



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Profil Perusahaan

2.1.1. Deskripsi Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan swasta milik asing yang beroperasi dalam bidang penyediaan dan pengelolaan air bersih kepada masyarakat. PT XYZ mulai beroperasi sejak 1 Februari 1998 dalam pemenuhan kebutuhan air bersih kepada masyarakat Jakarta bagian barat. Saat ini PT XYZ memiliki 8 wilayah kerja yang tersebar di wilayah barat Jakarta, dan memiliki *head office* yang terletak di Dipo Tower Lt.16, Petamburan, Jakarta. PT XYZ bertanggung jawab atas seluruh pengoperasian, pemeliharaan seluruh infrastruktur dan melayani pelanggan (web PT XYZ). PT XYZ merupakan perusahaan besar yang memerlukan sumber daya manusia banyak agar perusahaan dapat berjalan secara baik, dan dapat mencakup 1000 lebih sumber daya manusia untuk mengelola jalannya perusahaan. PT XYZ memiliki dua jenis karyawan tetap, yaitu karyawan *direct* merupakan karyawan yang langsung bekerja pada PT XYZ, dan karyawan *seconded* merupakan karyawan yang sebelumnya bagian sumber daya manusia dari PAM JAYA. Sumber daya manusia yang dimiliki PT XYZ saat ini adalah 995 untuk karyawan tetap, di mana 659 untuk karyawan *direct* dan 337 untuk karyawan *seconded*.

Dalam menjaga kepercayaan masyarakat untuk menggunakan PT XYZ sebagai pihak yang mengelola air bersih untuk kehidupan sehari-hari, PT XYZ sangat memperhatikan kualitas dari pengelolaan sumber air. Terdapat beberapa sumber air baku yang dijadikan PT XYZ menjadi sumber air yang akan diolah untuk kebutuhan masyarakat, yaitu kanal Tarum Barat dengan sumber air dari Waduk Jati Luhur yang dioperasikan oleh Perum Jasa Tirta (PJT) II, dan sumber air lainnya adalah Kali Krukut dan Kali Pesanggrahan. Disamping itu ada pula air bersih yang langsung dibeli oleh

PT XYZ dari PDAM Tangerang yang sumbernya dari Kali Cisadane (Website resmi PT XYZ).

2.1.2. Sejarah Perusahaan

Dalam melakukan pemenuhan kebutuhan air masyarakat, pemerintah memerlukan bantuan perusahaan swasta untuk ikut andil dalam menyediakan fasilitas air bersih kepada masyarakat. Seperti pada PT XYZ yang merupakan perusahaan pelayanan dan penyedia air bersih kepada masyarakat wilayah barat DKI Jakarta. Pada perkembangan dan sejarahnya, PT XYZ memiliki sejarah yang unik, karena saat itu pemenuhan kebutuhan akan air bersih terus meningkat membuat pemerintah memerlukan peran swasta untuk ikut andil dalam pengelolaan air bersih. Sehingga PAM Jaya perusahaan yang dikelola oleh pemerintah perlu bermitra dan bekerjasama dengan pihak swasta asing untuk mengelola air bersih. PT XYZ dikelola seluruh asetnya oleh Asing termasuk sumber daya manusia yang berada di PAM JAYA juga menjadi bagian karyawan PT XYZ.

PT XYZ adalah salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih kepada masyarakat umum. PT XYZ merupakan perusahaan swasta milik Perancis yaitu saham terbesar dipegang oleh Suez Environment yang berfokus pada bidang pelayanan dan penyediaan air bersih. PT XYZ melakukan penandatanganan perjanjian kerjasama (PKS) dengan PAM Jaya pada 6 Juni 1997 untuk melaksanakan penyediaan air bersih di wilayah barat Jakarta. PT XYZ mulai beroperasi sejak 1 Februari 1998 dalam pemenuhan kebutuhan air bersih kepada masyarakat Jakarta bagian barat (Website PT XYZ).

2.1.3. Nilai Perusahaan

Dalam mengembangkan perusahaan, PT XYZ memiliki nilai-nilai yang dianut, di antaranya adalah :

- 1. Excelent Services*
- 2. Integrity*
- 3. Professional*

4. *Innovation*

5. *Work Safety*

2.1.4 Visi & Misi

PT XYZ memiliki visi dan misi untuk berjalannya perusahaan dengan baik, yaitu :

1. Visi

Untuk menjadi penyedia layanan air kelas dunia yang berkembang dan berkelanjutan dengan memberikan kepuasan pelanggan dan melampaui harapan para pemangku kepentingan kami.

