PENERAPAN PROGRAM EMPLOYEE RELATIONS DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PT. PINDAD (PERSERO)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana (Strata-1) Ilmu Komunikasi
Pada Fakultas Psikologi Dan Ilmu Budaya Sosial
Universitas Islam Indonesia

ANGELINA RASIDIN
20321185

PRODI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2024

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Penerapan Program Employee Relations Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Pindad (Persero)

Oleh:

ANGELINA RASIDIN

20321185

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing Skripsi

Tanggal: 29 November 2024

Mengetahui

Dosen Pembimbing Skripsi

Nadia Wasta Utami, S.I.Kom., M.A

NIDN. 0505068902

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Penerapan Program Employee Relations Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Pindad (Persero)

Disusun oleh:
ANGELINA RASIDIN
20321185

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

Pada Hari : Kamis
Tanggal : 12 Desember 2024

Dosen Penguji :

Ketua : **Nadia Wasta Utami, S.I.Kom., M.A**
NIDN. 0505068902

Anggota : **Puji Hariyanti, S.Sos., M.I.Kom**
NIDN. 0529098201

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

PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	: Angelina Rasidin
Tempat dan Tanggal Lahir	: Cirebon, 25 Desember 2002
Alamat	: Jalan Otto Iskandar Dinata No. 28, Pegagan, Palimanan, Cirebon, Jawa Barat
Nomor Mahasiswa	: 20321185
Program Studi	: Ilmu Komunikasi

Dengan ini menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa seluruh karya akademik yang saya hasilkan selama melaksanakan perkuliahan di Program Studi Ilmu Komunikasi adalah karya saya sendiri yang dikerjakan secara juju dan independen dengan :

1. Tidak menggunakan jasa pihak ketika (joki) dalam pengerjaan karya akademik atau menjadi pihak ketiga dalam pengerjaan karya akademik mahasiswa lain. Semua kontribusi yang telah diberikan oleh pihak lain dalam penulisan karya akademik saya telah sesuai dengan aturan dan tercantum dengan benar
2. Tidak melakukan plagiasi yang berupa pengakuan atas hasil karya akademik orang lain. Segala gagasan atau daya yang didapatkan dari hasil karya atau pemikiran orang lain telah melalui proses parafrase dan dicantumkan pada teks
3. Tidak melakukan manipulasi menggunakan kecerdasan buatan atau perangkat lunak lainnya untuk pengerjaan subtansial dalam penulisan karya akademik

Apabila di masa mendatang setelah kelulusan saya ditemukan informasi yang membuktikan bahwa salah satu atau sebagian karya akadeik saya tidak merupakan hasil kerja saya sendiri dan merupakan pelanggaran atas pernyataan saya di atas, saya bersedia menerima konsekuensi yang berlaku sesuai dengan regulasi yang berlaku di Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 12 Desember 2024



Dipindai dengan CamScanner

HALAMAN MOTTO

If you don’t sacrifice for what you want, what you want becomes the sacrifice

PERSEMBAHAN

Saya persembahkan tugas akhir pada jenjang Pendidikan S1 ini kepada :

Ibu, Ayah, Abang, Ibnu dan Irwandi yang terus memberikan doa dan dukungan kepada saya dalam setiap langkah yang akan saya lalui

Miyong icil yang selalu bersama menemani dan membantu seluruh langkah saya

Tanpa mereka tidak mungkin saya dapat berada di titik ini.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji bagi Allah SWT yang selalu memberikan limpahan Rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, kepada penulis hingga dapat sampai ke titik ini. Alhamdulillahi Robbil'aalamin berkat segala jalan kemudahan, Kesehatan dan kekuatan yang diberikan Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan karya tulis skripsi ini dengan baik dan sepenuh hati sebagai persyaratan meraih gelar sarjana.

Sebagai mahasiswi dari Prodi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, penulis telah menyelesaikan skripsi yang berjudul "*Penerapan Program Employee Relations Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Pindad (Persero)".* penelitian ini dilakukan untuk dapat mendeskripsikan bagaimana penerapan program *employee relations* dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero). penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, terdapat keterbatasan pemikiran dan kemampuan penulis dalam menjabarkan data temuan baik dari Teknik penulisan, penyajian dari penelitian hingga pengelolaan tata Bahasa yang penulis gunakan. Dengan itu, penulis berharap bisa mendapatkan masukan dan saran dari pembaca untuk dapat menjadi lebih baik.

Pengerjaan skripsi ini telah melewati proses yang panjang sehingga tentu ada banyak pihak-pihak yang berperan selama penulis melakukan penelitian. Maka pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, semoga Allah SWT memberikan balasan atas kebaikan, belas kasih yang diberikan kepada penulis serta dan dilimpahkan rejeki di dunia dan akhirat kepada pihak-pihak tersebut, yaitu :

1. Kedua Orang Tua saya, Ayah Rasidin Rasul dan Ibu Asniarti Rasyid, serta saudara kandung penulis Abang Sukrialdo Juliasdin dan Ajo Ibnu Rasidin yang selalu memberikan doa, dukungan, dan menjadi motivasi penulis untuk dapat memberikan yang terbaik pada setiap prosesnya.
2. Adik Bungsuku Irwandi Rasidin, yang telah menjadi teman berkeluh kesah hingga menjadi motivasi penulis untuk dapat menggapai hidup yang lebih baik. Terimakasih ya adik kecil!
3. Ibu Dr. Phil. Qurotul Uyun, S.Psi, M.Si., Psikolog, selaku Dekan Fakultas Psikologi dan Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Iwan Awaluddin Yusuf, S.IP., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Indonesia
5. Ibu Nadia Wasta Utami, S.I. Kom., M.A. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dan memberikan banyak kemudahan selama masa bimbingan hingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Ratna Permata Sari, S.I.Kom., M.A., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan selama proses perkuliahan.
7. Bapak Fajar, Bapak Iwan, Bapak Ryan dan Bapak Firman, Staff, selaku narasumber dari PT. Pindad (Persero) yang telah meluangkan waktu dan tenaganya dalam membantu saya memenuhi data penelitian.
8. My best partner in the world, Shaffana Hanin Pramedya, yang selalu menemani, mendukung dan membantu penulis melewati banyak pelajaran hidup. Terimakasih banyak telah ada di senang maupun susah, cap!
9. YPH Girls (Aura, Ayu, Bunga, Intan, Nisa, Rani, Rara, Sherina),yang sudah menerima dan menemani sejak hari pertama datang di Jogja hingga selama proses perkuliahan, Terimakasih untuk semua cerita menyenangkan di Jogja yaa!
10. Seluruh keluarga baru penulis (Tante Rini, Om Ian, Sulthon, Abil, Rahma) yang memberikan banyak pelajaran, pengalaman dan cerita baru yang menyenangkan terlebih saat proses penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih sangat banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini sehingga masih jauh dari kata sempurna, Meskipun demikian, penulis berharap karya tulis skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk banyak pihak dan kepada penelitian-penelitian selanjutnya terkait dengan *employee relations*. Akhir kata, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 30 Juli 2024

Penulis

Angelina Rasidin

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI v
ABSTRAK ix
ABSTRAK x
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 5
C. Tujuan Penelitian 5
D. Manfaat Penelitian 5
E. Tinjauan Pustaka 6
F. Kerangka Teori 8
G. Metodologi Penelitian 17
BAB II 22
DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN 22
A. Sejarah Berdirinya PT. Pindad (Persero) 22
B. Bergabung pada holding BUMN industri pertahanan Defend.id 24
C. Visi dan Misi PT. Pindad (Persero) 24
D. Struktur Organisasi PT. Pindad (Persero) 25
E. Logo PT. Pindad (Persero) 26
F. Deskripsi Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) 28
G. Dekripsi Pekerjaan Sekretaris Perusahaan 29
H. Deskripsi pekerjaan Human Capital Management 30
I. Sumber Daya Manusia PT. Pindad (Persero) 30
BAB III 36
TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 36

A. Peran dan Fungsi PR PT. Pindad (Persero) 37
B. Program *Employee relations* PT. Pindad (Persero) 54
C. Tantangan Penerapan Program *Employee Relations* 82
D. Pembahasan : 88
BAB IV 109
PENUTUP 109
DAFTAR PUSTAKA 112
LAMPIRAN 114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Logo P.T Pindad (Persero) 26
Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT. Pindad (Persero) 27
Gambar 2. 3 Struktur RUPS PT. Pindad (Persero) 28
Gambar 3. 1 Tampilan *Website* Pindad.com……...40
Gambar 3. 2 Tampilan *Website* Defend.id 44
Gambar 3. 3 Tampilan Kotak Pesan 45
Gambar 3. 4 Aplikasi SP4N Lapor! 46
Gambar 3. 5 Aspirasi pada SP4N Lapor! 47
Gambar 3. 6 E-Magazine Pindad 49
Gambar 3. 7 kolaborasi Youtube bersama konten kreator otomotif 51
Gambar 3. 8 PT. Pindad (Persero) meraih penghargaan pada Indonesia Top Digital PR 2023 52
Gambar 3. 9 Kegiatan Lomba Ulang Tahun PT. Pindad (Persero) 58
Gambar 3. 10 Doorprize dan Reward di Ulang Tahun PT. Pindad (Persero) 59
Gambar 3. 11 Special Event Olahraga bersama Defend.id 60
Gambar 3. 12 Halal Bi Halal Setelah Hari Raya Idul Fitri 61
Gambar 3. 13 Publikasi Kegiatan Keagamaan PT. Pindad (Persero) 62
Gambar 3. 14 Peresmian Komunitas Archery PT. Pindad (Persero) 66
Gambar 3. 15 Kegiatan Komunitas Sepak Bola Pindad 67
Gambar 3. 16 Kegiatan Pelatihan Public Speaking 73
Gambar 3. 17 Training for Trainer 74
Gambar 3. 18 Pelatihan Purna Tugas 77
Gambar 3. 19 Publikasi Kegiatan Purna Tugas 78
Gambar 3. 20 Grafik Kepuasan Kerja & Keterikatan Pegawai 80

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kategori Usia Karyawan 31
Tabel 2. 2 kategori Strata Jabatan Karyawan 31
Tabel 2. 3 Kategori Unit dan Divisi 32
Tabel 3. 1 Narasumber Penelitian 36
Tabel 3. 2 Kategori Diklat Kepemimpinan Persiapan Kaderisasi 76
Tabel 3. 3 Kategori Diklat Kepemimpinan Mencapai Kompetensi 76
Tabel 3. 4 Jalur Komunikasi PT. Pindad (Persero) 102
Tabel 3. 5 Analisis SWOT Program Employee relations PT. Pindad (Persero) 106

ABSTRAK

Rasidin, Angelina. 20321185. Penerapan Program *Employee Relations* Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Pindad (Persero). Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, 2024.

Employee relations merupakan hubungan yang dibangun antara karyawan dengan perusahaan agar selaras dalam mencapai tujuan perusahaan. Program yang dibuat melalui pendekatan jalur komunikasi untuk dapat meningkatkan motivasi serta kinerjanya kepada perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan program employee relations dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero). Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan mendeskripsikan Gambaran mengenai bagaimana program dan kegiatan *employee relations* di PT. Pindad (Persero) yang diterapkan dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero). Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Dari penelitian yang dilakukan telah ditemukan hasil penelitian bahwa PT. Pindad (Persero) telah melakukan penyusunan dan penerapan program dengan analisis pendekatan jalur komunikasi untuk mengetahui tujuan dan target dari program yang diterapkan kepada karyawan. Pada jalur komunikasi *downward communication* telah dilakukan pendekatan komunikasi dengan serangkaian program yang memberikan informasi terkait penyesuaian konsep, tujuan dan target perusahaan yaitu program tunjangan kinerja, program karya siswa, dan program pelatihan umum dan kinerja. Belum ada pendekatan khusus pada jalur *upward communication* namun program pelatihan budaya perusahaan telah menjadi wadah bagi karyawan untuk dapat melakukan komunikasi kepada perusahaan. Pada jalur *sideways communication* telah dilakukan program yang dikemas menyenangkan dan membangkitkan motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan loyalitasnya sehingga karyawan mampu untuk memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan. Program ini diantaranya adalah *special event*, program rekreasi, program olahraga, program keagamaan. Program yang telah diterapkan juga memberikan tantangan terhadap perusahaan untuk dapat mengelola respon dari karyawan seperti adanya kesalahpahaman, pengalihan aktifitas dan lain-lain. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *employee relations*.

Kata Kunci : *Employee Relations, Public Relations,* Pendekatan Komunikasi

ABSTRAK

Rasidin, Angelina. 20321185. Penerapan Program *Employee Relations* Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Pindad (Persero). Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, 2024.

Employee relations is a relationship built between employees and the company so that they are aligned in achieving company goals. program created through a communication channel approach to increase motivation and performance for the company. This research was conducted to find out how the employee relations program is implemented in increasing the motivation and performance of PT employees. Pindad (Persero). The researcher used a qualitative descriptive method, by describing an overview of how employee relations programs and activities at PT. Pindad (Persero) implemented can influence the motivation and performance of PT employees. Pindad (Persero). The data collection techniques are through interviews, observation and documentation.

From the research conducted, it was found that PT. Pindad (Persero) has prepared and implemented the program by analyzing the communication channel approach to determine the goals and targets of the program applied to employees. in the downward communication channel, a communication approach has been carried out with a series of programs that provide information related to adjustments to the company's concepts, goals and targets, namely performance allowance programs, student work programs, and general and performance training programs. There is no specific approach to the upward communication channel, but the company culture training program has become a forum for employees to be able to communicate with the company. On the sideways communication route, a series of programs have been carried out which are packaged to be fun and raise employee motivation to increase their loyalty so that employees are able to provide good performance to the company. These programs include special events, recreation programs, sports programs, religious programs. The program that has been implemented also provides challenges for companies to be able to manage responses from employees such as misunderstandings, diversion of activities and so on. It is hoped that this research can contribute to further research related to employee relations.

Keywords: Employee Relations, Public Relations, Communication Approach

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Karyawan merupakan *stakeholders* yang penting bagi perusahaan. Perusahaan pasti membutuhkan peran karyawan di dalamnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Seringkali perusahaan mengalami kesulitan karena kurangnya peran karyawan oleh karena itu peran dan produktifitas karyawan merupakan hal penting yang diperlukan sebuah perusahaan untuk berjalan optimal, karena karyawan dan Perusahaan akan saling mengisi bagian yang dibutuhkan satu sama lain (Wati & Rusdi, 2019). Dalam hubungan yang saling membutuhkan antara karyawan dan perusahaan perlu adanya komunikasi yang dibangun dengan baik guna meminimalisir terjadinya konflik di *internal* suatu perusahaan. Konflik yang terjadi antar karyawan maupun perusahaan kerap menjadi dampak buruk bagi perusahaan seperti adanya pihak yang *turnover* sehingga mereka meninggalkan pekerjaan yang belum selesai yang akan mempengaruhi produktifitas perusahaan. *Turnover* merupakan hasil yang berkaitan dengan suatu pelaksanaan, tanggung jawab kerja, apresiasi, adanya pengembangan hingga dipengaruhi oleh stress (Putranti, 2022). Sangat disayangkan oleh perusahaan jika kehilangan karyawan-karyawan berprestasi yang berpengaruh terhadap perusahaan disebabkan oleh adanya ketidakpuasan kerja hingga kegagalan penyesuaian konsep perusahaan.

Setiap perusahaan tentu telah memiliki konsep yang harus dipahami oleh seluruh karyawannya,Penting bagi karyawan untuk mengikuti konsep yang terdapat dalam perusahaan karena itu perlu adanya kekompakan antara perusahaan dan sesama karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan kenyamanan kerja. kepuasan kerja karyawan dipengaruhi berbagai faktor salah satunya yaitu suasana dan lingkungan pekerjaan (Hasibuan, 2010). Oleh karena itu terciptanya lingkungan kerja

yang nyaman dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja serta loyalitasnya terhadap perusahaan. Produktifitas dan kinerja yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu faktor pendukung yang kuat bagi keberhasilan perusahaan, dengan itu perlu bagi perusahaan dan karyawan untuk sama-sama membangun hubungan yang baik. Sebagai karyawan, mungkin lebih banyak waktu dan kesehariannya dilakukan untuk bekerja hal itu tentunya dapat memicu stress hingga kehilangan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Dengan itu, pembentukan program internal merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun serta mengelola hubungan komunikasi internal perusahan yang baik agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatnya motivasi kerja bagi karyawan yang berada di dalam suatu perusahaan. Menjaga komunikasi dan hubungan dengan karyawan menjadi hal yang tidak bisa disepelekan oleh perusahaan karena menjadi landasan utama bagi perusahaan guna mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya.

Pembentukan program oleh perusahaan yang secara khusus untuk kegiatan karyawan yang formal maupun non formal bertujuan untuk mempermudah *bonding* yang akan dilakukan antara karyawan dan perusahaan. Hubungan internal menjadi menjadi penting diperhatikan oleh perusahaan demi mencapai kinerja yang diinginkan hal itu dapat terjadi karena hubungan internal yang buruk akan menghasilkan komunikasi internal perusahaan yang kurang efektif (Broom & Bey-Ling, 2013). *Employee relationss* adalah suatu bentuk kegiatan *public relations* yang digunakan untuk menjalin hubungan internal dalam perusahaan. *Employee relations* adalah sistem yang mengatur hubungan antar karyawan di perusahaan, hal ini sangat penting guna membina hubungan yang baik antar karyawan dapat memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan, dengan membina hubungan yang baik maka karyawan akan merasa diapresiasi atas pekerjaan yang dilakukannya hal ini tentu berdampak baik terhadap kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Tak hanya membina hubungan antar

karyawan, kegiatan *employee relations* juga melatih serta membina *skill* yang dimiliki oleh individu karyawan guna menyelaraskan tujuan dan target kerja dari perusahaan.

Employee relations merupakan bentuk upaya perusahaan untuk membangun komunikasi dua arah dengan karyawannya. Dengan terjadinya komunikasi dua arah akan menciptakan komunikasi yang baik antara perusahaan dengan karyawan sehingga menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawannya (Nababan, 2016). Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Cutlip, Center, dan Broom (dalam Ruslan, 2004) bahwa tujuan dari kegiatan *employee relations* adalah wadah komunikasi yang dilakukan secara timbal balik oleh internal suatu organisasi maupun perusahaan. Diadakannya *employee relations* ini dapat memperkuat *teamwork* suatu perusahaan guna bersama-sama dapat mencapai target dari yang telah ditentukan.

Program *employee relations* ini juga dilakukan di PT. Pindad (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak di bidang hankam dan industrial dengan menghasilkan berbagai produk seperti senapan, pistol, tank, ekskavator hingga alat pertanian. Melalui publikasi media yang ditemukan di dalam https://pindad.com/news# telah mempublikasi berita yang sebagian besar terkait dengan kegiatan internal perusahaan. Dengan segala produk yang dihasilkan oleh PT. Pindad (Persero) dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu hal terpenting di perusahaan ini. Dengan visi untuk menjadi produsen alat pertahanan terbaik di Asia tentu menjadi acuan untuk perusahaan untuk terus berinovasi sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan kinerja terbaik dan profesional dari karyawan agar dapat mencapai tujuan tersebut. Dengan segala prestasi yang telah dicapai tentu perlu adanya kestabilan hubungan antara perusahaan dan karyawan dengan tujuan dan ambisi yang selaras. Melalui program *employee relations* yang terdapat dalam perusahaan PT. Pindad (Persero) dapat menyatukan tujuan dan konsep dengan membangun hubungan dengan karyawan. Dalam hal itu tentu PT. Pindad (Persero) mengharapkan kinerja karyawan yang baik serta bermanfaat dengan penuh.

Pemanfaatan penuh disini sebagai harapan perusahaan yang mungkin akan mengalami peningkatan nyata dalam produktifitas.

PT. Pindad menghasilkan banyak produk dalam beberapa bidang produksi yang tentunya membutuhkan lebih banyak tenaga kerja berpotensi. PT. Pindad (Persero) memiliki lebih dari 2.000 karyawan yang tersebar di berbagai bidang yang telah ditentukan. Seperti yang diketahui, PT. Pindad (Persero) memiliki produk berkualitas yang telah dihasilkan tentunya didukung oleh sumber daya yang memadai. PT. Pindad (Persero) menghasilkan produk senjata, munisi dan pertahanan militer lainnya membuat PT. Pindad (Persero) juga tergabung dalam *holding* BUMN industri pertahanan indonesia bersama dengan beberapa perusahaan sejenisnya yang tentunya memiliki tujuan memajukan industri pertahanan indonesia dengan memperkuat inovasi dan kinerja masing-masing perusahaan. Untuk dapat terus berinovasi PT. Pindad (Persero) harus memelihara sumber daya yang mereka miliki salah satunya adalah sumber daya manusia atau karyawan. Tak hanya itu, PT. Pindad (Persero) memiliki banyak prestasi baik di dalam maupun luar negeri atas produk yang dihasilkan hingga kelengkapan data yang terdapat dalam website perusahaan. Hal ini tentunya didukung dengan adanya peran karyawan yang bermanfaat penuh terhadap perusahaan. Dengan ini menjadi alasan memilih PT. Pindad (Persero) sebagai objek penelitian ini didasari pada progam *employee relations* yang dibuat PT. Pindad (Persero) karena berperan untuk membangun karakter lebih dari 2.000 karyawan di PT. Pindad (Persero) yang tentunya memiliki latar belakang, usia, jenis kelamin, suku yang berbeda-beda hingga perbedaan karakter yang signifikan namun mau tidak mau harus dipertemukan dalam satu tujuan perusahaan agar dapat tercapainya visi dan misi dari perusahaan. Komunikasi yang dilakukan antar karyawan selama program *employee relations* berlangsung secara langsung membangun hubungan sehat antar sesama rekan karyawan maupun kepada perusahaan.

Mengingat PT. Pindad (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi alat pertahanan dan industrial yang terus berinovasi sehingga karyawan dituntut untuk kreatif, inovatif dan produktif. Sebagaimana tuntutan pekerjaan yang didapatkan karyawan maka perlu bagi PT. Pindad (Persero) untuk menjalankan kegiatan *employee relations* untuk mensejahterakan karyawannya karena karyawan yang sejahtera dapat memberikan efek yang positif bagi perusahaan.

Seperti uraian yang tertulis di atas mengenai pentingnya bagi perusahaan untuk menerapkan program *employee relations* untuk membangun serta membina hubungan komunikasi yang baik antara perusahaan dan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman hingga dapat mencapai tujuan PT. Pindad (Persero). Penelitian ini merupakan penelitian pertama terkait *employee relations* di PT. Pindad (Persero). Hal tersebut menarik penulis untuk melakukan penelitian dengan judul "Penerapan Progam Employee Relations Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Pindad (Persero)"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan hal yang sudah diuraian dari latar belakang masalah diatas maka timbul permasalah yang menjadi perhatian dalam penyusunan penelitian ini, adalah : "Bagaimanakah penerapan program *employee relations* dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero)?"

C. Tujuan Penelitian

Dalam penulisan penelitian tentu memiliki suatu tujuan di dalamnya. Dengan itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Penerapan Program Employee relations dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero)

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- Menambah kajian ilmiah mengenai *employee relations* perusahaan terutama pada bidang perusahaan produksi dan inovasi
- Penulis untuk dapat memanfaatkan penerapan teori yang didapat saat perkuliahan dan menjadi kesempatan bagi penulis untuk mendapatkan informasi lebih banyak mengenai *employee relations* suatu perusahaan

2. Manfaat Praktis

- Penelitian ini memberikan manfaat mengenai pengetahuan pentingnya membangun komunikasi internal melalui program *employee relations* di suatu perusahaan

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu berisi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan ketentuan penelitian yang memiliki keterikatan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Penelitian ini menjadi acuan untuk mendukung kelancaran penelitian.

Pertama, penelitian dengan judul "Implementasi Employee relations Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Riau" oleh Mai Sela Rosa Elsarena pada tahun 2020. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode penulisan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berisi bagaimana *employee relations* yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Riau kepada karyawannya guna meningkatkan kualitas kerja yang diberikan kepada perusahaan. Beberapa upaya yang telah dilakukan adalah pelaksanaan pelatihan dan program pendidikan serta program komunikasi internal. Dalam penelitian ini mengatakan bahwa kegiatan *employee relations* cukup efektif dalam membangun komunikasi internal suatu instansi atau perusahaan. Program yang dilakukan sudah berjalan baik karena dibuktikan dari kinerja yang diberikan kepada perusahaan selalu memenuhi target. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan penulis berada pada objek penelitiannya.

Kedua, penelitian dengan judul "Employee relations dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Deskriptif Kualitatif Implementasi Kegiatan Employee relations dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Hotel Sahid Jaya Solo tahun 2018) oleh Oktavia Dwi Ayuningtyas pada tahun 2019. Penelitian ini menegaskan bahwa karyawan merupakan aset penting untuk memajukan suatu perusahaan. Dengan itu pengelolaan karyawan dalam perusahaan perlu dilakukan untuk menjaga hubungan antara perusahaan dan karyawan. Penelitian ini membahas Peran PR dan HR dalam menjaga dan mengelola *employee relations* suatu perusahaan. Perbedaan penelitian berfokus kepada peran PR dan HR yang memiliki kewenangan dalam menjalankan *employee relations* dan penulis membahas mengenai kegiatan *employee relations* yang meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan

Ketiga, penelitian dengan judul "Penerapan Kegiatan Employee relations Dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Internal (Studi pada Rice Bowl & Baso Kitchen Pekanbaru)" oleh Hajril Aswandi pada tahun 2017. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. penelitian ini dilakukan untuk mengetahui iklim komunikasi internal suatu perusahaan yang terbentuk dengan adanya kegiatan *employee relations*. Penelitian ini mengamati komunikasi internal yang terjadi setelah penerapan kegiatan. Kegiatan *employee relations* dilakukan selama 7 bulan untuk mengamati komunikasi yang terjadi setelah adanya kegiatan tersebut. Penelitian ini berfokus pada perubahan komunikasi internal perusahaan setelah penerapan program-program *employee relations.* Perbedaan penelitian ini dan penulis adalah penelitian ini berfokus pada kegiatan *employee relations* membentuk iklim komunikasi internal perusahaan dan penulis meneliti pada kegiatan employee relations untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Keempat, penelitian berjudul "Implementasi Kegiatan Employee relations dalam "Change Progam 2018" pada Departemen Surveilans Sistem Keuangan Bank Indonesia" oleh Winna Ayuniwati dan Anggun Putri Dewanggi Indah Bestari tahun

2020. Jurnal Penelitian ini menggunakan metode penulisan deskriptif yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kegiatan *employee relations* yang dilakukan di Departemen Surveilans Sistem Keuangan. Teori yang digunakan adalah teori manajemen hubungan oleh Jhon Ledingham. Data yang terdapat dalam penelitian ini diambil dengan melakukan teknik observasi untuk melihat langsung perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Hasil dari implementasi kegiatan ini memberikan warna baru dan dampak yang positif bagi karyawan Departemen Surveilans Sistem Keuangan Bank Indonesia. Dengan penghargaan yang diterima oleh Departemen Surveilans Sistem Keuangan Bank Indonesia setelah adanya progam tersebut menjadi buah dari peningkatan motivasi serta produktifitas kerja karyawannya.

Kelima, penelitian dengan judul "Penerapan Program Employee relations Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di PT. PLN (PERSERO) PUSLITBANG" Oleh Risma Kartika & Arwidia Anindito tahun 2017. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan dengan tujuan mengetahui pentingnya membangun hubungan dengan karyawan guna meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Hal itu tentu berpengaruh terhadap kesuksesan dari perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data dengan observasi dan triangulasi dan juga teori. Setelah melakukan penelitian, peneliti melihat bahwa program-program yang dilakukan dan dikembangkan di dalam perusahaan sudah membawa pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawannya sehingga karyawan dapat menghasilkan produktifitas yang baik terhadap perusahaan.

F. Kerangka Teori

1. *Public relationss*

Menjalin hubungan yang baik dengan publiknya sudah menjadi hal yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan. Tak hanya eksternal namun menjaga hubungan

baik antara lingkungan internal perusahaan merupakan hal yang sangat penting dilakukan. Dengan itu peran *Public relationss* sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan. *Public relations* memiliki peran yang penting bagi suatu perusahaan, tak hanya untuk membangun citra untuk kemudahan proses perkembangan perusahaan. *Public relationss* adalah disiplin ilmu komunikasi kontemporer yang berfokus pada organisasi, komunikasi, manajemen hubungan dan ekspetasi publik (Ihlen, O., Jennifer L. Bartlett., & Steve May, 2014). Dalam definisi yang telah disebutkan PR memiliki peran penting dalam memahami ekspetasi publik terhadap perusahaan. Keberadaan *public relationss* yang menjadi jembatan bagi perusahaan merupakan hal yang penting seperti yang dikatakan F. Rachmadi (dalam Mahanani, 2017) bahwa untuk menanamkan rasa pengertian, motivasi hingga partisipasi public terhadap Perusahaan, *public relationss* berperan membangun serta mengembangkan hubungan positif yang terjadi antara perusahaan dengan publikya. ini dilakukan sebagai upaya untuk menciptakan opini public yang menguntungkan bagi Perusahaan.

Ada beberapa klasifikasi publik dalam PR menurut (Ardianto & Sumirat, 2007) salah satunya adalah Publik internal dan eksternal. Publik eksternal secara umum seringkali tidak bersentuhan langsung dengan perusahaan sehingga opini yang terdapat dalam publik eksternal merupakan hasil dari hal-hal yang disajikan perusahaan kepada eksternalnya. Sedangkan publik internal ialah publik yang berada di dalam perusahaan atau berkaitan langsung dengan perusahaan dan menyangkut produktifitas perusahaan seperti adanya pemegang saham, direktur, manajer, *supervisor*, divisi dalam perusahaan, karyawan produksi, pemegang saham, direksi perusahaan dan *stakeholders* lainnya. Dengan adanya PR dalam suatu perusahaan menjadi jembatan penghubung diantara 2 publik untuk menyelesaikan masalah bersama tanpa mengabaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing pihak. Dalam perannya PR memiliki tugas PR untuk membangun hubungan publik dan perusahaan, antara lain adalah:

1. Membina dan mengembangkan hubungan dengan publik internal, yaitu publik yang terjajar dalam sebuah perusahaan. PR diperlukan untuk meminimalisir adanya hal-hal yang menimbulkan dampak buruk bagi perusahaan sehingga PR perlu mengidentifikasikan dan menganalisis suatu kebijakan yang akan dijalankan oleh perusahaan.

2. Membangun hubungan komunikasi secara tidak langsung dengan publik eksternalnya. Publik eksternal yang dimaksud merupakan publik yang tidak menjadi bagian langsung dari perusahaan atau umum (masyarakat).untuk membina hubungan dengan publik ini perlu adanya sikap dan gambaran yang baik dari perusahaan guna menciptakan opini yang positif bagi perusahaan. (Ruslan, 2008)

Seperti yang sudah disebutkan di atas PR mencakup 2 publik untuk membangun kepercayaan dan hubungan dengan *stakeholdersnya*. Untuk dapat menjalankan fungsi secara optimal perlu adanya bantuan atau keselarasan di dalam organisasi sehingga internal organisasi dapat terpelihara. Banyak sekali fungsi PR yang telah didefinisikan oleh ahli. Salah satunya fungsi PR yang didefinisikan oleh Ruslan (2016) yaitu:

1. Menopang kebijakan dan kegiatan perusahaan dalam membangun citra serta kepercayaan publik terhadap perusahaan
2. Membangun hubungan yang akan berdampak positif bagi kesuksesan perusahaan dan juga kesejahteraan seluruh publiknya.
3. Menjadi tali penghubung perusahaan antara perusahaan dan publik perusahaan untuk saling menyalurkan informasi dan juga opini sehingga PR akan menciptakan komunikasi dua arah. Komunikasi dapat terjadi secara lansung dan tidak langsung seperti dengan adanya pembentukan program dari perusahaan sebagai upaya pembinaan komunikasi antara perusahaan dengan publiknya

4. Menjadi wadah untuk publiknya sehingga dapat menampung opini public yang akan berdampak baik terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan bersama

PR bertugas menjadi jembatan hubung antara perusahaan dan publiknya. publik yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan. untuk menjadikan komunikasi yang terjalin diantara keduanya menjadi komunikasi dua arah. Komunikasi dalam perusahaan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh PR. Dengan adanya komunikasi, sebuah perusahaan dapat membangun komitmen dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaannya. Hal itu disebabkan adanya rasa saling mengerti sehingga menimbulkan rasa menghargai satu sama lain. Komunikasi yang terjadi antara karyawan dan perusahaan menjadi hal yang fundamental dalam sebuah perusahaan karena hal ini dapat menentukan perkembangan sebuah perusahaan (Asyifa, 2018). Sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan komunikasi yang terjadi di internal perusahan karena komunikasi internal yang baik akan berpengaruh terhadap publik internalnya. Publik internal menjadi sumber daya terbesar dalam perusahaan karena mencakup seluruh stakeholders yang terjajar di dalam suatu perusahaan salah satunya adalah karyawan. Penting bagi PR untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku karyawan yang berada dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal.

