marga Motorcycle Club (JMMC)*, kegiatan-kegiatan olahraga seperti tenis lapangan, tenis meja, *bowling, volley*, selain itu juga kegiatan keagamaan berdasarkan yang dianut karyawan JM Surgem seperti agama Hindu, Budha, Islam, Kristen dan Khatolik, serta senam kebugaran yang dilaksanakan satu kali seminggu. Kegiatan-kegiatan tersebut dibuat berdasarkan inisiatif tim manajemen karena melihat kondisi kerja karyawan yang menjemukan dan monoton. Hal ini didukung dengan pernyataan dari *Senior Officer Public Relations*, seperti berikut ;

“Hal yang terkait dengan pembinaan olahraga dan kesenian itu dibuat dalam rangka refreshing, memberikan supaya karyawan itu tidak jenuh kerja di punyai fasilitas naik gunung, touring, semua itu difasilitasi, kenapa seperti itu ? itu karna menurut saya, JM itu menyadari kegiatan yang dilakukan oleh mayoritas karyawan itu sangat menjemukan, jaga

loket berjam-jam, dikantor seperti ini kalau bidang tugasnya tetap ya jenuh, kalau dirubah-ubah dan dinamis ya gak jenuh apalagi terkait dengan hobby kan.” (Agus Tri Antyo, Senior Officer JM Surgem, 16 Mei 2016)

Seperti yang diungkapkan diatas, karena kondisi kerja yang menoton dan kondisi karyawan dirasa begitu kaku dan kurang aktif maka dibuatlah banyak program untuk karyawan sebagai langkah untuk menciptakan partisipasi karyawan dan meningkatnya komunikasi antar karyawan, karena karyawan adalah aset yang berharga dalam mencapai tujuan perusahaan. Program-program ini juga dibuat sebagai bentuk refreshing bagi karyawan.



Gambar 1.2 *General Manager* dan jajarannya saat lomba merayakan 17 Agustus bersama karyawan JM Marga Surgem

Sumber : Dokumentasi *Senior Officer* PR JM cabang Surabaya-Gempol,2015

Komunikasi karyawan telah menjadi spesialisasi *public relations* yang khusus, melibatkan program komunikasi yang tanpa henti, berkomunikasi dengan organisasi buruh dalam situasi tawar-menawar dan mogok kerja, serta menerangkan keuntungan yang diperoleh karyawan. Komunikasi karyawan adalah suatu spesialisasi *public relations* yang berhubungan dengan “bagaimana para profesional *public relations* di korporasi, perusahaan konsultan, dan organisasi nirlaba membantu mewujudkan komunikasi yang

efektif antar karyawan dan antara karyawan dengan manajemen puncak”. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.233)

Empat realitas komunikasi karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Pertama, karyawan menginginkan informasi tentang perusahaan mereka dan mereka sangat mengharapkan informasi tersebut, khususnya dari pemimpin mereka. Kedua, ada kaitan antara komunikasi terbuka dan kepuasan manajer dengan peran mereka. Ketiga, komunikasi dua arah yang efektif merupakan kunci dalam membicarakan tantangan bisnis yang baru karena para karyawan semakin percaya diri bahwa mereka dapat membantu memajukan bisnis mereka. Keempat, komunikasi karyawan sangat penting dalam memelihara pengalaman konsumen yang baik. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.237)

Dalam hal ini, komunikasi karyawan yang dimaksud tidak hanya antar karyawan, namun antara karyawan dan perusahaan ataupun sebaliknya. Karyawan ialah semua pekerja, baik yang kerja halus yang berpakaian bersih di ruang kantor yang serba bersih pula maupun pekerja kasar seperti sopir atau penjaga. Dengan senantiasa berkomunikasi dengan mereka akan dapat diketahui sikap, pendapat, kesulitan, keinginan, perasaan dan harapan serta cara termudah untuk menempuh jalan menuju tujuan perusahaan. Komunikasi karyawan memiliki teori dan praktiknya sendiri, termasuk media spesialis terkontrol. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.237) Di JM Surgem salah satu sarana komunikasi kepada karyawan di JM Surgem adalah melalui media internal.