2. Misi

1. Memberikan kepuasan pelanggan dengan layanan prima, menyediakan air dengan kualitas, kuantitas dan kontinuitas yang memenuhi harapan pelanggan melalui operasi yang unggul dan inovatif.
2. Mengembangkan kompetensi karyawan untuk menjadi karyawan yang profesional dan sejahtera dengan menyediakan lingkungan kerja yang positif, produktif, sehat, dan aman bagi karyawan & rekan kerja mereka sendiri.
3. Menjadikan perusahaan sebagai perusahaan bernilai tinggi dan berkembang, serta memelihara dan mengembangkan kerja sama strategis dengan semua pemangku kepentingan.
4. Menjadi perusahaan yang memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan serta mampu menjalankan tata kelola perusahaan yang baik.

2.2 Peran *Industrial Relation & Security Management* di Perusahaan

Dalam kegiatan magang, penulis ditempatkan pada divisi *human resources management*. Divisi *Human resource management* pada PT XYZ terbagi menjadi tiga department, yaitu *human capital service*, *building & office management*, dan *industrial relation & security management*. Divisi *Human resource management* memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan seluruh proses yang berkaitan dengan sumber

daya manusia seperti, proses penggajian, pengembangan karyawan, kegiatan karyawan, rekrutmen, tata tertib perusahaan dan masih banyak lagi tanggung jawab *human resource* dalam mengelola sumber daya manusia menjadi lebih baik.

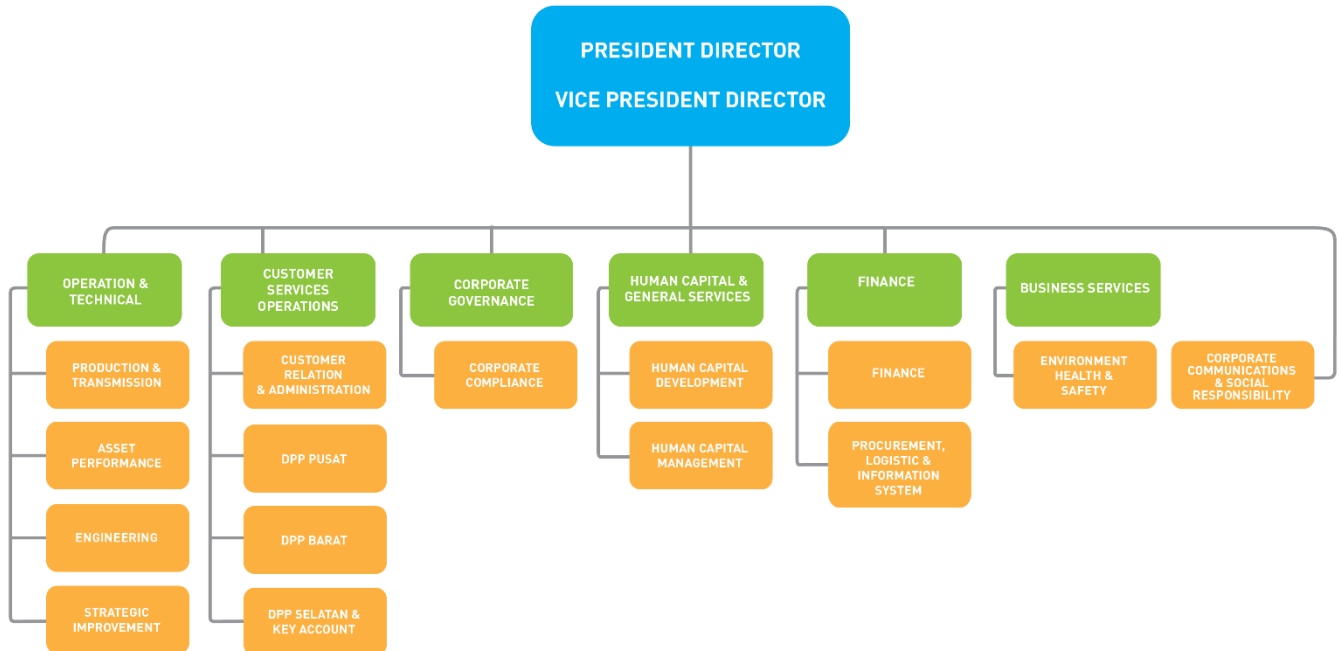
PT XYZ memerlukan sistem dan standar yang baik untuk mengelola sumber daya manusia menjadi terarah dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah direncanakan. Adanya karyawan yang bekerja secara profesional, terus berkembang dan berdedikasi merupakan salah satu kebutuhan yang terpenting bagi PT XYZ. Hal tersebut dibutuhkan untuk mencapai pertumbuhan serta target-target yang telah ditetapkan di PT XYZ.

