

**YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM RIAU  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI**

---

**PENERAPAN KEGIATAN *EMPLOYEE RELATIONS* DALAM  
MENCiptAKAN IKLIM KOMUNIKASI INTERNAL  
(Studi pada RICE BOWL & BASO KITCHEN Pekanbaru)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi (S.I.kom)  
Pada Fakultas Ilmu Komunikasi  
Universitas Islam Riau



**HAJRIL ASWANDI**

**NPM : 129110061  
KONSENTRASI : HUMAS  
PROGRAM STUDI : ILMU KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU**

**2017**

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Wr. Wb.**

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, kita panjatkan puji dan syukur atas kehadirat-Nya, yang telah senantiasa melimpahkan rahmat serta karuniaNya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Internal”. Guna memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar sarjana (S-1) pada Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Riau.

Penyusunan penelitian ini dapat terlaksanakan dengan baik berkat dukungan dari berbagai pihak, terutama kedua orang tua penulis Bapak Hasnadi dan Ibu Irdawati yang telah memberikan doa-doa serta motivasinya yang terhingga kepada penulis untuk menyelesaikan hasil penelitian ini. Terimakasih pula penulis ucapkan kepada :

1. Dr. Abdul Aziz, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Riau.
2. Dyah Pithaloka, M,Si, selaku pembimbing satu dan Muhd AR Imam Riauan, M.I.Kom sebagai pembimbing kedua, terimakasih atas ketersediaan waktu Ibu dan Bapak untuk membimbing penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

3. Kepada Dosen tim penguji, Cutra Aslinda, M.I.Kom, Tessa Shasrini, B.Comm. M. Hrd, dan Eka Fitri Qurniawati, M.I.Kom. Terimakasih atas masukan-masukan dalam penyelesaian skripsi ini dan atas ketersediaan waktunya .
4. Seluruh Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Riau yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis. Terimakasih juga kepada seluruh staff karyawan Fikom yang telah mebantu penulis dalam proses kegiatan administrasi.
5. Kepada keluarga besar penulis, terimakasih atas dukungan moril maupun materil yang tak terhingga sampai terselesaikan skripsi ini, kakak dan abang penulis Weri Yanti, Elia Fitri, Zufadli. Nenek, Tante dan Paman , Adek-adek, Ipar-ipar penulis, dan masih banyak lagi yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu. Terimakasih banyak.
6. Terimakasih juga kepada sahabat-sahabat dan orang terdekat penulis atas dorongan semangat dan motivasinya kepada penulis, Addina Fitrisya, Karina Silviani, Ranty Suffia, Dinda Ismaya, Wahyu Rusiana, Gea Vini A, Dwi Wahyuningsih, Fahrul Aziz, Asfariadi Samandra, Muhammad Rifky, Rizki Ejhi, Benny Bernadi W, Agung Pramana, Fajar Ebi, Muhammad Iqbal, Ogi Randika, Yuda Caraka, Jaka Prima Nanda, dan yang tak tersebutkan namanya.
7. Terimakasih kepada Bunda Reni, Kak uyun, Pak e Suli, Asrul, Lena , kak Riska, Pak Sam, Yogi atas bantuan dan waktu luangnya untuk Proses penyelasan penelitian ini.

8. Teman-teman seperjuangan Mahasiswa/i Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Riau yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini terkhusus teman-teman angkatan 2012 .
9. Terimakasih kepada Manajemen Rice Bowl & Baso Kitchen Pekanbaru, dan Seluruh karyawan yang telah memberikan tempat dan waktunya kepada penulis, telah bersedia membantu memberikan informasi yang penulis butuhkan selama proses penelitian sehingga penelitian ini bisa terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun dalam proses penyusunan penelitian ini penulis lakukan dengan sebaik-baiknya. Terlepas dari itu penulis menyadari kesalahan dan kekurangan penulis dalam penyusunan skripsi ini, karena pada hakikatnya “Kesempurnaan hanyalah milik Allah Subhanahu Wa Ta’ala”. Maka dari itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan sarannya dari semua pihak dan penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca terutama bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Riau.

Pekanbaru, Maret 2017  
Penulis

**Hajril Aswandi**

## DAFTAR ISI

<i>Cover</i>	
<b>Persetujuan Tim Pembimbing</b>	
<b>Persetujuan Tim Penguji Skripsi</b>	
<b>Lembaran Pengesahaan</b>	
<b>Lembaran Pernyataan</b>	
<b>Halaman Persembahan</b> .....	ii
<b>Halaman Motto</b> .....	iii
<b>Kata Pengantar</b> .....	iv
<b>Daftar Isi</b> .....	vii
<b>Daftar Tabel</b> .....	ix
<b>Daftar Gambar dan Lampiran</b> .....	x
<b>Abstrak</b> .....	xi
<b>Abstract</b> .....	xii
<b>BAB I Pendahuluan</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Fokus Penelitian.....	9
D. Rumusan Masalah .....	9
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II Tinjauan Pustaka</b>	
A. Kajian Literatur .....	11
1. <i>Employee Relations</i> ( Hubungan Karyawan).....	11
2. Iklim Komunikasi.....	16
3. Komunikasi Internal.....	23
B. Defenisi Operasional .....	28
C. Penelitian Terdahulu.....	30
<b>BAB II Metode Penelitian</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	31
B. Subyek dan Obyek Penelitian .....	31
C. Lokasi Penelitian.....	33
D. Sumber Data.....	33
E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
F. Teknik Analisis Data.....	36
G. Teknik Pemeriksaan Keabsahaan Data .....	38
<b>BAB IV Hasil dan Pembahasan</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	39
1. Sejarah Perusahaan.....	39
2. Lokasi dan Tata Letak Perusahaan.....	40
3. Visi dan Misi Perusahaan.....	41

4. Struktur Organisasi Perusahaan .....	41
B. Hasil Penelitian .....	43
1. Kegiatan <i>Employee Relations</i> R&B kitchen Pekanbaru Periode Februari hingga Spetember 2016 .....	44
2. Iklim Komunikasi Internal R&B Kitchen Pekanbaru periode Februari hingga September 2016 .....	51
C. Pembahasan.....	59
1. Kegiatan <i>Employee Relations</i> R&B Kitchen Pekanbaru Periode Februari hingga September 2016.....	59
2. Karakteristik Iklim Komunikasi R&B kitchen Pekanbaru Periode Februari hingga September 2016.....	68
<b>BAB V Penutup</b>	
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran.....	75

**Daftar Pustaka**

**Lampiran**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1.</b> Daftar nama karyawan yang telah berhenti bekerja periode 2012/2015.....	5
<b>Tabel 1.2.</b> Struktur Organisasi R&B kitchen Pekanbaru.....	8
<b>Tabel 2.1.</b> Penelitian Terdahulu.....	30



## DAFTAR GAMBAR DAN LAMPIRAN

Gambar 4.1 Program Penghargaan R&B kitchen Pekanbaru .....	60
Gambar 4.2 Program Special Event R&B kitchen Pekanbaru .....	61
Gambar 4.3 Program Special Event R&B kitchen Pekanbaru.....	62
Gambar 4.4 Media Internal R&B kitchen Pekanbaru .....	63
Gambar 4.5 Kegiatan General Meeting R&B kitchen Pekanbaru .....	65
Gambar 4.6 Breafing Shift R&B kitchen Pekanbaru .....	66

## LAMPIRAN

- Lampiran 1. Panduan Wawancara Penelitian
- Lampiran 2. Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 3. Surat Rekomendasi Pelaksanaan Kegiatan Riset (BP2T)
- Lampiran 4. Surat Keterangan Pelaksanaan Peneliti

## Abstrak

### Penerapan Kegiatan *Employee Relations* Dalam Menciptakan Iklim komunikasi Interanal (Studi pada R&B kitchen Pekanbaru)

Hajril Aswandi

129110061

*Employee relations* merupakan kegiatan internal perusahaan yang berorientasi pada kepentingan karyawan. Hakikatnya, penerapan kegiatan *employee relations* yang baik akan mampu menciptakan iklim komunikasi internal yang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* pada R&B kitchen *family resaturant* pekanbaru dan mengetahui bagaimana iklim komunikasi internal yang terbentuk selama kurun waktu Februari hingga September 2016. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif, hal yang dimaksudkan guna mendeskripsikan dan memberikan gambaran yang jelas mengenai program *employee relations* yang diterapkan untuk menciptakan iklim komunikasi kondusif dalam internal perusahaan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kegiatan *employee relations* periode Februari hingga September 2016 diantaranya program penghargaan, *general meeting*, *breafing shift*, acara khusus sudah terlaksana sesuai standar operasional dan didukung komunikasi internal yang sifatnya dua arah mampu membentuk iklim komunikasi yang kondusif, dilihat dari karakter komunikasi yang suportif, adanya kepercayaan, keterbukaan, partisipasi dalam mengambil keputusan dan tujuan berkinerja tinggi antar publik internal perusahaan.

**Kata Kunci :** *Employee relations*, komunikasi internal, iklim komunikasi.

## **Abstract**

### ***The application of Activities Employee Relations in Forming the Internal Communications Climate ( study at R&B kitchen Pekanbaru )***

Hajril Aswandi  
129110061

*Employee relations was the internal oriented private company employees. On interests, the application of the employee relations good will create climate internal communication conducive. This study attempts to see how the application of the employee relations at R&B kitchen family resaturant pekanbaru and knowing how climate internal communication formed during the last february to september 2016. In this research writer in a qualitative descriptive, things intended to describe to provide a clear about the program employee relations applied to create a communication conducive for internal Company. Technique of collecting data which used in this research was through interviews, observation and documentation. The research showing that the adoption of activities employee relations the period february to september 2016 among them are the awards, general meeting, breafing shifts, a special occasion been done according to standard operational and supported communication internal which are two directions capable of forming climate communication that is conducive seen from character communication supportive, absence of confidence, openness, participation in make the decision and the purpose of performing high between public internal the company.*

**Key words :** *Employee Relations, internal communications, communications climate.*

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar belakang masalah

Sebagai badan usaha yang memiliki kepentingan untuk menjalankan usahanya, tentunya suatu perusahaan dikelilingi oleh berbagai macam publik disekitarnya. Dari semua publik yang terkait dengan perusahaan, dapat digolongkan menjadi dua yaitu publik internal dan eksternal. Salah satu publik internal yang memegang peranan penting dalam menentukan kemajuan dan kemunduran perusahaan adalah karyawan.

Karyawan merupakan publik internal yang penting keberadaannya dalam menentukan eksistensi perusahaan serta sebagai aset berharga bagi perusahaan. Tanpa adanya dukungan yang baik dari karyawan maka organisasi akan sulit mencapai tujuan (Kasali 2005: 66). Suatu organisasi tidak mungkin tanpa karyawan karena merekalah yang menggerakkan dan menghidupkan organisasi (Effendy 1999: 107).

Maka setiap organisasi harus dapat melakukan kegiatan *employee relations* yang dapat menciptakan kepuasan komunikasi karyawan. Pembinaan hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan perusahaan maupun antar karyawan melalui penerapan kegiatan *employee relations* selain bertujuan untuk memberikan suatu pengabdian dan mengatur kerjasama diantara anggota, terutama untuk menciptakan komunikasi internal yang efektif didalam perusahaan (Bonar 1973: 56).

Kegiatan *employee relations* bertujuan untuk menciptakan iklim komunikasi internal yang dapat membantu mencapai tujuan perusahaan, yaitu iklim komunikasi yang dapat berkembang dengan baik, iklim komunikasi yang dapat meningkatkan saling keterbukaan dan hubungan baik antara pihak manajemen dan setiap karyawan, iklim komunikasi yang berorientasi pada kepentingan karyawan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Cutlip, Center, dan Broom dalam buku Ruslan bahwa tujuan dari pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah (Ruslan, 2004: 278) :

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

Hal inilah yang seharusnya menjadi fokus perhatian bagi perusahaan Rice bowl & Baso kitchen pekanbaru (R&B kitchen). Perusahaan *franchise* yang bergerak dibidang pelayanan kuliner ini telah berdiri sejak tahun 2005 di pekanbaru. Dengan usia yang sudah melebihi satu dekade perusahaan R&B

kitchen tentunya mengalami pasang surut dalam mempertahankan eksistensi perusahaan. Bagaimana tidak, perusahaan yang didirikan di tengah pusat perbelanjaan tentunya sudah menjadi keharusan bagi perusahaan untuk berkompetitif dengan banyaknya kompetitor. Dari sinilah dibutuhkan strategi kongkrit yang harus dirancang oleh manajemen perusahaan. Salah satu caranya dengan memperkuat pondasi pertahanan dasar. Tentunya dengan melakukan pendekatan-pendekatan terhadap publik internal perusahaan.

Berdasarkan data awal yang penulis dapatkan dari pihak *management* dan karyawan perusahaan. Bahwa menurut ES yang menjabat sebagai *ass. manager* kegiatan *employee relations* sudah diterapkan didalam lingkungan perusahaan. Akan tetapi sejak januari 2012 pelaksanaan kegiatan ini tidak begitu signifikan. Dikarenakan terjadinya perubahan system kepemimpinan didalam perusahaan (wawancara dengan *ass. manager* R&B kitchen Pekanbaru, Maret 2016).

Kepemimpinan perusahaan saat ini diberlakukan system mutasi periode, setiap satu semester store manager dimutasi. Menurut *Store Manager* S dalam kurun waktu yang relatif singkat, memberikan kesulitan tersendiri bagi *manager* untuk beradaptasi dalam konteks *employee relations* pada lingkungan perusahaan. Dikarenakan adanya *jobdesc* yang harus diselesaikan, salah satunya mengenai pengerjaan vendor perusahaan (wawancara dengan *store manager* R&B kitchen Pekanbaru, Maret 2016).