Dalam membangun hubungan yang harmonis perlu adanya pendekatan dengan membangun komunikasi yang baik dan terstruktur. Dengan itu, perlu adanya struktur dalam sebuah perusahaan sehingga terdapat jalur komunikasi di dalamnya. Terdapat 3 jalur komunikasi dalam suatu perusahaan, yakni; jalur komunikasi kebawah (*downward communication*) : komunikasi ini dilakukan langsung oleh perusahaan terhadap publiknya, jalur komunikasi keatas (*upward communication*): jalur komunikasi yang dilakukan oleh publik terhadap perusahaan. jalur komunikasi ini seringkali digunakan untuk penyampaian opini dan pendapat dari publiknya, jalur komunikasi sejajar (*sideways communication*): jalur komunikasi ini dilakukan oleh

sesama lingkup karyawan sebagai sarana pertukaran informasi maupun membangun hubungan akrab sesama karyawan (Ruslan, 2016). Dalam membangun hubungan dengan karyawan, perusahaan cenderung menyampaikan pesan ke bawah. Sehingga, jalur komunikasi yang sering digunakan PR dalam pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah *downward communication* dan *sideways communication*

2. *Employee relations*

Employee relations atau disebut hubungan karyawan adalah komponen penting suatu perusahaan. *Employee relations* adalah bentuk pengelolaan hubungan yang menjadi bagian kegiatan dari *public relationss* untuk memelihara hubungan internal perusahaan dan karyawan. Kegiatan komunikasi ini bertujuan untuk meningkatkan produktifitas karyawan agar dapat mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. *Employee relations* adalah hubungan yang di dalamnya terdapat kelompok yang bekerja di dalam perusahaan dengan tujuan yang sama dan memberikan dampak fungsional maupun teknis terhadap pekerjaannya (Ruslan, 2016). Oleh karena itu pentingnya menjaga komunikasi karyawan untuk menjaga lingkungan yang kondusif karena kegagalan dalam menjaga dan mengelola informasi antar karyawan seringkali berdampak buruk bagi produktifitas perusahaan. Program *employee relations* yang berlangsung dalam perusahaan seringkali memberikan dampak yang dapat dirasakan langsung oleh perusahaan (Hardiyanto, 2017). Komunikasi yang akan terjadi selanjutkan merupakan hasil dari persepsi atau tanggapan karyawan mengenai program komunikasi yang telah atau sedang berlangsung dalam perusahaan. Tujuan dari kegiatan *employee relations* menurut adalah:

1. Mengidentifikasi data diri lengkap tentang karakter dari masing-masing karyawan. Data yang didapatkan akan digunakan untuk menjadi acuan tahap pembinaan hingga evaluasi terhadap karyawan

2. Menciptakan solidaritas kerja tim

3. Memelihara lingkungan kerja yang menunjang motivasi kerja dengan terciptanya suasana kerja yang nyaman

4. Meningkatkan rasa percaya diri karyawan terhadap kinerja sehingga menjadi motivasi untuk terus maju memberi yang terbaik untuk perusahaan dan kariernya

5. Menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan

6. Melekatkan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya kepada karyawan

7. Meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan bersama. (Gani, 2014)

Dalam perjalanan untuk memenuhi tujuan dari kegiatan *employee relations* tentu perlu kegiatan-kegiatan yang guna membentuk hubungan yang baik dalam perusahaan. Beberapa bentuk kegiatan yang dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan *employee relations*, diantaranya:

1. Program pendidikan dan pelatihan

   Progam ini dilaksanakan dengan memberikan Pendidikan dan juga pelatihan terhadap karyawan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk upaya meningkatkan dan mengapsesiasi kualitas, pengetahuan kinerja, dan skill yang dimiliki oleh karyawan

2. Program motivasi kerja berprestasi

   Program yang dilakukan dengan memberikan sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan. Tujuan dari terbentuknya program ini diharapkan dapat meningkatkan capaian produktifitas perusahaan didukung dengan motivasi, prestasi dan disiplin kerja karyawan.

3. Program penghargaan

   Program penghargaan khusus diberikan kepada karyawan dalam kategori tertentu. Seperti pemberian penghargaan terhadap karyawan yang selalu memenuhi target, karyawan dengan pengabdian terlama dalam perusahaan, dan kategori-kategori lainnya. Penghargaan yang diberikan dalam program ini diharapkan dapat menimbulkan perasaan dihargai dan erat dengan perusahaan

4. Program acara khusus (*special event*)

   Program ini seringkali dilakukan pada waktu-waktu tertentu dan diluar bidang pekerjaan perusahaan, seperti dalam peringatan hari besar agama, perayaan ulang tahun perusahaan, olahraga santai, lomba diluar bidang pekerjaan, hingga piknik bersama antara pimpinan dan juga karyawan. Program yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan komunikasi, rasa akrab antar karyawan dan rasa saling menghargai antar karyawan dan pimpinan

5. Program media komunikasi internal

   Program ini dilakukan untuk menyebarluaskan informasi dan pesan perusahaan kepada internal perusahaan. Program ini membentuk media komunikasi dalam bentuk fisik seperti bulletin, majalah dinding dan media lainnya berisi informasi dan pesan di dalam perusahaan. (Ruslan,2016)

Employee relations menjadi hal penting bagi perusahaan karena keberhasilannya menyangkut pada perusahaan. Dalam pelaksaan Program *employee relations* yang tepat akan menghasilkan sarana atau wadah baru bagi publiknya untuk dapat menuangkan opini dan pendapat yang dapat memberikan pengaruh baik terhadap perusahaan jika komunikasi di dalamnya dikelola dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan komunikasi yang ditargetkan (Ruslan, 2016). Melalui program *employee relations* yang dilakukan kepada karyawan diharapkan dapat memberi hasil

yang positif terhadap komunikasi internal perusahaan seperti timbulnya rasa dihargai dan diapresiasi antara perusahaan dan karyawan

Pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan tergantung pada kinerja yang diperoleh perusahaan atas tanggung jawab kerja karyawannya. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman hingga loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Memberikan produktifitas kerja dengan capaian tugas serta tanggung jawab yang terselesaikan merupakan bentuk dari kinerja karyawan kepada perusahaan (Mangkunegara, 2010). Kinerja adalah hasil nyata yang diwujudkan sebagai prestasi kerja seseorang terhadap pekerjaannya. Untuk menghasilkan suatu prestasi kerja perlu adanya motivasi guna memacu keinginan individu untuk terus berkembang termasuk dalam meningkatkan kariernya. Begitupun karyawan di dalam perusahaan, Suatu perusahaan akan selalu menginginkan karyawan ikut andil dalam kesuksesan sebuah perusahaan sehingga motivasi kerja karyawan yang tinggi menjadi hal yang dibutuhkan perusahaan dari individu karyawan. Karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan merasa tanggung jawab terhadap perilaku kerja sehingga dapat menghasilkan keinginan yang kuat untuk mencapai target kerja yang diinginkankan. Motivasi adalah gairah kerja yang dimiliki seseorang agar dapat memberikan hasil terbaik dalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan tujuan bersama antara individu karyawan dan perusahaan.

Motivasi kerja karyawan menjadi sangat penting bagi perusahaan karena capaian produktifitas perusahaan dapat ditentukan dengan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawannya. Gitosudarmo (dalam Sitorus, 2020) karyawan dengan motivasi kerja yang rendah cenderung tidak berambisi dalam memehui tujuan dan target yang sudah ditetapkan perusahaan. Namun sebaliknya, jika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi merupakan hal yang baik dalam perusahaan karena karyawan akan memiliki ambisi untuk bersama-sama mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan. Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh 2 faktor yakni eksternal dan internal. Contoh

faktor internal berasal dari diri sendiri seperti keinginan untuk melanjutkan hidup sehingga harus memenuhi kebutuhan sehari-hari sebagai manusia pada umumnya (Hasibuan, 2010) . faktor internal sangat bergantung pada keinginan dan kesadaran individu untuk melakukan sesuatu secara maksimal. Dan faktor eksternal adalah faktor yang muncul akibat pengaruh dari luar. faktor eksternal sering dikaitkan dengan adanya kesempatan-kesempatan untuk mendapatkan hal-hal yang lebih seperti imbalan, cuti, hingga adanya reward dari perusahaan.

Motivasi kerja karyawan menjadi salah satu hal penting yang dibutuhkan perusahaan dari individu karyawan untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan perusahaan, hal itu tentu didukung dengan komunikasi yang terjadi antar karyawan. Pembinaan komunikasi dalam perusahaan perlu dilakukan guna menyetarakan tujuan mengingat karyawan memiliki berbagai macam karakter hingga latar belakang sosial (Giantika, 2018)

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan pengamatan yang dilakukan langsung terhadap target sasaran kegiatan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang ancaman dari suatu perusahaan maupun kegiatan. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis situasi dari sebuah pekerjaan yang akan atau sedang dilakukan guna mengetahui dan menilai kekuatan, keleman, kesempatan dan juga ancaman dari program yang akan dilakukan. Analisis SWOT merupakan analisis situasi yang dilakukan untuk mendeskripsikan secara detail suatu kondisi. Analisis yang dikelompokan berdasarkan situasi tertentu. Dalam rancakmedia.com dituliskan bahwa Analisis SWOT juga merupakan bagian dari rencana strategi yang digunakan untuk menemukan, menganalisis dan menilai elemen internal dan eksternal yang akan berpengaruh pada kelangsungan suatu perusahaan maupun individu. Terdapat 4 komponen analisis SWOT yaitu:

1. Strength : kekuatan yang menggambarkan keterampilan dan manfaat perusahaan dan bagimanan kekuatan tersebut menonjolkan nilai lebih dari perusahaan kita
2. Weakness : situasi dan kondisi yang menjadi kelemahan dari perusahaan.
3. Opportunity : situasi yang menggambarkan peluang perusahaan di masa depan
4. Threats : situasi yang menggambarkan ancaman dari pesaing (faktor *eksternal)* bagi perusahaan

G. Metodologi Penelitian

Penelitian dilakukan untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan yang berdasarkan pada teori dan hipotesis untuk memperoleh suatu jawaban atas jawaban yang akan menjadi pengetahuan yang benar akan suatu permasalahan. definisi penelitian menurut Sangadji (dalam Lubis, 2018) adalah pengamatan yang dilakukan dengan mengamati secara hati-hati, detail, dan memiliki beberapa proses sehingga pengamatan haus dilakukan secara terus menurus untuk menemukan jawaban yang alamiah.

1. Pendekatan/ Metodologi Penelitian

   Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti akan tergolong dalam jenis penelitian deskriptif. Penelitian yang dilakukan dengan pencarian fakta yang akan dituliskan menjadi bentuk laporan untuk memberikan gambaran fenomena yang terjadi. Dengan itu, penelitian ini dilakukan dengan metode penulisan deskriptif dan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif dilakukan dengan cara alamiah sehingga hasil yang didapatkan dari penelitian ini merupakan fenomena natural yang terjadi terhadap objek penelitian (Sugiyono, 2017)

2. Data dan Sumber Data

Ada 2 sumber data dalam penelitian ini yaitu:

a. Data Primer

Sumber data ini diperoleh langsung dari fakta yang ditemukan di lapangan sehingga data didapatkan langsung dari wawancara yang akan dilakukan langsung bersama HCM PT. Pindad (Persero) dan observasi yang dilakukan di PT. Pindad (Persero)

b. Data Sekunder

Sumber data kedua digunakan untuk melihat lebih jelas fenomena yang terjadi melalui data-data yang akan dikaji. Data akan mempermudah peneliti saat melakukan pencarian informasi dalam proses penelitian ini. Data pendukung yang terdapat dalam penelitian ini bersumber dari wawancara yang akan dilakukan bersama beberapa karyawan PT. PINDAD (PERSERO), data-data berkaitan dengan penelitian yang didapat dari PT. PINDAD (PERSERO), serta beberapa sumber pendukung seperti jurnal dan juga buku. Data yang akan diambil berdasarkan kebutuhan untuk melengkapi penelitian ini. Data akan dideskripsikan dan dianalisis dengan pendekatan kualitatif

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam tahapan ini pengumpulan data akan dilakukan dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi menurut Ngalim Purwanto (dalam Basrowi dan Suwandi, 2008) adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung untuk menghasilkan catatan yang tersusun jelas mengenai fenomena yang terjadi hal ini untuk mengatahui perilaku individu

maupun kelompok secara alamiah. Dalam penelitian ini observasi akan dilakukan secara langsung oleh peneliti guna mengetahui dan memahami situasi yang terjadi sebelumnya dan saat ini untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian di PT. Pindad (PERSERO)

b. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan antara dua belah pihak dengan tujuan tertentu untuk menghasilkan sebuah data. Proses tanya jawab akan dilakukan oleh peneliti sebagai pewawancara yang akan memberikan pertanyaan dan jawaban akan didapatkan dari PT. Pindad (PERSERO) sebagai yang diwawancara. Data yang tertulis dalam penelitian ini didapatkan dari beberapa narasumber yang terkait dengan PR yaitu HCM, Sekretaris Perusahaan, dan juga karyawan.

c. Dokumentasi

Cara mengumpulan data secara dokumentasi bertujuan menemukan serta melengkapi catatan-catatan penelitian yang telah ditemukan sebelumnya. Dokumentasi yang dilakukan bisa dengan menemukan data langsung saat penelitian atau dengan mengumpulkan data yang telah tersedia sebelumnya dalam bentuk dokumen. Data yang dihasilkan dengan metode dokumentasi biasanya akan menjadi data pendukung untuk melengkapi penelitian. Dalam metode ini peneliti akan mengumpulkan dokumen yang dibutuhkan untuk melengkapi penelitian, dokumen berbentuk data-data yang akan didapatkan dari PT. Pindad (PERSERO)

4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Jl. Gatot Subroto No. 517, Bandung, Jawa Barat. Penelitian ini akan berfokus pada penerapan *Employee relations*

dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dan yang akan jadi perhatian adalah HCM (Human Capital Management) PT. Pindad (PERSERO)

5. Teknik Analisis Data

a. Reduksi Data

Teknik ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi data- data yang ditemukan dengan mengorganisir data sesuai dengan yang dibutuhkan. Untuk mengambil kesimpulan di akhir penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti akan merangkum serta memilih bagian-bagian penting yang dibutuhkan untuk mempermudah proses penelitian. Data yang dipilih akan dituliskan dan diuraikan dengan jelas untuk mempermudah proses penelitian.

b. Penyajian Data

Penyajian data akan dilakukan dengan cara menceritakan kembali fenomena yang didapat peneliti dari lapangan. Data yang disajikan akan berbentuk teks dan beberapa gambar untuk memperkuat isi

c. Kesimpulan dan Verifikasi Data

Terakhir yang akan dilakukan setelah data disajikan yakni melakukan verifikasi data atau kesimpulan yang didapatkan setelah melalui proses penelitian. Kesimpulan akan diuraikan dalam bentuk tulisan. Verifikasi data didukung oleh bukti data valid yang didapatkan oleh peneliti saat proses penelitian. peneliti melakukan pengumpulan data, sehingga dapat membuat kesimpulan yang kredibel.

BAB II

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Berdirinya PT. Pindad (Persero)

Sejarah berdirinya PT. Pindad (Persero) ditulis dalam situs resmi PT. Pindad (Persero) (https://pindad.com/masa-kolonial-belanda-dan-pendudukan-jepang, akses: 28 Desember 2023), PT. Pindad (Persero) didirikan oleh William Herman Daendels dengan nama Constructie Winkel (CW) sebagai satu-satunya industri manufaktur pertahanan di Indonesia yang berada di Surabaya. setelah belanda mengakui kedaulatan Indonesia secara bersamaan dengan memberikan asetnya terhadap pemerintahan indonesia termasuk LPB yang berganti nama menjadi Pabrik Senjata dan Mesiu atau PSM (Pabrik Senjata dan Amunisi) yang berada di bawah Tentara Nasional Indonesia. Kemudian pemerintah belanda juga mendirikan bengkel pembuatan dan perbaikan amunisi dan bahan peledak untuk angkatan laut yang diberi nama Pyrotechnische Werkplaats (PW) yang juga terletak di Surabaya. Hingga akhirnya CW berubah nama menjadi Artilerie Constructie Winkel (ACW) dan pada tahun 1961 kedua bengkel senjadi di surabaya disatukan dalam nama ACW.

Pada rentang waktu 1918-1920, ACW direlokasi ke Bandung karena kontur lokasinya yang lebih aman dan letaknya yang strategis dengan kemudahan sarana transportasi daratnya. Lalu ACW dan dua Proyektiel Fabriek (PF) dan laboratorium dari Semarang dan Institut Pendidikan Pemeliharaan dan Perbaikan Senjata digabungkan dibawah naungan Artilerie Inrichtingen (AI). Namun, dibawah naungan Jepang AI tidak berjalan dengan signifikan. Sempat terjadi kekosongan kekuasaan di Indonesia hingga Soekarno-Hatta memproklamasikan kemerdekaan Republik Indonesia dan pada tanggal 9 Oktober 1945, Laskar Pemuda Pejuang dapat merebut ACW dari jepang dan mengganti nama menjadi Pabrik Senjata Kiaracondong. Pabrik Senjata Kiaracondong mencakup ACW, PF dan PW yang digabungkan menjadi Leger Produktie Bedrijven (LPB). setelah penyerahan aset dari belanda kepada Indonesia,

LBP berganti nama menjadi Pabrik Senjata dan Amunisi (PSM) yang dinaungi oleh Tentara Nasional Indonesia. Dengan segela pembaruan yang telah dilakukan selama delapan tahun, PSM akhirnya berganti nama menjadi Pabrik Alat Peralatan Angkatan Darat atau Pabal AD. dengan pembaruan ini Pabal AD juga mengeluarkan produk peralatan militer lainnya untuk mengurangi ketergantungan Indonesia terhadap negara-negara lain. Hingga sekitar tahun 1962, Pabal Ad berganti nama menjadi Perindustrian TNI Angkatan AD atau Pindad (Industri Angkatan Bersenjata Nasional Indonesia). Hingga pemerintah Indonesia melakukan penataan departemen, hingga Pindad berganti nama menjadi Kopindad (Komando perindustrian TNI Angkatan Darat) pada tanggal 31 Januari 1972. Reorganisasi ini memberikan perubahan pada komando utama yaitu pimpinan dan manajemen kebijakan teknis yang memberikan dampak positif terhadap kinerja kerja yang menjadi lebih efektif. Dalam perkembangan selanjutnya, sebagai realisasi Surat Keputusan Menteri Pertahanan dan Keamanan/Panglima TNI Nomor Kep/18/IV/1976 tanggal 28 April 1976 memberi putusan nama Kopindad dikembalikan menjadi Pindad. Pindad berubah dari komando utama pelatihan menjadi lembaga pelaksana utama di lingkungan TNI Angkatan Darat. Seiring dengan perubahan tersebut, Pindad diharapkan dapat mengembangkan kemampuan teknologi dan produktifitasnya dalam memenuhi kebutuhan logistik TNI untuk mengurangi ketergantungan terhadap luar negeri. Selain itu, Pindad juga diharapkan mengembangkan sarana dan prasarana nirmiliter yang dapat menunjang pembangunan nasional di bidang pertanian, perkebunan, pertambangan, perindustrian, dan transportasi bagi pemerintah, swasta, dan masyarakat. Pada 1981 Pindad diusulkan untuk mengubah status menjadi perusahaan perseroan yang bergerak di industri pertahanan hingga tiba pada 29 april 1983 Pindad resmi mengubah stasus yang sebelumnya di bawah naungan departemen kepertahanan dan kemanan menjadi Perseroan dengan nama PT. Pindad (Persero).

B. Bergabung pada holding BUMN industri pertahanan Defend.id

Defend.id merupakan sebuah kolaborasi yang dinaungi oleh industri pertahanan Indonesia. Bergabungnya PT. Pindad (Persero) dalam Defend.id ditulis dalam situs resmi PT. Pindad (Persero) (https://pindad.com/presiden-luncurkan-nama-dan-logo-holding-defend-id, akses 17 Januari 2024) PT. Pindad (Persero) dengan produksi senjata, munisi dan peralatan militer lainnya tergabung kedalam defend.id berdasarkan kebijakan dari BUMN untuk menyatukan perusahaan-perusahaan yang sejenis dan bergerak di bidang pertahanan bersama dengan PT. Len Industri (Persero), PT. Dahana (Persero), PT. Dirgantara Indonesia (Persero), PT. PAL Indonesia (Persero) dan perusahaan sejenis lainnya. Tergabungnya PT. Pindad (Persero) ke dalam Defend.id bertujuan untuk memperkuat industri pertahanan dengan kolaborasi yang bersifat saling memenuhi dan memperkuat dengan saling melakukan pertukaran sumber daya, pengembangan produk hingga pemakaian teknologi yang dilakukan antar perusahaan anggota. PT. Pindad (Persero) dapat terus meningkatkan inovasi perusahaan didukung dengan pertukaran dan pemenuhan yang dilakukan bersama dengan perusahaan sejenis lainnya sehingga menghasilkan produk yang lebih berkembang dan menarik. Dalam upaya meningkatkan inovasi serta industri pertahanan indonesia, projek kolaborasi defend.id diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM yang terdapat di dalam perusahaan sehingga semakin memperkuat komponen di industri pertahanan.

C. Visi dan Misi PT. Pindad (Persero)

Berdasarkan website resmi PT. Pindad (Persero) (https://pindad.com/vision-and-mission, akses : 28 Desember 2023) tertulis visi dan misi perusahaan yang telah dirumuskan sebagai berikut:

- Visi :

  “Menjadi Top 100 perusahaan pertahanan global pada tahun 2024, dengan menawarkan solusi produk yang berkualitas tinggi, melalui inovasi dan kemitraan strategis”

- Misi :

  “Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan & keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan & keamanan negara”

D. Struktur Organisasi PT. Pindad (Persero)

Berdasarkan website resmi PT. Pindad (Persero) (https://pindad.com/organization-structure, akses : 28 Desember 2023). PT. Pindad (Persero) memiliki struktur organisasi yang terdiri sebagai berikut:

Sebagai perusahaan milik Negara, PT. Pindad (Persero) memiliki lebih dari 2.000 karyawan produktif yang tersebar menjadi beberapa divisi. Struktur perusahaan menempatkan Direktur Utama menjadi posisi tertinggi diangkat melalui surat keputusan meteri BUMN Nomor SK-169/MBU/08/2016 dan berdasarkan keputusan pemegang Saham PT. Pindad Nomor: SK-228/MBU/10/2022 dan Nomor: 006/KRUPS/PINDAD/X/2022 tanggal 11 oktober 2022. Berdasarkan Surat Keputusan Nomor : Skep/1a/P/BD/V/2023 tentang organisasi dan Tata Kerja PT. Pindad, wewenang dipimpin oleh Direktur Utama sebagai posisi tertinggi yang membawahi Direktur Komersial, Direktur Produksi, Direktur Teknologi dan Pengembangan dan Direktur Keuangan, Manajemen Resiko & SDM.

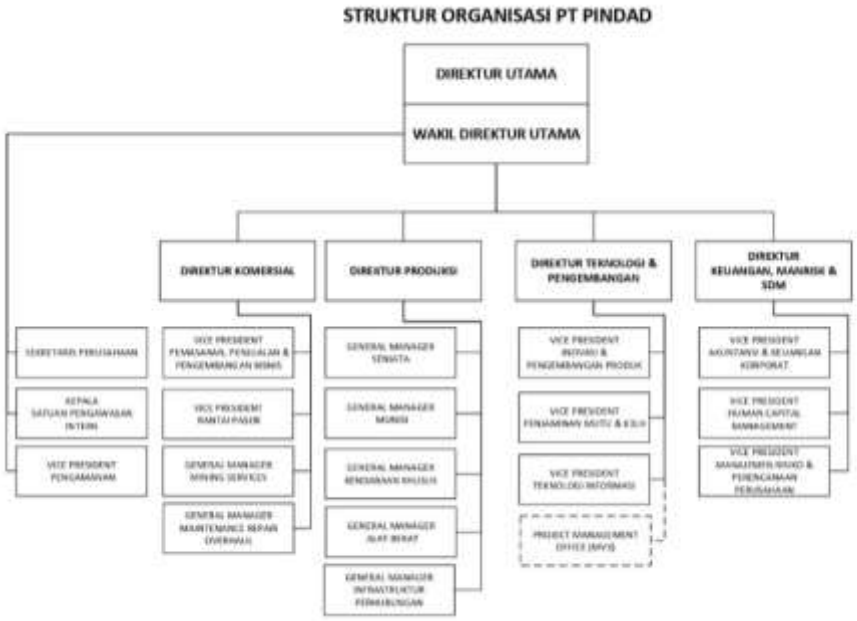
E. Logo PT. Pindad (Persero)

Gambar 2. 1 Logo P.T Pindad (Persero)



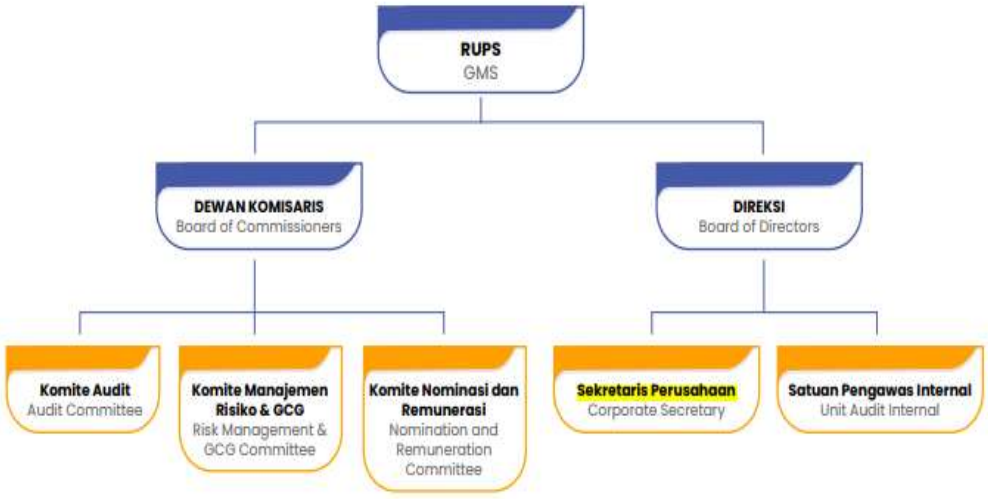
Sumber : *Website* Pindad.com

Gambar 2. 2 Struktur Organisasi PT. Pindad (Persero)



Sumber : Annual Report PT. Pindad (Persero)

Gambar 2. 3 Struktur RUPS PT. Pindad (Persero)



Sumber : Annual Report PT. Pindad (Persero)

F. Deskripsi Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS merupakan struktur umum yang terdapat di PT. Pindad (Persero). RUPS adalah organ Perseroan dengan wewenang yang tidak diberikan langsung pada Direksi atau Dewan Komisaris. Wewenang berada dalam batas yang ditentukan di dalam ketentuan perusahaan. Dalam RUPS terdapat Dewan Komisaris dengan wewenang untuk melakukan pengawasan secara umum maupun khusus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain melakukan pengawasan, Dewan Komisaris juga berwenang untuk memberikan masukan kepada Direksi. Terdapat beberapa bagian yang berada dalam Dewan Komisaris yakni Komite Audit, Komite Manajemen Risiko & GCG, dan Komite Nominasi dan Remunerasi. Dewan Komisaris melakukan telaah atas kebijakan/rancangan terhadap pelaksanaan sistem pengendalian perusahaan. Direksi dalam RUPS memiliki beberapa tugas dalam melakukan pengurusan terhadap perusahaan. Dalam tugasnya, Direksi memiliki tanggung jawab terhadap kepentingan perseroan yang sesuai dengan tujuan perusahaan berupa penyusunan langkah untuk implementasi strategi perusahaan. Wewenang serta

tanggung jawab ketiga organ perseroan tersebut telah ditetapkan dalam Undang - undang perusahaan. Pembentukan tata kelola perusahaan yang baik dilakukan PT. Pindad (Persero) telah tertulis dalam Surat Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara No. SK-16/S.MBU/2012. PT. Pindad memiliki Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang mengatur hubungan kerja antara RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris untuk menciptakan pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan serta efesien. Penyusunan program terhadap pengelolaan internal perusahaan menjadi tugas serta tanggung jawab dari sekretaris perusahaan yang berada dalam organ Direksi.

G. Dekripsi Pekerjaan Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan memiliki tugas serta tanggung jawab yang krusial dalam suatu perusahaan. Sama halnya di dalam PT. Pindad (Persero), sekretaris perusahaan menjadi organ pendukung Direksi dengan fungsi membangun komunikasi terhadap internal maupun eksternal perusahaan. Dalam tugas serta tanggung jawabnya, sekretaris perusahaan memiliki wewenang membuat gambaran mengenai perusahaan yang berkaitan dengan tujuan, sifat dan lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, hingga pengendalian internal dan masalah-masalah strategis lainnya. Sekretaris perusahaan memberikan keterangan terkait dengan kewenangan mengenai sistem dan suatu kebijakan pengendalian internal serta komite yang berada di bawah dewan komisaris. Sekretaris perusahaan memiliki wewenang untuk membuat strategi pengenalan dimulai dari pertemuan, pengkajian dokumen perusahaan hingga pembentukan program yang dibutuhkan di dalam PT. Pindad (Persero). Tak hanya itu, sekretaris perusahaan juga mengarahkan serta mengkoordinasikan pelaksaan sistem dan prosedur yang ada di lingkungan Dewan Komisaris sebagai bentuk tanggung jawab pekerjaan atas pengamanan data dan dokumen di dalam lingkup kerja Dewan Komisaris. Sekretaris perusahaan membentuk serangkaian strategi program yang ditujukan untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik dilakukan untuk memberikan kepercayaan terhadap pemegang

saham dan juga *stakeholder* lainnya. Sekretaris membentuk strategi dalam tahapan pengembangan SDM salah satunya dengan pengembangan *Human Capital.*

H. Deskripsi pekerjaan Human Capital Management

Dalam PT. Pindad (Persero) pengelolaan sumber daya manusia dilakukan oleh *Human Capital Management* (HCM). Sesuai dengan surat keputusan nomor: SKEP/20/P/BD/X/2021 tanggal 13 Oktober 2021 tentang organisasi dan Tata Kerja PT. Pindad, Divisi *Human Capital Management* berada dalam naungan Direktur Keuangan & Manajemen Risiko yang dipimpin oleh VP serta membawahi Departemen Pengembangan *Human Capital* & Organisasi. Divisi ini dibentuk oleh perusahaan sebagai tanggung jawab Manajemen SDM Perseroan untuk membentuk karyawan yang bermanfaat serta kompeten sehingga dapat memberikan kontribusi terbaiknya terhadap perusahaan. Divisi ini memiliki tugas pokok yaitu mengelola dan membina kegiatan yang berhubungan dengan karyawan sebagai aset perusahaan guna mencapai kesuksesan perusahaan dengan memberikan kontribusi yang penuh, lingkup yang dikelola oleh HCM antara lain adalah pelaksanaan kebijakan dan sistem manajemen karyawan, perencanaan organisasi, perencanaan kebutuhan karyawan dan manajemen karyawan. Dalam hal ini, HCM juga mengatur dan menerapkan program keselamatan kerja guna mengurangi angka kecelakaan kerja sehingga jumlah jam kerja tanpa kecelakaan meninggkat dari tahun ke tahun sehingga pada tahun 2021 total jam kerja tanpa kecelakaan mencapai 5.168.602 jam.