Dalam melakukan proses kerja magang, penulis ditempatkan menjadi staff intern yang bertanggung jawab pada department *industrial relation & security management* (IRSM). Department IRSM mengelola dan menjaga hubungan baik antar sumber daya manusia dengan perusahaan, ataupun perusahaan dengan pihak eksternal guna kebaikan bersama dan menjadikan suasana perusahaan lebih aman dan tentram. Department *industrial relation & security management* membuat kegiatan di luar pekerjaan untuk menghilangkan stress dalam bekerja, seperti kegiatan jasmani ataupun rohani yang perlu diikuti oleh setiap karyawan.

Selain itu, IRSM juga menangani peraturan perusahaan (PP) guna ketertiban bersama, dan aduan-aduan terkait permasalahan karyawan ataupun perusahaan. Pada hal ini, penulis bertanggung jawab untuk membantu mengurus semua kegiatan-kegiatan karyawan seperti daftar hadir, pertanggungjawaban kegiatan dan segala persiapan kegiatan. Selain mengurus kegiatan karyawan, penulis juga membantu untuk mengurus laporan cuti karyawan, dan laporan-laporan karyawan lainnya.

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

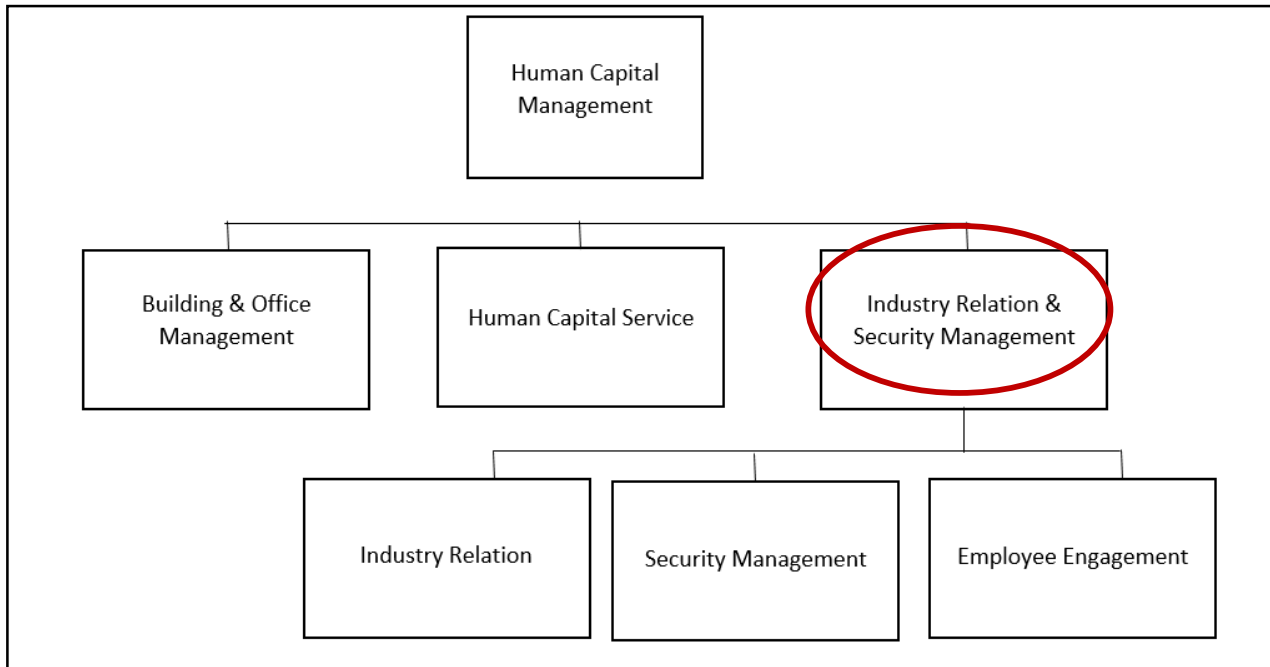
Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, PT XYZ memiliki struktur organisasi yang dapat menjelaskan urutan divisi serta departemen yang diduduki oleh sumber daya manusia. Sehingga struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:



Sumber : Web Resmi PT XYZ

Gambar 2. 1 Struktur Organisasi PT XYZ

Berdasarkan Gambar 2.1, struktur organisasi PT XYZ terbagi menjadi beberapa divisi dan department. *President director* membawahi enam direktorat di mana masing-masing dari direktorat memiliki divisi yang bertanggung jawab untuk setiap bidang pekerjaan masing-masing. Seperti pada direktorat *human capital & general service*, yang membawahi dua divisi *human capital development* dan *human capital management*. Pada kerja magang, penulis ditempatkan pada divisi *human capital management* (HCM), di mana divisi HCM terpecah lagi menjadi tiga department.