Kurangnya perhatian *management* perusahaan terhadap kegiatan *Employee relations* dalam kurun waktu tiga tahun terakhir memberikan dampak buruk bagi karyawan. Hal ini diperjelas dengan persepsi karyawan terhadap perusahaan yang

kurang baik. Kebanyakan dari karyawan beranggapan kurangnya apresiasi perusahaan terhadap kinerja mereka. Bahwasanya beberapa diantara karyawan tidak begitu mendedikasikan diri kepada perusahaan. Dengan kata lain, terdapat sebagian karyawan yang bekerja tidak sesuai standar operasional. Berdasarkan penuturan salah seorang karyawan yang berinisial MA bahwa sebagian besar karyawan bekerja tidak memberikan dukungan terhadap kemajuan perusahaan, melainkan tujuannya hanya dengan mengharapkan gaji semata. Hal ini membuktikan bahwa kurangnya motivasi dan inovasi mereka terhadap perusahaan (wawancara dengan karyawan R&B kitchen Pekanbaru, Maret 2016).

Buruknya persepsi karyawan terhadap perusahaan memberikan dampak terhadap motivasi kerja karyawan. Karyawan menilai performa perusahaan di beberapa aspek masih kurang. Terutama dalam konteks hubungan karyawan dan komunikasi internal perusahaan. Dalam kasus ini ditemukan adanya karyawan yang bekerja tidak profesional. Sehingga terdapat beberapa karyawan cenderung melibatkan permasalahan pribadi kedalam pekerjaan yang tentunya akan berdampak kepada kinerja masing-masing.

Hubungan vertikal dengan atasan masih kurang dirasakan sehingga penyampaian opini terkait pekerjaan secara formal tidak optimal. Akibatnya, penyampaian opini secara informal melalui gosip dan desas-desus antara karyawan terjadi sangat kencang mengenai beberapa hal yang terjadi di lingkungan perusahaan. Hal ini menunjukkan alur komunikasi internal yang kurang kondusif dan dikhawatirkan akan mempengaruhi hubungan karyawan didalam perusahaan.

**Tabel 1.1.** Daftar nama karyawan yang telah berhenti bekerja periode 2012/2015

No	Nama karyawan	Masuk	Keluar	Keterangan
1	Marc Candra . M	Feb 2006	Mar 2013	<i>Resign</i>
2	Rahmat Hidayat	Sept 2007	Jun 2012	<i>Resign</i>
3	Saipul Basri	Jun 2010	Jul 2012	<i>Resign</i>
4	Nurhasanah	Jan 2012	Sept 2012	Tanpa keterangan
5	Keni Gusdayanti	Sept 2012	mar 2013	<i>Resign</i>
6	Budi Erdiansyah	Sept 2012	jun 2013	<i>Resign</i>
7	Maharani	Okt 2013	feb 2014	Tanpa keterangan
8	Irfandi Fauzi	Des 2013	mei 2014	Tanpa keterangan
9	Hendra Ardian	Jun 2014	nov 2014	<i>Resign</i>
10	Renaldo Saputra	Des 2014	apr 2015	Tanpa keterangan
11	Maya Sari	Jan 2015	aug 2015	Tanpa keterangan

Sumber : R&B kitchen ciputra

Data diatas merupakan data beberapa karyawan kontrak yang telah mengundurkan diri atau berhenti dari jabatannya. Dari data tabel dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan rotasi karyawan pada perusahaan. NS selaku *crew leader* menjelaskan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir generasi karyawan mengalami banyak pergantian. Hal ini membuat sulit pihak *management* perusahaan untuk mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan. Terutama bagi yang baru diterima sebagai karyawan perusahaan (*trainee*). Banyak diantaranya yang baru bekerja satu bulan bahkan satu minggu terkadang satu hingga dua hari kerja, keluar tidak sesuai prosedur perusahaan (wawancara dengan *crew leader* R&B kitchen Pekanbaru, Maret 2016).

Sistem rekrutmen karyawan pada perusahaan R&B kitchen menggunakan sistem kontrak. Kemudian dalam jangka waktu satu tahun perusahaan melakukan perpanjangan kontrak bagi karyawan. Sebelum proses penandatanganan kontrak awal, karyawan di *training* terlebih dahulu selama tiga bulan.

Kegiatan *employee relations* yang sudah dilaksanakan didalam lingkup perusahaan terdapat komunikasi langsung antara *management* dan karyawan. Kemudian adanya papan evaluasi kerja karyawan ( *tag line SOP* ) yang berisikan grafik kinerja karyawan sesuai bidang mereka masing-masing. Penobatan karyawan teladan yang baru diberlakukan beberapa bulan terakhir.

Selain itu, baru-baru ini pihak *management* melakukan pendekatan dengan memanfaatkan media komunikasi elektronik. *Management* perusahaan membuat *group massangers* menggunakan aplikasi *blackberry massanger*. Melalui *group massangers* ini karyawan diharapkan dapat dengan mudah update informasi mengenai seputar permasalahan internal perusahaan. Kebijakan ini belum begitu efektif, dikarenakan terdapat beberapa karyawan yang tidak menggunakan aplikasi *blackberry massanger*.

Perusahaan juga pernah memberlakukan sistem jenjang karir bagi karyawan, namun pelaksanaannya tidak signifikan. Karena tidak berlakunya sistem *Rolling* karyawan didalam perusahaan saat ini. Jadi, jika karyawan yang diposisi teratas sudah tidak menempati posisinya atau berhenti (*resign*) barulah karir karyawan yang dibawah bisa naik (*promotion*).

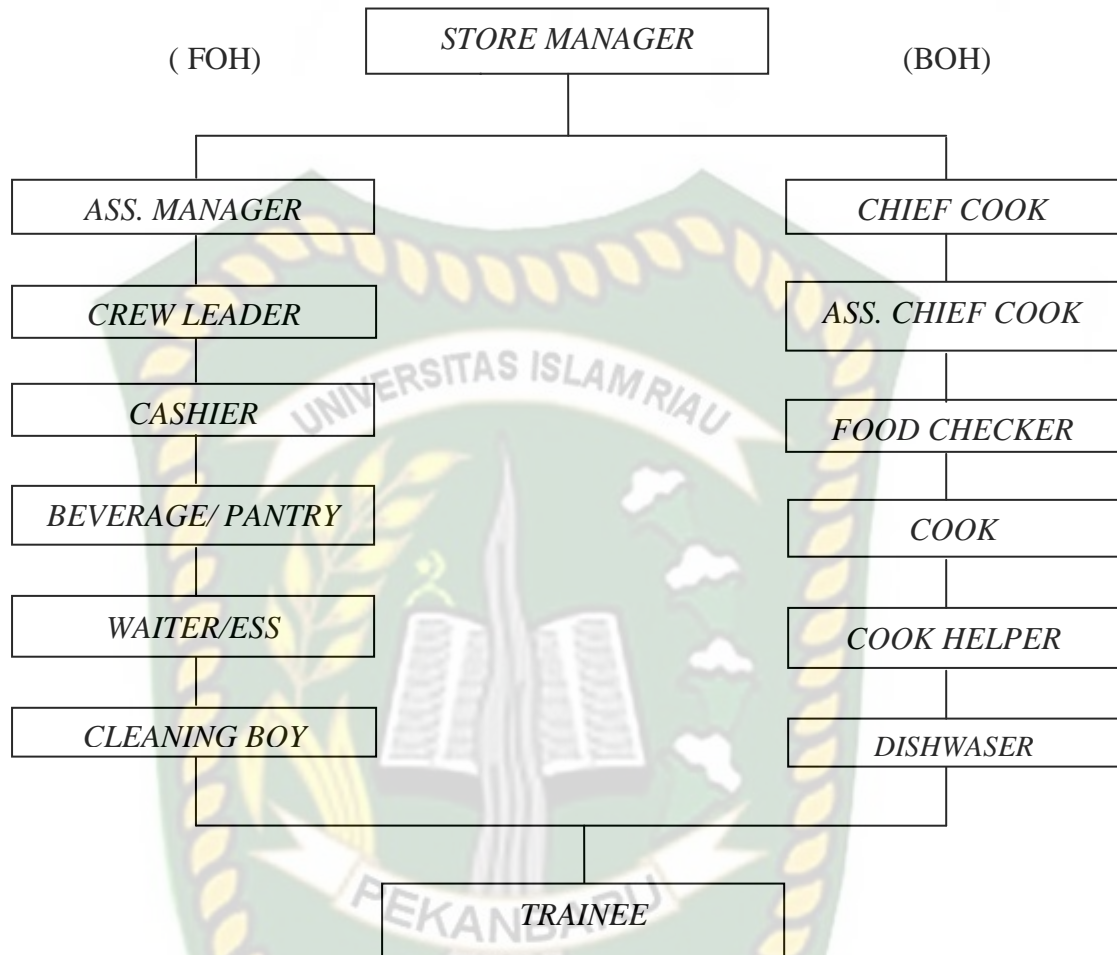
Dalam hitungan satu kali dalam satu bulan pihak *management* juga mengadakan pertemuan khusus dengan karyawan. Pertemuan ini merupakan agenda rutin yang pernah dilakukan, yaitu *general meeting*. Dalam pertemuan ini, pihak *management* biasa membahas tentang permasalahan yang berkaitan dengan internal perusahaan. Setiap karyawan diberi kebebasan mengeluarkan pendapat, isi hati, menyampaikan permasalahan yang menjadi hambatan dalam berkinerja.

Namun agenda *general meeting* untuk beberapa tahun terakhir pelaksanaannya kurang diperhatikan.

Melalui penerapan kegiatan *employee relations*, salah satu *output* terbaik yang dapat diharapkan adalah terbentuknya iklim komunikasi internal yang kondusif dan melibatkan setiap individu didalam perusahaan. Hal ini pulalah yang seharusnya dapat dicapai oleh perusahaan R&B kitchen mall Pekanbaru dalam menerapkan kegiatan *employee relations*.



**Tabel 1.2.** Struktur organisasi R&B kitchen Pekanbaru



Sumber : R&B Kitchen Pekanbaru

Ket:

\*FOH (*Front OF House*)

\*BOH (*Back Of House*)

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis dapat memaparkan beberapa pokok permasalahan:

1. Profesionalitas antar karyawan masih kurang baik.
2. Pelaksanaan kegiatan *employee relations* belum optimal dalam lingkungan perusahaan.
3. Persepsi karyawan terhadap performa perusahaan kurang baik.
4. Terjadi penurunan motivasi kerja pada karyawan.
5. Alur komunikasi internal perusahaan belum kondusif.
6. Terjadi peningkatan rotasi karyawan.

## C. Fokus Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah penulis paparkan , penulis memfokuskan penelitian pada bagaimana penerapan kegiatan *employee relations* dalam menciptakan iklim komunikasi internal pada R&B Kitchen Pekanbaru periode Februari sampai September 2016.

## D. Rumusan masalah

1. Bagaimana penerapan kegiatan *Employee Relations* pada R&B Kitchen Pekanbaru dalam kurun waktu Februari 2016 sampai September 2016?
2. Bagaimana gambaran iklim komunikasi internal yang terjadi pada R&B Kitchen Pekanbaru ?

## **E. Tujuan dan Manfaat penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mendeskripsikan kegiatan *employee relations* dalam kurun waktu Februari 2016 hingga September 2016 pada R&B Kitchen Pekanbaru.
- b. Mengetahui gambaran iklim komunikasi internal yang terjadi didalam perusahaan R&B kitchen Pekanbaru.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu menambah kajian pemikiran untuk ilmu komunikasi dan konsentrasi humas pada khususnya, mengenai penerapan kegiatan *employee relations* dalam menciptakan iklim komunikasi internal yang berlangsung pada perusahaan.

#### **b. Manfaat praktis**

Selain tentunya bermanfaat bagi peneliti secara pribadi dan akademisi dalam melakukan penelitian dalam objek kajian yang berhubungan dengan komunikasi organisasi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran dan masukan bagi *Management* R&B kitchen Pekanbaru dalam membangun komunikasi internal yang kondusif didalam lingkungan perusahaan.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Literatur

#### 1. *Employee relations* (hubungan karyawan)

Merupakan salah satu bentuk dari kegiatan internal *public relations* yang menitik beratkan kepada hubungan antara pimpinan perusahaan dengan karyawan/publik karyawan, yang dalam hal ini mencakup kepada bentuk kegiatan (H.R Danan Djaja 1985: 26) :

- a. Penempatan dan pemindahan karyawan
- b. Penerimaan pegawai baru
- c. Kenaikan pangkat dan kondite karyawan
- d. Pemutusan kerja
- e. Pensiun dan jaminan sosial

Perencanaan dan pelaksanaan suatu program informasi dan komunikasi karyawan biasanya harus terletak pada seksi hubungan karyawan dari bagian hubungan masyarakatnya (PR). Nasihat serta kerjasama manajemen dan staf, pelaksana yang melaksanakan hubungan personalia, karyawan, atau industri, harus diusahakan dalam menentukan tujuan, media, dan pesan dari program komunikasi. Koordinasi yang erat antara seksi hubungan karyawan dengan seluruh staf serta bagian pelaksanaan organisasi adalah penting. Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijakan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan kesalah pahaman, desas-desus palsu, dan kecaman. Menurut Moore dalam Yeni (2012) apabila tidak diberikan informasi tentang hal seperti itu, maka karyawan akan

membuat asumsinya sendiri, yang mungkin salah, atau mereka akan mendengarkan sumber dari luar, yang mungkin memberikan informasi yang tidak tepat.

Para karyawan juga ingin menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan hal-hal lain yang mempengaruhi kepentingannya. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada manajemen adalah penting, Moore dalam Yeni (2012).

Fungsi komunikasi internal adalah mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan oleh karyawan (Jefkins, 2005 :172)

Komunikasi internal (lebih lanjut disebut sebagai komunikasi pegawai atau *employee relations*), memiliki tiga bentuk. Yang pertama adalah komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari pihak pimpinan kepada karyawan. Kedua adalah komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang berlangsung dari karyawan kepada atasannya. Ketiga adalah komunikasi sejajar, yaitu komunikasi yang berlangsung antar sesama pegawai.

