

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisis data merupakan bagian tahap penelitian kualitatif guna menelaah semua data yang diperoleh peneliti yang bermanfaat untuk mengecek kebenaran dari tiap data yang diperoleh. Analisis data ini juga sebuah implementasi peneliti untuk mengatur urutan data kemudian mengorganisasikannya dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

Setelah melakukan penyajian data yang telah di paparkan sebelumnya, peneliti menemukan beberapa hal yang ada Asra10 *Tours & Travel* pada *Employee Relations* dalam Membina Kinerja Karyawan yang menghasilkan temuan yang mencakup mengenai komunikasi yang terjalin antar karyawan dan pimpinan serta kegiatan *employee relations* yang ada di Asra10 *Tours & Travel* sebagai berikut :

a. Temuan Penelitian

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Karena fokus penelitian ini adalah pada komunikasi diantara anggota-anggota suatu organisasi (karyawan).⁵³

⁵³Pace Wayne Don Faules, “*Komunikasi Organisasi-Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*”, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 32.

Fleksibilitas yang diharapkan dari orang-orang dalam organisasi telah memunculkan kembali akan pentingnya peran sentral dari hubungan karyawan berdasarkan komunikasi simetris. Hubungan *stakeholder* karyawan sangat tergantung pada komunikasi internal yang baik.⁵⁴ Fungsi komunikasi internal adalah mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang di pikirkan karyawan.

Begitu juga dengan Asra10 *Tours & Travel*, seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pola komunikasi yang ada di PT. Asha Ramas Anugerah lebih kepada komunikasi kebawah (*downward communication*). Komunikasi kebawah itu mengalir dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah, dan akhirnya sampai pada karyawan operasional.⁵⁵

Seperti yang di dapat dari penelitian yang sudah dilakukan, pihak pimpinan di Asra10 *Tours & Travel* memiliki sikap kompromistik (bersikap tengah). Artinya pimpinan mempunyai perhatian tengah atas pekerjaan dan bawahannya. Pimpinan selalu berorientasi pada penyelesaian tugas (task-oriented), namun Ia juga memberi keleluasaan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

⁵⁴Sandra Oliver, "*Strategi Public Relations*" (terjemahan), Sigit Purwanto (Jakarta; Erlangga, 2007), hlm. 68.

⁵⁵Abdullah Masmuh, "*Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek*", (Malang; UMM Press, 2010), hlm. 10.

Pimpinan menghindari konflik dan menekankan pada tingkat produksi serta hubungan personal yang moderat. Gaya komunikasi yang ditunjukkan ini kerap digambarkan sebagai orang yang bijaksana. Namun terkadang aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekankan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah. Yang terpenting bagi pimpinan adalah karyawan harus mampu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik.

Dalam perkembangan yang semakin pesat ini pihak manajemen ASRA10 *Tours & Travel* sadar betul akan kekurangannya, namun mereka tidak mau tutup mata dengan keadaan tersebut, maka saat ini pihak manajemen telah mengambil staff HRD yang memang bekerja sesuai dengan porsinya untuk mengatasi kesenjangan-kesenjangan yang ada di ASRA10 *Tours & Travel*.

Dalam komunikasi ke bawah (*downward communication*) seorang manajer mempunyai tugas sulit dalam menentukan informasi apa yang seharusnya atau tidak seharusnya disampaikan pada karyawan.⁵⁶ Komunikasi internal yang terjalin di Asra10 *Tours & Travel* tergolong masih perlu perbaikan-perbaikan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menyebabkan komunikasi ke atas tidak sesuai dengan harapan, antara lain disebabkan⁵⁷:

⁵⁶*Ibid*

⁵⁷ Pace Wayne Don Faules, *Komunikasi Organisasi (terjemahan)*, Deddy Mulyana (Bandung: Remaja RosdaKarya, 1998), hlm. 191.

- a) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka. *Asra10 Tours & Travel* karyawan cenderung untuk tidak secara terbuka bila berbicara kepada pimpinan, dan cara terbaik agar mendapatkan penilaian positif ialah karyawan di *Asra10 Tours & Travel* bersikap sepakat dengan pimpinan dan selalu berusaha menunjukkan kinerja terbaik mereka sesuai dengan apa yang di minta oleh pimpinan.
- b) Perasaan bahwa pimpinan organisasi tidak tertarik kepada masalah pegawai. Karyawan seringkali merasa bahwa pimpinan mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Ada perasaan di kalangan beberapa karyawan yang ada di *Asra10 Tours & Travel* bahwa para pimpinan tidak punya waktu untuk memperhatikan aspirasi bawahan, para pimpinan sudah terlalu sibuk dengan pekerjaan yang lebih penting, sehingga karyawan *Asra10 Tours & Travel* merasa bahwa atasan tidak tertarik dengan masalah yang akan disampaikannya.