Sumber : Diolah oleh penulis, 2020

Gambar 2. 2 Struktur Organisasi Human Capital Management PT XYZ

Pada gambar 2.2, menggambarkan bahwa divisi *human capital management* sendiri membawahi tiga department lagi, yaitu *human capital service*, *building & office management*, dan *industrial relation & security management* (IRSM). Di mana *industrial relation & security management* merupakan department penulis melakukan proses kerja magang.

2.4 Tinjauan Pustaka

2.4.1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang mengacu pada serangkaian aktivitas dan saling terkait yang harus diselesaikan secara efisien dan efektif agar mendapatkan hasil yang maksimal, dan dikerjakan oleh orang lain (Robbins et al., 2013). Menurut Robbins et al. (2012), Manajemen diperlukan di semua jenis ukuran, tingkat, dan semua area di organisasi tidak peduli di mana mereka berada. Dalam proses melakukan

aktivitas yang efektif dan efisien, diperlukan sumber daya manusia yang dapat mengatur semuanya karena di dalam suatu organisasi, manajemen sangat diperlukan.

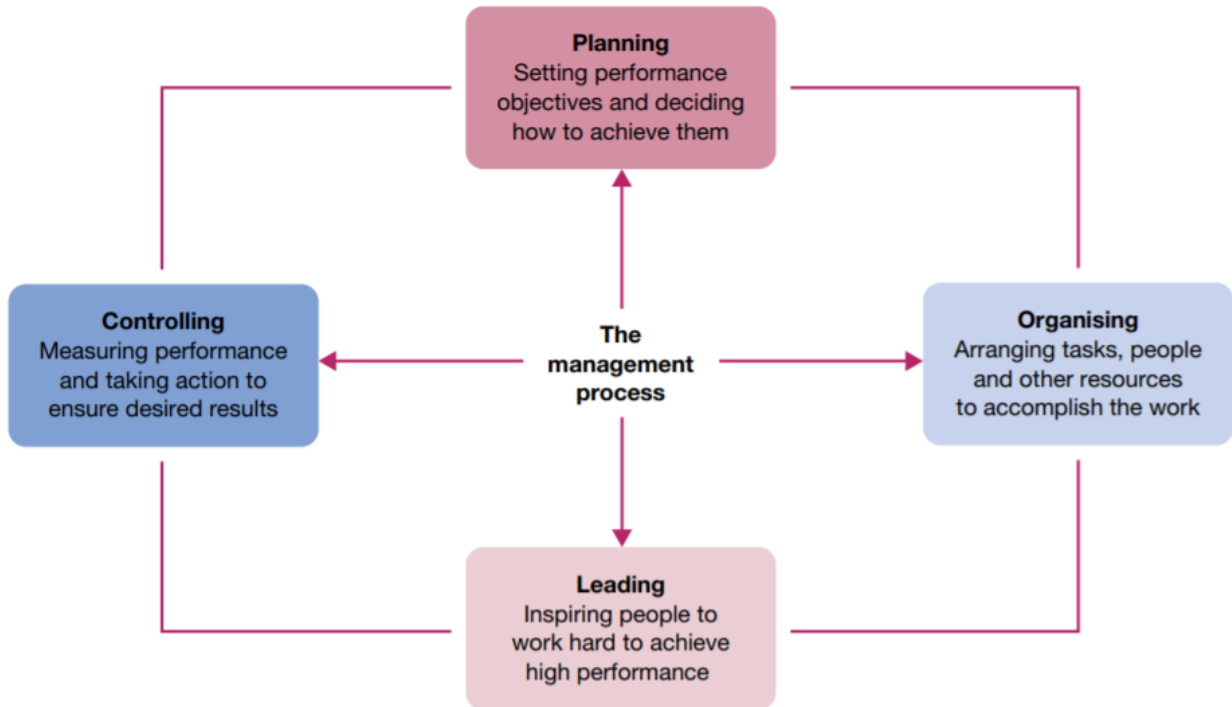
Menurut Schermerhorn et al. (2017), manajemen merupakan sebuah proses untuk menyatukan sumber daya manusia dalam menghasilkan layanan atau produk yang baik. Produk yang di manage dengan proses yang efisien dan efektif akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Sedangkan menurut Kinicki dan Williams (2016) Manajemen dapat diartikan sebagai pencapaian suatu tujuan organisasi secara efisien dan efektif yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Efisiensi disini didefinisikan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut, dapat berupa orang, uang, material. Sedangkan efektif didefinisikan sebagai keputusan yang tepat agar berhasil dalam mencapai tujuan tersebut (Kinicki dan Williams, 2016).