Gambar 1.3 Salah Satu Media Komunikasi Karyawan (Majalah Internal New Median)

Sumber : Olahan Penulis 2016

Hal yang berhubungan pula terkait karyawan adalah dibentuknya sebuah Serikat Pekerja Jasa Marga (SKJM). SKJM didirikan guna untuk memperjuangkan kebutuhan-kebutuhan dari karyawan seperti dana pensiun dan dana umroh haji khusus karyawan tidak mampu. Di JM Surgem, hal-hal tentang karyawan yang tidak tercover oleh human resources dan public relations di tangani oleh SKJM.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan yaitu milik Muhammad Fariz Nirwansyah (2012) dengan judul penelitian “Strategi *public relations* dalam mengembangkan *employee relations* di PT Perkebunan Nusantara (Persero) Surabaya” yang dipublikasikan oleh Universitas Airlangga Surabaya, dan penelitian milik Sri Limantri Yuniarti Ningsih/Puji Lestasi/Edwi Arif (2009) yang berjudul “Strategi *employee relations* untuk meningkatkan kinerja karyawan dan citra pada PT Kereta Api (Persero)” yang dipublikasi oleh jurusan ilmu komunikasi FISI PUPN “Veteran” Yogyakarta.

Dari kedua penelitian terdahulu di atas dihasilkan sebuah kesimpulan bahwa kegiatan sebuah perusahaan untuk memelihara hubungan, khususnya

antara pihak atasan dengan para karyawan merupakan fungsi dari *public relations*. Hubungan ini dalam rangka kepegawaian secara formal, karena pegawai adalah salah satu internal publik yang dijadikan salah satu sasaran dari kegiatan PR. Selain itu, pada akhirnya penanganan *employee relations* dengan benar, mampu menciptakan *image* perusahaan menjadi lebih positif.

Seorang praktisi *Public Relations* tentu harus memiliki sebuah strategi dalam menjalankan fungsi dan tugasnya termasuk dalam halnya melakukan *employee relations* ini. Dalam praktik *Public Relations*, strategi biasanya mengacu pada konsep, pendekatan atau rencana umum untuk program yang didesain guna mencapai tujuan. Bidang *public relations* adalah suatu bidang yang sangat luas dan menyangkut hubungan dengan berbagai pihak. “*Public relations* diadakan untuk tujuan strategis, yaitu untuk membaca rintangan yang muncul dari luar (ketentuan pemerintahan yang mematikan, ketidakpahaman karyawan atas sikap penduduk di sekitar pabrik sehingga penduduk bersikap melawan, tindakan pesaing, boikot dari konsumen sampai pada kesalahan perusahaan yang dibuat tanpa sengaja terhadap publiknya) maupun di dalam (pemogokan karyawan, pengrusakan, sikap tidak teruji, dan lain-lain) agar kapal dapat berlayar dengan selamat ketujuannya. *Public relations* memberi sumbangan yang sangat besar bagi perusahaannya dengan mengembangkan hubungan-hubungan (*relations*) yang harmonis dengan *stakeholder*-nya agar perusahaan dapat mengembangkan kemampuannya mencapai *mission*-nya.” (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p.233)

Glenn dan Denny Griswold (1948:4) didalam bukunya *Your Public relations* “*is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.*” artinya :”*Public relations* merupakan suatu fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menyatakan kebijakan dan prosedur (tata laksana) seseorang atau suatu organisasi atas dasar kepentingan

publik, dan melaksanakan rencana kerja untuk memperoleh pengertian dan pengakuan yang baik dari *public relations* berusaha agar kebijaksanaan dan prosedur suatu organisasi atau perseorangan sesuai dengan kepentingan publik, serta pelaksanaan kerjanya diarahkan untuk memperoleh pengertian dan pengakuan publiknya. (Suhandang, 2004,p.46-46)

Frank Jefkins dalam bukunya yang berjudul *Public relations*, mengatakan: “*Public relations* adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan bersinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya” (Jefkins,2002,p. 9) *Public Relations* juga berusaha mencapai hal ini, bersama dengan seluruh elemen perusahaan yang ada, memerencanakan dan menciptakan sebuah saling pengertian dan saling pengertian guna untuk mencapai tujuan. Selain itu, definisi menurut IPRA menyatakan hubungan masyarakat adalah fungsi manajemen (*management function*). Ini menunjukkan bahwa hubungan masyarakat bukan alat manajemen yang dapat diadakan, dipindahkan, dan ditiadakan, melainkan fungsi yang melekat menjadi satu dengan manajemen. dalam manajemen, manusia merupakan *strategic component* atau komponen startegis karena peranannya yang penting. “Manajemen dewasa ini lebih cenderung menganut filsafat *people centered*, yakni bahwa dalam manajemen manusia bukan pelaksana atau alat produksi semata-mata, melainkan faktor penunjang dan pendorong dalam mencapai tujuan karena pada hakikatnya ia adalah insan yang berkepribadian, berakal, berperasaan, berkemampuan, dan bercita-cita.” (Effendy, 2006, p.135)