I. Sumber Daya Manusia PT. Pindad (Persero)

PT. Pindad (Persero)) merupakan perusahaan dengan bidang usaha yang stretegis dengan itu PT. Pindad (Persero) melihat karyawan sebagai aset berharga yang akan selalu diberi perhatian khusus baik dalam bentuk tingkat kesejahteraan, kenyamanan bekerja hingga pengembangan kompetensi. Sebagai bentuk tanggung jawab berdasarkan Annual Report 2022 yang terdapat dalam website resmi PT. Pindad (Persero)

(file:///C:/Users/HP/Downloads/Annual_Report_Tahun_2022_Final%20(1).pdf), PT. Pindad (Persero) kini memiliki 2.261 karyawan dengan divisi berbeda, sebanyak 734 karyawan ditempatkan pada unit non produksi dan 1.484 karyawan ditempatkan di unit kerja produksi. Karyawan PT. Pindad (Persero) didominasi dengan jenis kelamin pria dengan jumlah 2.034 karyawan dan wanita hanya 227 karyawan dengan rincian golongan sebagai berikut:

1. Usia

Tabel 2. 1 Kategori Usia Karyawan

Usia	Jumlah
20 - <25	15
25 - <30	243
30 - <35	376
35 - <40	279
40 - <45	215
45 - <50	390
> 50	473
Jumlah	2. 261

Sumber : Annual Report PT. Pindad 2023

2. Strata jabatan karyawan PT. Pindad (Persero)

Tabel 2. 2 kategori Strata Jabatan Karyawan

Strata Jabatan	Jumlah
Strata Level 1	29
Strata Level 2	109
Strata Level 3	418
Strata level 4	1.036
Strata Level 5	669
Total	2.261 karyawan

Sumber : Annual Report PT. Pindad 2023

3. Berdasarkan Unit dan Divisi

Tabel 2. 3 Kategori Unit dan Divisi

Unit Non-Produksi	
Direktorat Utama	
● Sekretaris Perusahaan	37
● Satuan Pengawasan Intern	15
● Divisi Pengamanan	83

Direktorat keuangan & manajemen risiko	
● Divisi keuangan korporat & Aset	23
● Divisi akuntansi	46
● Divsisi *Human Capital Management*	92
● Divisi Manajemen Risiko	11
Direktorat Teknologi & Pengembangan	
● Divisi Inovasi	98
● Divisi Penjaminan Mutu & K3LH	160
● Divisi *Information Technology & Learning*	48
Direktorat Strategi Bisnis	
● Divisi Pengembangan Bisnis	16
● Divisi Rantai Pasok	14
● Divisi Pemasaran & Penjualan	36
● Divisi Perencanaan Kinerja Perusahaan	51
Sub Total Non-Produksi	734

2. Unit Produksi	
Direktorat Bisnis Produk Hankam	
● Divisi Senjata	396
● Divisi Munisi	475
● Divisi Kendaraan Khusus	225
Direktorat Bisnis Produk Industrial	
● Divisi Alat Berat	121
● Divisi Infrastruktur	226
● Divisi Bahan Peledak Komersial *(Mining Service)*	40
Sub Total Produksi (II)	1.484

Sumber : Annual Report PT. Pindad 2023

H. Kontak PT. Pindad (Persero)

Terdapat beberapa kontak tertulis di dalam website resmi PT. Pindad (Persero) (https://pindad.com/contact-us, akses: 3 Januari 2024), terdapat informasi kontak PT. Pindad (Persero) sebagai berikut :

1. Alamat gedung kantor pusat PT. Pindad (Persero) : Jl. Gatot Subroto No 517, Bandung, Indonesia, 40285

2. Nomor Telpon : +62-22-7312073
3. No. Fax : +62-22-7301222
4. Website : pindad.com
5. Email : info@pindad.com

BAB III

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil data yang didapatkan dalam penelitian di Kantor Pusat PT. Pindad (Persero) pada Bulan Januari 2023 yang berlokasi di Bandung. Peneliti mendapatkan berbagai informasi terkait dengan *Employee relations* yang diterapkan oleh PT. Pindad kepada karyawannya melalui wawancara dengan narasumber dari Corporate Communication Staff, Divisi Human Capital Management (HCM), dan Pengembangan Training serta data yang didapat melalui dokumentasi dan observasi. Dalam hasil penelitian ini peneliti memperoleh data primer serta data sekunder yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Berikut merupakan daftar narasumber dalam penelitian, yaitu :

Tabel 3. 1 Narasumber Penelitian

Narasumber	Jabatan	Tanggal Wawancara
Fajar A. Purnama	Divisi HCM (Manager Pembelajaran & Pengembangan Training)	11 Januari 2024
Iwan Kuswana	Divisi HCM (Manager Hubungan Internal & Pelayanan HC)	26 Januari 2024, 26 Februari 2024
Ryan Prasastyo	Sekretaris Perusahaan (Expert Bidang Publikasi & Hubungan Media)	19 Januari 2024
Firman	HCM Staff	19 Januari 2024

Sumber : Narasumber & Peneliti

A. Data Temuan :

A. Peran dan Fungsi PR PT. Pindad (Persero)

Sebuah perusahaan perlu membangun kepercayaan publik yang tentunya berpengaruh terhadap reputasi dan citra perusahaan. Citra yang baik akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap reputasi perusahaan. reputasi yang dibangun dengan baik akan memberikan keuntungan bagi perusahan dalam membangun hubungan dengan *stakeholders*.

> "Fungsi PR disini memegang peranan penting karena secara fungsinya juga untuk membangun hubungan yang baik. baik menciptakan citra atau reputasi dan menjaga citra perusahaan termasuk saat terjadi krisis atau masalah. fungsi PR ini sangat berperan penting pada perusahaan dan soal kepercayaan dalam membangun trust sama fungsi kita melibatkan trust untuk membangun trust terhadap berbagai stakeholders"
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Kepercayaan publik juga dibangun PT. Pindad (Persero) untuk membangun citra perusahaan yang baik sehingga dapat terciptanya reputasi perusahaan yang harum. Untuk itu PR dalam perannya membangun kepercayaan tersebut harus dapat menggunakan fungsinya dalam membangun citra publik dengan sebaik-baiknya. Perlu adanya upaya yang dilakukan PR dalam membangun kepercayaan publik terhadap perusahaan. Dengan tugasnya yang memiliki tanggung jawab sosial terhadap perusahaan dalam meningkatkan citra, dalam hal ini tentunya membutuhkan keterampilan mengolahan informasi dalam mendukung komunikasi yang baik antara perusahaan dan juga publik.

> "PR sendiri merupakan bagian dalam komunikasi dari perusahaan kepada masyarakat ataupun kepada publik yang mana harus disampaikan dengan secara jelas, kemudian dengan bahasa yang mudah

> dimengerti. Menyampaikannya juga program-program yang ada di perusahaan, pencapaian-pencapaian perusahaan dan sebagainya. Sehingga ketika menyampaikan informasi itu bisa dengan mudah diterima atau dicerna oleh masyarakat sehingga publik pun dapat menilai Pindad sebagai perusahaan yang baik"
> (Wawancara dengan Fajar A. Purnama, HCM, 10 Januari 2024)

Dalam PT. Pindad (Persero), Fungsi PR diperankan oleh Sekretaris Perusahaan atau Corporate Secretary dan *Human Capital Management* (HCM) yang berada di bawah Direksi. Dalam tugasnya Sekretaris Perusahaan berjalan dengan fungsi protokoler, fungsi publikasi dan hubungan media, komunikasi internal. Namun, pelaksanaan fungsi tersebut cenderung kepada publik eksternal dengan hal itu maka direksi membentuk divisi *Human Capital Management* (HCM) yang berada di bawah Direktur Keuangan, Manajemen Risiko & SDM dengan tugas meninternalisasi program-program yang telah disusun kepada publik internal. Sekretaris Perusahaan dan HCM bersama-sama membangun dan memiliki fungsi protokoler yang dengan fokus publik yang berbeda namun kedua peran ini saling berhubungan untuk menjadi jembatan diantara kedua publik. Sekretaris Perusahaan dan HCM memiliki kepentingan yang sama untuk membangun komunikasi internal. sehingga, keduanya berkoordinasi untuk membangun, mengatur dan berupaya membangun komunikasi yang terjadi di internal perusahaan melalui kegiatan-kegiatan yang telah dibentuk, pengaturan pertemuan antara internal perusahaan dan eksternal dalam bentuk kegiatan ataupun pelatihan dengan kepentingan yang sama yaitu mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu dengan adanya PR dalam PT. Pindad (Persero) sangat penting dengan perannya yang menyangkut reputasi yang telah dibangun perusahaan. PT. Pindad (Persero) memiliki kesadaran akan pentingnya PR dalam perusahaan tentunya melakukan banyak upaya dalam membangun serta menjaga citra terhadap publiknya diantaranya :

1. Pembuatan dan pengelolaan media perusahaan

Hal ini umum dilakukan oleh kebanyakan perusahaan terutama pada perusahaan BUMN. sama halnya dengan BUMN lain, PT. Pindad (Persero) juga melakukan pembuatan media perusahaan. Dalam hal ini PT. Pindad memakai model PESO (Paid, Earned. Shared & Owned) yang sering digunakan dalam komunikasi di perusahaan. Namun dalam pengunaannya PT. Pindad (Persero) lebih sering menggunakan Owned Media seperti *website* atau *channel* perusahaan. *Website* atau *channel* perusahaan biasanya digunakan untuk meningkatkan komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan publiknya. Dalam *website* dan *channel* yang dibuat oleh PT. Pindad (Persero) terdapat informasi yang sangat memungkinkan untuk perusahaan dapat meningkatkan citranya dengan menyajian informasi yang menarik bagi mitra bisnis, karyawan hingga calon karyawan berpotensi yang tentunya akan menguntungkan bagi perusahaan. PT. Pindad (Persero) telah membuat dan mengelola beberapa *website* dan *channel* perusahan yakni:

a. *Website* Resmi (Pindad.com)

Website Pindad.com merupakan website resmi dan utama dari PT. Pindad (Persero) yang memuat segala informasi umum mengenai PT. Pindad (Persero). *Website* ini dapat diakses oleh umum baik internal maupun eksternal karena informasi yang terdapat dalam Pindad.com bersifat umum hingga dibuat untuk menjadi *website* utama yang memberikan informasi terkait dengan perusahaan dari mulai profil, produk, prestasi, hingga informasi lowongan pekerjaan untuk calon karyawan berpotensi. Dalam upaya memberikan informasi kepada publik mengenai

keunggulan produk serta kinerja perusahaan yang baik, PR menyajikan rangkaian informasi yang jelas , lengkap dan mudah diterima oleh semua kalangan.

Gambar 3. 1 Tampilan *Website* Pindad.com



Sumber : *Website* Pindad.com

Pindad.com menyajikan informasi yang lengkap terkait dengan perusahaan, mulai dari produk, manajemen hingga berita seputar perusahaan. Informasi transparan yang terdapat di dalam pindad.com telah menjadi sarana bagi perusahaan untuk membangun citra perusahaan. informasi yang telah dimuat oleh PT. Pindad (Persero) diharap akan memberikan dampak yang baik bagi kepercayaan publik terhadap perusahaan dengan menjabarkan kinerja perusahaan yang terus meningkat di setiap tahunnya.

> "Kinerja yang baik dari perusahaan akan terus memberikan peningkatan terhadap perkembangan perusahaan"
> (Wawancara dari Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

b. *Website* Internal (Pindad.co.id)

Berbeda dengan Pindad.com, *website* Pindad.co.id memiliki sifat internal karena informasi yang termuat di dalamnya. Pindad.co.id merupakan intranet yang hanya dapat diakses oleh karyawan PT. Pindad (Persero). Intranet merupakan jaringan yang biasanya digunakan oleh perusahaan sebagai alat yang memfasilitasi komunikasi yang terjadi di internal perusahaan. sehingga dalam penggunaannya, intranet hanya dapat diakses saat berada di lokasi yang telah ditentukan dalam perusahaan. intranet dapat diakses di luar lokasi jika menggunakan akun yang keamanan datanya sudah berada di bawah izin perusahaan. *Website* ini berisikan segala pengumuman dan informasi dari perusahaan yang terkait dan akan disampaikan kepada karyawan akan dimuat di dalam Pindad.co.id. Di dalam *website* ini terdapat informasi, kebijakan dan prosedur lainnya yang ditetapkan oleh perusahaan.

> **“**sifat-sifat pengumuman yang ada didalamnya bersifat internal jadi semua pengumuman dan informasi lainnya untuk karyawan disampaikan disitu. Seperti adanya pengisian kuisioner mungkin terkait program AKHLAK dan program-program untuk SDM disampaikan lewat situ juga.”
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Website ini dibuat dengan tujuan mempermudah komunikasi dengan fasilitas informasi yang mudah diakses oleh keseluruhan karyawan. Pembentukan *website* ini merupakan upaya dari PR untuk membangun komunikasi internal yang terjadi antara perusahaan dan karyawan. PT. Pindad (Persero) memaksimalkan penggunaan *website* ini sebagai sarana

komunikasi antara perusahaan dan juga karyawan. PT. Pindad (Persero) menggunakan website ini untuk melakukan komunikasi kepada karyawan dengan memberikan informasi terkait internal perusahaan hingga portal survey.

> "Adanya intranet di pindad yaitu Pindad.co.id membantu kita sebagai karyawan untuk tau update-update terbaru perusahaan sih, seperti tentang peraturan atau kebijakan yang keluar dari manajemen kita bisa menilai dari sana. hanya saja sebenarnya kalau dari sana itu kita nilainya seperti persemester atau per 1 tahun sekali jadi tidak setiap bulan ya lumayan efektif sih karena untuk melihat kinerja per 6 bulan"
> (Wawancara dengan Firman, Staff, 19 Januari 2024)

Survey yang dimuat dalam Pindad.co.id menjadi wadah penilaian dari karyawan kepada perusahaan atau dari bawahan ke atasan. Survey yang dibuat akan menjadi tolak ukur kinerja dan juga kepuasan karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan opininya terhadap perusahaan yang akan menjadi evaluasi perusahaan. Survey dilakukan secara rutin dalam waktu satu kali dalam setahun sehingga dalam pelaksanaannya survey ini dirasa efektif untuk melihat sudut pandang dari bawahan kepada atasan ataupun perusahaan. tak hanya menjadi penyaluran informasi terkait dengan perusahaan, pindad.co.id juga memiliki sistem WBS (*whistle blowing system)* guna menjadi wadah pengaduan bagi internal perusahaan terhadap pelanggaran yang terjadi. namun, sejauh ini PT. Pindad (Persero) hampir belum pernah menerima pengaduan terkait pelanggaran oleh perusahaan.

Namun, dalam pengelolaannya Pindad.co.id tidak memiliki jadwal rutin terkait *update* berita maupun informasi internal yang terkait dengan karyawan hal ini dikarenakan informasi yang akan disampaikan kepada karyawan tergantung kepada Keputusan direksi maupun ketersediaan informasi lainnya. Pindad.co.id ini belum dapat digunakan secara merata pada seluruh karyawan khususnya karyawan yang bekerja pada bidang produksi karena tidak semua karyawan memiliki gadget yang memadai.

> **“**beberapa ada yang miss apa karena kita karyawan lebih 2000 orang dan ga semuanya punya PC maupun komputer di mejanya kan ada yang diproduksi juga sebagian banyak lebih dekat sama mesin produksi gitu kan enggak semua dijangkau PC”
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Dengan keterbatasan tersebut, pengoptimalan penyebaran informasi perusahaan dilakukan menggunakan media komunikasi yang lebih mudah digunakan seperti aplikasi chat Whatsapp. Segala informasi maupun survey yang termuat dalam Pindad.co.id disampaikan terlebih melalui *Whatsapp Group* .

c. *Website* BUMN (defend.id)

BUMN memiliki portal websitenya sendiri untuk mempermudah public mendapatkan informasi terkait dengan perusahaan yang ada di dalamnya. Dengan itu, mengingat PT. Pindad (Persero) merupakan salah satu dari perusahaan Defend.id yang berada dibawah naungan BUMN tentu PT. Pindad (Persero) berkontribusi dalam website yang disedikan

BUMN ini. Di dalam website yang merupakan aplikasi dari portal BUMN ini terdapat PT. Pindad (Persero) menjadi salah satu perusahaan kolaborasi di bidang industri pertahanan.

Gambar 3. 2 Tampilan *Website* Defend.id



Sumber : *Website* Defend.id

Informasi yang disajikan di dalam *website* ini tak jauh berbeda dengan informasi yang termuat di dalam pindad.com. sehingga dalam pengelolaannya, website defend.id hanya digunakan untuk memperkenalkan PT. Pindad (Persero) sebagai bagian dari Defend.id. Informasi umum terkait PT. Pindad (Persero) dapat diakses melalu Defend.id yang akan menghubungkan public kepada website utama PT. Pindad (Persero).

Penyaluran informasi mengenai yang dilakukan PR merupakan upaya membangun komunikasi dengan publiknya. Tak hanya menyalurkan informasi, PT. Pindad (Persero) yang berada dalam naungan BUMN memiliki website yang dibuat khusus untuk publik menuangkan

aspirasinya terhadap perusahaan. Berikut beberapa wadah aspirasi maupun opini dari publik yang disediakan PT. Pindad (Persero) :

1. Kotak Pesan

Tak hanya memuat informasi terkait dengan PT. Pindad (Persero), Pindad.com juga menyediakan kotak pesan yang digunakan sebagai wadah untuk publik menyampaikan pesan terhadap PT. Pindad (Persero). Publik dapat mengakses kotak pesan secara mudah dengan mengakses website Pindad.com lalu masuk pada pilihan “Hubungi” dan akan menemukan kotak pesan yang telah disediakan. Pesan yang terkirim akan sampai pada perusahaan.

Gambar 3. 3 Tampilan Kotak Pesan



Sumber : *Website* Pindad.com

2. Email PT. Pindad (Persero) (info@pindad.com)

PT. Pindad (Persero) telah mencantumkan informasi terkait alamat email yang secara terbuka dapat diakses oleh publik. Public dapat mengirimkan opini, aspirasi, pengaduan dan

sebagainya ke email yang sudah tertera. Email yang dikirimnya akan diterima langsung oleh perusahaan dengan prosedur yang telah ditetapkan. Namun dalam pengaplikasiannya, email PT. Pindad (Persero) jarang menerima aspirasi sehingga lebih sering digunakan untuk public menghubungi perusahaan atas keperluan tertentu. Publik dapat mengirimkan pesan kepada PT. Pindad (Persero) melalui email yang tercantum di website Pindad.com.

3. SP4N Lapor!

Mengingat PT. Pindad (Persero) merupakan perusahaan yang dinaungi oleh BUMN sehingga PT. Pindad (Persero) tentu menjadi bagian dari aplikasi - aplikasi yang digunakan pemerintah dalam mengelola BUMN.

Gambar 3. 4 Aplikasi SP4N Lapor!

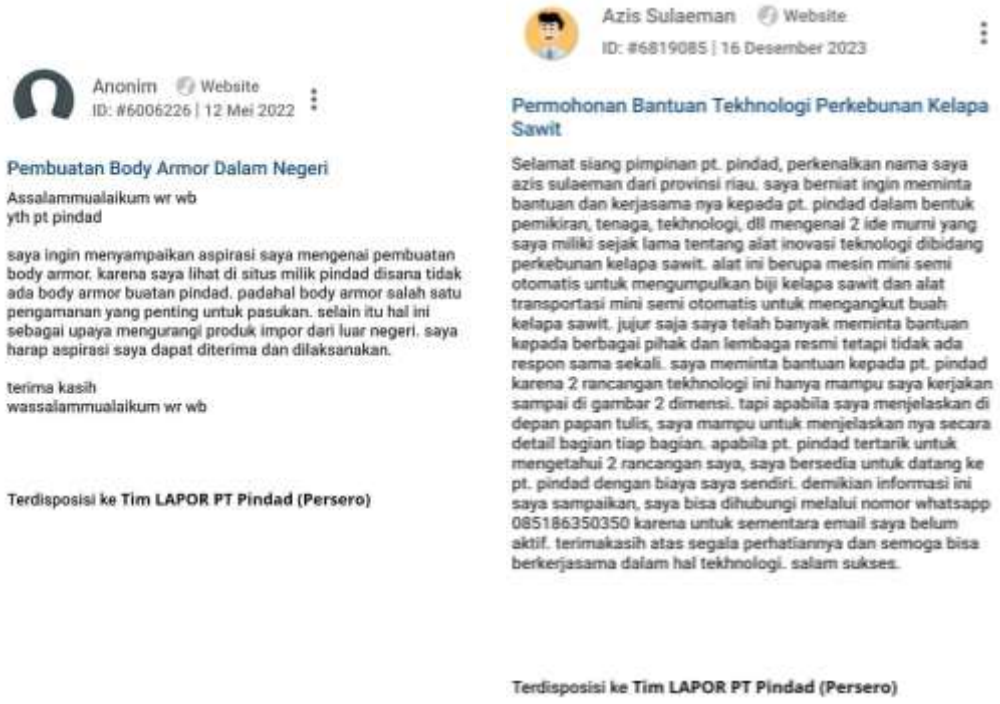


Sumber : Aplikasi SP4N Lapor!

Lapor! Merupakan aplikasi yang disediakan pemerintah untuk menampung pengaduan pelayanan hingga aspirasi dari masyarakat. Terdapat beberapa aspirasi yang ditulis publik terkait dengan perusahaan, dengan itu aplikasi ini tak hanya

menjadi wadah pengaduan terkait dengan pelayanan perusahaan namun juga menjadi wadah bagi publik untuk memberikan aspirasinya dengan perusahaan.

Gambar 3. 5 Aspirasi pada SP4N Lapor!



Sumber : Aplikasi SP4N Lapor!

. Aplikasi ini digunakan untuk menampung pengaduan dari masyarakat terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan BUMN. Pengaduan maupun laporan dapat dikirimkan secara anonim maupun menyertakan identitas sehingga publik dapat dengan mudah dan bebas menuangkan aspirasinya. Pengaduan, aspirasi dan permintaan informasi yang masuk akan diterima oleh pemerintah dan diteruskan ke tim Lapor perusahaan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan keputusan. Namun tak banyak opini maupun aspirasi yang

terdapat di akun PT. Pindad (Persero). Maupun respon dari aspirasi yang tersampaikan tidak termuat langsung di dalam aplikasi ini sehingga dalam pengaplikasiannya aplikasi ini hanya dapat menjadi jalur komunikasi ke atas tanpa respon yang didapatkan secara langsung dan terbuka.

2. Menyampaikan publikasi dan informasi positif terkait perusahaan

Dalam upaya menjaga reputasi perusahaan dengan membangun citra positif perusahaan, PT. Pindad (Persero) melakukan serangkaian publikasi mengenai capaian prestasi atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dianggap efektif oleh PT. Pindad (Persero) karena dengan publikasi yang dilakukan secara aktif ini dapat memperluas jangkauan *audience* terhadap keunggulan dari produk yang telah dihasilkan oleh PT. Pindad hal itu tentunya juga dapat meningkatkan kesadaran publik terhadap performa perusahaan yang didukung kinerja karyawan PT. Pindad (Persero).

> "Untuk membangun *trust* kita secara aktif mempublikasikan berbagai prestasi selain prestasi, kinerja, performa atau kegiatan-kegiatan perusahaan, aksi korporasi kita sampaikan juga diberbagai channel yang kita miliki."
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Publikasi yang dilakukan PR terhadap pencapaian-pencapaian perusahaan dilakukan melalu *website* resmi PT. Pindad (Persero) yakni pindad.com dan juga beberapa rangkaian media monitoring. Publikasi dilakukan melalui channel yang sudah dimiliki oleh perusahaan seperti pindad.com yang merupakan website utama. Publikasi berupa berita prestasi maupun kegiatan tidak memiliki jadwal terbit yang rutin sehingga dalam melakukan publikasi ini PT. Pindad (Persero) terkadang lebih telat dibanding dengan media eksternal. Namun, PT. Pindad (Persero) memiliki majalah yang mencakup informasi terkait dengan prestasi,

kinerja dan kegiatan pertriwulan dengan jadwal terbit yang rutin dilakukan setiap triwulan sekali.

Gambar 3. 6 E-Magazine Pindad



Sumber : Annual Report PT. Pindad (Persero)

Hal ini dilakukan sebagai upaya PR guna membangun reputasi dengan menonjolkan keunggulan dan prestasi perusahaan. Tak hanya melakukan publikasi kepada publik eksternal, PT. Pindad (Persero) juga melakukan publikasi kepada publik internalnya melalui intranet maupun media lainnya seperti *whatsapp grup*. hal ini dilakukan PT. Pindad (Persero) sebagai apresiasi atas capaian kerja karyawan dengan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan dengan ini karyawan akan merasa diapresiasi dan juga termotivasi untuk menghasilkan produk-produk berprestasi lainnya. loyalitas yang diberikan karyawan tentunya akan menjadi dampak yang baik bagi PT. Pindad (Persero).

3. Melakukan Media *Monitoring*

Media *monitoring* merupakan proses penyaringan konten media yang dilakukan perusahaan dengan mengevaluasi media relations. Hal ini juga menjadi salah satu tugas dari PR PT. Pindad (Persero) untuk menyaring konten yang akan dipublikasi oleh media seperti berita, koran hingga media sosial agar konten yang terpublikasi dapat sesuai dengan fakta yang terdapat di dalam perusahaan.

> "publikasi itu kita monitor semua ini dan termasuk zonasinya mungkin ini terkait apa ini umumnya dampak positif negatifnya itu udah kita cover semua jadi kelihatan dan cara main free itu"
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Upaya yang dilakukan PR PT. Pindad (Persero) dalam memonitoring berita dirasa efektif bagi perusahaan karena *impact* positif yang didapatkan dengan menyaring konten publikasi media. Karena publikasi dilakukan media eksternal telah melewati proses penyaringan dari perusahaan. dalam melakukan media monitoring, PR juga melakukan segmentasi jangkauan audience agar berita yang disampaikan dapat diterima dengan baik dengan audince yang ditargetkan.

> **"**kita menjalin hubungan aja sama kita kerjasama misalnya sama beberapa media nasional ya sama kompas atau CNN itukan dampak efektifitas komunikasinya juga berbeda dari jangkauan audince yang dicapai. Jadi tiap media punya jangkauan audience yang berbeda makanya kita perlu selektif untuk dapat mencapai audience yang ditargetkan kan"
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Dengan upaya jenis ini, PR dapat memantau opini publik yang akan mempengaruhi reputasi perusahaan. Dalam melakukan media monitoring PT. Pindad (Persero) secara rutin melakukan media monitoring dengan membangun media relations untuk mengatur pemberitaan yang akan

terbit. Seperti melakukan kerja sama media bersama *content creator* untuk meningkatkan minat serta kepercayaan publik ataupun pembeli terhadap produk yang dihasilkan oleh PT. Pindad (Persero).

Gambar 3. 7 kolaborasi Youtube bersama konten kreator otomotif



Sumber : Channel Youtube Fitra Eri

Namun, dalam melakukan publikasi PT. Pindad cenderung lebih menggunakan PR in-house sehingga perlu bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas karyawannya.

> "Kita alhamdulilah masih pake in house jadi kita optimalkan segala SDM yang ada karena segala keterbatasan juga ya kita lakukan sendiri tapi alhamdulilah kita 2023 kita peringkat 1 di cluster manufaktur untuk scoring pemberitaan dari bumn kita peringkat 1 dari 9 bumn pertahanan"
> (Wawancara dengan Ryan Prasastyo, Sekretaris Perusahaan, 19 Januari 2024)

Dengan itu peran dan produktifitas karyawan sangat dibutuhkan melihat prestasi terkait pemberitaan yang dilakukan PT. Pindad berhubungan dengan produktifitas yang dilakukan karyawan. atas publikasi yang telah dilakukan melalui media digital ini, PT. Pindad (Persero) telah meraih prestasi penghargaan pada 3rd Indonesia Top Digital Public Relations Award 2023 kategori subsidiary BUMN yang diselenggarakan oleh TRAS N CO dan Infoekonomi.

Gambar 3. 8 PT. Pindad (Persero) meraih penghargaan pada Indonesia Top Digital PR 2023



Sumber : Berita Pindad.com

Dengan itu, Penting bagi perusahaan untuk perusahaan meningkatkan kualitas kinerja dari karyawan karena karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk terus meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan. PT Pindad (Persero) dan karyawan memiliki hubungan saling membutuhkan satu sama lain dengan

itu perusahaan perlu mambangun hubungan yang baik dengan karyawan begitupun karyawan akan termotivasi memberikan kinerja yang baik untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Dengan itu PT. Pindad (Persero) yang sadar akan pentingnya komunikasi antara perusahaan dan karyawan sehingga penting bagi keduanya untuk memiliki komunikasi dan hubungan yang baik.

> "Tidak mungkin sebuah roda organisasi seperti Pindad berjalan tanpa adanya komunikasi antara perusahaan dengan karyawan maupun antara sesama karyawan. Ini sangat penting, karena ada tujuan bersama dengan orang-orang yang berbeda tentu akan menjadi masalah kalau komunikasi terhambat. Untuk mencapai tujuan bersama tentu dengan komunikasi. ga mungkin satu sama lain jalan sendiri-sendiri dan untuk mencapai tujuan bersama satu-satunya cara adalah dengan cara menjaga komunikasi itu"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Februari 2024)

Komunikasi yang baik di dalam perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga perlu adanya upaya untuk membangun komunikasi tersebut. Dalam upaya membangun komunikasi yang baik dengan karyawan, PT. Pindad (Persero) menggunakan beberapa cara untuk bertukar informasi antara perusahaan dan karyawan seperti dengan menggunakan *website* pindad.co.id yang merupakan *intranet* yang hanya dapat dijangkau oleh karyawan dengan muatan informasi yang hanya ditujukan untuk karyawan PT. Pindad (Persero), pembuatan E-Magazine dan Bulletin yang disebar setiap triwulan sekali untuk memberikan informasi terbaru yang terkait dengan perusahaan.

Untuk memaksimalkan upaya yang dilakukan, PT. Pindad (Persero) membuat program yang ditujukan untuk karyawan dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja serta kinerja yang akan diberikan kepada perusahaan

B. Program *Employee relations* PT. Pindad (Persero)

Karyawan dengan peran penuh memberikan banyak manfaat kepada perusahaan dengan itu Berkembangnya suatu perusahaan tak luput dari peran karyawan yang berloyalitas. Adanya kesadaran PT. Pindad (Persero) terkait pentingnya karyawan merupakan langkah awal upaya perusahaan untuk mensejahterakan karyawan.

> "Manusia itu salah satu aset penting selain dengan ada uang, metode dan produk. manusia itu adalah aset yang menurut kita justru paling besar karena tidak mungkin ada produk kalau tidak ada karyawan yang mengerjakan produk itu. karyawan itu adalah yang mengelola semua aset-aset yang lain sehingga itu sangat penting tentunya peranan karyawan bagi perusahaan"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Februari 2024)

Kesejahteraan karyawan yang diupayakan oleh PT. Pindad tentunya mengharapkan kinerja terbaik yang diberikan oleh individu karyawan. Mengingat PT. Pindad (Persero) merupakan Perseroan Terbatas yang tentunya mengharapkan keuntungan dari kegiatan usaha yang telah dilakukan. PT. Pindad menyadari segala keuntungan dari perusahaan akan didapatkan jika karyawan memberikan kinerja terbaiknya terhadap perusahaan.

> "kinerja itu pasti akan sebanding lurus dengan ini ya semakin tinggi kerja tentu akan semakin produktif sehingga produk-produk yang dihasilkan atau output yang dihasilkan oleh perusahaan juga akan semakin bernilai"
> (wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Februari 2024)

Untuk itu PT. Pindad Persero membuat program yang menunjang kinerja dan juga meningkatkan motivasi dengan adanya program yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawan.

> "Program tersebut itu diadakan untuk memberikan rehat bagi karyawan bukan hanya untuk kerja artinya ketika seseorang terus-terusan bekerja itu akan mencapai titik jenuh. sehingga diperlukan upaya agar titik jenuh

> tersebut bisa diminimalisir salah satunya dengan program-program yang telah dibentuk. Tentu ini sangat penting karena kalau tidak ada program seperti itu karyawan hanya masuk kerja pulang masuk kerja pulang sehingga itu akan lebih meningkatkan stres karyawan terus juga mengurangi forum komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan yang lainnya yang tentu ini akan berdampak nanti terhadap cara komunikasi di tempat pekerjaan atau di lapangan"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Februari 2024)

Dengan adanya kesadaran akan pentingnya motivasi dan kinerja karyawan, PT. Pindad (Persero) berupaya untuk membangun hubungan dengan karyawan yaitu Employee relations yang akan menguntungkan bagi perusahaan dan juga karyawan. Berikut program yang terapkan oleh perusahaan terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan

1. Program Tunjangan Kinerja

   Setiap karyawan tentu memberikan kinerja individu yang berbeda dalam setiap bidang pekerjaannya sehingga dengan perbedaan kinerja tersebut maka PT. Pindad (Persero) membuat program penghargaan berbasis kinerja sebagai apresiasi kepada karyawan dengan capaian kinerja-kinerja terpilih dan kontribusi yang baik terhadap perusahaan. Program ini memberikan penghargaan kepada karyawan dalam bentuk tunjangan kinerja, kenaikan golongan gaji, tugas belajar. Dalam Surat Keputusan Direksi tentang Ketentuan Benefit dan Penghargaan Pegawai, program ini dibuat untuk memberikan tunjang gaji atas kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Sehingga program tunjangan kinerja merupakan tunjangan yang diberikan kepada hasil dari kinerja karyawan di tahun sebelumnya. Program tunjangan kinerja dilakukan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaiknya serta mempertahankan tingkat kontribusinya terhadap perusahaan. Dalam penerapannya, tunjangan kinerja dilakukan per satu tahun sekali didata

berdasarkan dengan pencapaian KPI dan soft kompetensi yang akan menjadi nilai kinerja untuk mendapatkan nominal tunjangan kinerja yang akan diberikan.

> "tunjangan kinerja mempengaruhi gaji dan penerimaan itu secara mungkin sangat berpengaruh. Karena dengan kinerja yang tinggi yang diberikan diimbangi juga dengan benefit lebih yang didapatkan itu kemungkinan besar akan berdampak sangat tinggi untuk memotivasi karyawan disamping program-program lainnya."
> (Wawancara dengan Fajar A. Purnama, 11 Januari 2024)

Dari wawancara ini dikatakan bahwa program ini dirasa paling mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena nominal yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik terhadap perusahaan untuk mendapatkan timbal balik berupa tunjangan kinerja. Dengan motivasi kerja yang kuat karyawan akan memberikan kontribusi penuh dari karyawan PT. Pindad (Persero) dapat terus menghasilkan produk-produk yang unggul serta terus berkembang untuk mencapai visi perusahaan. apresiasi diberikan dalam bentuk nominal kepada karyawan guna membangun ambisi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan.