Berdasarkan pengertian dari manajemen yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi dari (Kinicki dan Williams, 2016) yang mendefinisikan manajemen sebagai suatu pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan secara efektif dan efisien dalam proses pencapaiannya, di mana efisien sebagai sarana untuk mencapai tujuan, dan efektif sebagai pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan tersebut.

2.4.1.1 Fungsi Manajemen

Dalam pendekatan fungsi, manajer memiliki peran untuk mengkoordinasi pekerjaan orang lain dengan melakukan aktivitas atau fungsi tertentu secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2012). Menurut Schermerhorn et al. (2017), Semua manajer harus memiliki kemampuan untuk mengenali jika terjadinya suatu masalah dalam organisasi, melihat peluang, membuat keputusan yang baik dan mengambil tindakan yang tepat. Manajer melakukan ini melalui proses manajemen yaitu *planning*,

organizing, leading dan *controlling* penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.



Sumber: Schermerhorn et al. (2017)
Gambar 2. 3 Fungsi Manajemen

Berdasarkan gambar 2.3 menurut Schermerhorn et al. (2017), dalam bukunya yang berjudul *Management* menjelaskan bahwa manajemen memiliki empat fungsi yang berbeda, yaitu:

1. *Planning*

Perencanaan di dalam manajemen didefinisikan sebagai proses untuk menetapkan tujuan kinerja dan menentukan tindakan yang akan diambil untuk mencapainya. Dengan perencanaan, manajer dapat mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan sarana untuk mencapainya.

2. *Controlling*

Controlling atau pengendalian didefinisikan sebagai proses untuk mengukur kinerja pekerjaan, membandingkan hasil dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan. Pengendalian ini mampu mengukur kemajuan terhadap tujuan, karena tujuan sering kali tidak selalu berjalan sesuai yang diharapkan, dan rencana harus dimodifikasi ulang sesuai dengan berlalunya waktu.

3. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses penugasan tugas, mengalokasikan sumber daya dan mengatur setiap kegiatan individu ataupun kelompok untuk mengimplementasikan rencana yang sudah dibuat. Rencana yang sudah dibuat sebaik mungkin bisa gagal tanpa implementasi, maka dari itu perlu pengorganisasian untuk mengatur rencana tersebut. Melalui pengorganisasian, manajer mengubah rencana menjadi tindakan dengan mendefinisikan pekerjaan, menugaskan staf dan mendukung mereka dengan teknologi dan sumber daya lainnya.

4. *Leading*

Dalam manajemen, *leading* didefinisikan sebagai proses untuk membangkitkan semangat sumber daya manusia atau karyawan untuk bekerja keras dan mengarahkan segala upaya untuk memenuhi rencana dan mencapai tujuan. Seorang pemimpin perlu mendorong kegiatan yang mendukung tujuan, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka di atas nama organisasi.

2.4.2 Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya (SDM) merupakan sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan mereka (Dessler, 2017). Kinicki dan Williams (2016), mendefinisikan manajemen sebagai

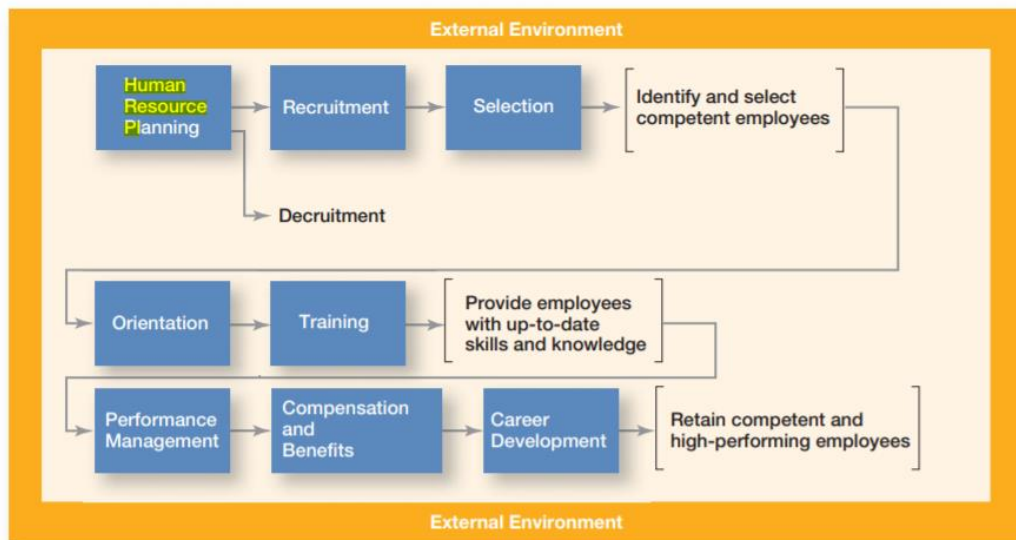
aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Dalam merancang sumber daya manusia, dibutuhkan pemahaman dalam kebutuhan karyawan saat ini dan dapat memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam memilih dan melatih para karyawan untuk memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan strategi yang efektif, dan berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan, sehingga karyawan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif di lingkungan global menghadapi perubahan dengan cara yang kompleks dengan cepat (DeCenzo dan Robbins, 2010).