Cutlip, Center, dan Broom dalam buku Ruslan mengatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah (Ruslan, 2004: 278) :

- a. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

- b. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawan.
- c. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan, dan ketatakerjaan dalam organisasi atau perusahaan.
- d. Sebagai media komunikasi internal bagi karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan dan sumbangan saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maka harus adanya keselarasan, semangat kerja sama di antara para anggota perusahaan melalui komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan seperti yang disebutkan dalam bentuk aliran komunikasi diatas. Menurut IG Wasanto (1987:186) tujuan dari *employee relations* adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan saling pengertian antar pegawai ataupun antara pimpinan dengan semua pegawai dalam sebuah organisasi.
- b. Mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku pegawai. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi, dan evaluasi terhadap pegawai.
- c. Menciptakan kerjasama yang serasi antara pegawai.
- d. Menanamkan rasa damai kepada pegawai.
- e. Menanamkan rasa sukses kepada pegawai sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya.
- f. Menanamkan loyalitas para pegawai.

- g. Menanamkan rasa tanggung jawab kepada para pegawai.
- h. Menciptakan adanya semangat kerja yang tinggi.

Kegiatan *employee relations* dalam perusahaan dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk kegiatan dengan tujuan membentuk iklim komunikasi organisasi yang positif. Bentuk kegiatan yang dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut diantaranya: (Ruslan, 2004: 278)

- a. Program pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan lain sebagainya.

- b. Program motivasi kerja berprestasi

Program tersebut dikenal dengan istilah *Achievement Motivation Training* (AMT), dimana melalui pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas tinggi.

- c. Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) dalam memberikan suatu penghargaan kepada karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun yang cukup lama pengabdianya. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) tinggi terhadap perusahaan.

- d. Program acara khusus (*special event*)

Merupakan suatu program khusus yang sengaja dirancang diluar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka peringatan hari ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba, hingga berpiknik bersama yang dihadiri pimpinan dan semua karyawannya. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama diantara sesama karyawan dan piminan.

e. Program media komunikasi internal

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

*Employee relations* tersebut bukanlah dilihat dalam pengertian sempit yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses produksi dan upah yang terkait dengan lingkungan kerja, tetapi pengertiannya lebih dari itu yang dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan lainnya atau hubungan karyawan dengan manajemen perusahaan yang efektif (Ruslan, 2002:275)

Efektifitas hubungan internal tersebut akan memerlukan suatu kombinasi antara lain:

- a. Sistem manajemen yang sifatnya terbuka (*Open Management*).
- b. Kesadaran pihak manajemen terhadap nilai dan pentingnya memelihara komunikasi timbal balik dengan para karyawannya.

- c. Kemampuan manajer humas yang memiliki keterampilan manajerial serta berpengalaman atau mendapatkan dukungan kualitas sumber manusianya, pengetahuan, media dan teknis komunikasi yang dipergunakan (Ruslan,2002:271-272).

## 2. Iklim komunikasi

Pembahasan mengenai iklim komunikasi maka tidak lepas dari kepuasan komunikasi yang merupakan hasil dari iklim komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Kepuasan komunikasi ini cenderung menyoroti tingkat kepuasan individu dalam lingkungan organisasinya. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa iklim komunikasi tertentu memiliki pengaruh terhadap keputusan dan perilaku karyawan di dalam organisasinya.

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon karyawan dengan karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan anggota perusahaan (Pace & Faules, 2010: 147).

Dari interaksi antara anggota, baik antar karyawan juga hubungan karyawan dengan pimpinan, dapat menciptakan situasi keakraban. Menurut Goldhaber dalam Pace & Faules (2010) Situasi adanya kedekatan hubungan-hubungan tersebut merupakan iklim komunikasi yang ada dalam organisai, yang akan mempengaruhi tingkah laku setiap anggota organisasi.

Iklim komunikasi merupakan kiasan (Metafora). Bentuk suatu istilah atau frase yang menyatakan suatu kemiripan. Frase “Iklim Komunikasi Organisasi” menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Iklim fisik terdiri dari kondisi

cuaca umum mengenai suatu wilayah. Iklim fisik merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembapan, hujan sinar matahari, mendung, dan angin sepanjang tahun yang di rata ratakan atas serangkaian tahun.

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi atas unsur organisasi dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini di definisikan, di sepakati, di kembangkan dan di kokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar (Pace & Faules, 2010) yaitu:

- a. Anggota organisasi: Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer.
- b. Pekerjaan dalam Organisasi: Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal yakni isi, keperluan, dan konteks.
- c. Praktik-praktik pengelolaan: Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana bawahan mereka menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
- d. Struktur organisasi: Merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur

organisasi ditentukan oleh tiga variable kunci: Komplexitas, formalisasi, dan sentralisasi.

- e. Pedoman organisasi: Serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan.

Iklm komunikasi tertentu memberikan pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam berkerja, untuk mendukung para rekan sekerja lainnya untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif organisasi, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi.

Penelitian yang dilakukan Redding menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari pada persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Redding (Pace & Falues, 2010: 159) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut:

- a. *Supportiveness* (dukungan)

Iklm komunikasi yang bersifat suportif menggambarkan adanya komunikasi dua arah dan interaksi antara anggota organisasi (atasan maupun karyawan)

mencerminkan saling mendukung, sehingga kesadaran tentang makna dan pentingnya peran masing-masing menjadi semakin besar.

b. Partisipasi membuat keputusan.

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

c. Kepercayaan

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

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

d. Keterbukaan dan keterusterangan

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

e. Tujuan kinerja yang tinggi

Adanya kejelasan yang tinggi dalam komunitas tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan dan dialami oleh karyawan. sehingga karyawan memahami tujuan tersebut dan berusaha keras mencapainya. Selain itu personil dalam setiap tingkatan organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi (berproduktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah) dengan demikian menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasinya.

Gibb menegaskan dalam Arni (2014) bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada iklim *supportiveness*. Diantara perilaku tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati dari pada evaluasi secara subjektif atau emosional.
- b. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama.
- c. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam berespon terhadap situasi yang terjadi.

- d. “*Emphati*”, adanya saling perhatian antara anggota organisasi.
- e. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.
- f. “*Provisionalism*”, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

Menurut Denis dalam Arni (2014) mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dengan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi. Denis melakukan pengujian terhadap dimensi iklim komunikasi yang dikemukakan Redding. Denis hanya menemukan empat dari lima dimensi tersebut yaitu; *supportiveness*, partisipasi pembuatan keputusan, keterbukaan, dan tujuan penampilan yang tinggi. Dia tidak menemukan bukti bahwa dapat dipercaya menjadi dimensi pertama dalam iklim komunikasi.

Yang menjadi pokok persoalan utama dari iklim komunikasi adalah hal-hal berikut :

- a. Persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi.
  - 1) Apakah anggota organisasi merasa puas dengan atasan, teman kerja sama, dan bawahan sebagai sumber informasi.
  - 2) Seberapa penting sumber-sumber itu.
  - 3) Apakah sumber tersebut dapat dipercaya.
  - 4) Apakah sumber-sumber terbuka terhadap komunikasi.

- b. Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi.
  - 1) Apakah jumlah informasi yang diterima tepat dengan topik-topik yang penting dari sumber informasi.
  - 2) Apakah informasi itu berguna.
  - 3) Apakah balikan informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat.
- c. Persepsi mengenai organisasi itu sendiri.
  - 1) Berapa banyak anggota yang terlibat dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka.
  - 2) Apakah tujuan dan objektif dipahami.
  - 3) Apakah orang diberi sokongan atau dihargai.
  - 4) Apakah sistem terbuka terhadap *input* dari anggotanya.

Robert dan O'Reily dalam Erny (2011) mengembangkan suatu ukuran iklim komunikasi organisasi yang mencakup 35 item yang dirancang untuk mengukur 16 area komunikasi seperti kebenaran, pengaruh, mobilitas, keinginan berinteraksi, pengarahan dari atasan, dari bawah, pengarahan yang lateral, ketelitian, peringkasan, penyimpanan, kelebihan beban, rasa puas, berkenaan dengan tulisan, tatap muka dan percakapan melalui telepon dan lain-lain.

Pengukuran lain dikembangkan untuk mengukur rasa puas komunikasi yang dibatasi dengan rasa puas individual yang berhubungan dengan komunikasi informal dalam organisasi. Secara khusus instrumen ini mengukur rasa puas karyawan dengan;

- a. Iklim komunikasi
- b. Komunikasi dari supervisi.

- c. Integrasi organisasi
- d. Kualitas media
- e. Komunikasi horizontal dan informal.
- f. Perspektif organisasi.
- g. Komunikasi bawahan.
- h. Balikan pribadi.

### 3. Komunikasi internal

Menurut Brennan dalam Effendy (2009:122) “komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa komunikasi internal merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

Kesuksesan suatu perusahaan dilihat dari peningkatan produktivitas kerja karyawan di perusahaan tersebut. Produktivitas merupakan jumlah hasil yang dihasilkan setiap pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Peningkatan produktivitas dipengaruhi dari cara kerja karyawan di perusahaan tersebut. Peningkatan produktivitas disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah: mempunyai tingkat kehadiran yang baik, selalu menyukai pekerjaan yang diberikan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan bagiannya, memahami pekerjaannya dengan baik, dan lain-lain.

Komunikasi internal ditunjang oleh dua komunikasi , yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal (effendy, 2009:122). Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

**a. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan lain-lain kepada pimpinan. Atasan dan bawahan berkomunikasi sesuai dengan keinginan mereka (perilaku komunikasi yang diantisipasi), misalnya menanyakan pertanyaan yang relevan, mendiskusikan maksud seseorang secara terbuka, jujur, merupakan perilaku

komunikatif yang diharapkan oleh atasan atau bawahan, dari dirinya sendiri atau dari orang lain.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, laporan, tanggapan, atau saran para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian komunikasi vertikal di atas maka komunikasi internal terdiri dari dua arah yaitu:

1) Komunikasi ke bawah

Komunikasi diprakarsai oleh manajemen organisasi tingkat atas dan kemudian ke bawah melewati rantai perintah. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih. Kegunaan dari pada komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

Flippo dalam Mangkunegara (2008:152) mengemukakan komunikasi yang digunakan atasan kepada bawahan adalah “perintah berantai, buletin dinding dan poster, majalah perusahaan, surat kepada pegawai, buku pedoman pegawai, rak informasi, sistem pegeras suara, laporan tahunan, pertemuan kelompok atau bagian”

## 2) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas proses penyampaian gagasan, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi. Ironisnya, meskipun dianggap penting, komunikasi ke atas tidak selalu dianjurkan oleh manajemen. Salah satu alasannya adalah karena suara yang didengar atasan dari bawahannya tidak selalu menyenangkan atau menyanjung atasan.

Komunikasi ke atas lebih jarang terjadi jika ada hambatan psikologis antara atasan dan bawahan. Menurut Gemmil dalam Tubs (1996:183) menyatakan tiga hambatan psikologis utama yang mempengaruhi komunikasi ke atas yaitu :

- a) Jika bawahan percaya bahwa pengungkapan perasaan, opini, atau kesukaran mengakibatkan atasan menutup atau menghindarkan pencapaian tujuan pribadinya, bawahan akan menyembunyikan atau membelokkannya.
- b) Semakin sering atasan memberi ganjaran atas pengungkapan perasaan, opini, dan kesulitan oleh bawahan, semakin besar keinginan bawahan mengungkapkannya.
- c) Semakin sering atasan mau mengungkapkan perasaan, opini, dan kesukaran kepada bawahannya dan atasannya, semakin besar pula kemungkinan keterbukaan dari pihak bawahan.

Hambatan psikologis di atas dapat diatasi dengan cara mengetahui keterampilan dalam menyampaikan pesan secara efektif. Sebagaimana menurut Johnson dalam Supratiknya (2006:35) yaitu:

- a) Kita harus mengusahakan agar pesan-pesan yang kita kirimkan mudah dipahami

- b) Sebagai pengirim pesan, kita harus memiliki kredibilitas dimata penerima
- c) Kita harus berusaha mendapatkan umpan balik secara optimal tentang pengaruh pesan kita dalam diri penerima.

Filippo dalam Mangkunegara (2008:152) mengemukakan saluran komunikasi bawahan terhadap atasan adalah sebagai berikut:

- a) Kontak secara tatap muka
- b) Pertemuan kelompok pengawasan
- c) Pertemuan dengan pemimpin (*top mangement*) secara priodik
- d) Program *Speak up* dimana pegawai diberikan nomor telepon untuk memanggil
- e) Kotak keluhan tanpa nama
- f) Pertemuan pegawai dengan pemegang saham setiap tahun
- g) Menggunakan prosedur pengaduan
- h) Kuesioner mengenai moral
- i) Wawancara
- j) Kebijakan secara terbuka
- k) Perserikatan buruh atau PBSI
- l) Program penyuluhan pegawai

#### **b. Komunikasi Horizontal atau Lateral**

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada

waktu sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau pada waktu pulang kerja. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang didesas-desuskan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

Goldhaber dalam Tubs (1996:186) mengemukakan empat fungsi komunikasi horizontal dalam satu organisasi, yaitu:

- 1) Koordinasi petugas; para kepala departemen bertemu setiap bulan untuk mendiskusikan kontribusi tiap-tiap departemen terhadap tujuan sistem.
- 2) Penyelesaian masalah; anggota sebuah departemen berkumpul mendiskusikan bagaimana menangani minimalisasi anggaran, mereka dapat menerapkan tehnik brainstorming
- 3) Berbagi informasi; anggota satu departemen bertemu dengan anggota departemen lain untuk menginformasikan data baru.
- 4) Penyelesaian konflik; anggota sebuah departemen rapat untuk mendiskusikan konflik dalam atau antar departemen.

## **B. Defenisi Operasional**

### **a. Penerapan**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) penerapan berarti cara, proses, perbuatan menerapkan, dan pemanfaatan (perihal mempraktikkan). Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan penerapan adalah suatu bentuk tindakan atau cara yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan R&B kitchen (*family restaurant*) untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Dengan kata lain pemimpin merancang strategi yang memberi dukungan terhadap kemajuan perusahaan, yang

kemudian dapat direalisasikan sehingga memberikan umpan balik dan dampak positif terhadap perusahaan.