> "Ketika perusahaan memberikan bonus tunjangan itu karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya terhadap perusahaan nah dampak negatifnya juga disini karena ini seperti meminum air laut, semakin diminum semakin haus ketika diberi sesuatu malah nuntut yang lain karena ini menjadi referensi ketika tahun kemarin diberi bonus tapi tahun sekarang tidak diberi bonus sehingga itu menjadi referensi kedepannya padahal belum tentu hasil yang kemarin sama seperti sekarang"
> (wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

2. Program Rekreasi

Program rekreasi merupakan salah satu program yang umum dilakukan oleh perusahaan salah satunya adalah PT. Pindad (Persero) guna meningkatkan rasa sejahtera karyawan dan membangun komunikasi atau hubungan antar karyawan. Program ini diadakan dengan tujuan membangun serta menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman. Program dilakukan untuk seluruh karyawan di PT. Pindad (Persero) tanpa terkecuali. Setiap karyawan baik produksi maupun non produksi memiliki kesempatan yang sama rata dalam program rekreasi ini. Program rekreasi ini dilakukan sekali dalam setahun dalam bulan yang sudah ditentukan. Program ini dirasa lebih merefresh karyawan dengan adanya kegiatan diluar perusahaan yang bersifat tidak formal sehingga karyawan dapat lebih bersantai dengan kegiatan dan waktu yang telah disediakan oleh perusahaan sebagaimana tujuan PT. Pindad (Persero) membuat program ini untuk memberikan refreshing kepada karyawan atas kerja keras yang telah dilakukan. Kegiatan ini biasanya diisi dengan *sharing*, *ice breaking*, hingga evaluasi namun sayangnya program ini dilakukan menyesuaikan dengan anggaran pemasukan perusahaan atau kondisi keuangan perusahaan, dalam setahun belum tentu kegiatan ini dapat terlaksana dengan baik. Sehingga dalam pelaksanaan program *employee relations* di dalam PT. Pindad (Persero) kegiatan rekreasi menjadi program yang belum maksimal pelaksanaannya. Sudah lebih dari 3 tahun program ini belum terlaksana kembali karena perusahaan perlu membenahi keuangan perusahaan yang terkena dampak Pandemi Covid – 19.

3. *Special event*

Program ini merupakan program yang dilaksanakan untuk mengapresiasi peran karyawan atas pencapaian perusahaan. Dalam

pelaksanaannya, kegiatan dilakukan dalam waktu-waktu tertentu dan perayaan-perayaan tertentu seperti merayakan ulang tahun perusahaan. Kegiatan berupa Ulang Tahun PT. Pindad, hari peringatan kemerdekaan, perayaan pencapaian, kegiatan bersama Defend.id dan lain - lain.

Gambar 3. 9 Kegiatan Lomba Ulang Tahun PT. Pindad (Persero)



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

Kegiatan diadakan bersifat santai sehingga menjadi *refreshing* bagi karyawan dari lingkup pekerjaan. Tujuan diadakannya kegiatan ini untuk membangun *chemistry* antara perusahaan dan karyawan sehingga menciptakan rasa terapresiasi dari karyawan oleh perusahaan terhadap keterlibatannya dalam produktifitas perusahaan.

> "Ulang tahun pindad itu event terus untuk eventnya akan dibentuk kepanitiaan di event tersebut. Kalau meriah itu ada panggung bahkan ada bazar yang tapi kalau sederhana kita hanya syukuran pengajian dan door prize. Dalam event tersebut diadakan door prize yang biasanya berupa bingkisan bukan hanya untuk

karyawan berprestasi tapi memang untuk semua karyawan yang beruntung saat itu.
(Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

Gambar 3. 10 Doorprize dan Reward di Ulang Tahun PT. Pindad (Persero)



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

Terlebih adanya *reward* seperti *doorprize* dengan hadiah menarik. Dengan adanya special event ini dilakukan dalam upaya memperkuat motivasi kerja dengan meningkatkan rasa kepuasan bagi karyawan karena merasa terapresiasi dan dekat dengan perusahaan. Selain itu, kegiatan yang dilakukan menjadi refreshing bagi karyawan dengan bertemu rekan kerja di luar lingkup pekerjaan sehingga karyawan dapat lebih santai dan terbangunnya *bonding* antar karyawan.

Gambar 3. 11 Special Event Olahraga bersama Defend.id



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

Dalam hal ini PT. Pindad (Persero) menggunakan *moment* ini untuk berkomunikasi dengan baik sehingga dapat membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan. Selain perayaan ulang tahun PT. Pindad (Persero), kegiatan *special event* ini juga dilakukan dengan mengadakan perlombaan antar komunitas karyawan yang berasal dari komunitas-komunitas yang dibentuk atas inisiasi karyawan untuk menuangkan hobi olahraga.

4. Program Pelatihan Keagamaan

Program pelatihan keagamaan yang dilakukan PT. Pindad (Persero) untuk menghormati umat beragama di PT. Pindad (Persero) khususnya agama islam dan juga kristen karena mayoritas karyawan PT. Pindad (Persero) beragama islam dan kristen. Program ini biasa dilakukan ketika hari hari besar agama seperti pada bulan Ramadhan dan Hari Raya Natal.

Gambar 3. 12 Halal Bi Halal Setelah Hari Raya Idul Fitri



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

Tujuan dari kegiatan ini adalah agar jamaah atau umat beragama di PT. Pindad (Persero) dapat merasakan kehadiran perusahaan di dalam perayaan hari besar mereka. Tak hanya melakukannya pada hari besar, program ini juga disusun agar umat beragama dapat saling belajar satu sama lain dengan adanya kegiatan pelatihan imam khatib, tahsin Quran dan bahasa arab yang diadakan setiap hari senin sampai dengan jumat pada jam istirahat selain itu juga beberapa pelatihan-pelatihan lain yang dilakukan secara tidak rutin seperti pengurusan jenazah, zakat, penghitungan waris bagi umat muslim untuk dan kegiatan ibadah bersama serta kegiatan lainnya bagi umat kristiani. Kegiatan- kegiatan keagamaan lainnya biasanya dilakukan bersamaan dengan perayaan hari besar maupun peringatan keagaaman lain. Seperti yang dilakukan PT. Pindad (Persero) saat peringatan Nuzulul Quran bersamaan dengan Ramadhan yang dilakukan oleh umat muslim, untuk menghormati hari besar serta merayakan bersama-sama dengan karyawan yang beragama muslim, PT.

Pindad (Persero) melakukan kegiatan yang berkaitan dengan peringatan hari keagaaman tersebut.

Hal ini juga diunggah di situs resmi PT. Pindad (Persero) sebagai publikasi terkait dengan kegiatan yang dilakukan oleh internal PT. Pindad (Persero) dalam memperingati hari besar keagamaan.

Gambar 3. 13 Publikasi Kegiatan Keagamaan PT. Pindad (Persero)



Sumber : Berita Pindad.com

5. Program Karya Siswa

Karya siswa terdiri dari tugas belajar dan izin belajar. Program ini merupakan program khusus yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan yang memenuhi kriteria perusahaan. Program yang dilakukan dengan memberikan tugas dan izin belajar kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dalam hal ini karyawan yang berminat akan terus meningkatkan loyalitasnya hingga memenuhi syarat dan ketentuan agar dapat diajukan oleh kepala Unit/Divisi untuk mengikuti

tugas belajar. Ada beberapa ketentuan mengenai tugas belajar yang telah ditetapkan oleh perusahaan , yaitu :

1. Tugas belajar diberikan kepada pegawai karena kebutuhan perusahaan dengan biaya sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan (beasiswa perusahaan)
2. Pegawai melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dengan beasiswa perusahaan maupun lembaga beasiswa
3. Pegawai yang mendapatkan kesempatan bersedia menandatangani untuk menjadi pegawai perusahaan baik saat pelaksanaan pendidikan atau setelah menyelesaikan pendidikan (Surat Keputusan Direksi : Nomor Skep/1a/P/BD/V/2027 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT. Pindad (Persero)).

Program ini dirasa belum objektif karena ketentuan karyawan yang akan mendapatkan tugas belajar ada pada kepala Divisi/Unit yang nantinya akan menunjuk karyawan mana saja yang akan mendapatkan beasiswa tugas belajar. Seperti yang tertulis pada Surat Keputusan Direksi : Nomor Skep/1a/P/BD/V/2027 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT. Pindad (Persero) pasal 8 tentang tata cara pegawai mendapatkan beasiswa sebagai berikut :

1. Atas persetujuan Direktur Utama, VP yang membidangi SDM dapat menginformasikan adanya tawaran pemberian beasiswa dari perusahaan, sponsor beasiswa atau dari lembaga pendidikan di luar perusahaan kepada kepala Divisi/Unit
2. Kepala Divisi/Unit memberikan konfirmasi pegawai yang diajukan untuk memperoleh beasiswa kepada direktur utama dengan tembusan VP

3. Departemen yang membidangi pengelolaan karir mengevaluasi data pegawai sesuai dengan persyaratan beasiswa.
4. Apabila keseluruhan jumlah pegawai melebihi ketentuan, pegawai akan dipilih oleh Direksi

Pelaksaan program karya siswa telah memberikan dampak yang baik bagi kedua belah pihak antara perusahaan dan karyawan. Pendidikan yang akan ditempuh karyawan akan membawa inovasi serta warna baru untuk perusahaan dapat terus berkembang sehingga dalam program ini karyawan maupun perusahaan terus berkembang. Program ini dibuat untuk menunjang kinerja karyawan dengan memberikan fasilitas pendidikan yang sepenuhnya ditanggung perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang lebih maksimal dari karyawan atas fasilitas yang diberikan. Fasilitas pendidikan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan terpilih telah menumbuhkan rasa keterikatan dengan perusahaan sehingga karyawan dapat berkomitmen jangka panjang atas tanggung jawabnya terhadap perkembangan perusahaan.

> "Terhadap individu karyawannya juga jadi karyawan juga lebih tanggung jawab dan lebih mateng lah untuk bidangnya jadi pekerjaan yang dilakukan bisa lebih efesien dari ilmu yang didapat. Apalagi kan karyawan juga harus mengabdi setelah masa pendidikannya selesai jadi ada komitmen antara karyawan sama perusahaan untuk tetap memiliki hubungan yang terikat"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

Dalam menjalankan program ini terdapat 2 jenis status karyawan yaitu pegawai yang tidak melepaskan jabatannya dengan wajib melaksanakan tugas di dalam pekerjaannya sehingga dapat memperoleh gaji penuh dan pegawai yang melepaskan jabatannya sehingga tidak wajib mengerjakan tugasnya dengan gaji yang sesuai ketentuan. Sebelum pelaksanaan

pendidikan, karyawan wajib menyetujui syarat dan ketentuan dari perusahaan mengenai kontrak pengabdian setelah selesai pendidikan. Karyawan yang mendapatkan tugas belajar harus mengikuti pendidikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang akan menunjang bidang kerja karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik karyawan terhadap perusahaan Saat penerapan program ini, karyawan akan mendapatkan biaya penuh atas pendidikan yang sedang dilakukan mulai dari biaya formulir, biaya kuliah, tunjangan biaya hidup, tunjangan transportasi, biaya penelitian hingga tunjangan buku. Setelah masa pendidikan, karyawan harus melakukan pengabdian terhadap PT. Pindad (Persero) berupa konrak kerja yang disetujui sebelum pelaksanaan pendidikan. Namun, dengan ketentuan yang sudah tertulis tidak ada ketentuan kriteria yang terukur dan jelas terkait dengan target kinerja yang dibutuhkan untuk mendapatkan kesempatan diajukan dalam tugas belajar sehingga tugas belajar juga bisa diberikan kepada karyawan yang memiliki hubungan baik oleh atasannya.

6. Program Olahraga

PT. Pindad (Persero) merupakan perusahaan di bidang usaha industri manufaktur dengan itu karyawan tentu memiliki beban kerja yang cukup berat. Dengan itu, perusahaan berinisiatif untuk memberikan jam bebas berolahraga pada pukul 15.30 sampai dengan jam pulang dan khusus hari jumat dilakukan sebelum jam masuk kantor yakni dimulai jam 08.30 hingga jam 09.00. Jam bebas ini digunakan untuk berolahraga terlebih PT. Pindad (Persero) memberikan fasilitas terhadap hobi olahraga karyawannya seperti adanya gym, lapangan tenis, lapangan basket, badminton, tenis meja dan beberapa fasilitas lainnya. dengan itu karyawan semakin bersemangat dan dianggap dapat merefresh pikiran

dari beban kerja yang tinggi. Dengan adanya jam bebas ini, karyawan berinteraksi dengan baik sehingga menghasilkan inisiasi karyawan untuk membentuk komunitas - komunitas olahraga dengan berbagai bidang olahraga. Terdapat beberapa komunitas sesuai dengan bidang minat olahraga seperti Pindad Runners, Pindad Soccer Arena, Pindad Basketball, Pindad Cycling Community hingga yang terbaru yaitu Archery.

Gambar 3. 14 Peresmian Komunitas Archery PT. Pindad (Persero)



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

Komunitas - komunitas ini aktif dalam kegiatan rutinan yang sudah dijadwalkan bersama Terbentuknya komunitas ini membuat PT. Pindad (Persero) menjadi rutin untuk berolahraga hingga mengikuti perlombaan antar komunitas dengan perusahaan lain terlebih perlombaan ini biasanya akan mendapatkan tambahan reward pemenang yang meningkatkan motivasi semangat karyawan. Komunitas ini juga secara aktif berlatih dan bertemu sesuai dengan jadwal yang telah disepakati antar karyawan sehingga terbentuklah solidaritas dan karyawan merasakan tumbuhnya

rasa sportivitas kerja karena bonding yang dilakukan di dalam komunitas ini.

Gambar 3. 15 Kegiatan Komunitas Sepak Bola Pindad



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

Dengan melihat keaktifan karyawan dengan memiliki motivasi dan inisiatif yang tinggi PT. Pindad (Persero) memfasilitasi kegiatan mereka dengan membuat beberapa lapangan dan penyediaan alat seperti fasilitas lapangan basket, lapangan futsal, lapangan voli, lapangan badminton dan penyediaan tenis meja Dengan adanya komunitas yang terbentuk ini komunikasi antar karyawan dirasa menjadi lebih baik dengan mengenal satu sama lain yang berasal dari bidang divisi yang berbeda. Kegiatan ini juga dianggap sangat merefreshing karyawan dengan adanya kegiatan perusahaan di luar bidang pekerjaan. Mendukung hobi karyawan dengan mendirikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan menunjang hobi menjadi salah satu cara PT. Pindad untuk meningkatkan motivasi dan rasa cinta terhadap perusahaan.

7. Program Pelatihan Budaya Perusahaan

Program pelatihan budaya perusahaan adalah program yang dibentuk untuk karyawan agar mengenal lebih dekat perusahaan, pengenalan visi misi perusahaan, memperkuat rasa cinta terhadap perusahaan, mengenal budaya komunikasi di dalam perusahaan dengan mempelajari kembali prinsip perusahaan yang akan menjadi nilai baru dengan lebih tergambar dan mudah dipahami seluruh karyawan PT. Pindad (Persero). Pentingnya rasa keterikatan antara karyawan dan visi perusahaan juga menjadi salah satu pentingnya program ini dilakukan. Program ini diadakan dengan tujuan menyatukan atau menyelaraskan antara tujuan perusahaan dan individu karyawan. Selain mengenal lebih dekat perusahaan, program ini juga dirasa dapat meningkatkan komunikasi yang terjadi antar karyawan hingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja yang karyawan berikan kepada perusahaan karena bagi PT. Pindad (Persero) sebuah budaya perusahaan yang sehat yang ada di dalam suatu perusahaan akan memberikan banyak manfaat dengan meningkatnya performa kinerja karyawan yang konsisten dan efesien dengan meningkatnya moralitas di dalam perusahaan.

> "Program pelatihan budaya perusahaan disana juga dikasih motivasi - motivasi untuk bekerja lebih baik termasuk juga dapat meningkatkan kecintaan kita terhadap perusahaan, untuk meningkatkan kinerja kita di perusahaan. Selain itu kita seperti mendapatkan kenalan baru atau relasi baru di perusahaan dengan ada kegiatan tersebut maka hubungan antar karyawan pun menjadi lebih dekat karena kita bisa mengenal lebih jauh antara karyawan yang mungkin sebelumnya hanya tahu wajah atau tahu nama saja tapi dengan duduk bareng mendapatkan pemahaman materi tentang motivasi segala macamnya maka dapat menambah relasi baru"
> (Wawancara dengan Firman, Staff, 19 Januari 2024)

Program ini dilakukan atas dasar pentingnya hubungan yang baik antara perusahaan dan juga karyawan serta sadarnya perusahaan akan pentingnya keselarasan karakteristik individu karyawan dengan budaya yang telah ada di perusahaan. Pelatihan budaya perusahaan yang ada di PT. Pindad (Persero) dilakukan dengan menerapkan program Akhlak dari BUMN. Akhlak merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Program Akhlak adalah program yang diusung dari BUMN, dimana setiap perusahaan BUMN mengharuskan setiap perusahaan untuk menerapkan program akhlak kepada karyawannya. Program ini bertujuan untuk mengenalkan budaya perusahaan BUMN terhadap setiap karyawan dengan pelatihan yang diberikan baik dari pelatihanan budaya umum maupun pelatihan budaya sesuai pada divisinya. Dalam penerapannya, program ini menerjemahkan surat keputusan direksi yang harus ditaati oleh seluruh karyawan untuk menyelaraskan budaya perusahaan dan karakteristik individu karyawan dengan itu lalu membentuk tim yang disebut *agent of change* pada setiap divisi untuk menjadi wadah sekaligus penyalur pengenalan budaya perusahaan. tak hanya itu, *agent of change* memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan untuk dapat membangun motivasi karyawan dalam memberikan hasil kinerjanya. Berjalannya program ini dirasa menjadi wadah yang menyenangkan bagi karyawan karena dengan adanya pelatihan ini karyawan dapat melakukan komunikasi dengan berinteraksi antara sesama karyawan baik yang berasal dari satu divisi maupun dari divisi lain. Dengan komunikasi yang terjadi antara karyawan ini dapat membangun hubungan harmonis antara sesama karyawan sehingga memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

8. Program Pelatihan Umum dan Kinerja

Program pelatihan umum dan kinerja dalam PT. Pindad (Persero) disebut dengan Diklat. Diklat bertujuan untuk memeberikan pemahaman mengenai hal-hal dasar yang harus diketahui oleh seluruh pegawai perusahaan. Sehingga program ini dilakukan tak hanya untuk meningkatkan kinerja dari karyawan namun juga meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan masing-masing bidang di PT. Pindad (Persero). Untuk memperluas pasar PT. Pindad (Persero) memerlukan kualitas karyawan yang kompeten dan dapat berinovasi. Dengan itu tentunya PT. Pindad (Persero) menyusun serangkaian program pendidikan dan pelatihan pegawai guna menunjang kualitas kinerja karyawan. Hal ini ditulis didalam Surat Keputusan Direksi Nomor: Skep/1a/P/BD/V/2027 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT. Pindad (Persero). Terdapat diklat umum yang akan diterima oleh seluruh karyawan dengan pelatihan mengenai trategi perusahaan, administrasi umum perusahaan hingga Kursus Pengenalan Industri (Susnalind). Selain pelatihan yang terdapat di dalam diklat dasar, PT. Pindad (Persero) memiliki beberapa pembagian diklat khusus yang memberi pelatihan sesuai pada bidangnya.

> "Setiap karyawan yang akan diberikan pelatihan sentralkan di bagian diklat lalu karyawan yang sudah mengikuti pelatihan itu akan di data sudah mengikuti pelatihan-pelatihan pelatihan formal maupun nonformal ya pelatihan dan seminar sertifikasi itu semuanya terdapat di bagian ada di bagian diklat itu"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Februari 2024)

Berikut beberapa diklat khusus tersebut :

a. Diklat Teknik Rekayasa dan Produksi

Diklat ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan tekniks yang dibutuhkan perusahaan

untuk menghasilkan produk yang dapat bersaing. Pelatihan dan materi yang terdapat di dalam diklat ini adalah bidang teknologi rekayasa, bidang rancang bangun, bidang produksi (Surat Keputusan Direksi Nomor: Skep/1a/P/BD/V/2027 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT. Pindad (Persero) Pasal 5: Diklat Teknik Rekaya Produksi). Karyawan yang akan mendapat pelatihan diklat ini merupakan karyawan yang mendapatkan sertifikasi keahlian yang sudah ditentukan oleh perusahaan seperti tanda tangan perjanjian dinas dengan perusahaan untuk mematuhi jangka waktu wajib kerja (kontrak kerja). Dengan produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan, perlu bagi perusahaan untuk terus mengasah skill serta melakukan pelatihan terhadap karyawan yang berada pada bidangnya. Hal itu dibutuhkan untuk perusahaan terus berkembang dan berinovasi agar dapat terus melahirkan produk-produk unggulan dan mencapai visi perusahaan sebagai salah satu perusahaan terbaik di Asia. Pelatihan ini dilakukan tentunya untuk menunjang pengetahuan dan kinerja karyawan yang akan diberikan kepada perusahaan. Pelatihan ini akan melatih pengetahuan serta keterampilan karyawan terhadap produk yang akan dihasilkan oleh PT. Pindad (Persero). Dalam jadwal yang sudah ditentukan, setiap karyawan akan mendapatkan pelatihan selama 40 jam dalam setahun yang disesuaikan dengan jam pelajaran. Program pelatihan yang dilakukan menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan pada tiap pelajarannya.

Pelaksanaan pelatihan ini tak hanya memberikan pelatihan skill namun juga pelatihan komunikasi dan public speaking. Hal ini dilakukan untuk melatih kemampuan karyawan dalam memberikan materi pada saat-saat tertentu. karyawan akan memberikan edukasinya terhadap instansi yang bekerja sama dengan PT. Pindad (Persero) seperti saat adanya kunjungan industri dari sekolah, saat itu karyawan terlatih PT. Pindad (Persero) akan memberikan pengetahuan terkait dengan produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Pindad (Persero). Pelatihan ini tak hanya dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam berinovasi untuk menghasilkan produk-produk unggulan namun juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar public speaking

b. Diklat Manajemen Perusahaan

Pelatihan Manajemen perusahaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan tentang fungsi-fungsi manajemen yang ada di perusahaan agar lebih efisien dalam mengelola perusahaan. (Surat Keputusan Direksi Nomor: Skep/1a/P/BD/V/2027 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT. Pindad (Persero) Pasal 6 : Diklat Manajemen Perusahaan). Sehingga dalam penerapannya program ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bidang manajemen guna meningkatkan produktifitas perusahaan. dalam pelatihan ini

memberikan dampak yang baik bagi karyawan maupun perusahaan seperti adanya peningkatan produktifitas perusahaan. pelatihan ini tak hanya untuk meningkatkan kinerja namun juga mengasah skill karyawan.

Gambar 3. 16 Kegiatan Pelatihan Public Speaking



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

pemberian pelatihan ini merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja yang akan diberikan karyawan terhadap perusahaan. dalam pelaksanaannya, pelatihan ini memiliki jadwal triwulan hingga 6 bulan sekali atau jadwal disesuaikan dengan pelatihan yang dibutuhkan karyawan. sama dengan program pelatihan lainnya, pelatihan ini juga dilaksanakan dalam jumlah 40 jam setiap tahunnya

Gambar 3. 17 Training for Trainer



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad (Persero)

dalam diklat ini terdapat beberapa materi yang akan diberikan di dalam program pelatihan ini yakni manajemen strategi, manajemen SDM, *general management*, manajemen marketing, manajeman pemasaran dan penjualan, manajemen keuangan, amanajemen operasi, manajemen material, manajemen kewirausahaan, manajemen sistem informasi. Dengan seluruh pelatihan yang diberikan, perusahaan merasa perlu untuk terus memberikan pelatihan secara rutin karena pelatihan ini dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan.

c. Diklat Kepemimpinan

Pelatihan ini dilakukan dengan tujuan memenuhi kompetensi manajerial dan kepemimpinan pegawai dan menyiapkan kader pemimpin di masa pendatang yang sejalan dengan perencanaan suksesi sesuai dengan ketentuan pengembangan dan pembinaan karir yang berlaku (Surat Keputusan Direksi Nomor: Skep/1a/P/BD/V/2027 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai PT. Pindad (Persero) Pasal 7 : Diklat Kepemimpinan). Dalam hal ini perusahaan akan memberikan materi yang meliputi wawasan yang terkait dengan manajerial dan kepemimpinan yang sesuai dengan kompetensi yang berlaku di perusahaan. pelatihan ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melatih jiwa kepemimpinan sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang ada pada karakteristik masing-masing karyawan. karyawan yang terlatih dalam hal ini lebih percaya diri dalam melakukan komunikasi dan akan dapat mengembangakan hubungan di dalam perusahaan. karyawan dengan pengembangan komunikasi yang baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan karena karyawan akan mampu untuk mengelola informasi dan ide sehingga karyawan dapat lebih fleksibel dan adaptif terhadap tantangan kerja yang terjadi.

Pelaksanaan pelatihan ini diberikan disesuaikan dengan kategori tingkat pendidikan karyawan. diklat kepemimpinan ini dibagi menjadi dua yaitu :

a. Diklat kepemimpinan untuk persiapan kaderisasi

Tabel 3. 2 Kategori Diklat Kepemimpinan Persiapan Kaderisasi

NO	NAMA DIKLAT	PESERTA	PENDIDIKAN MINIMAL
1.	Diklat kepemimpinan 1	Strata 2	S1
2.	Diklat Kepemimpinan 2	Strata 3	D3
3.	Diklat Kepemimpinan 3	Strata 4	SLTA
4.	Diklat Kepemimpinan 4	Strata 5	SLTA

Sumber : Dokumen PT. Pindad (Persero)

b. Diklat kepemimpinan untuk mencapai kompetensi

Tabel 3. 3 Kategori Diklat Kepemimpinan Mencapai Kompetensi

NO	NAMA DIKLAT	PESERTA	PENDIDIKAN MINIMAL
1.	*Leadership for Senior Manager*	Strata 2	S1
2.	*Leadership for Middle Manager*	Strata 3	D3
3.	*Supervisory Leadership*	Strata 4	SLTA
4.	*Effective Staff Development Program*	Strata 5	SLTA

Sumber : Dokumen PT. Pindad (Persero)

d. Diklat Purna Tugas

Diklat ini dibuat oleh perusahaan dan ditujukan untuk karyawan yang akan pensiun. Karyawan yang akan pensiun dapat mengajukan pelatihan 1 sampai 3 tahun sebelum masa persiapan pensiun (MPP). karyawan akan mendapatkan diklat setelah mendapatkan persetujuan dari Kepala Divisi.

Gambar 3. 18 Pelatihan Purna Tugas



Sumber : Dokumentasi PT. Pindad

Beberapa materi pelatihan diklat purna tugas antara lain adalah persiapan mental psikologi dan spritual, manajemen keuangan, manajemen hidup sehat, dan aktivitas setelah pensiun. Hal ini dilakukan sebagai apresiasi terhadap karyawan atas pengabdiannya terhadap PT. Pindad (Persero) dan kinerja terbaik yang diberikan hingga akhir masa tugas karyawan. Tak hanya pemberian materi dan persiapan pensiun lainnya, pelepasan karyawan Purna Bhakti kerap dilaksanakan oleh PT. Pindad (Persero) sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan yang telah berdedikasi terhadap produktifitas perusahaan dengan memberikan kinerjanya terhadap perusahaan hingga habis masa kerja.

Gambar 3. 19 Publikasi Kegiatan Purna Tugas



Sumber : *Website* Pindad.com

Penting bagi perusahaan untuk terus berkembang dan mencapai kinerja yang baik. Perusahaan memberikan dukungan yang kuat kepada seluruh manajemen dan karyawan PT. Pindad (Persero) untuk terus menghasilkan capaian yang positif. PT. Pindad (Persero) telah menyusun strategi yang berfokus kepada peningkatan operasional hingga pemanfaatan penuh terhadap sumber daya. Program yang disusun telah memberikan dambak bagi individu karyawan sebagai target dari program-program employee relations.

> “pelatihan baik tunjangan-tunjangan atau mungkin kegiatan lain itu juga berpengaruh ke motivasi kerja. kegiatan itu benar-benar untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan maka motivasi pun otomatis juga akan meningkat sih, termasuk bagi saya sendiri dengan termasuk ada pelatihan-pelatihan tentang motivasi tentang hubungan dari manajemen apalagi manajemennya

> sendiri yang mau mengisi kegiatan atau memberikan motivasinya dari manajemen itu juga sangat berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan"
> (Wawancara dengan Firman, Staff, 19 Januari 2024)

Pencapaian pelaksanaan tugas yang telah disusun oleh Direksi menjadi penilaian kerja bagi karyawan. penilaian kinerja berada dalam pengawasan Dewan Komisaris yang telah ditetapkan menjadi KPI (*Key Performance Indicator)* atau dapat disebut Indikator Pencapaian Kinerja yang diukur melalui ukuran penilaian atas keberhasilan kerja yang sudah dicapai. Tercatat bahwa KPI yang telah dicapai oleh perusahaan telah mencapai 91,91% secara keseluruhan yang dapat dikategorikan baik (Annual Report PT. Pindad 2023). Penilaian KPI karyawan mencakup nilai keterlibatan, produktifitas, pengembangan dan pelatihan, *turnover* karyawan merupakan salah satu aspek penilaian kinerja yang dilakukan Dewan Komisaris. Segala bentuk program untuk mencapai hasil KPI yang baik telah dilakukan oleh PT. Pindad (Persero), sebagaimana rangkaian program telah dilakukan untuk meningkatkan serta mencapai target nilai KPI. Segala capaian perusahaan merupakan hasil dari motivasi kerja karyawan yang tinggi. Dengan itu, perusahaan berupaya untuk terus menjaga dan meningkatkan motivasi perusahaan dengan segala program yang telah disusun.

> "program tersebut itu diadakan untuk memberikan rehat bagi karyawan ya bukan hanya untuk kerja yang artinya ketika seseorang terus-terusan bekerja itu akan mencapai titik jenuh ya makanya diperlukan upaya agar titik jenuh tersebut ya bisa diminimalisir salah satunya dengan program-program tadi ya tentu ini sangat penting karena kalau tidak ada hal-hal yang seperti itu karyawan antara masuk kerja pulang masuk kerja pulang sehingga itu akan lebih meningkatkan stress karyawan terus juga mengurangi forum komunikasi antara karyawan dengan karyawan yang lainnya yang tentu ini akan berdampak nanti terhadap cara komunikasi di tempat pekerjaan atau di lapangan"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

Terjaganya komunikasi dan rendahnya tingkat stress karyawan terhadap pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. lingkungan yang kondusif dan suportif menjadi kekuatan bagi karyawan untuk terus

termotivasi memberikan kinerjanya yang baik bagi perusahaan. PT. Pindad (Persero) menganggap bahwa segala capaian kinerja yang telah terlampaui hingga saat ini merupakan hasil dari motivasi kerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan telah menghasilkan dampak yang positif terhadap perusahaan. Tercatat pendapatan usaha telah mencapai 91% dari target rencana kerja perusahaan hal itu merupakan peningkatan 128% dibanding dengan tahun sebelumnya.

Seluruh program yang dilakukan oleh perusahaan telah diterapkan kepada karyawan sebagaimana mestinya. Survey Kepuasan Kerja dan Keterikatan Pegawai Tahun 2023 mengantongi nilai 3,93 dengan klasifikasi Puas dan Terikat namun hal ini merupakan penurunan nilai dari tahun sebelumnya dengan nilai 3,96.

Gambar 3. 20 Grafik Kepuasan Kerja & Keterikatan Pegawai



Sumber : Annual Report PT. Pindad (Persero) 2023

Namun, turunnya tingkat kepuasan karyawan memberi kenaikan pada angka produktifitas perusahaan yang pada tahun 2022 tercatat 2,82 dengan 2.261 karyawan dan telah mencapai angka 3,82 dengan 2.086 karyawan pada tahun 2023. Pengurangan karyawan disebabkan meninggal dunia (5 orang), pensiun (165 orang), dan keluar (11

orang) (Annual Report PT. Pindad 2023). Produktifitas yang tinggi telah membawa PT. Pindad (Persero) mendapatkan pencapaian baru dengan peningkatan kualitas kinerja yang telah memberikan dampak baik pada *output* yang dihasilkan perusahaan dikutip dari (https://setkab.go.id/peninjauan-industri-pertahanan-di-pt-pindad-persero-kota-bandung-provinsi-jawa-barat-19-september-2023/) PT. Pindad (Persero) telah menempati ranking ke 79 perusahaan pertahanan dan terus berambisi untuk mencapai ranking 50 besar di tahun 2025.