Sedangkan menurut Bukit et al. (2017), dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia, mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi”.

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan, maka penulis menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif, dan juga dalam merancang sumber daya manusia dibutuhkan pemahaman dalam kebutuhan karyawan saat ini dan dapat memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan (Kinicki dan Williams, 2016).

2.4.2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber : Robbins and Coulter (2012)

Gambar 2. 4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada gambar 2.4. menggambarkan proses manajemen sumber daya manusia (MSDM) , di mana seluruh proses MSDM dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Manajemen sumber daya manusia memiliki proses yang perlu dilalui oleh setiap karyawan untuk memastikan karyawan tersebut kompeten sesuai kegiatan yang telah diidentifikasi (Robbins dan Coulter, 2012). Proses manajemen sumber daya manusia memiliki delapan proses yang perlu dilalui, sebagai berikut :

1. Human Resource Planning

Human Resouce Planning adalah proses di mana manajer memastikan bahwa jumlah karyawan dan kemampuan karyawan sesuai dengan penempatan yang tepat. Hal ini berfungsi agar tidak ada kekurangan ataupun kelebihan karyawan secara tiba-tiba. *Human resource planning* memiliki dua langkah-langkah untuk memenuhi proses yaitu dengan menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini, dan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2. Recruitment

perekrutan merupakan tahap manajemen sumber daya manusia dengan cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar sesuai kapasitas yang telah di tentukan. *Recruitment* menjadi sebuah pendekatan untuk menarik dan menemukan karyawan.

3. Selection

Selection merupakan sebuah prediksi bagi pelamar yang akan berhasil dan dipekerjaan di perusahaan. Di dalam *selection* ini menjadi sebuah keputusan yang menghasilkan keputusan ditolak atau diterimanya pelamar.

4. Orientation

Orientation merupakan karyawan baru yang telah di terima perusahaan, namun memulai pekerjaannya dengan dipekenalkan dirinya di pekerjaan dan perusahaan.

5. Training

Training adalah pelatihan yang berikan kepada karyawan sesuai kebutuhannya untuk memberikan perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan dan memberikan keterampilan kepada karyawan.

6. Performance Management

Performance management merupakan penetapan standar kinerja yang dilakukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif dan dilakukan evaluasi kinerja karyawan beserta penilaian kinerjanya selama bekerja.

7. Compensation and Benefits

Compensation and Benefits merupakan pemberian sebuah kompensasi dalam bentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya atas kinerja karyawan guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap termotivasi.

8. Career Development

Career Development merupakan pengembangan karir akibat dari hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi pertimbangan utama, biasanya dalam bentuk pemberian upah atau peningkatan pekerjaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

2.4.2.2.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari organisasi yang berperan dalam mengatur manusia (DeCenzo and Robbins, 2010). Menurut DeCenzo and Robbins (2010), terdapat empat fungsi dasar dari manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Staffing Function

Manajemen sumber daya manusia perlu mencari dan mempekerjakan karyawan dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan. Organisasi harus memiliki alasan yang jelas untuk membutuhkan individu yang memiliki kemampuan khusus keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang terkait langsung dengan pekerjaan tertentu.

2. Training and Development Function

Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan terkini. Pelatihan dan pengembangan berfungsi agar perusahaan dapat memiliki karyawan yang kompeten dan beradaptasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan terkini yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini lebih sukses.

3. *Motivation Function*

Motivasi berfungsi untuk membantu karyawan bekerja dengan semangat yang tinggi. Organisasi dapat memotivasi karyawan dengan cara melibatkan karyawan dalam keputusan yang memengaruhi mereka, mendengarkan karyawan, dan menerapkan saran mereka jika sesuai.