Salah satu bentuk dari kegiatan internal dalam suatu perusahaan yang menitik beratkan kepada hubungan antara pimpinan perusahaan dengan karyawan/publik karyawan adalah *Employee Relations*.

Kegiatan *Employee Relations* terbagi menjadi beberapa program yang mendasar untuk dilaksanakan dalam suatu perusahaan

atau organisasi dapat dilaksanakan dalam bentuk beberapa program internal yang dilaksanakan oleh perusahaan⁵⁸

Asra10 Tours & Travel dalam perkembangannya untuk semakin maju sedikit demi sedikit telah melakukan beberapa program *Employee Relations* di antaranya meskipun belum optimal dan maksimal, yaitu :

- a) Aksi disipliner, *Asra10 Tours & Travel* memberikan peringatan baik secara lisan maupun tertulis kepada karyawan sebagai upaya untuk memperbaiki penampilan dan kesalahan perilaku karyawannya.
- b) Dalam hal perlindungan jiwa, kebutuhan akan asuransi kesehatan para karyawan *Asra10 Tours & Travel* dicover oleh PT. JAMSOSTEK.
- c) Pemberian informasi kepada karyawan, pimpinan melaksanakan kegiatan regular meeting yang bersifat non formal namun tetap fokus pada tujuan yang dilaksanakan dalam kurun waktu 2x dalam seminggu. Dari para pimpinan inilah kemudian informasi disampaikan kepada seluruh staf baik tertulis maupun lisan. Namun hal ini tidak bersifat formal seperti kebanyakan perusahaan.

⁵⁸Ruslan, Rosady, *Manajemen Humas dan Komunikasi, konsep dan aplikasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo, 2002), hlm. 283-284.

- d) Mengikuti program pelatihan, pimpinan *Asra10 Tours & Travel* selalu mengikutsertakan karyawannya untuk mengikuti seminar-seminar yang diadakan oleh ASITA ataupun pihak lain yang bergerak di bidang kepariwisataan, harapannya agar karyawan mampu berinovasi dan bekerja lebih kreatif lagi dalam mengembangkan perusahaan.
- e) Pemberian *Rewards*, pimpinan *Asra10 Tours & Travel* berkomitmen untuk memberikan *rewards* kepada karyawannya tanpa terkecuali jika karyawan tersebut mampu menunjukkan progress kinerjanya yang semakin membaik dan mampu memenuhi target-target yang diinginkan oleh perusahaan. Sudah ada beberapa karyawan yang mendapat *rewards* berupa umroh atas prestasi kerjanya yang membawa dampak positif bagi perusahaan.

Sebagaimana yang tercantum dalam kutipan wawancara :

“kalo kegiatan *meeting* disini, gak terlalu formal, semua berjalan santai dan tidak ada hasil notulen ataupun dokumentasi yang formal, yang terpenting buat kita, itu hasil kerja mereka, mampu atau enggak nyelesein tugas yang ada.”

Kurangnya SDM yang menyebabkan program-program *employee relations* belum berjalan maksimal. Landasan bagi hubungan karyawan yang baik adalah kebijaksanaan personalia yang lohis yang mendorong perusahaan untuk memberikan

pekerjaan yang teratur, kondisi pekerjaan yang baik, upah yang memadai, kesempatan memperoleh kemajuan, penghargaan terhadap prestasi, pengawasan yang baik, kesempatan untuk mengemukakan pendapat serta keuntungan yang diinginkan kepada para karyawannya.⁵⁹

Berikut kutipan wawancara yang memperjelas hal tersebut :

“Kantor ini memang baru berkembang, sebenarnya sih..kita pengen kalo perkembangan kantor ini, di dukung sama karyawan-karyawan baru yang lebih fresh baik dari umur atau pendidikannya, yang harapan kami hasil kinerjanya juga bisa lebih kreatif dan mampu berinovasi lebih baik supaya kantor ini lebih berkembang dan maju lagi. Yah tapi ada alasan lain kenapa kita masih mempertahankan mereka.”