Pencapaian pelaksanaan tugas yang telah disusun oleh Direksi menjadi penilaian kerja bagi karyawan. penilaian kinerja berada dalam pengawan Dewan Komisaris yang telah ditetapkan menjadi KPI (*Key Performance Indicator)* atau dapat disebut Indikator Pencapaian Kinerja yang diukur melalui ukuran penilaian atas keberhasilan kerja yang sudah dicapai. Tercatat bahwa KPI yang telah dicapai oleh perusahaan telah mencapai 91,91% secara keseluruhan yang dapat dikategorikan baik (Annual Report PT. Pindad 2023). Penilaian KPI karyawan mencakup nilai keterlibatan, produktifitas, pengembangan dan pelatihan, *turnover* karyawan merupakan salah satu aspek penilaian kinerja yang dilakukan Dewan Komisaris. Segala bentuk program untuk mencapai hasil KPI yang baik telah dilakukan oleh PT. Pindad (Persero), sebagaimana rangkaian program telah dilakukan untuk meningkatkan serta mencapai target nilai KPI. Segala capaian perusahaan merupakan hasil dari motivasi kerja karyawan yang tinggi. Dengan itu, perusahaan berupaya untuk terus menjaga dan meningkatkan motivasi perusahaan dengan segala program yang telah disusun.

> “program tersebut itu diadakan untuk memberikan rehat bagi karyawan ya bukan hanya untuk kerja yang artinya ketika seseorang terus-terusan bekerja itu akan mencapai titik jenuh ya makanya diperlukan upaya agar titik jenuh tersebut ya bisa diminimalisir salah satunya dengan program-program tadi ya tentu ini sangat penting karena kalau tidak ada hal-hal yang seperti itu karyawan antara masuk kerja pulang masuk kerja pulang sehingga itu akan lebih meningkatkan stress karyawan terus juga mengurangi forum komunikasi antara karyawan dengan karyawan yang lainnya yang tentu ini

akan berdampak nanti terhadap cara komunikasi di tempat pekerjaan atau di lapangan”
(Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

Terjaganya komunikasi dan rendahnya tingkat stress karyawan terhadap pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. lingkungan yang kondusif dan suportif menjadi kekuatan bagi karyawan untuk terus termotivasi memberikan kinerjanya yang baik bagi perusahaan. PT. Pindad (Persero) menganggap bahwa segala capaian kinerja yang telah terlampaui hingga saat ini merupakan hasil dari motivasi kerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan telah menghasilkan dampak yang positif terhadap perusahaan. Tercatat pendapatan usaha telah mencapai 91% dari target rencana kerja perusahaan hal itu merupakan peningkatan 128% dibanding dengan tahun sebelumnya. penurunan kepuasan serta kenaikan produktifitas menunjukan adanya beberapa program yang belum terlaksana dengan tepat dan maksimal.

C. Tantangan Penerapan Program *Employee Relations*

Menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan bukan hal yang mudah mengingat setiap individu karyawan memiliki karakteristik masing-masing. Dalam penerapan yang sudah dilakukan oleh PT. Pindad (Persero) tentu memiliki beberapa kendala serta tantangan bagi perusahaan untuk mendapatkan hasil sesuai dengan target progam yaitu hubungan yang baik dengan karyawan, yaitu :

A. Perbedaan karakteristik karyawan

Beberapa penerapan program *employee relations* ini memberikan hasil yang berbeda kepada setiap karyawannya. Hasil yang diterima oleh individu maupun kelompok. Hasil yang disebutkan merupakan bentuk penerimaan seperti tunjangan maupun reward dari perusahaan hal ini tentu mempengaruhi objektifitas perusahaan terhadap individu karyawan. seperti yang diketahui sebelumnya, PT. Pindad (Persero) memiliki program tunjangan kinerja yang diberikan berupa bonus dari perusahaan sesuai dengan kinerja yang diberikan

oleh tiap individu karyawan, sehingga penilaian dilakukan secara objektif melalui survey yang dilakukan 360 derajat antara atasan, rekan kerja, hingga bawahan. Oleh karena itu , tunjangan yang didapatkan oleh tiap individu karyawan mungkin memiliki perbedaan nominal hingga pernah menimbulkan kesalahpahaman antar individu karyawan

> "karena ini seperti meminum air laut, semakin diminum semakin haus ketika diberi sesuatu malah nuntut yang lain karena ini menjadi referensi ketika tahun kemarin diberi bonus tapi tahun sekarang tidak diberi bonus sehingga itu menjadi referensi kedepannya padahal belum tentu hasil yang kemarin sama seperti sekarang. Karena haus itu juga jadi kadang kalau penerimaan yang diberikan tidak sebesar tahun sebelumnya kadang ada aja kesalahpahaman yang terjadi"
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

Hal yang terjadi dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik karyawan sehingga terjadi kesalahpahaman yang menjadi dampak buruk terhadap program tunjangan kinerja. Karakteristik yang dimiliki oleh individu karyawan tentu dipengaruhi oleh latar belakang masing-masing karyawan yang mungkin belum selaras dengan budaya perusahaan. Perselisihan antar individu karyawan yang terjadi telah mempengaruhi komunikasi individu karyawan sehingga berdampak pada suasana yang tercipta di lingkungan kerja sekitar individu. Hal ini menimbulkan rasa tidak nyaman antar kedua belah pihak.Rasa tidak nyaman yang timbul di lingkungan kerja kerap menjadi hal yang menggangu pekerjaan sehingga timbul rasa ketidakpuasan terhadap perusahaan. Dengan fenomena yang terjadi, PT. Pindad (Persero) mengambil langkah untuk mencairkan kembali selisih paham yang terjadi diantara karyawan. upaya yang dilakukan berupa pertemuan antara kedua belah pihak bersama dengan *agent of change* dari divisi yang bersangkutan. Penyelesaian bersama dengan agent of change dilakukan dengan berdiskusi terkait dengan permasalahan yang terjadi.

> "salah satu gunanya agent of change tadi selain untuk menjadi agen budaya dan perubahan ini juga bertugas untuk menjadi penengah atau komunikator baik antara perusahaan ke pegawai atau sesama pegawai.

> Sehingga ya bisa diajak diskusi kedua belah pihak jadi tertiblah antar individu karyawan”
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Januari 2024)

Agent Of Change merupakan perwakilan setiap divisi yang ditunjuk oleh perusahaan untuk menjadi agen perubahan yang menjadi salah satu upaya dalam program pelatihan kebudayaan perusahaan. seorang *agent of change* memiliki peran penting bagi perusahaan untuk menyelaraskan karakteristik karyawan agar dapat terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan dengan karakteristik yang selaras dengan perusahaan akan menjadi akar untuk hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan oleh karena itu sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan untuk dapat selaras satu sama lain.

B. Pelaksanaan program rekreasi yang menyesuaikan kondisi keuangan perusahaan

Program rekreasi merupakan program refreshing yang seluruh karyawan dapat mengikuti program ini tanpa adanya syarat dan ketentuan. Berjalannya program ini akan memberikan semangat baru pada karyawan karena kegiatan akan dilakukan bersama rekan kerja namun diluar lingkup bidang pekerjaan dan merasa terapresiasi oleh perusahaan atas kontribusinya terhadap perusahaan. namun, sayangnya program ini belum dapat kembali terlaksana karena pelaksanaan program ini menyesuaikan kondisi keuangan perusahaan. pandemi Covid–19 telah memberikan dampak kepada PT. Pindad (Persero) yang merupakan perusahaan di bidang manufaktur dan pertahanan dengan produk yang dijual di pasar lokal maupun melalui ekspor. Dengan itu, Penjualan mengalami hambatan selama masa *lockdown* saat pandemi Covid-19 terjadi. pemulihan kondisi pasca pandemi covid tentunya membutuhkan kinerja penuh dari karyawan sehingga karyawan mungkin memiliki beban kerja yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Oleh karena itu, karyawan pasti membutuhkan refreshing untuk menjaga kondisi psikologisnya.

Dengan keterbatasan kondisi keuangan perusahaan yang tidak memungkinkan untuk melaksanakan program rekreasi maka PT. Pindad (Persero) membuat program refreshing lainnya seperti penyediaan jam bebas program olahraga yang dilakukan setelah waktu bekerja yakni 15.30 hingga jam pulang kerja di setiap harinya.

> "program-program yang diadakan ini menjadi sebagai refreshment ibaratnya seharian sudah kerja di pabrik terus, suasana dan hawa pabrik yang seperti itu harapannya dengan program yang tadi seperti olahraga, rekreasi dan sebagainya bisa menjadi healing, recharge dan refresh. kita kan kerja sampai jumat saja kecuali sedang ada target atau sebagainya yang mengharuskan lembur mungkin dalam seminggu bisa masuk terus walaupun bisa dengan sistem shift. Diharapkan dengan akhir minggu itu bisa berolahraga, bercharge, libur dan ketika senin kembali bekerja kan dapat berdampak kepada kondisi psikologis pegawai itu sendiri."
> (Wawancara dengan Fajar A. Purnama, 11 Januari 2024)

Untuk menjaga kondisi psikologis dan apresiasi terhadap kontribusi dan kerja keras karyawan PT. Pindad (Persero) memberikan waktu untuk karyawan tetap melakukan refreshing di lingkangan perusahaan. Sehingga refreshing yang didapatkan dari program olahraga dapat menjadi peranti dari program rekreasi yang belum dapat telaksana hingga kini.

C. Rasa Jenuh Terhadap Rutinitas Perusahaan

Setiap manusia pasti dapat merasakan bosan dan jenuh jika terus menerus melakukan kegiatan yang sama di setiap harinya. Hal ini juga terjadi di dalam PT. Pindad (Persero), dimana karyawan merasakan jenuh terhadap rutinitas perusahaan sehingga mempengaruhi sikap yang ditunjukan individu karyawan. PT. Pindad (Persero) yang merupakan perusahaan dengan target kinerja yang tinggi tentu akan terus membutuhkan kontribusi karyawan yang maksimal sehingga hal itu terkadang menjadi dampak buruk terhadap individu karyawan karena selalu berada di bawah tekanan. Rasa jenuh tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan hingga kontribusi karyawan terhadap program-

program yang dilakukan. Beberapa program dilakukan untuk karyawan memiliki target dan mempengaruhi nilai objektifitas yang nantinya akan dinilai melalui survey, dengan itu karyawan telalu bersemangat dan berambisi untuk dapat memenuhi target yang ditentukan sehingga kurang mengendalikan dirinya dengan baik. Kurangnya kontrol diri dari karyawan kerap menimbulkan rasa "*burnout"* terhadap individu karyawan yang mempengaruhi kinerja hingga sikap yang dikeluarkan di lingkungan kerja karyawan. program tunjangan kinerja yang menjadi program yang paling memotivasi karyawan ternyata juga menjadi program yang paling berpengaruh terhadap naik-turunnya kinerja karyawan.

> "Ketika seseorang terus-terusan bekerja itu akan mencapai titik jenuh ya makanya diperlukan upaya agar titik jenuh tersebut ya bisa diminimalisir salah satunya dengan program-program tadi ya tentu ini sangat penting karena kalau tidak ada hal-hal yang seperti itu karyawan antaranya masuk kerja pulang masuk kerja pulang singgah itu akan lebih meningkatkan stres karyawan terus juga mengurangi Forum Komunikasi antara karyawan dengan karyawan yang lainnya yang tentu ini akan berdampak nanti terhadap cara komunikasi di tempat pekerjaan atau di lapangan terbaik."
> (Wawancara dengan Iwan Kuswana, HCM, 26 Februari 2024"

Guna meminimalisir rasa jenuh akibat beban kerja dan target kinerja perusahaan, PT. Pindad (Persero) memberikan jam bebas perusahaan yang dijadwalkan selama 30 menit pada setiap harinya. Karyawan dapat menggunakan jam bebas ini dengan melakukan kegiatan yang dapat meredakan stress selama bekerja dari mulai melakukan kegiatan ringan seperti mengobrol dengan rekan kerja hingga melakukan hobinya seperti berolahraga. Dari jam bebas yang diberikan perusahaan ini maka terlahirlah komunitas-komunitas olahraga yang akhirnya menjadi program dari perusahaan. program olahraga lahir atas inisiasi karyawan dengan hobi olahraga yang sama kemudian diresmikan dan difasilitasi oleh perusahaan dalam pelaksanaan kegiatannya. Inisiasi ini dirasa menjadi program yang dipilih langsung oleh karyawan dan

ditampung lalu diimplementasikan oleh perusahaan untuk dapat meredakan stress dan jenuh di lingkungan kerja.

D. Pembahasan :

Pada bagian ini peneliti akan melakukan pembahasan dari temuan data yang telah diperoleh dari penelitian di PT. Pindad (Persero) kota Bandung Provinsi Jawa Barat pada Sekretaris Perusahaan dan Divisi *Human Capital Management*. Pembahasan akan dilakukan dengan menjabarkan data temuan penelitian dengan teori yang digunakan sehingga dapat diketahui kesesuaian antara teori dengan data yang diperoleh dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui upaya yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Pindad (Persero) merupakan perusahaan perseroan yang bergerak di bidang industri manufaktur dan pertahanan yang berada dibawah naungan BUMN dengan produk-produk unggul yang telah dihasilkan. Dalam susunannya, peran PR dalam PT. Pindad (Persero) dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan dan juga Human Capital Management (HCM) dengan peran dan fungsi yang berjalan sama halnya dengan PR. Dengan peran membangun dan menjaga citra perusahaan hingga menjadi jembatan bagi publik dan *stakeholders* perusahaan sebagai bentuk kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. dengan itu, untuk menjalankan perannya, PR PT. Pindad (Persero) menjalankan fungsi PR yang didefinisikan oleh Ruslan (2016) yaitu:

1. Menopang kebijakan dan kegiatan perusahaan dalam membangun citra serta kepercayaan publik terhadap perusahaan. Hal itu dapat dilihat melalui publikasi-publikasi yang dilakukan oleh PT. Pindad (Persero) yang bersifat *in-house*. PT. Pindad (Persero) akan menunjukan kekuatan kualitas internalnya yang mendukung perusahaan untuk terus berkembang dan menghasilkan produk-produk unggul yang menguntungkan. Publikasi yang dilakukan diharapkan juga dapat meningkatkan kepercayaan publik eksternal sebagai salah satu *stakeholders* terhadap PT. Pindad (Persero) hal ini menunjukan

bahwa penting bagi PR untuk membangun komunikasi tidak langsung dengan publik eksternalnya. Publik eksternal yang dimaksud merupakan publik yang tidak menjadi bagian langsung dai perusahaan atau umum. Sebagai upaya membangun hubungan dengan publik eksternal PR PT. Pindad (Persero) melakukan pengelolaan *website*, publikasi, media *monitoring* sebagai bentuk upaya dalam membangun komunikasi tidak langsung dengan publik eksternalnya. Publikasi yang dilakukan bersifat *in-house* sehingga segala kegiatan serta perkembangan perusahaan menjadi perhatian penting bagi kelangsungan publikasi perusahaan. Dengan itu, PT. Pindad (Persero) berupaya untuk menanamkan keselaran konsep perusahaan terhadap publik internal. Hal itu dilakukan dengan membentuk serangkaian program *employee relations* yang secara khusus diterapkan guna menjadi sarana penopang kebijakan serta penyelarasan konsep untuk menjaga hubungan internal perusahaan yang akan menciptakan dampak baik bagi perusahaan.

2. Membangun hubungan yang akan berdampak positif bagi kesuksesan perusahaan dan juga kesejahteraan seluruh publiknya. Bagi PT. Pindad (Persero) mengelolaan informasi yang dilakukan PR kepada publik merupakan hal yang penting sehingga informasi yang sudah dipublikasi merupakan data yang sudah dikelola di ditargetkan kepada publik untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan dan menarik minat konsumen. Tak hanya menyalurkan informasi, PR juga menerima informasi maupun masukan dari publiknya melalui beberapa *website* yang telah disediakan. *Website* umum PT. Pindad (Persero) yakni pindad.com memuat informasi lengkap terkait dengan perusahaan, hal ini tentunya menarik perhatian publik dengan keterbukaan informasi yang terdapat di dalam Pindad.com. Hal ini merupakan upaya PR dalam membangun hubungan komunikasi tidak langsung dengan publik eksternalnya dengan memberikan sikap dan gambaran yang baik dari perusahaan untuk menciptakan opini yang positif bagi perusahaan (Ruslan, 2008). Informasi yang dikelola PR di dalam Pindad.com menjadi sarana publik

untuk lebih mengenal PT. Pindad (Persero). Namun, informasi yang termuat di dalamnya seringkali mengalami keterlambatan *update* karena kecepatan pindad.com dalam mempublikasi berita terkadang lebih lambat daripada platform berita eksternal seperti surat kabar maupun platfrom media internet lainnya. beberapa berita yang terpublikasi melalui media eksternal memang merupakan hasil dari media monitoring yang dilakukan PT. Pindad (Persero) namun sebagai media internal, perlu bagi pindad.com untuk mempublikasi berita konkrit terlebih dahulu dibanding dengan media eksternal. hal ini menjadi celah bagi publik untuk mencari berita maupun informasi terkait PT. Pindad (Persero) di website berita lainnya yang terkadang memuat isi yang tidak lengkap atau bahkan tidak sesuai dengan fakta oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

3. Menjadi tali penghubung perusahaan antara perusahaan dan publik perusahaan untuk saling menyalurkan informasi dan juga opini sehingga PR akan menciptakan komunikasi dua arah. Komunikasi dapat terjadi secara lansung dan tidak langsung seperti dengan adanya pembentukan program dari perusahaan sebagai upaya pembinaan komunikasi antara perusahaan dengan publiknya. Pada fungsi ini, PR melakukan serangkaian kegiatan *employee relations* guna menyampaikan kebijakan-kebijakan serta menyelaraskan konsep perusahaan terhadap karyawan sebagai *stakeholders* penting di dalam perusahaan. Serangkaian program dilakukan untuk meminimalisir konflik yang terjadi di dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa nyaman dan aman di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman telah memberikan motivasi bagi karyawan sehingga timbul rasa loyal kepada perusahaan. dalam penerapannya, program ini memiliki tantangan yang juga berasal dari lingkungan internal. Tantangan yang dihadapi perusahaan merupakan dampak dari jalannya program *employee relations* ini, namun PT. Pindad (Persero) telah berupaya untuk melakukan peminimalisiran konflik dengan melakukan pendekatan jalur komunikasi sehingga tantangan dan konflik yang terjadi akibat

penerapan program dirasa dapat dipecahkan melalui program lainnya dengan bentuk program lainnya. Hal itu dilakukan karena PT. Pindad (Persero) sangat menyadari pentingnya kinerja karyawan bagi keberlangsungan pertumbuhan perusahaan sehingga program yang disusun telah ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta mengapresiasi hasil kerja karyawan. Keberhasilan dari perusahaan untuk terus berkembang memerlukan adanya peran publik guna meningkatkan kepercayaan pembeli terhadap produk yang dihasilkan sehingga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. PT. Pindad (Persero) membentuk *website* pindad.co.id sebagai *intranet* yang hanya dapat diakses oleh karyawan perusahaan. Informasi yang diunggah di dalam pindad.co.id berupa survey karyawan, kebijakan baru hingga publikasi internal lainnya.

Publikasi dan penyebaran informasi yang dilakukan PR baik internal maupun eksternal dikatakan berhasil karena melihat banyaknya publikasi yang dilakukan oleh PR PT. Pindad (Persero) terkait dengan prestasi, penghargaan serta perkembangan perusahaan lainnya yang tersebar di internet memiliki respon positif dari publik dan informasi yang disalurkan sampai kepada targetnya. didukung dengan publikasi in-house memuat yang informasi terkait kualitas internal yang menyangkut produktifitas perusahaan telah menarik kepercayaan publik terhadap perusahaan, dengan itu PT. Pindad (Persero) dapat meraih penghargaan Indonesia 3rd Top Digital Public Relations.

Tak hanya publik eksternal, PR juga melakukan perannya dalam membangun dan mengembangkan hubungan dengan publik internalnya yang merupakan publik yang terjajar dalam sebuah perusahaan (Ruslan,2008). Seperti yang telah diketahui bahwa PT.. Pindad (Persero) menggunakan media in-house dalam melakukan publikasi terhadap publik. Hal ini tentu didukung oleh kualitas SDM yang unggul dan kinerja yang baik untuk terus melakukan publikasi perkembangan perusahaan sehingga perlu bagi perusahaan untuk menjaga serta meningkatkan kinerja karyawan. Dalam

membangun dan membina hubungan dengan publik internal, PT. Pindad telah melakukan serangkaian program yang telah dibentuk oleh PR. program disusun berdasarkan kepentingan serta selaras dengan tujuan perusahaan, sebagai upaya menyelaraskan karakteristik karyawan dengan tujuan perusahaan. Untuk menerapkan serangkaian program yang telah disusun, PR melakukan pendekatan dengan membangun komunikasi dengan publiknya.

Pelaksanaan program dilakukan PR bersama dengan *Human Capital Management* (HCM). PR membentuk divisi *Human Capital* dengan tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengelolaan terhadap publik internalnya. divisi *Human Capital Management* telah melakukan program yang telah dibentuk sebagaimana strategi yang telah disusun oleh PR.

Untuk mendukung kinerja karyawan, PT. Pindad (Persero) menyadari perlu adanya pendekatan khusus untuk membangun dan menjaga hubungan antara perusahaan dan karyawan melalui beberapa kegiatan penunjang kinerja seperti pembentukan dan penerapan program *employee relations.* Program *employee relations* yang diterapkan oleh divisi *Human Capital Management* yang berada di bawah naungan *public relations* diartikan sebagai kegiatan yang akan dilakukan oleh karyawan baik dalam bidangnya maupun umum. Program dilakukan untuk menunjang motivasi kerja karyawan sehingga karyawan dapat merasa puas terhadap perusahaan dan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan sebagai rasa loyalitasnya terhadap perusahaan. Program yang dibentuk oleh HCM diselaraskan dengan tujuan perusahaan untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Program yang dibuat dengan tujuan untuk membangun motivasi dan kinerja karyawan memberikan hasil yang baik dan berdampak pada produktifitas perusahaan serta rasa loyalitas karyawan.

1. **Analisis Program *Employee Relations* PT. Pindad (Persero)**

Dalam penelitian yang telah dilakukan, PT. Pindad (Persero) membuat serangkaian program *employee relations* tak hanya sekedar menunjang kinerja karyawan namun memberikan ruang untuk karyawan dapat mambangun komunikasi akrab antar sesama karyawan melalui kegiatan-kegiatan yang dibentuk oleh perusahaan maupun inisiasi dari karyawan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan nyaman. Pelaksanaan program *Employee relations* dilakukan oleh HCM berdasarkan strategi yang telah dibentuk oleh Sekretaris Perusahaan sebagai upaya kesejahteraan karyawan hingga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan yang akan diberikan kepada perusahaan. Program ditargetkan kepada karyawan yang memiliki peran penting bagi perusahaan sehingga *employee relations* yang dapat terlaksana dengan baik akan memberikan dampak terhadap kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. *Employee relations* adalah hubungan yang didalamnya terdapat kelompok yang bekerja di dalam perusahaan dengan tujuan yang sama dan memberikan dampak yang fungsional maupun teknis terhadap pekerjaannya (Ruslan, 2016). Program yang terlaksana telah memberikan dampak yang dirasakan langsung oleh perusahaan. Dalam penelitian yang sudah dilakukan perusahaan telah melakukan serangkaian pendekatan melalui program-program yang diterapkan. Sebagian besar program yang disusun berfokus pada program yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan sehingga dalam hal ini perusahaan mungkin kurang memperhatikan kepuasan hubungan dari karyawan terhadap perusahaan. hal ini dapat dilihat melalui tingginya angka produktifitas perusahaan dan menurunnya nilai kepuasan karyawan terhadap perusahaan. namun, beberapa program dirasa juga dapat menjadi sumber motivasi kerja karyawan di dalam perusahaan. Seperti program-program yang memberi ruang interaksi sesama karyawan sehingga terbangunnya komunikasi antar karyawan melahirkan lingkungan kerja yang nyaman. Dengan itu karyawan PT. Pindad (Persero) tergolong aktif dalam melakukan kegiatan-kegiatan diluar lingkup

pekerjaan yang dirasa bermanfaat dan *refreshing* seperti berolahraga. Dalam pelaksanaannya, program yang telah dibentuk dapat dikatakan berhasil melihat dari target rencana kerja perusahaan. Pencapaian target yang telah diraih oleh perusahaan merupakan hasil dari karyawan yang termotivasi karena karyawan yang termotivasi akan terus berambisi untuk mencapai tujuan perusahaan (Gitosudarmo, 2020).

Program *employee relations* yang berjalan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan memberikan dampak yang baik bagi perkembangan perusahaan, hal itu selaras dalam (Ruslan,2016) bahwa *employee relations* yang mencapai target akan menghasilkan produktifitas perusahaan yang meningkat. PT. Pindad (Persero) telah menyusun dan menerapkan serangkaian program *employee relations* yang dapat di kategorikan sebagaimana yang selaras dalam teori (Ruslan, 2016), yaitu :

1. Program pendidikan dan pelatihan

   Program dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan juga pelatihan terhadap karyawan. hal ini dilakukan sebagai bentuk upaya meningkatkan dan mengapresiasi kualitas, pengetahuan kinerja, dan *skill* yang dimiliki oleh karyawan. pendidikan dan pelatihan dilakukan selaras dengan keperluan perusahaan sehingga dalam penerapan program ini karyawan diberikan serangkaian pendidikan pelatihan yang sesuai dengan bidangnya. PT. Pindad (Persero) telah melakukan penerapan program ini, yaitu:

   a. Program Karya Siswa

      Program ini masuk dalam kategori pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh PT. Pindad (Persero). Program dibuat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan serangkaian fasilitas pendidikan yang menunjang produktifitas perusahaan. Program telah terlaksana dengan baik dan rutin setiap tahunnya kepada karyawan yang memenuhi syarat. Program yang diberikan kepada karyawan telah disesuaikan dengan kepentingan perusahaan

sehingga dalam penerapan program ini banyak memberikan dampak positif yang dirasakan oleh karyawan dan perusahaan atas pelaksanaan program ini karena terus berkembangnya perusahaan merupakan hasil dari kinerja yang terus membaik dari karyawannya. Program ini melahirkan peningkatan terhadap kualitas kinerja karyawan sesuai dengan bidang pendidikan yang ditempuh.

b. Program Pelatihan Umum dan Kinerja

Program yang dibuat untuk fokus meningkatkan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) sehingga seluruh karyawan akan menerima pelatihan yang diberikan perusahaan. Program disusun dan diterapkan secara umum maupun sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan sehingga penerapannya dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pelatihan serta diklat yang diberikan tentu selaras dengan tujuan perusahaan program ini memberikan dampak yang baik bagi kinerja karyawan terhadap perusahaan atas seluruh pelatihan dan diklat yang diberikan perusahaan. Hasil dari pelatihan serta diklat yang diberikan dirasa telah memberikan perkembangan yang baik di perusahaan. Pelatihan ini memiliki peran penting dalam perkembangan individu karyawan maupun perusahaan. dengan adanya program ini memberikan motivasi dan kesempatan bagi karyawan untuk terus berkembang sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang baik. Pelatihan ini menunjang kualitas karyawan untuk mencapai tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan hal ini berdampak baik terhadap *output* yang dihasilkan oleh perusahaan, yaitu meningkatnya produktifitas kerja karyawan dan pendapatan usaha dari produk senjata, produk kendaraan khusus, produk alat berat, produk bahan peledak

komersial dan produk infrastruktur perhubungan yang telah melampaui capaian kinerja perusahaan.

2. Program motivasi kerja berprestasi

   Program ini dilakukan dengan memberikan apresiasi terhadap prestasi karyawan, baik dalam bentuk nominal maupun fasilitas yang menunjang kegiatan karyawan. Program ini dibentuk dengan tujuan meningkatkan motivasi, loyalitas, prestasi, disiplin kerja serta kinerja karyawan guna capaian perusahaan yang produktifitas. PT. Pindad (Persero) telah membentuk dan menerapkan program ini menjadi beberapa program yang dirasa telah mendukung motivasi kerja berprestasi karyawan, yaitu :

   a. Program Tunjangan Kinerja

      Program ini merupakan upaya yang dilakukan oleh PT. Pindad (Persero) untuk mengapresiasi kinerja karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan. Bentuk apresiasi berupa tunjangan yang diberikan pada individu karyawan sesuai dengan kinerja yang telah diberikan. Program ini memberikan dampak yang sangat baik dan dapat dirasakan langsung terhadap kinerja karyawan (Hardiyanto, 2017) karena jumlah tunjangan yang diterima karyawan merupakan hasil dari kontribusi kinerja individu karyawan. Hal ini dirasa paling efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu memberikan kinerja terbaiknya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan menumbuhkan rasa loyal kepada karyawan terhadap perusahaan. Motivasi yang tinggi dari karyawan menimbulkan ambisi bagi karyawan untuk dapat berkontribusi secara maksimal di dalam pekerjaannya. Adanya target kinerja dalam program ini memberikan dampak baik dan buruk terhadap perusahaan. dampak baik yang diberikan adalah meningkatnya motivasi kerja karyawan sehingga menimbulkan ambisi individu karyawan agar dapat mencapai target kinerja yang

berpengaruh terhadap target perusahaan. dengan itu karyawan akan mendapatkan nominal tunjangan sesuai dengan kinerja yang diberikan. Namun, hal ini kerap menjadi persaingan antar individu karyawan untuk mendapatkan jumlah nominal tunjangan yang disesuaikan dengan kontribusi terhadap perusahaan sehingga terkadang ada penurunan kinerja karyawan yang tentu berpengaruh terhadap tunjangan yang diberikan. Penurunan tunjangan yang diberikan kepada karyawan kerap menimbulkan kurangnya rasa loyal terhadap perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan.

3. Program penghargaan

   Program penghargaan khusus diberikan kepada kayawan dalam kategori tertentu. Seperti pemberian penghargaaan terhadap karyawan yang selalu memenuhi target, kerja keras karyawan, capaian kinerja karyawan, dan kategori-kategori lainnya. Penghargaan yang diberikan dalam program ini diharapkan dapat menimbulkan perasaan dihargai dan erat dengan perusahaan. Dalam hal ini PT. Pindad (Persero) telah memberikan penghargaan terhadap karyawan dalam bentuk program, yaitu:

   a. Program Olahraga

      Program olahraga menjadi program yang dibentuk sebagai apresiasi terhadap kerja keras karyawan terhadap perusahaan. Inisiasi karyawan yang melakukan olahraga untuk mengurangi stress akibat beban kerja menjadi hal yang diapresiasi oleh perusahaan. Pemberian fasilitas olahraga dan dibentuknya komunitas-komunitas olahraga secara resmi merupakan penghargaan atas kerja keras yang telah diberikan karyawan. Kegiatan olahraga yang dilakukan sebelum dimulainya jam kerja telah menjadi kegiatan refreshing untuk sebagian karyawan yang memiliki minat untuk berolahraga. Kegiatan ini dirasa memiliki

dampak terhadap interaksi yang terjadi di lingkungan kerja PT. Pindad (Persero) karena komunikasi yang terjadi selama kegiatan berlangsung dilakukan lebih akrab dan santai. Hal ini tentunya menimbulkan rasa terapresiasi oleh perusahaan atas hobi olahraga yang diminati karyawan dan menumbuhkan rasa erat terhadap lingkungan perusahaan termasuk rekan kerja. Namun, tak semua karyawan PT. Pindad (Persero) melakukan kegiatan olahraga ini karena kegiatan ini bersifat tidak wajib. Beberapa karyawan memilih untuk melakukan kegiatan lain sehingga kegiatan ini belum bisa merata ke seluruh karyawan hal ini didukung dengan jadwal kegiatan yang menggunakan jam pagi sebelum masuk ke rutinitas pekerjaan formal. Karyawan yang tidak mengikuti kegiatan olahraga bisa melakukan kegiatan lainnya karena kegiatan olahraga dilakukan bersamaan dengan jam bebas yang disediakan oleh perusahaan. sehingga karyawan yang tidak memiliki minat olahraga tetap dapat menikmati waktu kosong untuk melakukan banyak hal yang dapat membantu mereka mendapatkan energi yang baik sebelum bekerja.