#### **b. *Employee Relations***

Merupakan salah satu bentuk dari kegiatan internal *public relations* yang menitik beratkan kepada hubungan antara pimpinan perusahaan dengan karyawan/publik karyawan (H.R Danan Djaja 1985: 26).

*Employee relations* dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan pihak manajemen (*store manager, assistant manager, leader*) R&B kitchen. Kegiatan ini bertujuan untuk menjaga hubungan baik antara manajemen perusahaan dengan karyawan. Dalam pelaksanaan kegiatan ini diharapkan mampu memberikan efek positif bagi perusahaan. Karenanya kegiatan ini berorientasi pada kepentingan karyawan.

#### **c. *Iklim Komunikasi Internal***

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon karyawan dengan karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan anggota perusahaan (Pace & Faules, 2010: 147).

Merupakan suasana, situasi, atau bentuk komunikasi yang terjadi didalam lingkungan perusahaan R&B kitchen (*familly restaurant*). Komunikasi antara *management (store manager, assistant manager, crew leader)* dengan karyawan dan antara karyawan dengan karyawan.

### C. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1.** Penelitian terdahulu

Nama peneliti	Erny ermawaty	Yeni indah Lestari
Judul penelitian	Evaluasi Kegiatan Employee Relations dalam Meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Studi Deskriptif Pada Karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan)	Penerapan Kegiatan <i>Employee Relations</i> dalam mendukung iklim komunikasi.
Tahun penelitian	2011	2012
Metode penlitian	Kualitatif	Kualitatif
Hasil penelitian	Di hotel Inna Garuda Yogyakarta, kegiatan employee relations yang dibangun sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya program-program yang telah disusun dan dikembangkan oleh pihak internal hotel seperti pelatihan, chek up kesehatan, gathering, hadiah dan penghargaan. Sehingga memberikan efek positif terhadap kinerja karyawan.	Penerapan kegiatan <i>Employee Relations</i> mampu mendukung kualitas iklim komunikasi internal yang kondusif. Sehingga mendorong kepuasan komunikasi antar setiap karyawan perusahaan.
Tujuan penelitian	Mengevaluasi dan mendeskripsikan kegiatan employee relations di Hotel Inna Garuda Yogyakarta.	Mendeskripsikan implementasi kegiatan <i>Employee Relations</i> terhadap efektifitas iklim komunikasi internal perusahaan.
Perbedaan	Terletak pada pembahasan, subyek, objek, dan lokasi penelitian	Terletak pada pembahasan, subyek dan lokasi penelitian.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

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

- 1) Realitas sosial adalah sesuatu yang subyektif dan diinterpretasikan, bukan sesuatu yang berada diluar individu-individu.
- 2) Manusia tidak secara sederhana mengiti hukum-hukum alam diluar diri, melainkan menciptakan rangkaian makna dalam menjalankan kehidupan.
- 3) Ilmu didasarkan pada pengetahuan sehari-hari, bersifat induktif, idiografis dan tidak bebas nilai.
- 4) Penelitian bertujuan memahami keadaan sosial.

Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data.

#### **B. Subyek dan Obyek penelitian**

##### **1. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan sumber data yang dimintai informasinya sesuai dengan masalah penelitian. Adapun yang dimaksud sumber data dalam penelitian

adalah subjek dari mana data diperoleh (Arikunto, 2002:107). Untuk mendapat data yang tepat maka perlu ditentukan informan yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan data (*purposive*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk *employee relations*, pelaksanaan *employee relations*, manfaat *employee relations* terhadap perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan subjek yang memenuhi parameter yang dapat mengungkap hal di atas sehingga memungkinkan data dapat diperoleh.

Parameternya adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui kebijakan kegiatan *employee relations* dalam perusahaan.
- b. Terlibat langsung sebagai koordinator/ penanggung jawab kegiatan.

Dari parameter di atas, penulis melibatkan delapan narasumber sebagai subjek penelitian yang dianggap memenuhi karakteristik antara lain:

- a. *Store Manager* (1 orang)

Pemegang jabatan tertinggi pada R&B kitchen, inisial S. Bertugas sebagai pengelola internal perusahaan. Diharapkan dapat memberikan data-data atau informasi yang relevan dengan penelitian ini.

- b. *Assistant Manager* (1 orang)

Bertugas sebagai fungsi manager sekaligus mengawasi aktifitas internal perusahaan, inisial ES. Beliau telah mendedikasikan diri pada perusahaan selama lebih kurang sebelas tahun.

c. *Crew Leader* (1 orang)

Merupakan fungsi *management* perusahaan, bertugas mengawasi aktifitas karyawan. Jabatan *leader* ini dipegang oleh NS yang juga sudah cukup lama bergabung diperusahaan.

d. *Employee* (5 orang)

Untuk memperkuat data maupun informasi penelitian ini maka penulis melibat lima orang karyawan. Tiga orang diantaranya merupakan karyawan yang telah bekerja selama lebih dari tiga tahun yakni MA, WDA, dan WM kemudian dua orang karyawan yang berkerja kurang dari tiga tahun yakni Ln dan AA.

## 2. Objek Penelitian

Objek penelitian dapat dinyatakan sebagai situasi sosial penelitian yang ingin diketahui apa yang terjadi di dalamnya. Pada objek penelitian ini, peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu (Sugiyono, 2012:215).

Objek dari penelitian ini adalah penerapan *employee relations* pada R&B kitchen untuk menciptakan iklim komunikasi internal perusahaan.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian Penerapan kegiatan *employee relations* dalam menciptakan iklim komunikasi internal ini dilaksanakan di R&B Kitchen Pekanbaru kompleks Mall Ciputra Seraya Pekanbaru.

### D. Sumber Data

Dalam setiap penelitian, peneliti dituntut untuk menguasai teknik pengumpulan data sehingga menghasilkan data yang relevan dengan penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kualitatif dari sumber primer dan sumber sekunder.

#### 1) Sumber Primer

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:225). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan dengan pihak Manajemen dan beberapa karyawan R&B kitchen Pekanbaru. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perusahaan.

#### 2) Sumber Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012:225). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka. Dalam studi pustaka, penulis membaca literatur-literatur yang dapat menunjang penelitian, yaitu literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah dengan cara apa dan bagaimana data yang diperlukan dapat dikumpulkan sehingga hasil akhir penelitian mampu menyajikan informasi yang valid dan reliable (bungin, 2003: 42). Metode penelitian adalah

berbagai cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya (Arikunto, 2002:136). Cara yang dimaksud adalah wawancara, dan studi dokumentasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1) Metode Wawancara

Ada beberapa kelebihan pengumpulan data melalui wawancara, diantaranya pewawancara dapat melakukan kontak langsung dengan peserta yang akan dinilai, data diperoleh secara mendalam, yang di *interview* bisa mengungkapkan isi hatinya secara lebih luas, pertanyaan yang tidak jelas bisa diulang dan diarahkan yang lebih bermakna. Penulis melakukan wawancara langsung dengan *store manager*, *assistant manager* serta *leader* dan lima orang karyawan perusahaan R&B kitchen Pekanbaru.

2) Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2002:206).

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data pribadi setiap karyawan yang penulis dapatkan dari arsip perusahaan. Penulis juga membaca *log book* perusahaan yang berisikan agenda dari kegiatan internal perusahaan. Selain itu penulis juga mendapat data dari berkas Standar Operasioanal Prosedur perusahaan.

Studi dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui peninggalan tertulis terutama berupa arsip-arsip dan termasuk juga buku mengenai pendapat, dalil yang berhubungan dengan masalah penyelidikan (Nawawi,2005:133).

### 3) Observasi

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi tanpa partisipatif yang disebut dengan *non-partisipant*. Observasi *non-partisipant* merupakan observasi yang penelitiannya tidak ikut secara langsung dalam kegiatan atau proses yang sedang diamati.

### **F. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Menurut Patton (Moleong, 2001:103), analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar”. Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003:70), yaitu sebagai berikut:

### 1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi.

### 2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

### 3. *Display Data*

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.

### 4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*)

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai

rangkaian kegiatan analisis yang terkait. Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendiskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinya saja.

Berdasarkan keterangan di atas, maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didapat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya melalui metode wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi.

#### **G. Teknik pemeriksaan keabsahan data**

Penelitian kualitatif harus mengungkap kebenaran yang objektif. Karena itu keabsahan data dalam sebuah penelitian kualitatif sangat penting. Melalui keabsahan data kredibilitas (kepercayaan) penelitian kualitatif dapat tercapai. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007:330)

Dalam memenuhi keabsahan data penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber. Menurut Patton, triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2007:29).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Perusahaan

R&B kitchen adalah restoran *franchise* yang dibuka di wilayah Pekanbaru. R&B yaitu singkatan dari Ricebowl & Baso, yang mana restoran ini merupakan anak cabang dari PT. Rice Bowl Indonesia. PT. Rice Bowl Indonesia berkembang dibawah naungan PT. DWI PUTRA GROUP yang berpusat di Jakarta.

Pada awalnya restoran ini dibuka pada tahun 2005 di Pekanbaru oleh ibu Luanita Gunawan sebagai pemilik modal. Waktu itu R&B kitchen dibuka dengan nama Rice Bowl CSR (ciptura seraya). Rice Bowl CSR lebih mengusung konsep *oriental semi fastfood*, dengan menyajikan menu-menu masakan oriental saja. Seiring berjalannya waktu, pada tahun 2009 restoran Rice Bowl CSR terjadi renovasi. Kemudian restoran Rice Bowl CSR yang saat itu berganti nama menjadi R&B kitchen, dikarenakan ibu Luanita sebagai pemilik modal membuka *store* baru pada lokasi yang berbeda di Pekanbaru. Pada *store* yang baru menggunakan nama dan konsep Rice Bowl dan *store* lama berganti menjadi R&B kitchen hingga saat ini (wawancara dengan ass. manager R&B kitchen Pekanbaru, September 2016).

R&B kitchen memakai konsep semi restoran, dengan target pasar kalangan menengah keatas. Berbeda dengan Rice Bowl, R&B kitchen tidak hanya mengusung konsep *oriental semi fastfood*. Akan tetapi dengan inovasi dari PT. Rice Bowl Indonesia menyisipkan menu-menu baso pada R&B kitchen.

Menu-menu dari Mister Baso yang mana perusahaan ini masih dibawah naungan PT Dwi Putra Group.

## 2. Lokasi dan Tata Letak Perusahaan

Pemilihan lokasi yang sangat strategis, R&B kitchen dibuka di pusat perbelanjaan. Restoran ini dibuka di Jl. Riau No 58 komplek Mall Ciputra Seraya Pekanbaru. R&B kitchen berada di lantai 2 unit F mall ciputra, akses yang juga bisa dibidang cukup strategis karena berhadapan langsung dengan tangga *escalator*.

R&B kitchen merupakan restoran tipe *independent*, yaitu restoran dengan luas tempat sebesar 700  $m^2$ . Ruangan ini memiliki 33 meja hidangan dengan kapasitas pengunjung sebanyak 150 orang. Restoran ini memiliki konsep *open kitchen* sehingga seluruh kegiatan karyawan dapat dilihat oleh pelanggan, dan *table service* untuk memudahkan konsumen dengan hanya melakukan pemesanan di meja melalui menu yang tersedia.

R&B kitchen juga menghadirkan konsep *familly restaurant* dengan konsep *simple modern*, sederhana dan santai. Ruangan restoran ini sangat terbuka, hal ini menggambarkan bahwa Restoran R&B kitchen menyambut para pengunjung yang datang dengan tangan terbuka dan penuh rasa kekeluargaan. Fasilitas yang dimiliki restoran antara lain *wastafel*, *hand dryer*, dan *music*.

Dekorasi ruangan juga ditampilkan dengan sederhana dan cukup elegan , yaitu lampu hias serta beberapa bagian dinding yang bergambarkan menu masakan R&B kitchen. Konsep dekorasi yang minimalis ini cukup menggambarkan identitas Restoran R&B kitchen sebagai restoran *oriental food* .

### 3. Visi dan Misi Perusahaan

R&B kitchen berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan dalam menentukan arah dan tujuan kegiatan bisnis perusahaan. Visi restoran ini adalah “Menjadi Restoran Keluarga yang Terkenal dan Terbaik di Indonesia”, dan misinya adalah “R&B kitchen mempunyai komitmen untuk menyajikan masakan dengan kualitas dan citarasa tinggi, mutu pelayanan yang memuaskan dan lingkungan yang menyenangkan”.

Restoran ini mengangkat motto “*one mind , one team dan one goal*” sebagai motivasi kerja bagi setiap karyawan.

### 4. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Restoran R&B kitchen merupakan struktur organisasi fungsional, dimana dilakukan pengelompokan dan pembagian tugas berdasarkan fungsi bisnis restoran. Struktur organisasi ini dijalankan oleh 15 orang karyawan, dengan 2 bagian formasi. 7 orang pada bagian *Front Of House* (FOH) dan 8 orang untuk *Back Of House* (BOH).

Formasi FOH diantaranya *ass. manager, crew leader, chasier, pantry, waiter/ss*, dan *cleaning boy* yang bertanggung jawab di area *dining* dan langsung berhubungan dengan pelanggan. Untuk formasi BOH diantaranya *chief cook, ass. chief cook, food cheker, cook, cook helper*, dan *dishwasher*, yang bertanggungjawab pada bagian *kitchen*. Bagan Struktur Organisasi Restoran R&B kitchen dapat dilihat pada **tabel 1.2** .