Komunikasi dalam suatu perusahaan menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian internal dalam perusahaan sehingga menghasilkan sinergi. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada manajemen adalah penting.

Kinerja karyawan PT. Asha Ramas Anugerah Sejauh ini hampir semua karyawan sudah melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan kewajibannya masing-masing. Tidak terlihat karyawan yang santai saat jam kerja. Karyawan senantiasa siap dan

⁵⁹Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Prespektif Teori dan Praktek*, (Malang; UMM Press, 2010), hal. 346.

sedia saat pimpinan memberikan perintah. Karyawan tidak merasa sedikit pun terbebani dengan perintah atasan. Karyawan menganggap perintah atasan merupakan wujud kepercayaan dan pengakuan yang diberikan pada mereka. Hal ini tentunya tidak terlepas dari perilaku pimpinan perusahaan yang tidak arogan dan seenaknya dalam memberikan perintah. Semua SDM perusahaan harus bertanggungjawab penuh pada tugas yang sudah ditentukan oleh pimpinan dengan segala konsekuensinya.

Sebagaimana kutipan wawancara berikut :

“Kami disini sebagai pimpinan perusahaan, memperlakukan karyawan dengan sebaik mungkin. Pemberian jobdesk pada tiap divisi dilakukan dengan cara yang sopan, bukan memerintah. Kami selalu pake kata-sebutan.. mbak, mas tolong ini dikerjakan seperti ini.. soalnya kami gak mau membatasi anatara pimpinan dan karyawan Dan juga kami memberi kebebasan yang sangat luas agar karyawan tiap divisi mampu bertindak lebih kreatif lagi.”

Sedangkan perilaku sosial antar personal karyawan PT.

Asha Ramas Anugerah dapat dilihat ketika Karyawan tidak pernah melempar kesalahan yang dibuatnya pada orang lain dengan berjuta alasan dan selalu bertanggungjawab terhadap masalah yang ditimbulkannya. Karyawan tidak punya kesulitan bekerjasama dalam tim. Secara keseluruhan karyawan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antar pribadi. Namun masih terdapat karyawan yang mempunyai sifat senioritas dalam bekerja.

b. Konfirmasi Temuan dengan Teori

Employee Relations yang ada di *Asra10 Tours & Travel* memang belum berjalan secara maksimal. Masih banyak yang masih perlu di benahi agar komunikasi organisasi yang terjalin di *Asra10 Tours & Travel* juga mampu berjalann secara maksimal karena dua hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan yang berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan yang dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada perusahaan tersebut. Bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Dalam penelitian tentang *Employee Relations* dalam Membina Kinerja Kryawan di PT. Asha Ramas Anugerah, peneliti menggunakan teori motivasi (*Hierarkis*)yaitu⁶⁰ :

a) Kebutuhan fisiologis

Selama ini perusahaan memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Cukup di sini berarti jumlah uang yang mampu dibayarkan perusahaan kepada karyawan tidak menimbulkan kerugian atau kesenjangan bagi perusahaan maupun karyawan. Dalam rangka pemberian gaji pada karyawan, perusahaan selalu berusaha menanamkan prinsip keadilan dan kelayakan. Adanya kesesuaian antara apa

⁶⁰Anwar Prabu M, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), hlm. 76.

yang karyawan keluarkan (kinerja) dengan apa yang mereka dapatkan (gaji/kompensasi).

Selain gaji, hal ini biasanya juga menjadi hal utama yang dicari karyawan. Fasilitas kerja yang menunjang kinerja dapat memompa produktivitas karyawan. Dengan fasilitas yang lengkap semua tugas dapat diselesaikan dengan cepat dan baik. Hasilnya pekerjaan lancar tidak ada kendala.

Selain itu, fasilitas kesejahteraan seperti tunjangan kesehatan, bonus, cuti bersama, kendaraan dinas, tempat parkir, tempat ibadah, pantri dan sebagainya membuat karyawan bekerja lebih semangat dan menunjang produktivitasnya.

b) **Kebutuhan Keamanan**

Pada dasarnya setiap karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya selama melakukan pekerjaan. Dengan kata lain 3K (keamanan, kesehatan, dan keselamatan kerja) merupakan upaya perlindungan yang harus dilakukan perusahaan terhadap tenaga kerja dari kemungkinan terjadinya kecelakaan sebagai akibat dari kondisi kerja yang tidak aman dan atau tidak sehat. Dalam hal perlindungan jiwa, kebutuhan akan asuransi kesehatan para karyawan *Asra10 Tours & Travel* dicover oleh PT. JAMSOSTEK.