Public Relations memiliki fungsi strategis dalam manajemen yang melakukan komunikasi untuk menimbulkan pemahaman dan penerimaan dari publik. Oleh sebab itu, strategi *Public Relations* pun menjadi sangat perlu untuk diperhatikan dalam sebuah perusahaan. Sama halnya dengan yang telah dilakukan oleh JM Surgem demi meningkatkan kinerja perusahaan dan

memenuhi kriteria KPKU sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan skala BUMN. Dengan melalui sebuah proses dan tahap-tahap, JM Surgem melakukan sebuah strategi melalui *employee relations*-nya melalui peningkatan komunikasi karyawan. Hingga pada tahun 2015 JM Surgem berhasil menaikkan peringkatnya dalam Jasa Marga Award 2015 menjadi ranking 2 dari 9 kandidat.



Gambar 1.4 Tropy Prestasi yang di dapatkan JM Surgem tahun 2015

Sumber : Olahan Peneliti, 2016

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

1.2 Batasan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti merumuskan masalah “bagaimana Strategi *Employee relations* PT Jasa Marga (persero) tbk cabang Surabaya Gempol dalam meningkatkan komunikasi karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna untuk mencapai tujuan, yaitu :

Untuk mendeskripsikan Strategi *Employee Relations* PT Jasa Marga (persero) tbk cabang Surabaya-Gempol dalam Meningkatkan Komunikasi Karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat akademis

Penelitian ini dapat bermanfaat dalam hal menambah pengetahuan tentang temuan mengenai *public relations*. Dalam Program Studi Ilmu Komunikasi, mahasiswa dapat menetapkan bagaimana strategi *employee relations* yang dilakukan sebagai *public relations* khususnya dalam melakukan *employee relations*.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini kelak diharapkan dapat bermanfaat bagi PT Jasa Marga (persero) tbk cabang Surabaya Gempol sebagai saran perihal strategi *employee relations* yang dilakukan sebagai *public relations* dalam meningkatkan komunikasi karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan masalah dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada Strategi *employee relations* PT Jasa Marga (persero) dalam meningkatkan Komunikasi Karyawan. Subjek dari penelitian ini adalah pihak PT Jasa Marga cabang Surabaya Gempol. Objek dari penelitian ini adalah Strategi *employee relations* PT Jasa Marga (persero) dalam meningkatkan

Komunikasi Karyawan. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Februari-Juni 2016.

1.6 Sistematika Penulisan

I. PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan menjabarkan mengenai latar belakang masalah mengenai Strategi *employee relations* PT Jasa Marga (persero) tbk dalam melakukan *Employee relations* dalam meningkatkan Komunikasi Karyawan. Kemudian terdapat rumusan masalah, manfaat serta tujuan dari penelitian ini.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat uraian tinjauan pustaka. Didalam bab ini terdapat uraian berbagai teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Seperti Strategi *Employee Relations*, Publik, *Employee Relations*, komunikasi karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang peneliti pakai dalam penelitian ini, berisi data dan juga jenis penelitian yang dipakai.

IV. ANALISIS DATA

Bab ini menjelaskan hasil temuan mengenai rumusan masalah. Didalamnya juga terdapat analisis dan interpretasi data dari peneliti mengenai temuan data tentang strategi *employee relations* yang digunakan Jasa Marga Surabaya Gempol dalam meningkatkan komunikasi karyawan. Ditambah juga dengan triangulasi sumber untuk mendapatkan konsistensi data dalam penelitian ini.

V. KESIMPULAN

Berisi hasil akhir yang didapat yang disimpulkan secara singkat dan padat. Diakhir bab juga dicantumkan saran dari peneliti baik secara praktis (sebagai rekomendasi bagi perusahaan) dan secara akademis (bagi mahasiswa atau peneliti yang melakukan penelitian lanjutan).