4. *Maintenance Function*

Manajemen sumber daya manusia perlu menjaga komitmen karyawan dan loyalitas kepada organisasi. Manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk membantu mempertahankan karyawan yang produktif. Perusahaan mempertimbangkan bagaimana loyalitas kerja karyawan telah menurun dalam dekade terakhir, ternyata tidak sulit untuk melihat pentingnya menjaga komitmen karyawan. Untuk melakukannya membutuhkan akal sehat dasar dan beberapa kreativitas

2.4.3. *Industrial Relation*

Industrial relation masih merupakan bagian dari penerapan *human resource management* dalam pembahasan *labor relations and collective bargaining part enrichment topics in human resource management*. Hubungan industri atau yang biasa disebut hubungan kerja merupakan sebuah proses negosiasi dan tawar-menawar antara perusahaan dengan karyawan (Schermerhorn et al., 2017). Meskipun terdapat beberapa pemain dalam sistem hubungan industrial, perusahaan dan karyawan cenderung memiliki peran paling signifikan di dalam organisasi.

Menurut Colling dan Terry (2010), hubungan industri didefinisikan sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja dan peran mekanisme regulasi dalam menyelesaikan perselisihan industri. Dengan adanya *industrial relations*, dapat menjadi jembatan ketika terdapat masalah yang dialami karyawan ketika di tempat kerja dan masalah tersebut sulit untuk diselesaikan (Colling dan Terry, 2010). Sedangkan menurut Hernawan (2014), hubungan industrial adalah peran dari karyawan dan organisasi yang memiliki dua kekuatan untuk saling menarik satu sama lain,

bahkan saling bertetangan karena keduanya memiliki perhatian khusus dalam mempertahankan hubungan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian dari *industrial relation* yang telah diuraikan, maka penulis menggunakan definisi dari Colling dan Terry (2010), yang mendefinisikan hubungan industri sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja dan peran mekanisme regulasi dalam menyelesaikan perselisihan industri. Menurut Colling dan Terry (2010), dalam bukunya yang berjudul *industrial relation*, adanya hubungan industrial di dalam perusahaan menjadi alat yang ampuh untuk memahami pekerjaan melalui analisis yang kompleks dan dinamis serta dapat mengambil tindakan dan memberikan dasar untuk memahami dan menganalisis masalah yang terjadi pada hubungan karyawan (*employee relation*) di dalam perusahaan.

2.4.4. Employee Relation

Menurut Dessler (2017), definisi *employee relation* atau hubungan karyawan adalah sebuah aktivitas manajerial yang melibatkan pembentukan dan menjaga hubungan baik karyawan dengan atasan dalam berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan disiplin yang memuaskan, dan untuk mempertahankan lingkungan kerja positif, lingkungan kerja yang produktif, dan kohesif. Perusahaan dapat melakukan banyak hal untuk membangun hubungan karyawan yang positif seperti mengadakan kegiatan di luar pekerjaan, memberikan pelatihan yang baik, penilaian yang adil, dan *reward*.

Employee relation memiliki tanggung jawab utama untuk memastikan adanya keterbukaan komunikasi karyawan untuk perusahaan, *employee relation* juga sebagai perantara dalam membantu karyawan memahami tugasnya (DeCenzo and Robbins, 2010). Morissan (2010) dalam Risma Kartika dan Arwidia Anindito (2017) menyatakan, salah satu bentuk komunikasi di dalam perusahaan dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan *employee relation*, komunikasi dalam bentuk *employee relations* selain diarahkan untuk menciptakan hubungan baik antara pimpinan dengan karyawan perusahaan juga dapat diarahkan sebagai upaya untuk memotivasi para karyawan

Sedangkan menurut Ruslan (2008) dalam Ismail dan Utami (2014), *employee relations* di pengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan lainnya, atau hubungan antara karyawan dan manajemen perusahaan yang efektif. Argenti (2010) mengemukakan hubungan baik antar karyawan dengan perusahaan dapat dilakukan ketika di antara ke duanya memiliki komunikasi yang baik.

Berdasarkan pengertian dari *employee relation* yang telah diuraikan, maka penulis menggunakan definisi Dessler (2017) yang mendefinisikan *employee relation* sebagai aktivitas manajerial yang melibatkan pembentukan dan menjaga hubungan baik karyawan dengan atasan dalam berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan disiplin yang memuaskan, dan untuk mempertahankan lingkungan kerja positif, lingkungan kerja yang produktif, dan kohesif. Hubungan baik antar karyawan dengan atasan sebagai upaya untuk memotivasi para karyawan agar dapat bekerja lebih baik.