4. Program acara khusus (*special event*)

Program ini dilakukan pada waktu-waktu tertentu dan di luar bidang pekerjaan, seperti peringatan hari besar keagamaan, perayaan ulang tahun perusahaan, perlombaan diluar bidang pekerjaan, hingga rekreasi perusahaan. Seperti yang dilakukan di dalam PT. Pindad (Persero), beberapa acara dilakukan pada saat tertentu dengan tujuan meningkatkan komunikasi, rasa akrab antar karyawan dan saling menghargai antara karyawan dan pimpinan. Dalam penerapan program ini, PT. Pindad (Persero) telah membentuk program yang sesuai, yaitu:

a. Special Event

Program ini merupakan acara yang hanya diselenggarakan pada saat tertentu dengan kegiatan yang dilakukan diluar jam pekerjaan dan tidak berkaitan dengan bidang pekerjaan. Kegiatan dilakukan untuk menumbuhkan rasa cinta dan dekat dengan perusahaan yang dilaksanakan berupa acara perayaan. Tak hanya itu, special event melibatkan karyawan dalam pelaksanaan kegiatannya seperti perlombaan komunitas yang terbentuk di dalam perusahaan. *Special Event* yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan komunikasi, rasa akrab antar karyawan dan rasa saling menghargai antar karyawan dan pimpinan (Ruslan,2016). Hal ini memberikan rasa terapresiasi atas inisiasi yang telah dilakukan dalam upaya *bonding* yang dilakukan karyawan sehingga terbangunnya hubungan yang harmonis dengan perusahaan dan rasa solidaritas antar karyawan tercipta dalam event yang diselenggarakan. komunikasi yang terbangun antar sesama karyawan selama program berlangsung telah memberikan semangat baru bagi karyawan dengan mengenal lebih banyak rekan di dalam perusahaan. Tak hanya di dalam perusahaan, *Special event* bersama dengan perusahaan lainnya seperti perusahaan yang berada dibawah Defend.id telah mempertemukan antar karyawan dari berbagai perusahaan, hal ini menjadi sarana bagi karyawan PT. Pindad (Persero) untuk saling berkomunikasi dan membangun relasi dengan karyawan lainnya diluar perusahaan. komunikasi yang terbangun antar sesama karyawan dibawah perusahaan yang berbeda dirasa menjadi motivasi baru bagi karyawan untuk terlaksananya *event* bersama dengan perusahaan lain juga menjadi salah satu sarana bagi karyawan PT. Pindad (Persero) untuk saling menguatkan ikatan internal perusahaan agar mencapai yang diinginkan.

b. Program Rekreasi

Program ini juga menjadi salah satu bentuk *special event* dengan melakukan kegiatan bersama dengan seluruh karyawan maupun pimpinan perusahaan. Selama pelaksanaan, kegiatan yang dilakukan dalam program ini dirasa efektif untuk refreshing bagi karyawan dan dilakukan kepada seluruh karyawan tanpa syarat apapun. Seluruh karyawan akan mendapatkan kesempatan yang sama pada program rekreasi ini. Namun, program ini belum berjalan dengan baik karena pelaksanaan program menyesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan. Program ini terakhir dilaksanakan pada tahun 2021 karena terkendala Pandemi Covid-19 sehingga hingga kini program ini belum bisa dilaksanakan kembali.

c. Program Keagamaan

Mayoritas karyawan PT. Pindad (Persero) beragama Islam dan Nasrani. Kegiatan dibuat untuk menghargai dan menumbuhkan rasa toleransi yang erat atas agama yang dianut oleh mayoritas karyawan PT. Pindad (Persero), kegiatan yang telah berlangsung secara rutin mengeratkan kerukunan antar karyawan beragama di PT. Pindad (Persero). Kerukunan yang terbentuk seiring berjalannya kegiatan ini membuat karyawan yang berada dalam kegiatan ini merasa dihargai oleh sesama karyawan maupun perusahaan atas agama yang dianut. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan dapat tercipta dengan dukungan lingkungan kerja yang rukun dan nyaman. Tak hanya menjadi program rutin umat beragama, program ini juga turut merayakan hari-hari besar agama dengan perayaan-perayaan yang seharusnya dilakukan.

5. Program media komunikasi internal

Program ini dilakukan untuk menyebarluaskan informasi dan pesan perusahaan kepada internal. Program ini membentuk media komunikasi dalam bentuk fisik maupun non fisik. Dalam penerapan ini, PT. Pindad (Persero) telah membentuk media komunikasi dalam bentuk non fisik dengan membentuk serangkaian program dengan fungsi penyebaran dan penerimaan informasi di internal perusahaan, yaitu:

a. Program Pelatihan Budaya Perusahaan

Pelatihan budaya perusahaan merupakan program yang menjadi media komunikasi internal karena telah berperan untuk menyelaraskan budaya perusahaan dengan karyawan sebagai internal perusahaan. Komunikasi terkait nilai-nilai perusahaan akan dilakukan saat program ini berlangsung sehingga pelatihan budaya perusahaan merupakan media komunikasi yang efektif bagi internal perusahaan. Dalam program ini, *Agent of change* menjadi sarana media komunikasi internal yang menjadi penyalur informasi sekaligus wadah bagi internal perusahaan. Karyawan dapat lebih mengenal perusahaan. tak hanya interaksi, melalui program ini karyawan diberikan pengetahuan, pengenalan perusahaan secara lebih dalam, hingga pemberian motivasi kerja. Program ini dirasa memiliki peran penting bagi perusahaan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan individu karyawan terkait sikap dan kinerja yang perlu diterapkan diperusahaan. Dalam pelaksanaannya program *employee relations* yang tepat akan menghasilkan sarana atau wadah baru bagu publiknya untuk menunangkan opini dan pendapat yang akan memberikan pengauh baik terhadap perusahaan jika dikelola dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan komunikasi yang ditargetkan (Ruslan, 2016). Penerapan program ini dirasa menjadi wadah bagi karyawan untuk

memberikan opini maupun pendapat yang nantinya akan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan.

Program yang telah terlaksana telah memberikan dampak sesuai dengan kategori yang telah dianalis. Pengimplementasian program ini menghasilkan hubungan yang baik antar sesama karyawan maupun perusahaan melihat bagaimana karyawan berinsiasi untuk membangun lingkungan kerja yang sehat dan sportif dengan membentuk komunitas - komunitas yang positif. Upaya yang telah dilakukan perusahaan dalam membangun motivasi karyawan telah memberikan hasil yang baik. Kegiatan yang telah dilakukan merupakan sarana komunikasi langsung yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang komunikasi antar karyawan. program serta kegiatan dirasa memotivasi karyawan dengan adanya interaksi yang terjadi antar sesama karyawan dengan obrolan *sharing* yang terjadi saat kegiatan berlangsung. Komunikasi yang berlangsung telah dianalisis berdasarkan teori jalur komunikasi (Ruslan, 2016) di dalam perusahaan yaitu :

Tabel 3. 4 Jalur Komunikasi PT. Pindad (Persero)

Downward communication	*Upward Communication*	*Sideways Communication*
1. Program tunjangan Kinerja 2. Program Karyasiswa 3. Program pelatihan umum dan kinerja	1. Program pelatihan budaya perusahaan	1. Program Special Event 2. Program rekreasi 3. Program olahraga 4. Program keagamaan

Sumber : Analisis Peneliti

A. Pendekatan pada jalur komunikasi ke bawah (*downward communication)*

Pendekatan dilakukan dengan mengelola informasi dari perusahaan terhadap karyawan. program tunjangan kinerja, program karyasiswa, dan progam pelatihan umum dan kinerja menjadi program untuk perusahaan melakukan pendekatan komunikasi kepada karyawan. Dalam jalur komunikasi ini PT. Pindad (Persero) melakukan pendekatan komunikasi melalui program-program yang telah dibentuk. Perusahaan akan memberikan informasi terkait dengan perusahaan mulai target kinerja, kebutuhan perusahaan, dan pelatihan kinerja karyawan melalui program tersebut. program tunjangan kinerja dibuat untuk memberikan informasi dan pemahaman kepada karyawan terhadap kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan itu karyawan dapat mengetahui bahwasannya setiap target kinerja yang tercapai akan mendapatkan apresiasi dari perusahaan dalam bentuk tunjangan. Lalu pada program Karya siswa, perusahaan memberikan fasilitas pendidikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga pada penerapannya perusahaan memiliki kebijakan penuh dalam mengambil keputusan terhadap pendidikan yang akan dijalani karyawan sehingga karyawan yang berkesempatan untuk melakukan pendidikan akan mengetahui tujuan kinerja yang perusahaan harapkan setelah masa pendidikan. Hal tersebut juga berlaku pada program pelatihan umum dan kinerja yang dimana karyawan akan mendapatkan materi, pelatihan, dan instruksi dari perusahaan sehingga karyawan dapat memahami bentuk, konsep, dan tujuan perusahaan melalui program-program tersebut.

Komunikasi yang disampaikan dikemas dalam bentuk informasi, pelatihan dan pendidikan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan target kinerja yang perlu diberikan. keselarasan yang terbangun dari program dan kegiatan telah memberikan motivasi bagi karyawan untuk terus memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan (Giantika,2018). Pendekatan ini berhasil menjadi umpan balik bagi perusahaan untuk mendapatkan hubungan komunikasi yang diharapkan. Umpan balik atas komunikasi yang didapatkan berupa pemahaman karyawan

terhadap konsep perusahaan dan meningkatnya kualitas kerja karyawan sehingga memberikan pengaruh terhadap meningkatnya angka produktifitas perusahaan. Perkembangan perusahaan terus meningkat dan tercapainya target-target perusahaan di setiap tahunnya tentu didukung dengan karyawan yang memberikan produktifitas kerja dengan mencapai tugas serta tanggung jawab yang terselesaikan merupakan bentuk dari kinerja karyawan terhadap perusahaan (Mangkunegara, 2010).

B. Penyediaan wadah bagi publik untuk menyalurkan opininya merupakan upaya PR dalam melakukan jalur komunikasi ke atas (*Upward communication)*

Yang dilakukan dari karyawan kepada perusahaan. Komunikasi dilakukan karyawan melalui wadah yang disediakan oleh perusahaan. PT. Pindad (Persero) telah menyediakan wadah bagi karyawan berupa pembentukan program pelatihan budaya perusahaan. Program ini memberikan wadah bagi karyawan untuk dapat memberikan laporan, opini maupun saran terhadap perusahaan sehingga dalam penerapan program ini akan menyampaikan pesan dari karyawan yang telah di komunikasikan melalui *agent of change* yang ada pada setiap Divisi. Penyaluran komunikasi dilakukan secara langsung bersama *agent of change* lalu disampaikan ke kepala Divisi yang kemudian diteruskan kepada perusahaan. Program ini juga merupakan progam yang dibuat oleh perusahaan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan sehingga termasuk pada pendekatan *downward communication*. Dengan itu, PT. Pindad (Persero) tidak menyediakan program khusus dalam melakukan pendekatan *upward communication* terhadap karyawan. Program yang telah berjalan cenderung lebih berfokus kepada komunikasi yang dilakukan dari perusahaan kepada karyawan. sehingga berdampak pada kepuasan hubungan karyawan terhadap perusahaan yang pada tahun ini mengalami penurunan.

C. Selain jalur komunikasi tersebut, PT. Pindad (Persero) juga mengupayakan jalur komunikasi sejajar (*sideways communication)* di dalam PT. Pindad (Persero).

Komunikasi ini telah terjalin dengan adanya upaya bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yakni dengan membentuk program yang berfokus kepada interaksi antar karyawan. Dalam melakukan pendekatan komunikasi ini, PT Pindad (Persero) telah membentuk program yang sesuai yaitu *special event,* program rekreasi, program olahraga, program keagamaan. Program ini telah memberikan dampak yang baik bagi hubungan sesama karyawan dilihat bagaimana banyaknya kegiatan karyawan yang berada di luar putaran pekerjaan. Terbentuknya komunikasi yang akrab antar sesama karyawan dirasa telah memberikan motivasi bagi karyawan karena interaksi akrab yang terjadi di lingkungan kerja menimbulkan rasa nyaman di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman tentu akan memotivasi karyawan untuk dapat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan sebagai bentuk loyalitasnya terhadap perusahaan. Kegiatan yang telah dilakukan merupakan sarana komunikasi langsung yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang komunikasi antar karyawan. Program serta kegiatan dirasa memotivasi karyawan dengan adanya interaksi yang tercipta antar sesama karyawan melalui obrolan *sharing* yang terjadi saat kegiatan berlangsung. Interaksi yang nyaman terjadi di lingkungan perusahaan telah melahirkan inisiasi kelompok karyawan untuk membentuk komunitas internal di lingkungan perusahaan. Motivasi kerja karyawan yang tinggi telah melahirkan perkembangan pesat di PT. Pindad (Persero), karena motivasi yang tinggi akan memacu karyawan untuk memberikan kinerja - kinerja terbaiknya. Kegiatan yang dilakukan mendapatkan respon yang baik dari karyawan, walaupun ada kegiatan yang belum terlaksana dengan maksimal seperti program rekreasi yang diadakan menyesuiakan dengan kondisi keuangan perusahaan. Namun, program refreshing lainnya sudah dikemas dengan baik dan berdampak baik terhadap hubungan komunikasi antar karyawan.

B. Analisis SWOT

Serangkaian program *employee relations* yang telah terlaksana di PT. Pindad (Persero) sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Analisis SWOT digunakan untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam penerapan program *employee relations* yang dilakukan. Berikut hasil analisis SWOT pada program *employee relations* yaitu :

Tabel 3. 5 Analisis SWOT Program Employee relations PT. Pindad (Persero)

No	Analisis SWOT	Keterangan
1.	Strenght	a. Penilaian secara objektif pada program tunjangan kinerja sesuai dengan kinerja individu karyawan memberikan rasa terapresiasi terhadap karyawan oleh perusahaan sehingga memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. b. Pengenalan perusahaan melalui program pelatihan kebudayaan perusahaan telah menumbuhkan keselarasan antara karakteristik karyawan dengan tujuan perusahaan. c. Program olahraga melahirkan inisiasi karyawan dalam membentuk komunitas-komunitas internal perusahaan yang berdampak pada komunikasi yang akrab antar karyawan. d. Program *employee relations* menjadi upaya mengendalian konflik yang terjadi di lingkungan perusahaan

2.	Weakness	a. Belum dilaksanakan kembali program rekreasi yang merupakan program tanpa syarat ketentuan hingga bisa menyatukan seluruh golongan karyawan yang ada di PT. Pindad (Persero) saat program dilaksanakan. b. Karyawan yang dapat mengikuti program karya siswa tidak memiliki kriteria yang jelas dan terukur sehingga pengajuan karyawan untuk dapat mengikuti program ini tidak objektif. c. Program yang diterapkan lebih berfokus pada hubungan komunikasi dari perusahaan kepada karyawan (*downward communication)* sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat membentuk program berdasarkan pendekatan komunikasi antara karyawan ke perusahaan (*upward communication)*
3.	Opportunity	a. Kolaborasi *Special event* menjadi sarana bagi karyawan untuk membangun relasi dengan sesama karyawan PT. Pindad (Persero) maupun di luar perusahaan melalui interaksi dan komunikasi yang dilakukan secara santai dan akrab. b. Pemberian pelatihan diluar perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan telah meningkatkan kualitas karyawan yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan dan kepercayaan publik. c. Program Karyasiswa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pendidikan baik di luar dan di dalam negeri memberikan peluang bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan inovasi hingga berkolaborasi dengan pasar lokal maupun internasional

4.	Threats	a. Program Karyasiswa memberikan peluang bagi kayrawan untuk mendapatkan pendidikan di luar perusahaan yang memungkinkan karyawan menemukan perusahaan dengan peluang yang lebih baik b. Tekanan sosial terhadap produk perusahaan dapat mengancam citra dan reputasi perusahaan, serta memperburuk kondisi internal. Karyawan yang terus dituntut untuk berinovasi menghadapi tekanan pekerjaan yang dapat memengaruhi produktivitas, kreativitas, dan kesejahteraan mereka, yang berpotensi merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Sumber : Analisis Peneliti

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah didapatkan dan pembahasan yang mengacu pada penelitian penerapan program *employee relations* dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero), maka kesimpulan yang peneliti dapatkan yaitu

PT. Pindad (Persero) telah melakukan penerapan program dengan pendekatan komunikasi. *downward communication* dalam jalur komunikasi ini PT. Pindad (Persero) melakukan pendekatan komunikasi melalui program-program yang telah dibentuk. pendekatan komunikasi ini dilakukan pada program Tunjangan Kinerja, Program Karya Siswa, program Pelatihan Umum dan Kinerja. Perusahaan akan memberikan informasi terkait dengan perusahaan mulai target kinerja, kebutuhan perusahaan, dan pelatihan kinerja karyawan melalui program tersebut. Pendekatan ini berhasil menjadi umpan balik bagi perusahaan untuk mendapatkan hubungan komunikasi yang diharapkan. Umpan balik atas komunikasi yang didapatkan berupa pemahaman karyawan terhadap konsep perusahaan dan meningkatnya kualitas kerja karyawan sehingga memberikan pengaruh terhadap meningkatnya angka produktifitas perusahaan.

Upward Communication, Komunikasi dilakukan karyawan melalui wadah yang disediakan oleh perusahaan. PT. Pindad (Persero) telah menyediakan wadah bagi karyawan berupa pembentukan program pelatihan budaya perusahaan. Program ini juga merupakan progam yang dibuat oleh perusahaan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan sehingga juga termasuk pada pendekatan *downward communication.* Saat ini, PT. Pindad (Persero) belum memiliki kegiatan khusus untuk melakukan *upward communication.*

Pendekatan melalui jalur komunikasi sejajar terjalin dengan adanya upaya bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yakni dengan membentuk program yang berfokus kepada interaksi antar karyawan. Dalam melakukan pendekatan komunikasi ini, PT Pindad (Persero) telah membentuk program yang sesuai yaitu *special event*, program rekreasi, program olahraga, program keagamaan. Kegiatan yang dilakukan mendapatkan respon yang baik dari karyawan, walaupun ada kegiatan yang belum terlaksana dengan maksimal seperti program rekreasi yang diadakan menyesuiakan dengan kondisi keuangan perusahaan. Namun, program refreshing lainnya sudah dikemas dengan baik dan berdampak baik terhadap hubungan komunikasi antar karyawan.

Pendekatan komunikasi yang dilakukan tentu akan menimbulkan berbagai dinamika sebagai respon atas penerapan program yang dilakukan. Munculnya respon tersebut saat proses pengimpementasian menjadi hal perlu dikelola kembali oleh perusahaan. Pengelolaan konflik telah dilakukan oleh PT. Pindad (Persero) melalui program yang telah dibentuk sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan menunjang motivasi serta kineja karyawan PT. Pindad (Persero)

B. Keterbatasan Peneliti

Peneliti menyadari bahwa terdapat kekurangan dan keterbatasan selama masa penelitian mengenai penerapan program *employee relations* dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero), sehingga penelitian yang dilakukan masih belum sempurna, yaitu :

1. Penelitian berfokus kepada Program *employee relations* yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero) sehingga penelitian ini tidak memberikan detail-detail lainnya terhadap program-program dari perusahaan lainnya yang tidak mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

2. Pengambilan data yang dilakukan secara virtual membatasi lingkup penelitian sehingga peneliti tidak dapat mengobservasi secara intens program yang telah dilaksanakan.

C. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis akan memberikan saran yang diharapkaan dapat bermanfaat bagi penulis selanjutnya maupun perusahaan. berikut saran yang penulis berikan diantaranya :

1. Diharapkan bagi perusahaan untuk dapat memberikan kriteria yang jelas, terukur dan terbuka bagi karyawan yang bisa mengikuti program karya siswa. Tak hanya karyawan-karyawan yang diajukan namun karyawan juga perlu mengetahui aspek apa saja yang perlu dicapai untuk dapat diajukan oleh Divisi sebagai karyawan yang mendapatkan fasilitas belajar.
2. Diharapkan perusahaan dapat membentuk program khusus dengan pendekatan *upward communication* sebagai wadah yang disediakan khusus oleh perusahaan terhadap karyawan. Sehingga karyawan dapat lebih terbuka terhadap masukan yang diberikan kepada perusahaan. Melihat menurunnya tingkat kepuasan hubungan karyawan maka dirasa perlu bagi perusahaan untuk dapat memperbaiki kembali hubungan antara karyawan terhadap perusahaan.
3. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian dengan lingkup yang lebih luas terkait peran dan fungsi PR dan *employee relations*

DAFTAR PUSTAKA

Ardianto E, Soemirat S. (2007) *Dasar-Dasar Public Relations.* Cetakan Ketiga. Bandung: Remaja Rosdakarya

Aswandi, H. (2019). *Penerapan Kegiatan Employee Relations Dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Internal* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).

Asyifa, N. (2016). Implementasi komunikasi internal dalam membangun loyalitas karyawan. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, *15*(1), 22-44.

Ayuningtyas, O. D. (2019). Employee relations dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (studi deskriptif kualitatif implementasi kegiatan employee relations dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Hotel Sahid Jaya Solo tahun 2018).

Ayuniwati, W., & Dewanggi, A. P. (2020). Implementasi Kegiatan Employee Relations Dalam "Change Program 2018" Pada Departemen Surveilans Sistem Keuangan Bank Indonesia. *PANTAREI*, *4*(02).

Basrowi & Suwandi (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif.* Rineka Cipta

Broom G, M, & Bey-Ling, Sha (2013). Cutlip and Center's Effecvtive Public Relations; Eleventh Edition. Pearson Education. https://wartafeminis.files.wordpress.com/2020/07/glen-m.-broom_-bey-ling-sha-cutlip-and-centers-effective-public-relations-pearson-college-division.pdf

Elsarena, M, S, R. (2020) Implementasi Employee Relations Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Riau.

Gani, P, K. *Employee Relations.* diakses pada 7 juni 2023, dari https://www.lspr.edu/pritakemalgani/employee-relations/

Giantika, G. G. (2018). Program Employee Relations PT Citra International Underwrites (CIU Insurance) Dalam Upaya meningkatkan Motivasi Kerja. *Jurnal Komunikasi*, *9*(2), 203-210.

Hasibuan, M, S, P (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT Bumi Aksara

Ihlen, O., Jennifer L. Bartlett., & Steve May. (2014). *The Handbook Of Communication and Corporate Sosial Responsibility.* Wiley Blackwell

Kartika, R., & Anindito, A. (2017). Penerapan Program Employee Relations Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di PT. PLN (PERSERO) Puslitbang. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, *5*(2), 1-26

Lubis, M. S. (2018). *Metodologi Penelitian.* Deepublish

Mahanani, P. A. R. (2017). Customer Relations Management sebagai Salah Satu Upaya Public Relations Perusahaan Jasa Perbankan Menciptakan Good Image. *Jurnal ASPIKOM*, *1*(6), 551-562.

Mangkunegara, A, P,. (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.

Nababan, S. (2016). Peningkatan Employee Relations Melalui Pola Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Multimedia dan Komunikasi*, *1*(2).

Putranti, H, R, D (2022) *Turnover Intention.* Eureka Media Aksara : Jawa Tengah

Ruslan, R (2016) *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi (edisi revisi).* PT Raja Grafindo Persada: Jakarta

Ruslan, R (2008) *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi.* PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta

Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Scopindo Media Pustaka. https://webadmin-ipusnas.perpusnas.go.id/ipusnas/publications/books/170660

Sugiyono (2017). *Metode Penelitian; kuantitatif, kualitatif dan R&D.* Alfabeta

Wati, J., & Rusdi, F. (2019). Employee Relations Dalam Isu Penutupan Perusahaan (Studi Kasus Gerai Matahari Di Mall Pluit Village). *Prologia*, *3*(1), 135-141.

LAMPIRAN

Transkrip Wawancara Pembimbing
(Narasumber : Fajar A. Purnama, HCM– Perencanaan & Pengembangan Training)
Jumat, 19 Januari 2024

Peneliti : Assalamualaikum. selamat pagi Pak Fajar. Bagaimana kabarnya pak?

Narasumber : Waalaikumsalam Angel. Alhamdulillah kabarnya baik yaa, angel sendiri gimana?

Peneliti : Alhamdulillah baik juga, pak. Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan bapak untuk jadi pembimbing penelitian saya dan meluangkan waktu ditengah kesibukan untuk saya wawancara hari ini.

Narasumber : nggak masalah, cuma akhir-akhir ini memang sedang sibuk karena ada beberapa deadline dan sedang ada penyusunan annual report tahun 2023 jadi lumayan padat agendanya. Oiya, nanti untuk rangkaian programnya saya alihkan ke bagian HCM yaitu Pak Iwan agar lebih jelas karena kan saya bagian Diklat jadi saya jawab yang sekiranya ada di lingkup saya ya

Peneliti : waduh terimakasih banyak ya pak dan maaf jadi mengganggu kesibukannya, untuk mempersingkat waktu, saya mulai wawancaranya ya Pak?

Narasumber : enggak kok aman aja, kita santai yaa. Boleh yuk dimulai

Peneliti : apakah PR memiliki peran penting dalam membangun citra dan kepercayaan publik? Mengapa?

Narasumber : kalau menurut saya, PR memiliki peranan penting yang mana PR sendiri merupakan bagian dalam komunikasi dari perusahaan kepada masyarakat

ataupun kepada publik yang mana harus disampaikan dengan secara jelas, kemudian dengan bahasa yang mudah dimengerti. Menyampaikannya juga dari program-program yang ada di perusahaan, pencapaian-pencapaian perusahaan dan sebagainya. Sehingga ketika menyampaikan informasi itu bisa dengan mudah diterima atau dicerna oleh masyarakat sehingga publikpun menilai Pindad sebagai perusahaan yang baik

Peneliti : apa saja program yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan bagaimana penerapannya?

Narasumber : ini beberapa program yang saya tahu, karena nanti untuk selengkapnya saya berikan data dari narasumber lain yang memiliki data program-program untuk meningkatkan kinerja dan motivasi. **yang pertama**, **program olahraga** jam bebas untuk berolahraga yang dilaksanakan setiap hari jumat sehingga karyawan memiliki kegiatan lain selain bekerja dan sebagainya, **dengan itu,** perusahaan membuat vanue olahraga dengan berbagai bidang dan jenis yang mana karyawan tinggal memilih bidang yang diminati. Dan sebelum era covid, dalam program tahunan terdapat **anggaran atau tunjangan untuk karyawan melakukan kegiatan piknik** atas wisata yang dimana dikelola oleh divisi. Kemudian untuk program lainnya seperti penggajian itu ada yang namanya **tunjangan kinerja** yang **dipengaruhi dari performance** individu sehingga ada benefitnya jika kinerja itu meningkat maka secara langsung yang diterima saat digaji itu juga meningkat. Beberapa perusahaan lain juga biasanya melakukan program seperti itu dan kami juga menerapkannya.

Peneliti : baik. tadi seperti yang bapak sampaikan,terdapat beberapa program yang olahraga yang dilakukan karyawan itu bersifat wajib atau bagaimana pak?

Narasumber : dari perusahaan sendiri hanya memberikan waktu, jadi misalnya jam kerja jam 7.30 sampai dengan 16.30 nah kalau harian setelah jam kerja itu bebas mau main ping pong atau tenis atau sebagainya itu tersedia dan bebas silahkan digunakan

nah kemudian dalam mingguan ada program setiap hari jumat yang diperbolehkan berolahraga atau berkegiatan lain sampai jam 8.00. Terkait wajib dan sebagainya itu tergantung pada karyawannya untuk digunakan berolahraga atau berkegiatan lainnya itu dipersilahkan namun biasanya karyawan menggunakan waktu ini untuk berolahraga dengan fasilitas yang sudah disediakan perusahaan.

Peneliti : baik, lalu apa dampak yang dirasakan perusahaan setelah program dilaksanakan?

Narasumber : ini nanti hubungannya dengan survey keterikatan yang nanti akan dijawab oleh narasumber lain yang saya tunjuk sesuai dengan kebutuhan data yang diinginkan. Dijawab oleh rekan saya Pak Iwan yang memang mengelola itu biar nanti sesuai dengan hasil survey yang telah dilakukan.

Peneliti : bagaimana hubungan dan kinerja yang diharapkan PT. Pindad setelah menerapkan program employee relations?

Narasumber : kalo harapannya pasti program yang diadakan dapat menciptakan lingkungan yang supportif dan produktif agar dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk memenuhi kinerja disini karena kami ini merupakan perusahaan manufaktur yang mana ada order untuk pembuatan senjata, kendaraan, munisi atau sebagainya yang diharapkannya dengan berbagai program yang sudah disebutkan tadi walaupun tadi belum semuanya itu bisa membuat pegawai dapat meningkatkan motivasinya untuk memenuhi target atau achievment motivation apalagi terkait dengan tunjangan kinerja tadi yang mana berhubungan dengan key performance indicator jadi harapannya berbagai order dan pekerjaan lainnya bisa selesai tepat waktu atau bahkan hasilnya dapat lebih dari yang diharapkan.

Peneliti : apakah kinerja karyawan saat ini telah mencapai kinerja yang diharapkan?

Narasumber : ini dilihat dari nilai survey yang tadi saya sebutkan, jadi pertanyaan ini langsung berdasarkan data saja yang nanti akan dijawab oleh rekan saya

Peneliti : bagaimana menurut anda program yang dilakukan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan?

Narasumber : jadi menurut saya, **program-program yang diadakan ini menjadi sebagai refreshment** ibaratnya seharian sudah kerja di pabrik terus, suasana dan hawa pabrik yang seperti itu harapannya dengan program yang tadi seperti olahraga, rekreasi dan sebagainya bisa menjadi healing, recharge dan refresh sehingga ketika kembali ke pekerjaan itu dapat semangat lagi, dapat termotivasi lagi apalagi untuk kegiatan mingguan di hari jumat, kita kan kerja sampai jumat saja kecuali sedang ada target atau sebagainya yang mengharuskan lembur mungkin dalam seminggu bisa masuk terus walaupun bisa dengan sistem shift. Diharapkan dengan akhir minggu itu bisa berolahraga, bercharge, libur dan ketika senin kembali bekerja kan dapat **berdampak kepada kondisi psikologis** pegawai itu sendiri.

Peneliti : jadi lebih bersemangat ya pak

Narasumber : iya betul, jadi lebih fresh dan bersemangat lagi.

Peneliti : lalu, menurut anda program kerja apa saja yang **paling berdampak** untuk karyawan dan apa alasannya?

Narasumber : kalau menurut saya, mungkin ke **tunjangan kinerja** karena kan mempengaruhi gaji dan penerimaan itu secara mungkin sangat berpengaruh. Karena dengan kinerja yang tinggi yang diberikan diimbangi juga dengan benefit lebih yang

didapatkan itu kemungkinan besar akan berdampak sangat tinggi untuk motivasi disamping program-program lainnya.

Peneliti : mungkin itu saja pertanyaan yang bisa saya ajukan kepada bapak, untuk selanjutnya mungkin nanti lebih kepada Pak iwan ya pak

Narasumber : okee nanti selebihnya kan terkait program nanti dialihkan ke pak iwan saja ya terkait dengan itu karena berhubungannya dengan HCM

Peneliti : Baik pak, jika begitu mungkin ini saja yang bisa saya tanyakan ke Bapak. Lalu jika nanti ada informasi tambahan terkait lain halnya bisa saya tanyakan melalui chat atau bagimana pak?

Narasumber : Oke deh kalo gitu nanti kalau ada yang ditanyain lagi boleh japri via WA saja yaa, untuk wawancara dengan bagian lainnya nanti saya komunikasikan lagi waktunya ke angel. Kalau gitu saya akhiri ya?

Peneliti : baik pak, sekali lagi terimakasih banyak atas kesediannya untuk melakukan wawancara terkait data penelitian saya Pak

Narasumber : sama-samaa angel, assalamualaikum

Peneliti : Waalaikumsalam Pak Fajar

Transkrip Wawancara Corporate Communications Staff
(Narasumber : Ryan Prasasyo)
Jumat, 19 Januari 2024

Peneliti : Assalamualaikum. Halo, selamat siang Pak Ryan

Narasumber : waalaikumsalam, mba Angel. Ini yang wawancara terkait PR dan Employee Relations ya? Ayo mbak perkenalan dulu biar saling kenal

Peneliti : betul pak, seperti yang mungkin sudah disampaikan oleh pak Fajar ya pak. Oiya, izinkan saya perkenalan diri dulu ya pak. perkenalkan saya Angelina Rasidin biasa dipanggil Angel mahasiswi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk memenuhi data skripsi saya mengenai penerapan program employee relations di dalam perusahaan. Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan bapak meluangkan waktu ditengah kesibukan dan waktu makan siangnya nih pak untuk saya wawancara hari ini. Pertanyaan yang nanti saya ajukan akan seputar hubungan karyawan dan perusahaan pak.

Narasumber : salam kenal ya Angel, seperti yang sudah diinfokan ya, nama saya Ryan boleh dipanggil pak ryan boleh mas boleh kak ya senyamannya saja ya haha. sekarang setester berapa angel?

Peneliti : salam kenal juga Pak ryan. Mungkin pak saja kali ya biar lebih klik rasanya haha. sekarang saya di semester 8 Pak.

Narasumber : boleh-boleh. oalah semester akhir sekali ya? Sedang pusing-pusingnya ya tapi nanti juga lewat kok bawa enjoy aja ya. Nah, Judul skripsinya apa nih?

Peneliti : iya alhamdulillah sudah semester akhir semoga selesai di semester ini Aamin. Untuk judul disini saya mengambil judul penerapan program employee relations dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Pindad (Persero), pak.

Narasumber : oke oke. Kalau gitu boleh deh dimulai aja sekarang. Oiya perlu di note ya disini PR hanya menyusun programnya saja untuk implementasi nanti mungkin di bagian HCM dan Diklat ya Angel. Implementasi yang kita handle langsung itu lebih condong ke eksternal karena internal itu kita membersamai HCM nggak hanya PR saja

Peneliti : okee pak, mungkin nanti boleh dijabarkan seiring berjalannya wawancara ya pak? saya mulai wawancaranya ya Pak?

Peneliti : Apakah PR memiliki peran penting dalam membangun citra dan kepercayaan publik terhadap PT Pindad dan mengapa alasannya?