c) **Kebutuhan rasa memiliki**

Dalam diri karyawan sudah terdapat *sense of belonging*. Karyawan merasa dirinya dimiliki perusahaan, bukan memiliki perusahaan. Dengan begitu mereka akan selalu patuh dan taat dengan segala apa yang diperintah bos. Dan ini seringkali menjebak bawahan untuk berubah menjadi seorang karyawan yang YES-man, asal bos senang dengan selesainya tugas yang diperintahkannya. Tapi sebenarnya hal ini kurang tepat, karena karyawan yang ideal adalah seseorang yang merasa memiliki perusahaan.

Karyawan yang selalu peduli akan perkembangan perusahaan. Dengan begitu para karyawan akan selalu memberikan kontribusi untuk ikut memajukan perusahaan. Mereka akan selalu menyumbangkan ide-ide kreatifnya dan inisiatifnya serta mampu mengambil keputusan, langkah-langkah atau indakan yang terbaik demi tercapainya tujuan perusahaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

d) Kebutuhan harga diri

Bagi sebagian karyawan, penghargaan adalah hal yang utama dibandingkan gaji. Kadang kala mereka lebih mengharapkan reward atas pekerjaan yang sudah diselesaikan dengan baik. Ketika karyawan mampu mencapai target penjualan yang diharapkan perusahaan, pimpinan selalu memberikan reward (bonus) kepada mereka. Hal ini merupakan

wujud penghargaan pimpinan atas hasil kerja karyawan. Sebenarnya uang bukan merupakan satu-satunya bentuk penghargaan pimpinan kepada karyawannya. Misalnya saja berikan pujian khusus atas prestasi karyawan. Mungkin saja keberhasilan karyawan melaksanakan tugas rutin adalah hal yang biasa dan memang sudah menjadi kewajiban pekerjaan karyawan.

Setiap karyawan ingin dihargai atas kinerjanya. Jika hal ini adalah sesuatu yang biasa bagi pimpinan, maka pimpinan tidak perlu memberikan hadiah atau reward apapun kepada karyawan. Namun cukup beri ucapan selamat dan menepuk pundak karyawan sembari berkata "*good job, keep it up*" dengan demikian, karyawan tahu bahwa pimpinan telah menghargai dan memperhitungkan keberhasilan mereka.

e) Kebutuhan aktualisasi

Para karyawan *Asra10 Tours & Travel* masih memerlukan pembinaan untuk peningkatan kinerjanya, sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal. Upaya untuk mengatasi hal ini adalah dengan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk mengembangkan diri. Karyawan akan merasa senang jika dirinya diberi kesempatan untuk maju. Misalnya melalui program pelatihan dan pendidikan seperti *training*, seminar, *workshop*, *up grading* atau kegiatan yang

bisa menambah wawasan dan keterampilannya. Dengan begitu karyawan akan lebih pandai, kreatif dan terampil. Tentunya hal ini juga akan menguntungkan perusahaan karena karyawan akan semakin produktif sehingga tujuan perusahaan pun dapat mudah tercapai.

Demikian juga di tengah persaingan yang ada diperlukan kerja keras untuk meraih keberhasilan. Tidak cukup hanya melakukan tindakan yang biasa, tetapi harus ada lompatan-lompatan. Menghadapi para pesaing dan berbagai tipe pelanggan, seorang karyawan harus memiliki kreatifitas dan inovasi untuk menghadapi tantangan dan bukan hanya sekedar mengatasi tapi tampil menjadi seorang pemenang.

Kalaupun *Asra10 Tours & Travel* bisa maju dari tahun ke tahun mungkin pucuk pimpinan saja yang berani ambil inisiatif dan kreatif, yang lain hanya bekerja sesuai dengan instruksi atasan saja dan jika target sudah tercapai maka seperti selesai sudah tugas dari karyawan tersebut. Bukan hanya sekedar mencapai target tetapi sebagai seorang karyawan harus mampu untuk meningkatkan penjualan dan berperan dalam kesuksesan sebuah perusahaan.

Pemenuhan kebutuhan karyawan *ASRA10 Tours & Travel* merupakan funamen yang mendasari kinerja karyawan. Pimpinan tidak mungkin bisa membina kinerja karyawan tanpa

memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya, salah satu cara yang digunakan PT. Asha Ramas Anugerah meningkatkan kegiatan-kegiatan *Employee Relations*.