Setiap karyawan memiliki *jobdesc* masing-masing sesuai jabatannya. Namun pada hari libur atau akhir pekan, setiap karyawan diharuskan lebih fokus

terhadap pelayanan pelanggan . Adapun susunan *jobdesc* karyawan Restoran R&B kitchen adalah sebagai berikut :

a. *Store Manager*

Bertanggung jawab pada seluruh area restoran (*dining dan kitchen*) dan mengelola secara professional seluruh karyawan restoran untuk selalu berorientasi pada peningkatan sales, pengendalian biaya dan kepuasan konsumen.

b. *Ass. Store Manager*

Menggantikan tugas dan tanggung jawab *store manager* bila sedang tidak ada di tempat. Membantu *store manager* dalam membuat laporan kinerja maupun keuangan restoran Melakukan *input* data pemesanan dan penerimaan barang dan bahan baku

c. *Crew Leader*

Bertanggung jawab untuk mengawasi seluruh area *dining* dan mengelola secara profesional seluruh karyawan FOH untuk selalu berorientasi pada kepuasan konsumen.

d. *Chasier*

Bertanggung jawab pada proses pengelolaan penjualan *cash / credit card* sekaligus menangani administrasi *chasier* (lap. penjualan, lap. kasir, lap. kas kecil)

e. *Pantry / Beverage*

Bertanggung jawab pada proses pengelolaan minuman dan makan penutup (*dessert*) dari persiapan awal, proses pembuatan, hingga penampilan / *quality* produk.

f. *Waiter/ss*

Bertanggung jawab pada kepuasan konsumen dimulai dari menyambut tamu, menulis pesanan, penyajian pesanan dan penanganan kebutuhan konsumen.

g. *Chief cook*

Bertanggung jawab pada seluruh aktifitas operasi area dapur dan mengelola secara profesional seluruh karyawan *kitchen*.

h. *Cook*

Bertanggung jawab pada kualitas seluruh hasil olahan produk yang dimasak, meliputi rasa, aroma, bentuk, dan porsi.

i. *Food Cheker*

Menerima bon orderan tamu dari *waiter*, menyampaikan pesanan tamu kepada *section* dapur dengan cpat dan tepat, kemudian menyajikan makanan sesuai standar porsi, penampilan dll.

j. *Cook Helper*

Bertanggung jawab pada persiapan potongan bahan baku untuk olahan memasak (ayam, daging, *seafood* dan sayur)

k. *Dishwasher*

Bertanggung jawab pada proses pengelolaan kebersihan seluruh peralatan makan.

## B. Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang penulis dapatkan dalam penelitian ini, penulis memperoleh berbagai macam informasi mengenai Penerapan Kegiatan *Employee Relations* dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Internal pada perusahaan R&B

kitchen Pekanbaru. Dimana data penelitian ini penulis dapatkan melalui wawancara dengan delapan orang informan yang merupakan *management* dan karyawan perusahaan. Kemudian penulis juga melakukan observasi serta mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian ini.

### 1. Kegiatan *Employee Relations* R&B kitchen Pekanbaru Periode Februari 2016 hingga September 2016

Karyawan didalam perusahaan memang merupakan aset yang sangat penting dan dalam dunia *public relations* dikenal dengan hubungan masyarakat internal (*employee relations*) yaitu publik yang terdiri dari para pekerja (karyawan) menjadi bagian utama dari unit usaha perusahaan itu sendiri. Didukung adanya kesadaran dari *management* terhadap pentingnya keberadaan karyawan dalam perusahaan. Karena R&B kitchen merupakan perusahaan yang memberikan jasa pelayanan. Sehingga setiap pergerakan perusahaan sepenuhnya dilakukan oleh karyawan.

“karena kita kan termasuk perusahaan jasa pelayanan, dan itu dilakukan sepenuhnya oleh karyawan, sebab itulah keberadaan mereka sangat dipentingkan. Mereka yang mencari *sales*, mereka juga mengeluarkan produk, pokoknya reputasi perusahaan ada ditangan mereka lah istilahnya” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

Untuk itu adanya kegiatan *employee relations* didalam perusahaan sangatlah penting untuk dilakukan. Adapun kegiatan *employee relations* yang diterapkan restoran R&B kitchen diantaranya :

#### a. *General Meeting*

Semua orang tak terkecuali karyawan perusahaan membutuhkan tempat dimana ia bisa menumpahkan unek-unek, buah pikiran berupa ide atau gagasan,

keluhan, pertanyaan, dan sebagainya. Untuk itu perlu dibuat suatu sarana komunikasi dimana karyawan bisa mengkomunikasikan segala sesuatunya untuk kebaikan bersama. Komunikasi yang baik akan membuat hubungan antar karyawan menjadi baik untuk selanjutnya menghasilkan suatu sikap dan kerja sama yang baik antar karyawan dan antar *management*.

*General meeting* merupakan agenda bulanan yang harus konsisten dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan dalam waktu satu kali setiap bulan. Pada dasarnya kegiatan ini bertujuan untuk mengevaluasi setiap permasalahan internal yang terjadi didalam lingkup perusahaan. Selain itu kegiatan ini juga bertujuan agar komunikasi internal antar anggota perusahaan tetap terjaga dengan baik.

Kegiatan *general meeting* memang sudah menjadi Standar Operasional Prosedur perusahaan. Bukan hanya di restoran R&B kitchen pekanbaru saja, akan tetapi di seluruh perusahaan cabang PT. Ricebowl Indonesia yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia juga menerapkan standar yang sama.

“ kegiatan *general meeting* ini memang sudah merupakan Standar Operasional seluruh perusahaan cabang yang di naungi PT. Ricebowl Indonesia. Jadi kita memang diwajibkan untuk melaksanakan kegiatan ini setiap bulannya. Tapi untuk jadwal pelaksanaannya itu merupakan keputusan dari *store manager* ” (wawancara dengan ES, 7 september 2016)

Agenda kegiatan ini pada R&B kitchen pelaksanaannya memang sudah sesuai standar seharusnya. Selama periode Februari 2016 hingga September 2016 kegiatan *General Meeting* ini pelaksanaannya sudah cukup konsisten.

“ untuk pelaksanaan kegiatan *General Meeting* disini memang cukup kita perhatikan saat ini. Untuk tetap menjaga keharmonisan antar karyawan maupun dengan manajemen. Jadi dengan terlaksananya kegiatan ini secara konsisten komunikasi kita disini juga akan kondusif dan hubungan

kita antar karyawan dan manajemen juga akan tetap solid” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

Kegiatan *General Meeting* biasanya diisi dengan kegiatan *sharing*, diskusi, evaluasi, dengan *brain storming* ide-ide serta gagasan yang tentunya tujuan akhir dari kegiatan ini adalah pemecahan masalah internal yang sedang terjadi. Antusias setiap karyawan sangat diharapkan pada saat kegiatan ini berlangsung.

#### **b. Briefing shift**

Pada perusahaan R&B kitchen terdapat dua bagian *shift* kerja, yaitu *opening shift* dan *closing shift*. Setiap pergantian *shift*, bagi *manager on duty* (MOD) yang *incharge* wajib untuk melakukan *briefing* sebagaimana halnya yang diharuskan dalam standar operasional. *Briefing* dilakukan guna memberikan pengarahan kepada setiap karyawan. Baik pengarahan mengenai target *sales*, persiapan kerja, dan lain sebagainya.

Untuk periode Februari hingga September 2016 pelaksanaan *briefing shift* lebih cenderung dilakukan pada saat tutup *store* dan pada masuk *closing shift* di *weekend* pelaksanaannya sudah kontinu. Untuk *opening shift* pelaksanaannya sangat jarang sekali bahkan tidak pernah.

“setiap pergantian *shift*, kita sebagai *management* perusahaan yang sedang *incharge* diharuskan membuka forum dengan setiap karyawan untuk melaksanakan *briefing shift*, karena SOPnya memang begitu. Tapi terkadang ada hal yang menjadi hambatan seperti contoh pengerjaan vendor, *report sales* dan lain halnya sehingga pelaksanaan *briefing* menjadi tertunda.” (wawancara dengan NS, 7 september 2016)

Hal senada juga disampaikan oleh ES, bahwasanya untuk pelaksanaan *briefing shift* memang terkendala. Itu dikarenakan beberapa tugas-tugas dari *management* yang harus di selesaikan. sehingga terkadang *management* tidak

sempat membuka forum pada setiap pergantian *shift*. Maka dari itu *management* memilih waktu khusus untuk *breafing shift* setiap hari setelah *store* tutup dan akhir pekan yaitu setiap sabtu dan minggu pada saat masuk *closing shift*. Dikarenakan pada waktu *weekend* tersebut merupakan *rush hour* dan sebagian besar karyawan juga sudah berada di area kerja. Sebagaimana yang disampaikan MA

“ pelaksanaan *breafing* sekarang cukup baik kalau dibandingkan dengan beberapa periode terakhir, sekarang pelaksanaannya cukup konsisten. Jadi kami para karyawan bisa lebih terarahkan dalam hal pekerjaan. kami jadi lebih tau apa yang harus persiapan dan kami kerjakan.” (wawancara dengan, MA 8 september 2016)

“*briefing* ini kita konsistenkan setiap akhir pekan yaitu ketika karyawan yang *shift* siang sudah masuk. *Shift* siang itu karyawan udah pada masuk semua dan karena di *weekend* adalah hari ramai pengunjung kemudian kita juga gak ada yang libur kerja. Kita buka waktu sekitar lima belas menit lah, untuk sekedar pengarahan terkait pekerjaan.” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

### c. *Employee of the month*

Memberikan penghargaan kepada setiap karyawan yang menunjukkan prestasinya merupakan pemicu motivasi bagi karyawan itu sendiri, bahkan juga bagi karyawan yang lain. Program penghargaan yang terdapat pada R&B kitchen saat ini yakni penghargaan *Employee Of The Month*. Program ini merupakan program yang baru diterapkan didalam perusahaan.

Dalam hitungan dua bulan sekali *Employee Of The Month* dilakukan pembaruan. Setiap karyawan yang dianggap berprestasi akan dinobatkan sebagai *Employee Of The Month*. Sistem pemilihannya berdasarkan penilaian dan keputusan dari *store manager* atau *ass. manager* , dan mengacu kepada nilai evaluasi yang tercantum pada pada papan *Tag Line* SOP.

Penghargaan *Employee Of The Month* ini nantinya menjadi pajangan di area *store* . Setelah salah satu karyawan ditetapkan sebagai yang terbaik, maka selanjutnya dilakukan pengambilan foto dan kemudian di pajang dalam bentuk figura. Karyawan yang ditetapkan sebagai teladan tidak mendapat reward khusus seperti sertifikat ataupun lain sebagainya.

“ya, ini merupakan program terbaru perusahaan, dimana setiap dua bulan sekali kita lakukan penetapan karyawan teladan. Program ini diharapkan mampu memberikan motivasi untuk setiap karyawan. Untuk penetapan memang tidak kami lakukan secara transparan, hanya berdasarkan penilaian dari kami saja. Untuk program ini tidak ada reward khusus yang didapatkan karyawan.” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

Hal yang sama juga dikemukakan oleh ES, dengan adanya program penghargaan seperti ini diharapkan dapat membangun motivasi bagi setiap karyawan R&B kitchen.

#### **d. Media internal**

Terdapat tiga bentuk media komunikasi internal pada R&B kitchen yakni, Papan *Tag Line* SOP, Papan *Line Up* karyawan, Media elektronik.

##### 1) Papan *Tag Line* SOP

Papan *tag line* ini berisi nilai hasil evaluasi pengetahuan dari setiap karyawan. Terdapat dua cara penilaian yaitu penilaian pengetahuan teori dan penilaian kemampuan praktker karyawan. Dalam proses hasil penilaian ini karyawan di berikan pertanyaan mengenai pengetahuan SOP. Pengambilan nilai dilakukan setiap satu kali dalam satu minggu. Setiap karwayan secara bergantian menyetor pengetahuan SOP kepada *management*.

“papan tag line ini fungsinya untuk evaluasi *skill* karyawan. Untuk penilaian kita lakukan tes lisan kepada setiap karayawan secara bergantian. Sekali

seminggu kita kasih pertanyaan seputar standar operasional kepada karyawan. (wawancara NS, 7 september 2016)

Seperti halnya juga disampaikan oleh MA, karyawan sangat mendukung program ini, karenanya karyawan akan bekerja sesuai standar operasional prosedur perusahaan yang seharusnya.

### 2) Papan *Line Up* karyawan

Papan *Line Up* karyawan berisi mengenai informasi harian internal store. Diantaranya informasi MOD *incharge opening* dan *closing*, *schedule* karyawan perhari, informasi jam istirahat karyawan. Dan tiga bagian kolom berita seperti target harian, berita penting, dan promo harian.

### 3) Media elektronik

Untuk media elektronik R&B kitchen pernah memanfaatkan *group massanger* dari aplikasi *blackberry massanger*. Akan tetapi media elektronik ini tidak begitu efektif, dikarenakan pengguna aplikasi *blackberry massanger* dalam lingkup perusahaan tidak menyeluruh. Kemudian diganti dengan menggunakan pesan singkat melalui telepon seluler, dengan menyusun daftar nomor telepon seluler masing-masing karyawan. Fungsi dari media elektronik ini hanya untuk menyebarkan informasi mengenai jadwal kegiatan *general meeting* ataupun acara khusus Dan lain sebagainya jika akan dilaksanakan.

“disini kita memanfaatkan aplikasi *blackberry massanger* untuk membuat *group massanger*, dikarenakan tidak semua karyawan menggunakan aplikasi ini, kita juga menyusun daftar nomor telepon seluler seluruh karyawan. tujuannya hanya untuk menyebarkan pesan jika kita hendak melaksanakan kegiatan *general meeting*.”(wawancara dengan S, 7 september 2016)

Hal yang sama juga disampaikan AA, bahwasanya karyawan akan menerima pesan dari media elektronik ini jika hendak melaksanakan kegiatan internal seperti *general meeting* dan lain sebagainya. Untuk informasi lain mengenai masalah internal tidak dipublikasikan melalui media elektronik ini.