Narasumber : Oh ya betul Kalau pasti fungsi PR disini memegang peranan penting karena secara fungsinya juga untuk **membangun hubungan yang baik**. baik menciptakan citra atau reputasi dan menjaga citra perusahaan termasuk saat terjadi krisis atau masalah. **fungsi PR ini sangat berperan penting pada perusahaan dan soal kepercayaan dalam membangun trust** sama fungsi kita melibatkan trust untuk membangun trust **terhadap berbagai stakeholder**

Peneliti : Lalu apa saja yang yang PR upayakan dalam tugasnya membangun kepercayaan publik terhadap perusahaan

Narasumber : Yang kita lakukan ada berbagai upaya kalau kita sesuai fungsi untuk membangun trust kalau dari tempat saya kebetulan dipublikasi dan kemudian public relations ini kita lebih ke **menyampaikan publikasi atau informasi yang positif terkait perusahaan** termasuk capaian-capaian yang sudah kita capai atau yang prestasi lah ya yang sudah kita lakukan supaya kita dapat sampaikan juga kepada masyarakat. salah satu contohnya mungkin terkait prestasi lomba tembak dimana PT. Pindad dengan produknya senjata munisi mendukung prestasi TNI AD mengharumkan nama Indonesia di berbagai lomba lomba tembak internasional. Contohnya aasam kita udah 10 kali menang di Australia lalu di aarm sama tema tingkat ASEAN kita udah 14 kali terakhir 2023 kita juara 1 juga lalu ada ajang aasam yang diadakan di brunei kita sudah

4 kali memenangkan berbagai lomba tembak juga. Lalu untuk **trustnya kita secara aktif mempublikasikan berbagai prestasi selain prestasi juga terkait kinerja, performa atau kegiatan-kegiatan perusahaan, aksi korporasi kita sampaikan juga diberbagai chanel yang kita miliki.**

Peneliti : Media apa saja yang digunakan PR dalam menyalurkan informasi terhadap publiknya kayak tadi bapak bilang perusahaan mempublikasi prestasi yang dimiliki kinerja dan sebagainya dan Apa alasannya menggunakan media tersebut?

Narasumber : kita **memakai model peso**, chanel yang biasa digunakan dalam komunikasi. Ada Paid, Earned, Shared, Owned. Mungkin saya langsung kasih tau aja jenis-jenis chanel yang kita pakai, yang paling **sering kita pakai adalah Owned media seperti Websit**e, website kita ada sekitar 3 website yang kita pakai yaitu **website utama kita pindad.com** yang bisa diakses oleh internal dan juga eksternal lalu ada **website khusus untuk karyawan yaitu pindad.co.id** itu khusus dan hanya bisa diakses oleh karyawan pindad

Peneliti : jadi pindad.co.id hanya media yang digunakan untuk menyalurkan informasi kepada karyawan saja?

Narasumber : ya betul, sebetulnya itu masih aplikasi dari pindad.com tapi lntranet pindad.co.id **sifat-sifat pengumuman yang ada didalamnya bersifat internal** jadi semua pengumuman dan informasi lainnya untuk karyawan disampaikan disitu. Seperti adanya **pengisian kuisioner** mungkin terkait program AKHLAK dan program-program untuk SDM disampaikan lewat situ juga. Satu lagi kita ada **chanel website dari BUMN jadi portal ini disediakan** oleh BUMN jadi totalnya ada 3 portal untuk website. Kalau **media sosial kita ada youtube, instagram, X dan facebook.** Untuk yang **sifatnya umum kita punya E-Magazine** dari website pindad.com namanya berita pindad yang **terbit per triwulan** dan ini merupakan channel-channel yang inhouse. Sebenernya pindad ini memiliki media yang cukup banyak karena kita juga

berada di industri pertahanan yang strategis jadi beberapa media juga sering meminta waktu liputan ke kita tapi ada beberapa juga yang sifatnya kerjasama sama temen-temen media dari mulai media online sampe cetak walaupun cetak udah mulai dikit kebanyakan media online, digital sama elektronik.

Peneliti : Alasan menggunakan media tersebut itu apa Pak?

Narasumber : karena **kalau yang inhouse karena itu sifatnya gratis, mudah diakses, kita tinggal manage saluran-salurannya** dan yang kedua kita selektif juga terhadap media-media yang ingin meliput kita pasti liat dulu kredibilitasnya, kategorinya nasional, regional, atau internasional, kecocokannya dengan kategorinya seperti majalah pertahanan atau media-media nasional kita open tapi kalo media-media yang lebih khusus kaya majalah anak gitu ga akan kalau tv kita mungkin masih ada sekali-kali. Nah untuk yang seperti infuencer kita juga selektif yang cocok dengan lini bisnis kita sesuai dengan jenis dan identitas medianya juga. Beberapa kita kerja sama juga dilakukan karena dampak pada tiap jenis media itu yang mesti beda kalau pakai media sama seperto kita kerjasama misalnya sama beberapa media nasional Karena memang yang sifatnya yang selain itu tadi **kita menjalin hubungan aja sama kita kerjasama misalnya sama beberapa media nasional ya sama kompas atau CNN itukan dampak efektifitas komunikasinya juga berbeda dari jangkauan audince yang kita dicapai. Jadi tiap media punya jangkauan audience yang berbeda makanya kita perlu selektif untuk dapat mencapai audience yang ditargetkan kan**

Peneliti : Lalu Bagaimana media tersebut dirasa efisien untuk menyalurkan informasi kepada publik kaya web-web tadi yang sudah disediakan oleh Pindad itu efisien menyalurkan informasi kepada publik. Apakah bapak sendiri ngerasa itu udah efisien untuk semua karyawan dapat diakses semua karyawan baik yang di pabrik maupun yang di kantor atau belum?

Narasumber : kalau untuk pindad.co.id masih **beberapa ada yang miss apa karena kita karyawan lebih 2000 orang dan ga semuanya punya PC maupun komputer di mejanya kan ada yang diproduksi juga sebagian banyak lebih dekat sama mesin produksi gitu kan enggak semua PC**mungkin bisa dioptimalkan lagi dengan channel apalagi udah zaman sekarang ya sudah bisa memaksimalkan aplikasi chat kaya wa grup juga soalnya saya ngobrol sama teman-teman beberapa bumn lain juga sudah mulai mengoptimalkan itu ya untuk untuk channel komunikasi atau yang paling informasi terhadap karyawannya jadi kayak aplikasi kita yang belum saya secara aplikasi informasi ya untuk internal ya mungkin aplikasi yang sifatnya yang berbasis buat pekerjaan mah udah banyak gitu cuman yang sifatnya untuk ya karena begitu aplikasinya belum ada masih mengandalkan website lah itu untuk yang internal untuk yang untuk yang eksternalnya itu bisa kelihatan efek-efisiennya dari pemberitaannya kita **setiap bulan itu kan rutin melakukan media monitoring.** jadi kita tiap bulan itu di wajibkan sama **Kementerian BUMN untuk melakukan publikasi itu jadi kelihatan kan bulan ini udah bulan kemarin ada berita apa aja sih terkait pindad jalur medianya apa aja channelnya apa aja di medsos atau di online. publikasi** itu kita monitor semua ini dan termasuk zonasinya mungkin ini terkait apa ini umumnya dampak positif negatifnya itu udah kita cover semua jadi kelihatan dan cara main free itu. kita masuk di cluster manufaktur itu di peringkat tiga dan kita ini bulan ini pindad Peringkat berapa nih pemerintahnya berapa skornya berapa itu ada jadi sudah terlihat di situ lah ya jadi data analiti juga telihat disitu dan sebagai contoh Sebenarnya banyak bumn lain pakai jasa pihak ketiga lah ya untuk pemberitahuan apalagi bumn bonafit sepewrti perbankan, pertamina yang pemberitaannya banyak banget itu pakai pihak ketiga, **kalau kita alhamdulilah masih pake in house jadi kita optimalkan segala SDM yang ada karena segala keterbatasan juga ya kita lakukan sendiri tapi alhamdulilah kita 2023 kita peringkat 1 di cluster manufaktur untuk scoring pemberitaan dari bumn kita peringkat 1 dari 9 bumn pertahanan.** Jadi efektif atau efesiennya publikasi pindad bisa kita lihat dari situlah ya dengan segala keterbatasan masih bisa dapet peringkat 1 cuma nilai plusnya kita dari produk kita yang oke. Kita

ga sering kerjasama dengan temen-temen media walaupun mereka udah baik banget sering minta liputan ke pindad. Beberapa tahun terakhir juga kita mulai aktif kerjasama dengan infuencer yang kita seleksi dan sesuai dengan segmennya. Waktu itu kita kerjasama dengan youtuber otomotif Fitra Eri dan beberapa artis saat viral Maung yang pasti segmennya pas dengan kita. itu jadi bonus eksposure dengan followers yang udah jutaan lumayan juga eksposure yang kita dapet kadang jadi berita juga di media online.

Peneliti : bagaimana upaya yang dilakukan PR untuk membangun hubungan dengan publik internalnya?

Narasumber : upaya kita salah satunya adalah **memanage channel yang khusus karyawan** jadi temen-temen unit lain yang ingin mempublikasikan sesuatu atau program bisa disampaikan melalui website karyawan

Peneliti : kalau misalnya untuk kan tadi web itu nggak bisa itu hanya menyalurkannya satu arah ya Pak dari perusahaan ke karyawan kalau dari karyawan ke perusahaan itu ada wadahnya atau tidak?

Narasumber : ada beberapa sih cuman terkait fungsi ya kayak untuk yang sifatnya apa kita punya **WBS (whistle blowing system)** jadi terkait ada ada hal-hal yang sifatnya harus dilaporkan terkait prosedur yang dilanggar Itu ada channelnya itu melalui WBS itu bisa langsung infoin gitu ke perusahaan misalkan untuk yang sifatnya memang lewat aplikasi disampaikan ke perusahaan. Bisa juga disampaikan ke email, namun sejauh ini kami jarang sekali menerima pengaduan terkait dengan perusahaan kami bahkan hampir tidak pernah mbak dan selain itu kita ada juga aplikasi **Lapor** yang disediakan oleh pemerintah mereka sebagai pemilik aplikasi nanti aspirasi dari masyarakat misalkan pelayanannya kurang bagus atau fasilitasnya yang bagus atau dia punya kesan-kesan-kesan jadi lebih bukan ke pelanggaran tapi lebih ke pengaduan atau aspirasi aja. nanti begitu ada aplikasi **Lapor** nanti dia masuk ke situ kemudian

menuliskan pengaduannya misalkan masyarakat mengadu “saya dipindad menunggu terlalu lama” gitu kemudian nanti dikirim ke aplikasi yang dikembangkan pemerintahan kemudian dari komentar tersebut akan melanjutkan lagi ke Pindad itu BUMN holding an. dari aplikasi Lapor akan meneruskan kemungkinan BUMN begitu ditangkap ke Kementerian kemudian diteruskan ke PT Pindad itu ke adminnya. nanti dari kami akan membalas pesan yang dari masyarakat nanti akan diteruskan atau dikirimkan kepada instansi terkaitnya. jadi itu wadah yang disediakan oleh BUMN untuk aspirasi dari pemerintah berarti untuk menampung aspirasi dari masyarakat Terima kasih Bapak infonya

Peneliti : Apakah publik eksternal berdampak bagi produktifitas perusahaan Jika ia Mengapa?

Narasumber : karena kita produknya khusus dan pertahanan **Jadi sebetulnya tidak tidak terlalu berdampak secara langsung konsumennya**. Bukan kayak jualan kacang goreng jadi enggak enggak langsung dapat kayak consumer good atau produk-produk yang memang bisa diakses walaupun cuman jadi secara langsung sih enggak cuman memang **ada beberapa public ya yang sifatnya kayak kebijakan itu bisa bermanfaat.** terkait aktivitas produksi perusahaan misalnya dari Presiden kan atau dari Menteri terus dari Apa anggota DPR terkait sistem pertahanan dan segala macam itu bisa bisa bisa mempengaruhi termasuk bisa mendukung juga misalkan untuk j**ika ada kebijakan dari stakeholder itu tadi kan untuk mendukung penggunaan apbn untuk optimalisasi produk dalam negeri gitu kan bisa jadi hal yang baik juga cuman untuk untuk konsumen Masyarakat umumnya lah ya itu enggak**

Peneliti : sebelumnya bapak bilang bahwa disini public eksternal tidak terlalu berpengaruh terhadap perusahaan lalu bagaimana bapak membangun kepercayaan internal terhadap perusahaan untuk sama-sama menuju tujuan yang sama?

Narasumber : nah untuk itu juga kan berarti kegiatan-pengkegiatan yang nanti mungkin akan dibahas lebih detil dengan HCM. ya itu juga sebagai upaya perusahaan untuk merangkul internal lah untuk sama-sama mengembangkan pindad agar bisa berkembang pesat. Pelatihan-pelatihan yang nanti ada di diklat juga kan ditujukan untuk karyawan agar dapat terus memberi manfaat buat perusahaan jadi **selain perusahaan yang berkembang ada karyawan juga turut ikut berkembang.**

Peneliti : lalu pertanyaan terakhir, menurut bapak, apakah dampak yang dirasakan oleh perusahaan dari program yang telah dibentuk dan diterapkan?

Narasumber : untuk dampak, bisa dilihat perkembangan pesat perusahaan apalagi setelah sempat menurun selama covid itu kini jauh lebih baik dan mulai kondusif itu juga kan karena karyawan dan perusahaan mau untuk sama-sama bangkit lagi ya move on lah dari pandemi covid itu sehingga disini kan perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas SDMnya ya karyawan itu sehingga pelatihan-pelatihan dari diklat dan lainnya juga memberikan warna baru untuk karyawan berkembang. Jadi keselarasan tujuan antara karyawan dan perusahaan bertemu di program ini yang membuat perusahaan berkembang lebih baik seperti yang saya bilang tadikan perusahaan yang berkembang ada karyawan juga turut ikut berkembang gitu aja sih

Peneliti : baik pak, terimakasih atas data dan kesempatannya untuk dapat wawancara sama bapak, saya jadi lebih tau bagaimana PR berjalan di PT. Pindad (Persero).

Narasumber : Iya mba sama-sama nanti itu mungkin banyak yang missing boleh ditanya ke pak fajar atau cari di Annual report PT. Pindad (Persero) ya mba insya allah kami juga sudah menyajikan informasi yang terbuka dan akurat juga.

Peneliti : wah, terimakasih banyak pak, saya akan coba. Mungkin segini saja wawancara yang saya lakukan, mungkin ada salah kata saya minta maaf ya pak

Narasumber : tenang aja saya suka kok bantu-bantu wawancara kaya gini, semangat skripsiannya semoga dilancarin yaa. Saya akhiri yaa mba

Peneliti : baikk, terimakasih sekali lagi pak

Transkrip Wawancara Karyawan

(Narasumber : Firman, Staff)

Jumat, 19 Januari 2024

Peneliti : Assalamualaikum. selamat siang Pak Firman, Staff

Narasumber : waalaikumsalam Angel, saya tau namanya dari Pak Fajar haha. Tapi boleh deh kenalan lagi

Peneliti : oalahh seperti itu pak haha. Oke baik pak, perkenalkan saya Angelina Rasidin biasa dipanggil Angel mahasiswi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk memenuhi data skripsi saya mengenai penerapan program employee relations di dalam perusahaan. Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan Pak Firman, Staff meluangkan waktu ishomanya, untuk saya wawancara hari ini. Pertanyaan yang nanti saya ajukan akan seputar hubungan karyawan dan perusahaan pak. Nanti bapak menjawab sebagai point of view karyawan ya pak

Narasumber : okee baik kalo gitu salam kenal Angel saya Firman, Staff bagian staff HCM, berarti nanti saya menjawab atas program yang sudah saya rasakan ya?

Peneliti : betul pak.

Narasumber : oke deh kalo gitu bisa dimulai aja ya Angel

Peneliti : Baik Pak kalau seperti itu, untuk mempersingkat waktu, saya mulai wawancaranya ya. Menurut anda Seberapa penting informasi yang disalurkan perusahaan kepada karyawan?

Narasumber : Sangat penting karena informasi baik dari manajemen atau informasi dari eksternal yang emang harusnya diketahui karyawan itu sangat penting untuk melihat juga dampak kemajuan perusahaan atau termasuk juga untuk menjaga hubungan dari manajemen ke perusahaan dan Antar karyawan termasuk dari perusahaan ke eksternal jadi informasi yang disalurkan perusahaan itu sangat penting. Jadi sekecil apapun informasinya itu dirasa penting.

Peneliti : apakah informasi yang disalurkan juga memiliki dampak terhadap hubungan perusahaan dengan karyawan?

Narasumber : kalau untuk dampak ya sangat memiliki dampak. Dari informasi yang tersampaikan kita jadi ngerasa kontribusi kita terhadap pencapaian maupun perkembangan pindad di eksternal itu dianggap. Apalagi informasi yang terkait dengan kita itu bisa bikin kita ngerasa erat juga dengan perusahaan karena perusahaan mengkomunikasikan dengan terbuka ke kita.

Peneliti : apakah media yang digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan informasi kepada karyawan dan menurut Bapak sendiri apakah media yang digunakan itu sudah lengkap dan cukup bagi karyawan terkait informasi yang terdapat di dalamnya dan mengapa?

Narasumber : Kalau informasi yang saya tahu mungkin saya tahu itu adalah namanya pindad.co.id adalah website internal selain pindad.com. pindah.co.id atau yang biasa disebut intranet biasanya memuat informasi-informasi yang dilakukan oleh tim PR atau manajemen biasanya dimuat di sana baik berita internal pindad sendiri maupun berita eksternal yang berkaitan dengan pindad. kalau dilihat dari media tersebut sebenarnya informasi yang disampaikan itu sudah lumayan cukup hanya saja mungkin kalau dari kita sendiri sih melihatnya update-nya itu per berapa hari atau per berapa bulannya kita yang tidak tahu kadang-kadang mungkin informasinya itu sebulan itu kadang ada

kadang enggak atau bahkan mungkin bisa juga tiap hari bahkan ada gitu Jadi mungkin tidak ada penjadwalan. Saya tidak kita tidak tahu sebagai karyawan untuk penjadwalannya sendiri apakah ada tanggalnya sendiri atau menunggu berita-berita yang mereka buat sendiri. Jadi intinya kalau kita melihat kadang-kadang beritanya itu tersusun beberapa minggu kadang-kadang lah sebulan pun tidak ada berita baru. Kalau media-media lainnya mungkin seperti buletin segala macam itu juga termasuk kurang rutin kadang beberapa sebulan atau triwulan yang keluar seperti itu sih jadi media disedia seringkali enggak rutin. Untuk informasi yang termuat biasanya kita udah dispoiler sama agent of change mengenai informasi itu kadang informasinya juga melalui whatsapp grup jadi penggunaan pindad.co.id lebih ke informasi terkait kebijakan-kebijakan baru sama penyebaran survey aja sih untuk berita lainnya lebih sering melalui whatsapp group

Peneliti : lalu menurut anda media yang disediakan perusahaan untuk menampung opini karyawan itu dirasa sudah efisien dan mengapa ?

Narasumber : Kalau untuk menampung opini dari apa dari karyawan ke perusahaan sebenarnya yang saya ketahui itu biasanya ada survei. Survei yang untuk penilaian dari tim manajemen di sana kita bisa beropini atau ngasih penilaian terhadap manajemen. Adanya intranet di pindad yaitu Pindad.co.id membantu kita sebagai karyawan untuk tau update-update terbaru perusahaan sih, seperti tentang peraturan atau kebijakan yang keluar dari manajemen kita bisa menilai dari sana. hanya saja sebenarnya kalau dari sana itu kita nilainya seperti persemester atau per 1 tahun sekali jadi tidak setiap bulan ya lumayan efektif sih karena untuk melihat kinerja per 6 bulan Tapi mungkin kalau untuk menampung opini opini lain dari internal sejauh ini saya kurang tahu sih ada lagi selain itu selain survei semacam itu gitu dan mungkin untuk hal yang umum bisa disampaikan di WA Grup sama agent of change ya

Peneliti : Misalnya untuk sejauh ini kalau misalnya karyawan ingin menyampaikan opini disampainya ke disampaikannya ke Kepala Divisi aja atau bagaimana Pak?

Narasumber : kalau opini yang tadi kan ada survei kalau itu kita biasanya diadakan langsung dari manajemennya untuk menilai penilaian karyawan terhadap manajemen selain itu Kalau misalkan ada masalah-masalah tertentu biasanya kalau untuk yang berhubungan dengan pekerjaan produksi segala macam mungkin bisa langsung via Manajemen gitu ya bisa lewat kepala divisi dan agent of change atau kalau urusan-urusannya dengan kebijakan apa ya kebijakan perusahaan yang dampaknya nanti ke karyawan dalam hal ini peraturan-peraturan yang tidak berhubungan dengan produksi biasanya di pindad itu ada namanya agent of change yang menjadi perwakilan nah biasanya opini opini itu ditampung oleh agent of change nanti dari perwakilan tersebut dan bertemu dengan manajemen untuk membahas tentang opini opini dari karyawan tentang apa ya ya tentang mungkin keinginan karyawan atau segala macam yang disampaikan langsung dengan manajemen.

Peneliti : lalu sejauh ini menurut anda apakah opini-opini yang disampaikan karyawan itu sampai kepada perusahaan ?

Narasumber : kalau itu saya tidak bisa memastikan yang sampai ke manajemen itu berapa persen dari opini yang dituangkan tapi sejauh ini jika ada komplain atau miss komunikasi gitu selalu cepat diselesaikan oleh perusahaan dan manajemen sih. Mungkin kan ngga semua opini itu menguntungkan kedua belah pihak jadi ya dipilah pilih juga

Peneliti : lalu Bagaimana menurut anda perusahaan memenuhi perannya dalam membangun hubungan dengan karyawan baik dari manajemen ataupun akses-akses media yang disediakan?

Narasumber : untuk menjalin hubungan kalau dari kita itu di sini ada disebutnya pelatihan tentang budaya budaya perusahaan di mana budaya perusahaan juga kan di dalamnya ada yang namanya kolaborasi itu ada akhlak namanya ya nanti mungkin

pelajari lagi itu terkait dengan perusahaan naungan BUMN. disana juga menjalin hubungan yang baik antara perusahaan dan antar karyawan di dalamnya ya termasuk juga manajemen dengan perusahaan. penerapan budaya Itu juga kalau diterapkan dengan baik maka hubungan antara manajemen dan karyawan itu juga bisa terjalin dengan baik pula Maksud saya itu berhubungan dengan budaya perusahaan. Jadi karna berhubungan dengan budaya perusahaan saya merasa sih dari program ini bisa menyatukan karakteristik kali ya antara perusahaan sama karyawan-karyawannya. Karena kita berada di suatu perusahaan dengan peraturan dan budaya kita juga sebagai karyawan perlu menyesuaikan budaya yang ada agar bisa sama-sama memberikan keuntungan dari kedua belah pihak. Lalu karena adanya program ini juga kan kita bisa lebih mengenal perusahaan sehingga hubungan dengan manajemen perusahaan bisa lebih baik

Peneliti : Menurut anda apakah program kegiatan karyawan yang dilakukan perusahaan dirasa bermanfaat bagi pekerjaan yang dilakukan maupun diri Anda lalu Mengapa demikian?

Narasumber : Jumat sport atau program olahraga tidak secara langsung ya mungkin hanya sebagian kecil gitu ya untuk menjalin hubungan antara karyawan dan manajemen tapi **kalau tentang hubungan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan** kan ini bermanfaat atau enggak bagi pekerjaan dan diri anda sendiri tentang kebijakannya itu menurut saya itu sangat berpengaruh karena dengan terus dilakukan pelatihan atau pembaharuan atau pemahaman tentang budaya perusahaan itu juga dapat meningkatkan kesadaran kita kesadaran kita untuk bekerja lebih baik termasuk menjalin hubungan antar karyawan termasuk juga dengan manajemen. Yang kerasa sih program-program pelatihan sama program tunjangan kinerja sih karena dari pelatihan-pelatihan yang kita dapetin itu kan disesuaikan sama bidang pekerjaan jadi yang diterima itu membuat kita juga bisa memperluas pengetahuan dan skill kita di bidang pekerjaan itu nah untuk ini juga. skill dan wawasan kita nambah pekerjaan juga jadi

lebih baik jadi nggak hanya perusahaan aja yang bisa mendapat dampak baiknya diri kita sendiripun ikut merasakan

Peneliti : jadi Menurut anda program yang disediakan program yang diadakan oleh perusahaan kepada karyawannya sejauh ini bermanfaat bagi anda gitu?

Narasumber : Ya tentu saja sangat bermanfaat

Peneliti : lalu dengan yang program yang diberikan apakah mempengaruhi hubungan karyawan terhadap perusahaan?

Narasumber : tentu. Kan dari program yang udah dilaksanain kita bisa ngerasain kedekatan dengan perusahaan kaya dari pelatihan, event ataupun olahraga tadi ya. Jadi kita bisa ngerasa nyaman, kenal dan terapresiasi oleh perusahaan jadi kita juga kan ngerasa bisa memberikan loyalitas sebagai karyawan ke perusahaan. Terlebih perusahaan mau untuk saling memberikan masukan agar bisa saling berkembang baik perusahaan maupun karyawannya kan kita punya tujuan yang sama di dalam perusahaan.

Peneliti : Lalu bagaimana pengaruh program kegiatan yang dilakukan terhadap motivasi kerja anda?

Narasumber : kalau dihubungkannya dengan tadi programnya adalah penerapan budaya perusahaan otomatis di sana juga dikasih motivasi-motivasii untuk bekerja lebih baik termasuk juga **dapat meningkatkan kecintaan kita terhadap perusahaan,** untuk meningkatkan kinerja kita di perusahaan. termasuk tunjangan kinerja yang diberikan perusahaan otomatis itu juga sangat berpengaruh pada karyawan Ya karena biasanya juga beberapa karyawan menilai itu dengan nominal Jadi **selain ada pelatihan tapi juga ada nominal yang didapat karyawan maka dengan ada kebijakan itu karyawan juga akan lebih semangat untuk dapat bekerja lebih baik**

Peneliti: Lalu serba seberapa besar pengaruh program yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja yang Anda berikan kepada perusahaan?

Narasumber : Oh ya seperti tadi barusan dijelaskan tentu saja **pengaruhnya sangat besar** apalagi dengan nilai. kalau dilihat dari nilai-nilai tunjangannya semakin besar biasanya karyawan pun akan termotivasi. mungkin kalau ada kegiatan-kegiatan motivasi lagi motivasinya itu karena kan kadang-kadang karyawan juga boring nih dengan pekerjaan harinya maka dikasih motivasi pelatihan dengan yang sifatnya membuat motivasi karyawan atau merefresh lagi keseharian dia tentang pekerjaan. Itu juga menambah motivasi untuk bekerja lebih baik setidaknya tidak melulu bekerja di tempat apa di tempat yang biasa jadi dia ada tambahan motivasi. Lalu dihubungkannya dengan motivasi tentu saja kan dari semua **pelatihan baik tunjangan-tunjangan atau mungkin kegiatan lain itu juga berpengaruh ke motivasi kerja** selama Emang sih kegiatan itu benar-benar untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan gitu maka motivasi pun otomatis juga akan meningkat sih, termasuk ya bagi saya sendiri sih dengan termasuk ada pelatihan-pelatihan tentang motivasi tentang hubungan dari manajemen apalagi manajemennya sendiri yang mau mengisi **kegiatan atau memberikan motivasinya dari manajemen itu juga sangat berpengaruh terhadap kinerja yang diberikan**

Peneliti : Menurut anda apakah program yang dilakukan meningkatkan loyalitas Anda tes yang Anda berikan kepada perusahaan Kalau iya mengapa?

Narasumber : Tentu saja juga termasuk **loyalitas kita juga meningkat** karena apa yang kita berikan untuk perusahaan **diapresiasi dengan baik oleh perusahaan** baik dari segi mental dengan kita diberikan motivasi baik berupa pelatihan segala macamnya termasuk juga dari nilai kinerja kita yang diberikan upah lebih maka itu juga akan menambah motivasi jadi karyawan - **karyawan bisa memberikan Loyalitasnya itu jika merasa diapresiasi oleh perusahaan**

Peneliti : Lalu menurut anda, bagaimana hubungan komunikasi antar karyawan yang Anda rasakan setelah penerapan program employee relation tersebut dilakukan?

Narasumber : kalau relasi antar karyawannya sendiri kan biasanya kalau dihubungkan dengan adanya tadi misalkan kita melakukan dari perusahaan Itu disediakan pelatihan tentang budaya akhlak atau segala macam biasanya itu kan berkumpul tuh setiap karyawan itu sudah berkumpul dari tiap divisi yang mungkin sebelumnya belum kenal Atau segala macam dengan adanya kegiatan gitu duduk bersama, mendapatkan pemahaman atau materi yang sama maka kita seperti mendapatkan kenalan baru atau relasi baru di perusahaan dengan ada kegiatan tersebut maka hubungan antar karyawan pun menjadi lebih dekat karena kita bisa mengenal lebih jauh antara karyawan gitu yang mungkin sebelumnya hanya tahu wajah atau tahu nama saja tapi dengan duduk bareng mendapatkan pemahaman materi tentang motivasi segala macamnya maka dapat menambah relasi baru

Peneliti : berarti program ini udah banyak kasih dampak positif ke karyawan ya pak, kalau gitu ada gak sih dampak negatifnya buat karyawan dari segi penerapan atau bentuk programnya?

Narasumber : duh haha. Sebenernya ada aja sih dampak negatifnya tapi ini balik lagi ke cara managemen diri masing-masing karyawan sih karena dampak ini sebenernya ga langsung terjadi ke saya tapi ya adalah rekan kerja yang ngalamin. Hmm, seperti yang sebelumnya dibilang kalau tunjangan kinerja itu berpengaruh dari kinerja kita jadi karena ini berhubungannya sama target kerja yah jadi kadang ada aja karyawan yang merasa burnout gitu kan berpengaruh ke kondisi psikologis yang jadi dampak buruk juga buat karyawan dan perusahaan. jadi karyawan yang mulai ngurangin interaksi sosial karena keburu lelah sama pekerjaan sampai bisa jadi juga ke penurunan kinerja

Peneliti : wah lumayan besar ya dampaknya pak, kenapa bisa jadi penurunan kinerja pak, kan burnoutnya karena terus-terusan bekerja?

Narasumber : istilahnya seperti orang yang terus lari sekencang-kencangnya sehingga jadi keabisan tenaga duluan dibanding orang yang lari marathon. Lebih baik bekerja dengan peningkatan yang pelan-pelan tapi pasti kalau gitu kan. Itu aja sih dampak buruk yang saya lihat langsung dan cukup berpengaruh

Peneliti : baik pak, kalau seperti itu. mungkin cukup sekian pertanyaan dari saya. Saya sangat berterimakasih kepada pak Firman, Staff karena sudah mau memberikan kesempatan untuk saya wawancara. Seluruh jawaban dari bapak akan sangat berarti bagi saya

Narasumber : sama sama ya, nanti kalau ada yang kurang boleh japri saya lagi untuk wawancara ulang ya. Kalau gitu saya akhiri ya mau sholat jumat sudah mepet waktu.

Peneliti : baik pakk. Terimakasih banyak.

Transkrip Wawancara 1 *Human Capital Management*
(Narasumber : Iwan Kuswana, HCM)
Jumat, 26 Januari 2024

Peneliti : Assalamualaikum. selamat siang Pak Iwan

Narasumber : waalaikumsalam mbak, selamat siang juga mbak, ini dari kampus mana tadi coba perkenalan lagi yaah

Peneliti : baik pak, perkenalkan saya Angelina Rasidin biasa dipanggil Angel mahasiswi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk memenuhi data skripsi saya mengenai penerapan program employee relations di dalam perusahaan. Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan bapak meluangkan waktu ditengah kesibukan yang sedang padat ya kata Pak Fajar, untuk saya wawancara hari ini. Pertanyaan yang nanti saya ajukan akan seputar hubungan karyawan dan perusahaan pak.

Narasumber : okee baik, saya perkenalan juga yaa. Saya Iwan Kuswana, HCM part of Human Capital Management disini. Nanti kita ngobrol-ngobrol santai saja ya Mungkin saya tidak bisa lama-lama ya mbak kalau ada yang tidak terjawab mungkin bisa diminta bentuk dokumennya saja ke Pak Fajar nanti ya.

Peneliti : Baik Pak kalau seperti itu, untuk mempersingkat waktu, saya mulai wawancaranya ya Pak?

Narasumber : oke mbak

Peneliti : Bagaimana upaya yang dilakukan pr untuk membangun hubungan dengan publik internalnya?