**e. *Special event***

Kegiatan-kegiatan yang bersifat berkumpul bersama dalam suasana akrab dan santai antar sesama diluar tanggung jawab pekerjaan merupakan kebijakan yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Guna menjaga hubungan yang tetap solid antar rekan kerja dan sedikit *refreshing* dari kesibukan kerja. Sehingga akan timbul rasa kekeluargaan antar pribadi karyawan. Dalam hal ini pimpinan R&B kitchen memanfaatkan bonus penjualan mengadakan acara khusus untuk setiap karyawan seperti karaoke seluruh karyawan dan futsal khusus bagi karyawan laki-laki.

“untuk acara khusus ini kalau kita ada waktu kosong maka kita adakan. Biasanya kita karaokean dan main futsal. Untuk waktu pelaksanaan kita memilih setelah *closing store*. Karena kalau dilaksanakan pada siang hari gak ada waktu. Kita sarankan seluruh karyawan bisa ikut serta namun jika ada yang gak ikut juga gak masalah.” (wawancara dengan S , 7 september 2016)

Kegiatan acara khusus ini masih dinilai kurang efektif, dikarenakan tidak semua karyawan bisa ikut berpartisipasi dalam acara ini. Disebabkan pemilihan jadwal yang tidak mendukung. Acara khusus seperti karaoke dan futsal ini biasa diadakan pada jam malam setelah *closing store*. Sehingga ada diantara karyawan yang memilih tidak ikut serta dalam acara. Terutama bagi karyawan perempuan yang tidak memungkinkan untuk berpartisipasi.

“untuk acara khusus ini kami sebagai karyawan tidak bisa berpartisipasi semuanya ya. Apalagi bagi kami yang perempuan, dan ada juga yang udah punya suami. Gak memungkinkan kita untuk keluarnya malam hari, kadang ada yang merasa capek akhirnya gak ikut juga.” (wawancara dengan WM, 9 september 2016)

Senada dengan yang disampaikan Ln, pengadaan acara ini memang masih belum efektif. Karena pemilihan waktu dan acara yang kurang tepat. Sehingga menjadikan kurangnya partisipasi dan dukungan karyawan terhadap acara ini.

Dalam acara spesial ini *management* juga menerima masukan dari karyawan terkait acara yang mau diadakan. Selagi tidak menyita waktu pekerjaan, maka masukan dari karyawan bisa diterima oleh *store manager*. Seperti halnya memanfaatkan momen lebaran R&B kitchen mengadakan halal bil halal di rumah salah seorang karyawan.

“dalam acara khusus perusahaan, kita tidak semerta-merta berdasarkan keputusan manajemen saja. Kita juga sangat menerima masukan dari karyawan selagi tidak mengganggu jam kerja. Contohnya pas lebaran kita ngadain acara makan bersama dirumah salah seorang karyawan.” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

#### f. *Positions Rolling*

*Positions rolling* merupakan suatu program pendidikan untuk mengembangkan kemampuan setiap karyawan. Dalam sistem ini karyawan diberikan jadwal untuk saling berganti posisi. Sebagai contoh karyawan yang saat ini menjabat posisi *cashier* dipindah menjadi *waiters*, yang *waiters* naik ke *cashier* atau karyawan *pantry* ke *cashier* begitu sebaliknya. Position rolling diberlakukan untuk semua posisi jabatan dalam perusahaan kecuali *management*. Hal ini dilakukan selain untuk memberikan pendidikan untuk membangun potensi karyawan, juga diterapkan agar karyawan tidak merasakan kejenuhan dalam

pekerjaannya. Program ini sebagai pengganti sistem *rooling* yang pernah diterapkan perusahaan. Sebelumnya sistem rolling dilakukan antara *store* ke *store* karena terjadi perubahan sistem perusahaan maka beberapa periode terakhir program ini dihentikan.

“Sebelumnya sistem rolling disini dibelakukan perputaran karyawan antar *store* ke *store*. Karena adanya perubahan sistem perusahaan maka program ini dihentikan. Dan sekarang kita coba ganti dengan sistem *Rolling Positions*. Dimana karyawan diberikan kesempatan untuk menguasai posisi jabatan yang lain, contohnya cashier kita pindah ke waiters, atau ke bagian pantry. Begitu sebaliknya, dan ini juga berlaku untuk posisi *cook*. Tujuannya, ya untuk memberikan pendidikan dan mengasah potensi agar gak monoton pada satu posisi saja. Jadi kalau ada salah satu karyawan yang tidak masuk kerja yang lain bisa mengisi posisi yang kosong. Dan tujuan lainnya agar karyawan tidak merasakan kejenuhan dalam pekerjaan.” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

## **2. Iklim Komunikasi Internal R&B kitchen Februari 2016 hingga September 2016**

### **a. Komunikasi internal Periode Februari hingga September 2016**

Komunikasi internal pada R&B kitchen saat ini dilaksanakan secara terbuka, karyawan dan *managment* terbiasa menyampaikan sesuatu hal secara langsung. Tanpa adanya jarak dan kesenjangan terkait jabatan dan struktur secara hierarki mengurangi perasaan ragu dan takut karyawan dalam menyampaikan pendapat.

Komunikasi dua arah telah menjadi budaya sejak periode kepemimpinan terakhir ini. Karyawan didorong untuk berani jujur dan berpendapat kepada *management (store manager)*.

“Komunikasi internal disini akhir-akhir ini mulai bagus, karena manajemennya cukup open dengan karyawan. dengan komunikasi dua arah ini kita sebagai karyawan merasa tidak ada kesenjangan dan ragu dalam menyampaikan pendapat. Sehingga hubungan karyawan dengan

manajemen dirasa dekat, tanpa ada rasa senioritas secara hierarki yang berlebihan. (wawancara dengan WDA , 9 september 2016)

Sesuai dengan pernyataan MA, komunikasi dua arah yang terbuka telah menjadi budaya pada internal perusahaan sejak kepemimpinan periode februari ini. Store manager yang baru ini adalah tipe pemimpin yang terbuka dengan karyawan. beliau sangat merima masukan-masukan terkait pekerjaan.

Selain Karena keterbukaan *management*, komunikasi internal yang baik juga didukung oleh ruang kerja yang tidak terbatas. Interkasi langsung antar karyawan dan *management* bisa dilakukan.

Penyampaian informasi internal dilakukan dalam cara yang berbeda tergantung sensitifitas informasi tersebut. Untuk informasi yang sangat penting itu disampaikan ketika *general meeting*. Untuk informasi umum biasa langsung disampaikan kepada karyawan melalui tulisan maupun secara lisan. Komunikasi dua arah secara formal terlaksana melalui *general meeting* dan *briefing shift*.

Komunikasi internal dalam lingkungan kerja dilakukan secara formal dan informal melalui saluran komunikasi tertulis dan lisan. Sebagian besar proses komunikasi dilakukan secara informal karena sifat komunikasi yang terbuka dan dua arah.

“kita terbuka aja, karena sehari-hari berada dalam satu ruangan. Komunikasi kita cenderung informal sih, lebih banyak santainya. Jadi kalau ada apa-apa semua anggota karyawan disarankan membiasakan ngomong langsung. Tidak ada yang boleh ditutup-tutupi disini. (wawancara dengan S, 7 september 2016)

Dalam komunikasi internal kegagalan komunikasi sudah lumrah di dalam perusahaan. Karena sistem komunikasi yang dua arah perbedaan pendapat antar anggota karyawan tidak terelakkan. Disini peran *management (store manager)*

menjadi penengah bagi setiap perbedaan setiap anggota karyawan. penyelesaian masalah komunikasi selalu ditangani dengan bijak oleh *management*, tanpa adanya keberpihakan satu sama lainnya.

“perbedaan pendapat itu udah pasti ya, tapi untungnya sekarang kita punya pimpinan yang cukup bijak dalam hal itu. Jadi penyelesaiannya cukup baik tanpa anak tiri, anak kandung lah istilahnya ya” (wawancara dengan ES, 7 september 2016)

**b. Karakteristik iklim komunikasi internal periode Februari hingga September 2016**

Komunikasi internal yang terjadi di antara anggota-anggota perusahaan didasari oleh beberapa karakteristik positif yang membentuk iklim komunikasi internal pada R&B kitchen. Seperti yang telah di jelaskan pada sub bab sebelumnya, komunikasi dua arah adalah praktek umum yang mulai dibudayakan didalam lingkungan internal perusahaan. Tidak ada kesenjangan komunikasi yang membatasi antara jabatan secara hierarki antar *management* dan karyawan yang berlebihan.

Karyawan diberikan kesempatan yang cukup bebas dalam menyampaikan pendapat kepada *management*. Baik antar karyawan maupun *management* selalu didorong untuk berani menyuarakan pendapatnya tanpa ada keraguan maupun rasa takut. Komunikasi dua arah dilakukan dengan berbagai saluran baik formal maupun informal. Disamping komunikasi informal yang dilakukan sehari-hari, komunikasi disampaikan secara transparan dan apa adanya sesuai kondisi yang terjadi di perusahaan.

“pokoknya kita menghindari adanya kesenjangan dalam jabatan, kita terbuka untuk setiap pertanyaan maupun masukan terkait pekerjaan. Bahkan problem antar karyawan sekalipun kita selesaikan dengan diskusi-

diskusi transparan. Yang penting gak ada kegagalan komunikasi di internal.” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

Pada kurun waktu Februari hingga September 2016 ini *management R&B* kitchen mulai menerapkan prinsip persamaan. Baik antar karyawan maupun *management* dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara egaliter yaitu tidak ada kesenjangan jabatan yang berlebihan secara struktur. Karyawan berpendapat bahwa pimpinan perusahaan saat ini cukup mudah untuk didekati, bersikap bersahabat, sedikit humoris dan menghargai sesama anggota perusahaan dengan baik. Tidak terlihat sikap arogansi ketika sedang berinteraksi dengan anggota perusahaan.

“pimpinan kita yang sekarang ini gampang dekat ya sama karyawan , gak begitu arogan, dengan pribadi yang bersahabat, dan cukup humoris orangnya. Kayaknya kita diperlakukan sama, tidak ada perbedaan yang mencolok satu samalain. Prinsip persamaan inilah yang saat ini coba diterapkan tim manajemen perusahaan.” (wawancara dengan WM, 9 september 2016)

Didalam perusahaan prinsip saling mendukung mulai di ganyangkan, salah satu contohnya dengan adanya saling *back up* dan *follow up* antar anggota perusahaan. Ketika salah satu karyawan terlihat keteteran menangani pekerjaannya maka karyawan yang lain selalu siap membantu rekan kerjanya, bahkan terkadang *management* juga ikut turun tangan. Saling dukung juga terlihat antara karyawan senior dengan karyawan junior. Dibuktikan dengan adanya sistem *buddy* yaitu saling berbagi pengetahuan. Setiap karyawan junior atau karyawan baru yang merasa bingung terhadap *jobdesc* mereka, maka krayawan senior cukup terbuka dalam memberikan arahan dan pengetahuan sesuai standar operasional.

“dukungan terhadap sesama rekan kerja cukup baik saya rasa, apalagi terhadap karyawan junior seperti saya. Dengan adanya system *buddy* saat ini, senior cukup antusias dalam memberikan ilmu terkait pekerjaan kepada junior. Jadi sekarang saya gak takut bingung lagi terkait pekerjaan.” (wawancara dengan Ln, 8 september 2016)

“kita kerja tim disini, kita satu kesatuan, gak ada individualisme. Dengan itu kita terapkan sistem *back up, follow up* dan *buddy* supaya yang merasa kesusahan dalam pekerjaannya bisa saling bantu dan saling dukung aja terutama kepada karyawan junior” (wawancara dengan S, 7 september 2016)

Pengambilan keputusan didalam perusahaan dibagi menjadi tiga kondisi.

Yaitu pengambilan keputusan yang harus dan hanya dilakukan oleh *management*, keputusan yang bisa dilakukan karyawan secara mandiri, kemudian pengambilan keputusan berdasarkan hasil diskusi-diskusikan antar anggota perusahaan. Namun meskipun begitu perusahaan cenderung mengambil keputusan berdasarkan hasil diskusi-diskusikan yang melibatkan setiap anggota perusahaan. *Management* menyadari dengan pengambilan keputusan secara bersama yang melibatkan karyawan akan menimbulkan rasa nyaman terhadap mereka anggota karyawan. Bahwa pada akhirnya yang menjalani kebijakan hasil dari keputusan juga mereka para karyawan itu sendiri. Pengambilan keputusan bersama secara langsung cenderung dilakukan pada saat *general meeting* dan *briefing*.

“setiap ada pertemuan khusus seperti *briefing* dan *genmeet* store manager itu kalau ada kebijakan baru beliau selalu minta pertimbangan kepada anggotanya. Nanti kita diminta berdiskusi terkait kebijakan yang beliau sampaikan. Nanti hasil diskusi itu diambil yang paling mendukung kebijakan tersebut. Karena beliau beranggapan yang akan menjalankan kebijakan itu ya karyawannya juga.” (wawancara dengan NS, 7 september 2016)

Kepercayaan yang terjalin didalam lingkungan perusahaan saat ini adalah merupakan hasil dari proses interaksi dan komunikasi internal yang dilakukan secara berkesinambungan dan kontinu. Dari hasil interaksi yang berkelanjutan

itulah karyawan dan *management (store manager)* dapat lebih saling mengenal dan memahami karakteristik atau sikap kepribadian satu sama lain. Dengan demikian masing-masing anggota karyawan dan *management* merasa rekan kerja mereka adalah tim dan pribadi yang dapat dipercaya. Mereka beranggapan bahwa beberapa bulan terakhir kedekatan-kedekatan yang membentuk kedewasaan, kapabilitas dan profesionalitas memberikan peranan penting dalam menumbuhkan rasa saling percaya satu sama lain.

“karena kegiatan komunikasi internal kita akhir-akhir ini cukup intens, jadi cukup tau karakter pimpinan sekarang seperti apa. Dan beliau juga mengenal karakter kita disini seperti apa. Dengan itu kita saling percaya aja terkait pekerjaan, misalnya seperti sekarang beliau kasih kepercayaan kepada saya selaku *crew leader* untuk bantu ngerjain *vendor* .”  
(wawancara dengan NS, 7 september 2016)

Transparansi menjadi prinsip penting yang dijalankan dalam komunikasi internal antar karyawan dan *management*. *Management* menjalankan metode keterbukaan terkait penyampaian informasi yang diperlukan oleh karyawan. baik mengenai pekerjaan, kondisi perusahaan dan input-input lainnya. Seperti contoh informasi dari pusat terkait kedatangan tim audit atau informasi mengenai update *sales* bulanan perusahaan.

Memang terdapat informasi-informasi yang tidak disampaikan secara terbuka kepada karyawan seperti halnya masalah gaji. Namun secara keseluruhan karyawan merasa sudah mendapat informasi dan penjelasan yang lengkap dari *management*. Walaupun terdapat informasi-informasi yang kurang jelas penyampaiannya bagi karyawan, maka karyawan dapat menanyakan dengan bebas kepada *management* terkait kejelasan informasi-tersebut.

“ manajemen cukup terbuka sih, soalnya apapun informasi baik dari pusat maupun internal kita selalu dikasih tau. Misalnya jadwal kedatangan tim audit yang akan melakukan sidak itu juga dikasih tau. Kecuali masalah penggajian itu sifatnya individual, dan beberapa informasi yang sifat *confidential* tidak bisa disampaikan secara terbuka. Meskipun begitu kita tetap bisa menanyakan secara bebas kepada manajemen terkait info yang kurang jelas. (wawancara dengan AA, 9 september 2016)

Sebagai perusahaan yang bergerak di industri pelayanan, *management* menyadari pentingnya memberikan perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi. Perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi sering disampaikan dalam komunikasi internal. *General meeting* merupakan saluran komunikasi yang tepat dalam menyampaikan pentingnya tujuan berkinerja tinggi. Perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi juga didukung melalui pemberian apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi yaitu dengan menetapkan *employee of the month*. Pemberian motivasi dengan menceritakan secara singkat tentang kisah inspiratif yang selalu disampaikan ketika briefing *closing store* yang saat ini tengah diterapkan oleh *management*.

Harapan penyampaian tujuan berkinerja tinggi ini dapat menimbulkan motivasi kepada setiap karyawan. Dibuktikan dengan timbulnya kesadaran pada setiap anggota perusahaan untuk bekerja dengan kontribusi positif terhadap tujuan perusahaan.

“perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi itu penting, makanya setiap *briefing* dan *genmeet* kita manajemen selalu menyelipkan topik terkait tujuan berkinerja dengan sedikit memberikan kisah inspiratif kepada anggota. Pemberian apresiasi seperti karyawan teladan juga merupakan perhatian kami terhadap tujuan berkinerja tinggi.” Wawancara dengan S, 7 september 2016)

“setiap diadakan pertemuan , tujuan berkinerja tinggi memang selalu menjadi topik pembicaraan *management* tuh. Saya paling senang kalau diceritakan kisah inspiratif, karena memberikan kecerahan dan menggugah

motivasi saya untuk meningkatkan kinerja.” (wawancara dengan AA, 9 september 2016)

### C. Pembahasan

Dari hasil penelitian penulis menganalisa bahwa penerapan kegiatan *employee relations* pada R&B kitchen untuk menciptakan iklim komunikasi internal perusahaan periode Februari hingga September 2016 ini cukup terlaksana dengan baik. Karena didukung kesadaran *management* terkait pentingnya keberadaan karyawan dalam perusahaan. *Store manager* juga menyatakan bahwa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan, maka keberadaan karyawan sangat vital karena merekalah penggerak operasional perusahaan setiap hari.

Karena perusahaan berkepentingan dalam meningkatkan kualitas diri dan kenyamanan karyawan selama bekerja didalam perusahaan. Selain kebutuhan dasar terpenuhi, perusahaan mulai memahami pentingnya membangun hubungan karyawan yang kondusif dan positif yaitu melalui penerepan kegiatan *employee relations* dalam perusahaan.

#### 1. Kegiatan Employee Relations R&B kitchen Pekanbaru Periode Februari hingga September 2016

Beberapa kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan pada R&B kitchen dalam kurun waktu Februari hingga September 2016 telah berkesesuaian dengan apa yang dipaparkan Ruslan, diantaranya program penghargaan, program acara-acara khusus, media komunikasi internal (Ruslan, 2004:278).

1. **Program penghargaan**, yang dimaksud adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) dalam memberikan suatu penghargaan kepada karyawan, baik yang

berprestasi kerja maupun yang cukup lama pengabdianya. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) tinggi terhadap perusahaan. (Ruslan, 2004:278). Pada R&B kitchen program penghargaan diberikan kepada karyawan yang dianggap berprestasi. Sementara untuk karyawan yang sudah cukup lama mengabdikan di perusahaan belum diberikan penghargaan yang berarti. Pembaruan penghargaan akan dilakukan dalam jangka waktu dua bulan sekali.

Program penghargaan ini merupakan kebijakan baru yang diterapkan oleh pimpinan R&B kitchen periode Februari 2016. Program ini cukup mampu menumbuhkan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih maksimal. Karena karyawan merasa cukup mendapatkan apresiasi atas setiap hasil kerja yang mereka capai. Meskipun begitu, masih terdapat kekurangan mekanisme terhadap program penghargaan ini. Bahwa program penghargaan ini hanya ditujukan kepada karyawan yang berprestasi pada saat ini saja. Sementara itu karyawan yang sudah mengabdikan cukup lama kepada perusahaan seharusnya juga berhak mendapatkan apresiasi. Kemudian penghargaan yang diberikan hanya berbentuk simbol, dengan kata lain karyawan tidak menerima penghargaan dalam bentuk material.

**Gambar 4.1**  
**Program Penghargaan R&B kitchen Pekanbaru**



Sumber : dokumentasi peneliti

2. **Program acara khusus**, program ini merupakan suatu rancangan acara khusus yang dilaksanakan diluar jam kerja. Merupakan suatu program khusus yang sengaja dirancang diluar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka peringatan hari ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba, hingga berpiknik bersama yang dihadiri pimpinan dan semua karyawannya. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama diantara sesama karyawan dan piminan (Ruslan, 2004:278).

**Gambar 4.2**

***Special Event R&B kitchen Pekanbaru***



Sumber : R&B kitchen Pekanbaru

Program acara yang dilaksanakan didalam perusahaan seperti karaoke bersama , futsal masih belum bisa dikatakan efektif. Karena pemilihan waktu pelaksanaan dan program acara yang tidak mendukung keterliban seluruh karyawan. Terkhusus bagi karyawan perempuan yang tidak memungkinkan untuk dapat mengikuti program acara yang ditentukan.

Gambar 4.3

**Special event R&B kitchen Pekanbaru**

Sumber: R&B kitchen Pekanbaru

Selain dua acara tersebut, perusahaan juga memanfaatkan momen hari besar untuk kegiatan acara khusus. Seperti halnya perusahaan melaksanakan halal bil halal di rumah salah seorang karyawan dengan memanfaatkan momen lebaran. Acara ini cukup baik karena merupakan hasil interpretasi dan masukan dari karyawan. Dengan adanya kegiatan acara khusus ini karyawan cukup merasakan adanya keakraban yang tumbuh antara *management* dan antar karyawan. Di samping adanya kesempatan bagi karyawan untuk rehat sementara dari kesibukan pekerjaan.

3. **Media komunikasi internal**, membentuk media komunikasi internal melalui bulletin, news release (majalah dinding), dan majalah perusahaan yang berisikan pesan. Informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan. Pada R&B kitchen terdapat tiga bentuk media komunikasi internal, diantaranya papan *tag line* SOP, *line up* karyawan dan media elektronik.

Papan *tag line* SOP berisikan grafik penilaian *skill* karyawan terkait standar operasional prosedur perusahaan. Sejauh mana kemampuan dan

pegetahuan mereka terhadap *jobdesc* masing-masing. Untuk proses penilaian karyawan diberikan uji tes dengan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan standar operasional prosedur perusahaan. Tujuannya untuk mendidik karyawan agar tetap bekerja sesuai standar yang telah ditentukan.

Juga terdapat papan *line up* karyawan, ini merupakan media komunikasi internal perusahaan yang mencantumkan daftar nama seluruh karyawan. Berisi mengenai informasi harian internal *store*. Diantaranya informasi MOD (*manager on duty*) yang *incharge opening* dan *closing*, *schedule* karyawan perhari, informasi jam istirahat karyawan. Dan tiga bagian kolom untuk *news realease* seperti target penjualan harian perusahaan, berita penting, dan promo harian.

Perusahaan juga memanfaatkan media elektronik sebagai media komunikasi internal. Dengan memanfaatkan telepon seluler untuk menyampaikan informasi terkait kegiatan internal perusahaan yang akan dilaksanakan. Sebelumnya perusahaan menggunakan fungsi aplikasi *blackberry massanger* namun media ini kurang efektif dikarenakan tidak semua karyawan menggunakan aplikasi ini.

Gambar 4.4

#### Media Internal R&B kitchen Pekanbaru

LINE UP RnB CIPUTR & SERAYA PEKANBARU					
DATE	MOD	MOD CLOSING	MOD OPENING	MOD CLOSING	BREAK TIME
NO	NAME	POSITION	O	M	S
<b>FOH (FRONT OF HOUSE)</b>					
1	BULISTYO				
2	FRENI SUSANTI				
3	ELSA FERIE				
4	NURUL SAFITRI				
5	WINDA TRISNI				
6	ELSKA AMELIA				
7	WIYA MELI				
8	ANILIA SAMANDRA				
9	MARDALENA				
10	WINDA FERDIANTI				
11	LISA ANDARI				
<b>BOH (BACK OF HOUSE)</b>					
12	HISAM JUNAEDI				
13	RASLIM				
14	HANBANG EDI				
15	RICKY ANDRIANTO				
16	YOGI YANTO				
17	ANISUL RAMDAS				
18	HANBANG				
19	MUDI CHANDRA				
20	SYAFARIANTO				

Sumber: Dokumentasi Peneliti

Media internal yang dijalankan perusahaan saat ini masih belum menjadi jembatan komunikasi yang dianggap penting dan efektif didalam lingkungan perusahaan. Karena media komunikasi internal yang sifatnya satu arah dan sangat jarang diakses oleh karyawan. Meskipun demikian, karyawan beranggapan bahwa kondisi tersebut tidak begitu mempengaruhi informasi dan interaksi internal mereka. Hal ini terjadi karena ukuran ruang kerja dan sedikitnya jumlah karyawan sehingga komunikasi internal lebih sering dilakukan dengan komunikasi langsung seperti diskusi-diskusi informal.

Selain ketiga program yang diatas perusahaan juga menerapkan agenda hubungan karyawan lainnya. Seperti kegiatan pertemuan-pertemuan formal *general meeting* dan *breafing*. Kegiatan internal ini bisa dikatakan sebagai saluran komunikasi formal persusahaan. Karena pada kegiatan ini lebih banyak membahas mengenai aspek-aspek penting internal perusahaan.

4. ***General meeting*** merupakan agenda rutin perusahaan yang dilaksanakan paling tidak setiap satu kali dalam satu bulan. Kegiatan *general meeting* diisi dengan kegiatan sharing, diskusi, evaluasi, dengan *brain storming* ide-ide serta gagasan yang tentunya tujuan akhir dari kegiatan ini adalah pemecahan masalah internal yang terjadi didalam perusahaan.

Kegiatan *general meeting* pada R&B kitchen Pekanbaru adalah suatu sarana atau wadah untuk membangun komunikasi internal yang kondusif. Karena dengan adanya kegiatan ini setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk menyampaikan pendapat ataupun unek-unek kepada *mangement* perusahaan terkait pekerjaan. Selain itu, dengan adanya pertemuan formal ini *management*

juga dapat mengevaluasi setiap permasalahan internal perusahaan, baik itu terkait produk, sales perusahaan, dan strategi penjualan perusahaan.

**Gambar 4.5**

**Kegiatan General Meeting R&B kitchen Pekanbaru**



Sumber : Dokumentasi Peneliti

5. *Breafing shift*, suatu organisasi perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dengan cepat dan efektif manakala semua orang yang terlibat di dalamnya memiliki sebuah persepsi yang sama akan visi, misi dan tujuan mereka. Sehingga kemudian apapun yang terjadi dalam proses pencapaian tujuan, akan dilalui dengan tetap berpegang erat pada nilai-nilai yang telah tertanam. Dan salah satu cara menanamkan nilai-nilai itu adalah dengan membudayakan *briefing* karyawan. Efektifnya kegiatan *breafing* dilaksanakan pada setiap hari pada pergantian *shift* kerja karyawan. Pada R&B kitchen terdapat dua bagian *shift* kerja yaitu *opening* dan *closing*. Akan tetapi pada pelaksanaan *breafing* di konsistenkan pada saat setiap tutup *store* dan sebelum masuk *shift closing* pada jam 12.00 wib setiap *weekend*. Dikarenakan beberapa faktor seperti adanya *jobdesc management*

yang menjadi kendala terlaksananya *breafing* setiap hari. Meskipun begitu, pelaksanaan kegiatan ini sudah cukup efektif dibandingkan dengan periode sebelumnya. Dikarenakan konsistensi dan penerapan yang berkala dari *manangement*.

**Gambar 4.6**  
**Breafing Shift R&B kitchen Pekanbaru**



sumber: Dokumentasi Penulis

6. *Rolling positions*, merupakan salah satu kebijakan baru yang diterapkan oleh *management* dalam perusahaan. Kegiatan ini merupakan pengganti sistem *rolling* karyawan yang pernah diterapkan perusahaan. Kegiatan *rolling position* diterapkan agar setiap karyawan mampu menguasai pekerjaan diluar bidangnya. Sehingga karyawan tidak bekerja secara *monotone* dan tidak merasa bosan dengan apa yang mereka kerjakan. Selain itu, *rolling positions* merupakan termasuk kepada program pendidikan bagi setiap karyawan.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, karyawan di dalam suatu perusahaan merupakan aset yang sangat penting dalam menggerakkan dan memajukan suatu perusahaan. Tanpa adanya karyawan sebagai sumber daya

manusia yang menjadi bagian dari unit usaha perusahaan yang membantu menggerakkan perusahaan, sangat mustahil bagi perusahaan untuk berkembang.