Narasumber : jadi di pindad memang selain bertugas mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan yang dari kita keluar atau sebaliknya juga memang untuk mengkomunikasikan ke dalam. fungsi utama PR yang salah secara struktur organisasi di pindad itu ada di fungsi sekretaris perusahaan itu membawahi salah satunya adalah fungsi komponen fungsi korporat utamanya Departemen komunikasi korporat Kalau di PR. jadi setiap kebijakan-kebijakan di perusahaan itu harus dikomunikasikan kan ke internal bisa melalui beberapa media pada medianya bisa berupa menggunakan teknologi seperti wa grup seperti itu zoom meeting ya atau lain-lain ada juga yang memang harus pertemuan langsung. jadi dalam hal ini di PR tersebut menyampaikan kebijakan-kebijakan mengkomunikasikan melalui dua cara itu ya bisa cara langsung atau Memang melalui sarana atau fasilitas.

Peneliti : dari hasil upaya yang dilakukan itu bagaimana hasil dari Dalam mengembangkan hubungan dengan publik internal dari segi komunikasi?

Narasumber : Secara formal ya kalau perusahaan membuat sebuah keputusan atau kebijakan secara formal itu akan dituangkan di dalam namanya sebuah surat keputusan Direksi atau surat keputusan atau surat edaran yang dari direksi ini akan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan melalui perwakilan divisinya masing-masing. disini ada 19 divisi ini yang di tiap divisi itu ada bagiannya fungsinya yang menangani masalah-masalah umum dan masalah personil. komunikasi dari PR itu untuk mengkomunikasikan ke PI itu akan diteruskan ke perwakilan-perwakilan divisi tadi fungsi umum dan fungsi personil tadi Nah dari fungsi personil dan umum tadi baru mengkomunikasikan ke karyawan di sisinya masing-masing seperti itu medianya bisa berupa email, WA grup ya kalau tidak rahasia sebaiknya di WA grup atau email atau kirim surat langsung kalau memang Rahasia itu sifatnya. Kami juga memiliki kegiatan-kegiatan yang menunjanglah untuk komunikasi karyawan yang sifatnya formal maupun non. Kegiatan non kami punya komunitas- komunitas seperti komunitas dari

hobi olahraga terbentuknya juga atas inisiasi karyawan dengan hobi yang sama. Seperti saya pribadi juga anggota pindad runners yang aktif ikut event-event di pindad atau antar perusahaan defend.id biasanya mbak.

Peneliti : dari komunikasi yang sudah berjalan tadi apakah informasi yang disampaikan yang di dapat tersampaikan dengan baik kepada karyawan?

Narasumber : kecepatan ini sudah tersampaikan kepada pihak yang secara umum sudah tersampaikan. kalau misalnya ada belum tersampaikan itu ada kemungkinan miss komunikasi tapi saya lihat jarang sih ya kebanyakan setiap kebijakan-kebijakan pasti begitu tersampaikan dari perusahaan ke bawah itu tercapai.

Peneliti : apa sajakah program atau yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja karyawan terhadap perusahaan dan bagaimana penerapannya?

Narasumber : untuk meningkatkan kinerja dan motivasi tersebut ada yang sifatnya feedback atau timbal balik itu berupa pemberian bonus atau tunjangan kinerja setiap tahunnya. jadi jika ada aturannya di dalam perjanjian kerja bersama di dalam metode kita ketika perusahaan membekukan laba itu sebagian harus dialokasikan untuk bonus terhadap karyawan itu salah satu cara untuk meningkatkan kinerja terus juga di tiap tahun itu ada penilaian 360 derajat dari para karyawan itu yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja maupun oleh bawahan hasil penilaian itu nanti akan berdampak terhadap apa uang kinerja tunjangan yang diberikan sesuai dengan Hasil nilainya tersebut. selain itu juga untuk meningkatkan kinerja juga kita juga Intens untuk mewajibkan para pegawai itu menjalani pelatihan yang pelajaran kewajiban untuk Setiap karyawan itu menjalani pelajaran selama sekian jam setiap tahunnya. untuk meningkatkan kinerja seperti pelatihan pelajaran yang sesuai dengan bidangnya atau dengan bidang pekerjaannya maupun yang sifatnya umum misalnya ada seseorang itu bekerjanya

sebagai operator mesin itu tidak selamanya dia mendapatkan pelajaran tentang bagaimana mengoperasikan mesin mungkin nanti detailnya bisa dibaca di dokumen yang nanti diminta ke Pak Fajar. Selain itu apalagi ya, oh iya, ada bidang-bidang pekerjaan yang berkaitan dengan keagamaan berkaitan dengan budaya perusahaan dan lain-lain gitu. Seperti perusahaan pada umumnya, kami juga sering mengadakan spesial event biasanya untuk memperingati hari-hari spesial kaya ultah pindad lalu kami juga punya event bersama defend.id yang dilaksanakan setiap tahun dan kebetulan tahun ini pindad jadi tuan rumah event tersebut. disini program keagamaan juga yang sifatnya nggak wajib dan nggak memaksa karyawan. Lalu program pelatihan kebudayaan, pelatihan ini dilakukan oleh semua perusahaan BUMN karena kan disini karyawan perlu menyelaraskan budaya BUMN AKHLAK.

Peneliti : wah menarik ya Pak, tadi kan bapak bilang itu ada pelatihan keagamaan. Penerapan programnya bagaimana tuh pak dan rentan waktu pengadaannya?

Narasumber : Terkait dengan pelatihan di bidang keagamaan kebetulan saya menjadi ketua DKM maka dari DKM yang mengajukan atau mengusulkan pelatihan-pelatihan tersebut yang kemudian diakomodir oleh perusahaan ini sudah berjalan beberapa lama ini ada pelatihan seperti yang terakhir kemarin yang sudah dilakukan itu pelatihan imam dan khatib ya jadi Setiap karyawan kita minta yang berminat untuk melakukan motif itu untuk mengikuti pelatihan tersebut selama berapa minggu ya terus ada juga pelatihan setiap jam istirahat tuh ada ada pelatihan bahasa Arab dan juga pelatihan tahsin untuk membaca Quran setiap sudah dilakukan kurang lebih 5 tahun ke belakang sudah dilakukan setiap jam istirahat hari Senin sampai Kamis Kalau Jumat enggak karena harus Jumatan.

Peneliti : kalau pelatihan budaya perusahaan lebih detailnya Bagaimana itu Pak?

Narasumber : jadi pelatihan budaya perusahaan itu kita kan BUMN itu harus membangun budaya namanya akhlak itu singkatan dari amanah kompeten harmonis loyal adaptif dan kolaboratif yang dituangkan di dalam setiap atau surat keputusan direksinya resmi untuk melakukan pelatihan tersebut agar semua karyawan tahu bahwa BUMN itu mengandung budaya apa itu harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan sosialisasi ini yang dinamakan sebagai pelatihan budaya jadi macam sosialisasikan nilai-nilai akhlak agar terinternalisasi ke dalam setiap bidik karyawan divisi juga itu ada perwakilannya untuk sebagai Agent of Change jadi agen budaya yang bertugas diberikan tanggung jawab untuk menerapkan atau mensosialisasikan budaya-budaya akhlak yang sudah tertuang itu divisinya masing-masing.

Peneliti : Lalu kemarin juga saya saat wawancara sama Pak Fajar itu beliau bilang ada Jam Bebas untuk karyawan di hari Jumat dan setiap pulang jam pulang itu yang lumayan memotivasi karyawan lah itu detailnya Seperti apa Pak?

Narasumber : jam mulai kerja jam 8 ya jadi bel masuk 07.30 nah khusus hari jumat Itu direksi Itu sudah memberikan fasilitas sarana waktu pada para karyawannya sebelum masuk kerja itu untuk olahraga sehingga diberikan barang masuk tanggal 8 maka hari jumat jam 08.00 nggak apa-apa misalnya 07.30 masih olahraga itu tidak dipermasalahkan kalau untuk di luar sudah pulang itu sebetulnya bukan kebijakan dari direksi tapi inisiatif dari teman-teman karyawan sendiri ya yang memang di sini tuh beragam hobi ya beragam hobi beragam keinginan untuk melakukan olahraga karena Alhamdulillah di pindad itu sudah ada beberapa sarana olahraga yang cukup lumayan representasi sehingga teman-teman itu ketika pulang tidak langsung pulang ke rumah tapi ada yang memanfaatkan waktu tersebut untuk olahraga ada sepak bola ada bulutangkis ada tenis ada poli lari termasuk saya juga tadi waktu sebelum masuk sampai jam 8 itu lari dulu. Di pindad ada komunitas-komunitas olahraga yang itu dibentuk di inisiasi oleh karyawan. Jadi ada komunitasnya pindad Runner itu untuk yang suka lari, Persatuan Sepak Bola, voli, komunitas mancing jadi karyawannya

cukup aktif ya. Angel perlu tahu bahwa pindad itu sekarang tergabung di defend.id jadi pindad sekarang bergabung di dalam holding inhan namanya industri pertahanan ini kebijakan dari Kementerian BUMN yang menjadikan BUMN sejenis atau satu bidang itu digabungkan nah pindad itu gabung ke industri pertahanan disitu ada PT. Len, PT. Pindad, PT. Dahana, PT. Dirgantara Indonesia, PT. PAL jadi ada 5 perusahaan. April ulang tahun defend.id nah tiap tahun bakal diadain pertandingan-pertandingan olahraga sekarang pindad dipercaya menjadi tuan rumah karena kebetulan tahun kemaren pindad juara umum di bidang olahraga

Peneliti : berarti karyawannya cukup aktif ya pak dalam kegiatan-kegiatan perusahaan diluar pekerjaan?

Narasumber : iya karena perusahaan juga memfasilitasi hobi dari karyawan-karyawan. Saya sendiri juga kan termasuk aktif berolahraga ikut main bola, ikut lari disini ada juga komunitas pencinta alam nah saya sendiri ikut di beberapa komunitas-komunitas tersebut

Peneliti : untuk kegiatan itu dapat reward ga pak?

Narasumber : Kalau itu memang event-nya resmi dan itu itemnya Lumayan bergengsi itu Dapat rewards. Jadi udah hobi tersalurkan dapat uang tambahan juga. Selain reward kita juga jadi refreshing kan ngobrol sama rekan-rekan, olahraga bareng, kegiatannya juga di luar pekerjaan jadi lebih santai lah gitu

Peneliti : wah menarik ya, selain itu apalagi progam yang diadakan pak?
Narasumber : kami juga ada rekreasi itu ada Walaupun memang untuk realisasinya melihat kondisi keuangan ya tidak mutlak harus diadakan itu ada rekreasi tiap tahunnya ada tiap tahun ada untuk semua karyawan tanpa terkecuali namun melihat lagi ke kondisi keuangan. Terakhir kegiatan ini dilakukan kayaknya di 2021 mungkin karena

sempat terkena dampak pandemi covid jadi sekarang belum ada lagi. Di setiap ulang tahun pindad itu suka ada penghargaan atau bagi-bagi hadiah kepada para pegawai, kita juga ada untuk penghargaan kepada karyawan itu penghargaan loyalitas ya jadi karyawan yang sudah mengabdi 20 tahun 25 tahun 30 itu diberikan penghargaan

Peneliti : penghargaan berupa apa Pak?

Narasumber : Biasanya berupa ini berupa piagam ya sama sejumlah suntikan uang lah

Peneliti : lalu biasanya di BUMN juga ada program untuk tunjangan pendidikan karyawan, apakah di pindad juga ada pak ?

Narasumber : ada, namanya karyasiswa. setiap karyawan yang memenuhi syarat akan ditawarkan. ada penawaran misalnya dari kerjasama dengan lembaga-lembaga yang ada misalnya lpdp gitu ya atau dengan universitas-universitas tertentu yang di mana Karyawan yang mengikuti program itu diberikan tunjangan untuk pendidikan Terus selama pendidikan itu dia tetap tercatat sebagai karyawan dan mendapatkan gaji ketika sudah lulus karyawan tersebut harus menjalani ikatan dinas pengabdi jadi misalnya udah lulus nih saya udah S2 sampai S3 ada tawaran di tempat lain itu enggak boleh bisa sih dia keluar tapi ada kompensasi gede yang harus dibayar ke perusahaan.

Peneliti : berarti selama masa Pendidikan karyawan tetap terikat dengan perusahaan pak?

Narasumber : iya tetap, kan nantinya pertiap bulan tuh ada laporan dan nanti lengkapnya program ini bisa melalui arsip dari pak fajar yah.

Peneliti : oke baik pak kalau seperti itu, lalu untuk dampaknya terhadap perusahaan nih gimana pak?

Narasumber : dampaknya ya karyawan bisa memberikan kinerjanya dengan lebih baik setelah Pendidikan ini oh ya Pendidikan in ikan juga disesuaikan sama kebutuhan dari perusahaan jadi ya dampaknya akan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan kan tujuannya itu.

Peneliti : kalau tadi event dari Pindad untuk karyawannya itu di depan berupa event atau cuma pengumuman reward aja Pak?

Narasumber : reward ulang tahun pindad ada event terus event dibentuk kepanitiaan di event tersebut. Kalau rame-ramenya itu ada panggung ada bazar yang tapi kalau sederhana paling Hanya berupa syukuran pengajian nah di event tersebut di adakan door prize ya door prize Biasanya berupa bingkisan jadi kita bukan hanya untuk karyawan berprestasi tapi memang untuk semua karyawan yang beruntung aja saat kita ulang tahun

Peneliti : Dampak yang didapatkan perusahaan setelah program mana dampak yang didapatkan perusahaan setelah program diterapkan?

Narasumber : Hukum alam ketika karyawan itu bahagia pasti dia akan memberikan kinerjanya yang lebih baik gitu sehingga memberikan kinerja yang lebih baik untuk produktifitas perusahaan juga. bisa dilihat ketika karyawan bahagia ya bawaannya juga sama beli yang lain itu akan memberikan dampak

Peneliti : Bagaimana komunikasi yang terjadi setelah program diterapkan Apa dampak negatif dan positifnya dari program tersebut terhadap komunikasi perusahaan?
Narasumber : kalau positifnya bisa diibaratkan kalau kita minta ke orangtua uang buat jajan lalu kita dikasih banyak kan seringnya kita juga bersemangat untuk melakukan apa apa yang disuruh orangtua kan sama seperti perusahaan dan karyawan yang diibaratkan orangtua dan anak. Ketika perusahaan memberikan reward, bonus, healing

itu karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya terhadap perusahaan nah dampak negatifnya juga disini karena ini seperti meminum air laut, semakin diminum semakin haus ketika diberi sesuatu malah nuntut yang lain karena ini menjadi referensi ketika tahun kemarin diberi bonus tapi tahun sekarang tidak diberi bonus sehingga itu menjadi referensi kedepannya padahal belum tentu hasil yang kemarin sama seperti sekarang. Karena haus itu juga jadi kadang kalau penerimaan yang diberikan tidak sebesar tahun sebelumnya terus tau temennya dapet lebih gede kadang suka ada aja diem-diemannya padahal kan kinerja yang diberikan keduanya juga beda dan itu mutlak dari hasil survey. Tapi ini jarang terjadi sih cuma pernah

Peneliti : nah kalau kaya gitu penyelesaiannya gimana pak?

Narasumber : iya itu salah satu gunanya agent of change tadi selain untuk menjadi agen budaya dan perubahan ini juga bertugas untuk menjadi penengah atau komunikator baik antara perusahaan ke pegawai atau sesama pegawai. Sehingga ya bisa diajak diskusi kedua belah pihak jadi tertiblah antar individu karyawan

Peneliti : lalu sejauh ini apakah kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan telah mencapai target yang diharapkan setelah program diterapkan, Mengapa?
Narasumber : Alhamdulillah selama ini catatan diatas kertas tercapai, dilihat dari KPI (Key Performance Indicator) di setiap divisi dan individu dibebani KPI yang harus dipenuhi tiap tahunnya nah itu kenapa bisa dijawab kinerjanya tercapai. KPI digunakan untuk melihat apakah karyawan bekerja mencapai target dalam satu tahun kalender seandainya terpenuhi akan ada reward untuk karyawan. Setiap karyawan memiliki penilaian kaya rapot anak sekolah juga penilaian yang diambil itu dari KPI dan penilaian survey 360 yang dilakukan oleh seluruh karyawan dan juga atasan dari perusahaan. Indikator tersebut digabung menjadi nilai kinerja bagi pegawai bernilai 0-4 yang hasilnya mempengaruhi ke kenaikan golongan setiap pegawai akan naik

golongan jika sudah menyentuh nilai 8. Golongan akan mempengaruhi besaran gaji yang diberikan. Sehingga paling cepat karyawan naik golongan itu 2 tahun.

Peneliti : Lalu bagaimana menurut anda program yang dilakukan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan?

Narasumber : sama seperti komunikasi antara orangtua dan anak yang saya bilang tadi. Karyawan juga seperti itu dengan prespektif yang berbeda.

Peneliti : lalu menurut anda program apa saja yang sangat berdampak kepada motivasi kerja karyawan dan apa alasannya.?

Narasumber : program yang berkaitan dengan reward dan punishment seperti yang tadi reward penilaian kinerja dari KPI dan penilaian 360 itu setiap karyawan termotivasi untuk mendapat nilai setinggi-tingginya karena akan mempengaruhi ke golongan mereka. Coba bayangkan kalau nilai kinerja baik tapi tidak ada apa-apa gitu ya kalau gitu motivasinya akan kurang. Tunjangan kinerja llumayan berdampak juga sih, karena dengan adanya tunjangan kinerja itu memotivasi karyawan sebagai acuan untuk memberikan kinerja yang lebih baik sehingga dapat memperoleh feedbacknya yaitu tunjangan tersebut.

Peneliti : baik pak, kalau seperti itu. mungkin cukup sekian pertanyaan dari saya. Saya sangat berterimakasih kepada pak Firman, Staff karena sudah mau memberikan kesempatan untuk saya wawancara. Seluruh jawaban dari bapak akan sangat berarti bagi saya

Narasumber : sama sama ya, nanti kalau ada yang kurang boleh kabari ke saya lagi saya bantu ya sebisanya saja semoga bisa dapetin data yang diinginkan ya, karena saya

tau pusingnya skripsi gimana haha. Kalau gitu saya akhiri ya mba karena disini masuk waktu sholat jumat**Peneliti** : baik pakk. Terimakasih banyak.

Transkrip Wawancara 2 *Human Capital Management*

(Narasumber : Iwan Kuswana, HCM)

Senin, 26 Februari 2024

Peneliti : Assalamualaikum Pak Iwan, bagaimana kabarnya pak? kita bertemu lagi ya pak. Maaf untuk wawancara kemarin ada beberapa yang perlu dilengkapi lagi.

Narasumber : ngga papa santai aja mba selagi saya ada waktu mah oke aja. Topiknya masih yang kemarin ini?

Peneliti : iya pak masih seputar employee relations untuk tambahan data wawancara kemarin. Dan data yang tidak tercantum di arsip dokumen jadi butuh tambahan wawancara lagi. Terimakasih banyak ya pak sudah berkenan meluangkan waktunya untuk wawancara lanjutan

Narasumber : iya ngapapa mba selagi masih ada yang bisa saya jawab, saya jawab ya. Ayo boleh dimulai saja mbak

Peneliti : oke baik pak, saya mulai ya. Pertanyaan pertama, Mengapa peran karyawan penting bagi PT Pindad?

Narasumber : karyawan bagi PT. Pindad ya penting dalam aspek sebagai penunjang produktifitas perusahaan. Karyawan itu kan SDM manusia, manusia itu salah satu aset penting selain dengan ada uang, metode dan produk. manusia itu adalah aset yang menurut kita justru paling besar ga mungkin ada produk kalau nggak ada karyawan yang mengerjakan produk itu siapa yang mengelola keuangan itu siapa jadi ada

karyawan itu adalah yang mengelola semua aset-aset yang lain itu sangat penting tentunya peranan karyawan bagi perusahaan.

Peneliti : Seberapa penting kinerja yang diberikan karyawan terhadap PT Pindad?

Narasumber : kalau kinerja itu pasti akan sebanding lurus dengan ini ya semakin tinggi kerja tentu akan semakin produktif sehingga produk-produk yang dihasilkan atau output yang dihasilkan oleh perusahaan juga akan semakin bernila**i**. disini tentu perusahaan mengharapkan karyawan itu kan produktif ya bukan hanya memenuhi jam tidak hanya datang selama 8 jam duduk lalu istirahat kan, kerja itu harus ada yang dihasilkan untuk tentunya mendukung produk perusahaan dan ingat yang namanya perusahaan apa lagi nih PT kan perseroan terbatas endingnya apa? keuntungan, keuntungan bisa dilihat dari apa ya? tentu dari laporan keuangan itu mau untung karyawannya harus produktif gitu kan nggak mungkin dong tapi karyawannya. mengabaikan kerjanya atau kinerja.

Peneliti : seberapa penting keselarasan karakter karyawan PT Pindad dengan budaya perusahaan? Mengapa?

Narasumber : sangat penting. Pindad atau perusahaan sudah menetapkan bahwa kultur kita tuh ini kultur kita tu A misalnya ya maka kalau kultur yang sudah ditetapkan perusahaan ternyata tidak sejalan dengan karakternya karyawan tentu akan berseberangan contoh kalau-kalau perusahaan Inginkan bahwa kultur kita tuh harus kolaboratif misalnya ya harus saling bisa kerja sama antara satu dengan yang lainnya kalau karyawan yang saling mengandalkan ego tentu susah untuk kedepannya jadi tentu harus Selaras antara budaya perusahaan yang sudah ditetapkan dengan karakter atau komitmen dari karyawan tersebut itu nggak bisa yang satu mau ke utara yang satu Selatan

Peneliti : terus gimana cara PT Pindad penyelaras karakter karyawan dengan budaya perusahaan itu Pak?

Narasumber : cara menyelaraskan nya ya Ada dengan cara-cara formal ada cara-cara yang non formal cara-cara formal misalnya dengan di berlakukan scape yaitu saya lupa sebabnya setiap apa berapa? tentang budaya perusahaan surat keputusan yang ditandatangani oleh direksi setiap Surat Keputusan itu harus ditaati oleh karyawan di bawahnya. yang secara formal ini sudah ada budaya perusahaan di dalamnya yang tertuang didalam yang menyatakan bahwa budaya perusahaan pindah itu adalah akhlak ya singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis ,Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif itu udah tertuang secara resmi di dalam aturan atau di dalam surat keputusan Direksi. ya terus secara pelaksanaannya scape itu kemudian di Terjemahkan dibuatlah sebuah tim agen perubahan di tiap-tiap divisi ini setiap divisi itu memiliki agen perubahan yang tujuannya untuk menginternalisasikan sudah tertuang di dalam itu di dalam perilaku sehari-hari karyawan divisi nya itu secara formal ya kalau secara nonformal kepada keteladanan pada bawa ya ya kita juga tentu akan lebih menghargai kita akan lebih bisa mengikuti ketika pimpinan bukan hanya berucap ya tapi juga langsung melakukan contohnya Saya harus loyal tapi gimana mau loyal Kalau pimpinannya mencontohkan sikap yang apatis yang tidak respon tidak respek terhadap atasannya dia itu ada cara dan nonformal.

Peneliti : Apakah menjaga komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan atau sesama karyawan dirasa penting untuk membangun hubungan antar internal perusahaan?

Narasumber : yang bersangkutan dengan komunikasi jelas sangat penting ga mungkin sebuah roda organisasi seperti Pindad ini berjalan tanpa adanya komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antara sesama karyawan. ini sangat penting Kenapa? karena ada tujuan bersama tujuan bersama dengan orang-orang yang berbeda tentu akan menjadi Kalau komunikasi yang terhambat bagaimana agar tujuan bersama itu mencapai Ya tentu dengan komunikasi ga mungkin satu sama lain jalan sendiri-sendiri

dan untuk mencapai tujuan bersama biasa satu-satunya cara adalah dengan cara menjaga komunikasi itu

Peneliti : Sebelumnya kan apabila karyawan mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan bidangnya maupun pelatihan umum yang dapat menunjang kinerja. Bagaimana cara perusahaan menerapkan program pelatihan tersebut kepada setiap karyawan?

Narasumber : jadi di dalam rakp, tiap tahun ada kabut turun sana kerja anggaran perusahaan setiap triwulan keempat ya perusahaan itu mengagendakan pelatihan-pelatihan yang akan dilaksanakan di tahun depan bagi karyawan Ini Setiap karyawan yang akan diberikan pelatihan sentralkan di bagian diklat lalu karyawan yang sudah mengikuti pelatihan itu akan di data sudah mengikuti pelatihan-pelatihan pelatihan formal maupun nonformal ya pelatihan dan seminar sertifikasi itu semuanya terdapat di bagian ada di bagian diklat itu

Peneliti : Setiap Setiap karyawan yang baik produksi ataupun non produksi dapat ya dapat pelatihan itu pak?

Narasumber : jadi kita tuh setiap tahun, tahun kemarin kalau tahun ini saya kurang tahu dibebani oleh kewajiban untuk mencapai 40 jam pelajaran tiap tahunnya tuh. Jadi Setiap karyawan itu harus mengikuti pelatihan yang latihannya disesuaikan itu masuk 40 jam pelajaran paling sedikit di tahun kemarin kalau sekarang Saya kurang tahu jam berapa Jam yang diwajibkan.

Peneliti : kemarin kan juga ngomongin definisi program keagamaan dan program-program lainnya. Kalau definisi dari program keagamaan itu apa bagaimana dan bagaimana cara dan waktu penerapannya?

Narasumber : program keagamaan itu disesuaikan dengan agama yang dianut di Pindad yaitu ada paling besar itu dalam Islam tentunya dan yang kedua dalam masyarakat atau Kristen di dalam anggaran yang kita susun itu pada program untuk mendukung kegiatan 2 agama tersebut utamanya adalah untuk program di kegiatan hari raya. di hari raya tersebut perusahaan Ikut andil untuk bisa terlibat ya agar jamaah atau umat beragama dipindad itu bisa merasakan kehadiran perusahaan di perayaan hari besar mereka contohnya perayaan natal di sini kita dibentuk pada panitia perayaan natal yang di mana semuanya ada karyawan. terus Idul Fitri juga sama ada sebentar lagi kan Romadhon ya ini akan sangat terlihat berbeda ketika memasuki bulan Romadhon kalau di pindad ke jadi kegiatan-kegiatan keagamaan akan lebih kental terasa misalnya setiap beres salat berjamaah itu akan dilanjutkan kultum dan ada acara buka bersama ya terus ada kita ada kepanitiaan Romadhon khusus untuk menyemarakkan sebulan penuh kegiatan-kegiatan Romadhon tersebut dan dana yang dialokasikan itu dari perusahaan

Peneliti : kemarin bapak cerita kalau ini ada beberapa waktu ada pelatihan agama kayak gitu gimana Pak?

Narasumber : tiap hari Jumat itu tiap jam istirahat jam istirahat pada pelatihan bahasa Arab ada pelatihan Tahsin Quran ya terus ada juga pelatihan imam khotib dan lain-lain untuk pelaksanaannya ya jadi menggandeng DKM jadi DKM mengadakan kegiatan minta izin tempat dan waktunya di perusahaan itu yang diikuti oleh para karyawan.

Peneliti : berarti ini rutin setiap jam istirahat itu pak?

Narasumber : jam istirahat Senin sampai Kamis Kalau Jumat kita fokus ke salat Jumat ya nggak ada pelatihan untuk rutin nya ya untuk tiap harinya tapi kalau untuk insidentil nggak ada kayak pelatihan perhitungan waris pelatih pengurusan jenazah ya pelatihan zakat dan lain-lain itu kalau itu insidentil tidak tidak rutin tiap hari dalam setahun bisa ada sekali atau dua kali kalau sifatnya itu yang mau aja kita tawarkan siapa yang akan

mengikuti Nanti yang akan ikut kemudian di dukung diminta Dukung diminta didukung oleh perusahaan tempat waktu maupun biaya

Peneliti : bagaimana definisi dari program tunjangan kinerja dan bagaimana cara dan waktu penerapannya?

Narasumber : kalau tunjangan kinerja itu adalah tunjangan yang diberikan kepada hasil dari kinerja karyawan di tahun sebelumnya. Jadi ini kalau tunjangan kinerja tahun sekarang itu adalah untuk hitungan di tahun 2023 jatuh kan apa itu berdasarkan pencapaian KPI sama penilaian soft kompetensi ada dua kali yang di situ ya KPInya Berapa tusuk kompetensinya berapa digabung nanti hasil dari itu akan mempengaruhi nilai kinerja yang akan didapat di tahun depannya. Penerapannya pertahun

Peneliti : Adakah dari program karyawan yang selama ini dilakukan dirasa belum maksimal? kenapa bisa belum maksimal?

Narasumber : kami ada program rekreasi belum bisa jalan lagi dan kondisi keuangan tidak semuanya bisa dijalankan. Karena kan kemarin itu sempat pandemi covid yang sedikit banyaknya ngasih dampak ke perusahaan apalagi kita menjual produk ke negara lain yang kemarin saat pandemi dan lockdown itu prosedurnya lumayan rumit di tiap negara jadi berdampak ke pemasukan. Belum ada rekreasi lagi sejak 2020 kalau ngga salah karena kami juga kan sedang masa pemulihan keuangan juga. terus program olahraga juga belum bisa jalan penuh, jadi kita tuh menghimbau karyawan sebelum masuk olahraga dulu ya. Cuma kan itu tergantung moodnya karyawan ga bisa dipaksa juga ada yang lari ada yang main bola voli banyak juga ternyata karyawan-karyawan yang hanya ngopi ngerokok memanfaatkan waktu tersebut itu belum optimal

Peneliti : bapak bilang ada fasilitas yang disediain sama Pindad untuk karyawan itu apa aja Pak ?

Narasumber : berupa fasilitasnya fasilitas berupa tempat utamanya ya ada berapa tempat berupa uang pembinaan tapi belum rutin kalau uang pembinaan tapi yang jelas tempat waktu itu diberikan dukungan oleh perusahaan. tempat kita di sini ada tempat untuk tenis lapangan tenis lapangan futsal lapangan bulutangkis lapangan voli terus untuk lari itu ada itu panahan ada ya tergantung dari karyawan yang kembali ada pusat kebugaran itu ada gym

Peneliti : Menurut anda Seberapa penting program atau kegiatan perusahaan untuk hewan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan terhadap perusahaan?

Narasumber : program tersebut itu diadakan untuk memberikan semacam rehat bagi karyawan ya bukan hanya untuk kerja yang artinya Ketika seseorang terus-terusan bekerja itu akan mencapai titik jenuh ya makanya diperlukan upaya agar titik jenuh tersebut ya bisa diminimalisir salah satunya dengan program-program tadi ya tentu ini sangat penting karena kalau tidak ada hal-hal yang seperti itu karyawan antaranya masuk kerja pulang masuk kerja pulang singgah itu akan lebih meningkatkan stres karyawan terus juga mengurangi Forum Komunikasi antara karyawan dengan karyawan yang lainnya yang tentu ini akan berdampak nanti terhadap cara komunikasi di tempat pekerjaan atau di lapangan terbaik.

Peneliti : persentase tingkat kepuasan karyawan yang terdapat dalam annual report itu tuh diambil dari survei saja atau bagaimana?

Narasumber : hasil dari survei. Jadi setiap tahunnya kita mengadakan survei keterikatan dan kepuasan perusahaan jadi yang disampaikan di situ ada angka mungkin 3,96 Kalau nggak salah ya itu murni adalah hasil dari survei kepuasan dan keterikatan pegawai di tahun diambil dari link yang dibuat oleh IT ya jadi itu ada linknya khusus namanya tuh pindah ya tadi itu untuk kepuasan karir. Tentukan ada beberapa pernyataan dan pertanyaan yang harus dijawab gimana setiap jawaban itu memiliki bobot masing-masing akan dinilai semakin tinggi nilai itu menunjukkan keterikatan maupun kepuasan dari pegawai terhadap perusahaan.

Peneliti : menurut bapak, apakah program dan kegiatan yang dilakukan dirasa efektif untuk menekan angka turn over yang terdapat di PT. Pindad (Persero)?

Narasumber : dapat dilihat dari jumlah angka karyawan pindad dari tahun ke tahun itu jumlah karyawan dirasa cukup stabil karena biasanya karyawan yang berkurang itu karna pensiun, ya mungkin ini juga didukung dengan kegiatan-kegiatan tadi. Karyawan biasanya akan betah karena merasa terapresiasi kan baik dari tunjangan maupun lingkungan kerjanya.

Peneliti : menurut anda adakah hal yang tidak sesuai atau bahkan menjadi ancaman bagi komunikasi karyawan akibat program yang telah terlaksana?

Narasumber : seluruh program pasti ada dampaknya dan beda- beda dampaknya ke kami. Untuk sejauh ini si saya rasa belum ada ancaman ya. Ya paling adanya konflik-konflik kerja aja itupun kayanya ga bertahan lama pasti selalu bisa cepet selesai biar karyawan tenang perusahaan senang.

Peneliti : baik pak, kalau seperti itu. mungkin cukup sekian pertanyaan dari saya. Saya sangat berterimakasih kepada bapak karena memberikan 2x wawancara dengan bapak.

Karena yang kemarin masih ada kurangnya, Seluruh jawaban dari bapak akan sangat berarti bagi saya dalam menulis penelitian

Narasumber : sama sama ya, semoga bisa memberikan yang terbaik ya di skripsinya, dan dapat hasil yang memuaskan. Oke kalo gitu saya akhiri ya mba

Peneliti : baik pakk. Terimakasih banyak.