Maka dari itu menjalin hubungan yang baik dengan karyawan melalui kegiatan *employee relations* yang masuk dalam kegiatan *internal relations* dirasa menjadi bagian yang sangat penting apalagi baik atau tidaknya suatu hubungan yang dijalin antar karyawan bisa mempengaruhi iklim komunikasi internal yang dihasilkan nantinya.

Secara keseluruhan dalam praktek kegiatan *employee relations* yang dijalankan oleh perusahaan pada periode Februari hingga September 2016 sudah cukup baik. Dapat kita lihat dari beberapa kegiatan yang diterapkan pada perusahaan pelaksanaannya telah mendekati konsistensi yang baik.

*Employee relations* tersebut bukanlah dilihat dalam pengertian sempit yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses produksi dan upah yang terkait dengan lingkungan kerja, tetapi pengertiannya lebih dari itu yang dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan lainnya atau hubungan karyawan dengan manajemen perusahaan yang efektif (Ruslan, 2002:275)

Efektifitas hubungan internal tersebut akan memerlukan suatu kombinasi antara lain:

- d. Sistem manajemen yang sifatnya terbuka (*Open Management*).
- e. Kesadaran pihak manajemen terhadap nilai dan pentingnya memelihara komunikasi timbal balik dengan para karyawannya.

- f. Kemampuan manajer humas yang memiliki keterampilan manajerial serta berpengalaman atau mendapatkan dukungan kualitas sumber manusianya, pengetahuan, media dan teknis komunikasi yang dipergunakan (Ruslan,2002:271-272).

Dengan demikian penerapan kegiatan *employee relations* yang signifikan pada R&B kitchen menunjukkan fungsinya terhadap kelangsungan komunikasi yang baik antar karyawan didalam lingkup perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Cutlip, Center, dan Broom dalam buku Ruslan bahwa tujuan dari pelaksanaan kegiatan *employee relations* adalah (Ruslan, 2004: 278) :

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

## **2. Karakteristik Iklim Komunikasi Internal R&B kitchen Pekanbaru Periode Februari hingga September 2016.**

Dari sini dapat dilihat dampak terhadap perkembangan komunikasi internal perusahaan yang dapat diciptakan dari hubungan karyawan yang berlangsung selama periode Februari hingga September 2016. Menurut Denis

dalam Arni (2014) iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dengan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi didalam organisasi. Iklim komunikasi internal perusahaan secara keseluruhan digambarkan dengan sistem komunikasi dua arah dan terbuka tanpa adanya kesenjangan terhadap struktur jabatan yang hierarki. Sehingga memberikan kenyamanan komunikasi antar anggota perusahaan. Iklim komunikasi perusahaan menunjukkan lima karakteristik iklim komunikasi yang dikemukakan oleh Redding (Pace & Falues, 2010: 159) iklim komunikasi tersebut:

a. *Supportiveness* (dukungan)

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

Pada R&B kitchen prinsip saling mendukung ditunjukkan dengan adanya sistem *follow up* antar anggota perusahaan. Ketika salah satu anggota terlihat kesulitan dalam menangani pekerjaannya maka ada kesadaran anggota lain untuk langsung memberikan bantuan. Selain itu saling dukung juga dapat dilihat dari proses *buddy* dari karyawan senior kepada karyawan junior. Karyawan senior selalu terbuka memberikan arahan dan pengetahuan jika juniornya merasa kebingungan terkait *jobdesc* mereka.

b. Partisipasi membuat keputusan.

Para karyawan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Karyawan diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Perusahaan cenderung mengambil keputusan berdasarkan hasil diskusi-diskusi yang melibatkan setiap anggota perusahaan.

Management menyadari dengan pengambilan keputusan secara bersama yang melibat karyawan akan menimbulkan rasa nyaman terhadap karyawan. Bahwa pada akhirnya yang menjalani kebijakan hasil dari keputusan juga para karyawan itu sendiri. Pengambilan keputusan bersama secara langsung cenderung dilakukan pada saat *general meeting* dan *briefing*.

c. Kepercayaan

Atasan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan dan juga bisa berupa kepercayaan diluar pekerjaan. Terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan sikap kepercayaan yaitu karakteristik maksud orang lain serta sifat dan kualitas komunikasi (Rakhmat 2008: 131).

- 1) Karakteristik dan maksud orang lain; Orang akan menaruh kepercayaan kepada seseorang yang dianggap memiliki kemampuan, keterampilan, atau pengalaman dalam bidang tertentu. Erat kaitannya dengan faktor keahlian adalah faktor reputasi dan reliabilitas yaitu

orang yang memiliki reliabilitas berarti dapat diandalkan, dapat diduga, jujur, dan konsisten.

- 2) Sifat dan kualitas komunikasi; Bila komunikasi bersifat terbuka, bila maksud dan tujuan sudah jelas, bila ekspektasi telah dinyatakan maka akan tumbuh sikap percaya.

Dari hasil interaksi yang berkelanjutan dalam perusahaan antar karyawan dan *management* (store manager) dapat lebih saling mengenal dan memahami karakteristik atau sikap kepribadian satu sama lain. Dengan demikian masing-masing anggota karyawan dan *management* merasa rekan kerja mereka adalah tim dan pribadi yang dapat dipercaya. Timbul anggapan bahwa kedekatan-kedekatan yang membentuk kedewasaan, kapabilitas dan profesionalitas memberikan peranan penting dalam menumbuhkan rasa saling percaya satu sama lain.

d. Keterbukaan dan keterusterangan

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

Metode keterbukaan yang dijalankan *management* dalam penyampaian informasi yang diperlukan karyawan merupakan prinsip penting yang harus dijalankan didalam perusahaan. Meskipun terdapat informasi yang sifatnya *confidential* yang tidak bisa disampaikan dengan transparan namun secara keseluruhan karyawan akan merasa cukup atas informasi yang mereka dapatkan. Karena saling

kertebukaan yang terjadi didalam lingkup perusahaan karyawan masih bisa mendapatkan kejelasan informasi dengan *intens*.

e. Tujuan kinerja yang tinggi

Adanya kejelasan yang tinggi dalam komunitas tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan dan dialami oleh karyawan. sehingga karyawan memahami tujuan tersebut dan berusaha keras mencapainya. Selain itu personil dalam setiap tingkatan organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi (berproduktifitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah) dengan demikian menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasinya.

Pada R&B kitchen Pekanbaru tujuan berkinerja tinggi dapat disampaikan dalam proses komunikasi internal seperti *general meeting* dan *briefing*. Harapan penyampaian tujuan berkinerja tinggi ini dapat menimbulkan motivasi kepada setiap karyawan. Dibuktikan dengan timbulnya kesadaran pada setiap anggota perusahaan untuk bekerja dengan kontribusi positif terhadap tujuan perusahaan. Perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi penting disampaikan pada setiap karyawan perusahaan. Terutama pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan. Karena sebagian besar proses pergerakan perusahaan dijalankan oleh karyawan.

Gibb menegaskan dalam Arni (2014) bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada iklim *supportiveness*. Adanya kesamaan dalam proses komunikasi internal perusahaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada

kedudukan dan kekuasaan. Tidak ada kesenjangan komunikasi yang membatasi antara jabatan secara hierarki antar *management* dan karyawan yang berlebihan. Karyawan diberikan kesempatan yang cukup bebas dalam menyampaikan pendapat kepada *management*. Komunikasi internal yang sifatnya dua arah dan terbuka sehingga mampu merubah persepsi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan berpendapat bahwa pimpinan perusahaan cukup bersahabat, sedikit humoris dan menghargai sesama anggota perusahaan dengan baik.

Berdasarkan kajian literatur dalam penelitian ini dapat diasumsikan bahwa penerapan program-program kegiatan *employee relations* yang signifikan mampu membentuk komunikasi internal yang efektif. Karena kegiatan *internal realtions* baik formal maupun informal tentu akan membangun interaksi yang berkelanjutan. Sehingga dapat menciptakan karakter iklim komunikasi internal yang kondusif, sesuai yang di paparkan Redding. Dengan karakter iklim komunikasi yang kondusif berdampak pada peningkatan profesionalitas dan motivasi karyawan. Sehingga akan timbul persepsi-persepsi positif antar karyawan dan terhadap perusahaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang mengacu pada kerangka pikir pada penelitian penerapan kegiatan *employee relations* untuk menciptakan iklim komunikasi internal perusahaan, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Kegiatan *employee relations* yang diterapkan pada R&B kitchen periode Februari hingga September 2016 pelaksanaannya sudah signifikan sesuai standar operasional prosedur. Dilihat dari beberapa program yang masuk kedalam Standar Opreasional Perusahaan seperti *general meeting* dan *breafing shift* pelaksanaannya sudah cukup diperhatikan dan konsisten. Selain itu program-program yang berdasarkan kebijakan manajemen telah mengacu pada kepentingan karyawan.
2. Iklim komunikasi internal R&B kitchen Pekanbaru periode Februari hingga September 2016 sudah cukup kondusif yaitu memiliki lima karakteristik iklim komunikasi sesuai dengan yang dikemukakan oleh Redding. Dapat diperhatikan jika pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sifatnya tatap muka dan dilaksanakan secara kontinu, dan kegiatan yang berorientasi pada kepentingan anggota karyawan akan berdampak pada kondusifitas komunikasi internal perusahaan. Kondusifitas itu merujuk pada terjalannya komunikasi dua arah dan transparansi yang diterapkan oleh *management*. Sehingga karyawan merasa lebih diperhatikan dan merasa dihargai keberedaannya didalam perusahaan. Pada hasil akhir dari komunikasi internal yang kondusif akan

mampu membentuk karakter iklim komunikasi yang efektif. Dengan demikian masalah-masalah internal seperti penurunan motivasi ,profesionalitas dan persepsi karyawan terhadap perusahaan yang kurang baik, mampu diminimalisir. Karyawanpun akan merasa betah dan senang bekerja diperusahaan tanpa disertai adanya keluhan-keluhan.

## B. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada penelitian ini maka selanjutnya penulis dapat memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat, adapun saran-saran yang dapat penulis berikan diantaranya :

1. Diharapkan kepada *management* lebih memperhatikan program-program kegiatan *employee relations* dengan spesifik. Mengang secara keseluruhan dari program sudah cukup baik , namun masih terdapat beberapa program kegiatan yang pelaksanaannya belum efisien seperti acara-acara khusus yang mungkin untuk pemilihan acara dan waktu pelaksanaannya lebih diperhatikan sehingga semua karyawan bisa ikut aktif dalam kegiatan terkait. Dan fungsi media internal mungkin bisa lebih ditingkatkan.
2. Kepada seluruh karyawan agar tetap menjaga kualitas komunikasi internal yang telah dibangun agar tetap kondusif, dengan selalu membudayakan saling mendukung, menaruh kepercayaan kepada rekan kerja, dan meningkatkan profesionalitas dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Anggoro, Linggar. 2002. *Teori dan Profesi Kehumasan*. PT Bumi Aksara: Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian- Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta
- Azwar, Saifuddin. 1998, *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Bonar, SK. 1973. *Hubungan masyarakat modern*. Soeroengan: Jakarta
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. PT Raja grafindo Persada: Jakarta
- Djaja, H.R Danan. 1985. *Peranan Humas dalam Perusahaan*. Alumni: Bandung
- Effendy, Onong. Uchayana. 1993. *Human Relations & Public Relations*. Mandar Maju: Bandung
- \_\_\_\_\_.2009. *Komunikasi teori dan praktek*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- \_\_\_\_\_. 1999. *Hubungan masyarakat suatu studi komunikologis*. PT Remaja rosdakarya: Bandung
- Jefkins, Frank. 1992. *Public Relations*. Erlangga: Jakarta
- Kriyantono, Rakhmat. 2007, *Teknik Praktis riset Komunikasi*. Kencana: Jakarta
- Mangkunegara, Anwar P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Moleong, J. Lexy. 2007. *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Muhammad, Arni. 2004. *Komunikasi organisasi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Mulyana, Deddy. 2001. *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Nawawi, Hadarari. 2005. *Metode penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neuman, William Laurence. 2006. *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. Indeks: Jakarta

- Pace, R. Wayne, dan Don F. Faules. 2010. *Komunikasi organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Diterjemahkan oleh: Deddy mulyana. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Rakhmat, Jalaluddin. 2008. *Psikologi komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Rhernald, Kasali. 2005. *Managemen public Relations: Konsep dan aplikasinya di indonsia*. PT Pustaka Utama Grafiti: Jakarta
- Rosidah, Ambar. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Rumanti, Maria, Assumpta. 2004. *Dasar-dasar Public Relations Teori dan Praktek*. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta
- Ruslan, Rosady. 2002, *Manajemen Humas dan Komunikasi, Konsep dan Aplikasi*. PT Raja Grafindo persada. Jakarta
- Ruslan, Rosady. 2004, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: Bandung
- Supratiknya, A. 2006. *Komunikasi antar pribadi : tinjauan psikologis*. Kanisius: Yogyakarta
- Suhandang, Kustadi. 2004. *Public Relations Perusahaan*. Nuansa: Bandung
- Tubs, Stewart, L. 1996. *Human Communication I dan II*. Diterjemahkan oleh: Deddy mulyana. PT Remaja Rosdakarya: Bandung

### **Skripsi**

- Ermawaty, Erny. 2011. *Evaluasi kegiatan employee relation dalam upaya meningkatkan produktifitas kerja karyawan inna garuda Yogyakarta (Studi Deskriptif Pada Karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan)*. Universitas Pembangunan Nasional “veteran”: Yogyakarta
- Indah, Yeni. 2012. *Kegiatan Employee relations dalam Mendukung Iklim Komunikasi*. Universitas Indonesia: Depok

### **Sumber lain**

- Berkas Standar Operasional Prosedur R&B kitchen.  
*Log Book* R&B kitchen.  
Berkas data pribadi karyawan R&B kitchen.