2.4.4.1.Fungsi *Employee Relation*

Selain mengelola hubungan baik yang terjalin antara karyawan dengan perusahaan, *employee relation* juga memiliki fungsi lain dengan membantu untuk memelihara dan membuat peraturan perusahaan melalui komunikasi agar tercipta pengertian dan kerja sama antara karyawan dan perusahaan. Menurut DeCenzo and Robbins (2010), *employee relation* berperan sebagai perantara dan membantu karyawan untuk memahami aturan di dalam perusahaan, memastikan bahwa kebijakan dan prosedur ditegakan dengan benar.

Employee relation berfungsi untuk membantu perusahaan memiliki citra yang baik bagi karyawan dan kandidat yang akan masuk kedalam perusahaan, hal ini membuat karyawan dapat berkomitmen terhadap kinerja perusahaan (Jaeho, dan Hakkon, 2016).

2.4.4.2.Program *Employee Relation*

Employee relation memiliki tanggung jawab dalam memastikan bahwa tempat kerja selalu aman dari masalah-masalah internal yang menyebabkan hilangnya hubungan baik antar karyawan. Dalam menghindari hal itu terjadi, *employee relation*

memiliki program yang membuat seluruh karyawan ikut andil dalam program tersebut. Program yang dibuat, bertujuan untuk menawarkan keuntungan pada pekerja dan keluarganya yang membuat mereka merasa menjadi bagian dari organisasi (DeCenzo and Robbins, 2010). Menurut Dessler (2017), program *employee relations* dapat berupa memberikan pelatihan yang baik, penilaian yang adil, dan pembayaran yang kompetitif.

Menurut Ruslan (2002) dalam Ismail dan Utami (2014), terdapat beberapa program dan aktivitas yang dapat dilakukan oleh *employee relations* untuk meningkatkan hubungan antar karyawan dan perusahaan, antara lain:

1. Perusahaan dapat menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan karyawan, dan kualitas ataupun kuantitas dalam bekerja.
2. Menyelenggarakan program motivasi kerja berprestasi atau istilah lain adalah *Achievment motivation training (AMT)*, di mana dalam pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.
3. Perusahaan menyelenggarakan program penghargaan seperti perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.
4. Memiliki program acara khusus (*special events*) yang sengaja dirancang diluar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka event ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba dan hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawannya.

5. Perusahaan dapat memberikan program media komunikasi internal melalui buletin, news release (majalah dinding) dan majalah perusahaan / PR yang berisikan pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau

2.4.5. Job Rotation

Job rotation masih bagian dari penerapan ilmu *human resource management* yang berada pada pembahasan *training and development*. *Job rotation* merupakan perpindahan karyawan secara horizontal atau secara vertikal untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan mereka (DeCenzo and Robbins, 2010). Rotasi secara vertikal merupakan perpindahan dan penempatan posisi baru untuk karyawan, sedangkan rotasi horizontal merupakan perpindahan karyawan dalam jangka waktu yang singkat. Rotasi pekerjaan digunakan sebagai pengembangan karyawan serta pelatihan karyawan untuk memperluas eksposur individu terhadap operasi perusahaan dan untuk mengubah seorang spesialis menjadi seorang generalis (DeCenzo and Robbins, 2010). Menurut Dessler (2017), *job rotation* berarti memindahkan sumber daya manusia dari department lama ke department baru guna memperluas pemahaman karyawan tentang bisnis dan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Sedangkan Bateman & Snell (2013) mendefinisikan *job rotation* atau rotasi pekerjaan sebagai program yang dimaksudkan untuk meringankan kejenuhan dengan memberi karyawan berbagai hal untuk dilakukan dengan cara berbeda. *Job rotation* dapat meningkatkan variasi tugas karyawan secara berkala, dan memindahkan karyawan kepekerjaan yang melibatkan penugasan tugas yang berbeda (Schermerhorn et al., 2017). Aguinis (2013) dalam bukunya yang berjudul *Performance Management* menyebutkan bahwa *job rotation* merupakan cara lain yang digunakan untuk mendapatkan keterampilan yang diperlukan adalah dengan ditugaskan ke pekerjaan lain untuk sementara.

Berdasarkan pengertian *job rotation* yang telah disampaikan menurut para ahli, maka penulis dapat menyimpulkan *job rotation* adalah sebuah program pekerjaan yang dimaksudkan untuk meringankan kejenuhan para karyawan dengan memberi karyawan berbagai hal untuk dilakukan dengan cara berbeda (Bateman & Snell, 2013). Selain membantu menghilangkan jenuh dalam pekerjaan, *job rotation* juga dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan pekerjaan dari karyawan.

2.4.5.1. Fungsi Job Rotation

Bagi beberapa ahli, *job rotation* penting dilakukan di dalam perusahaan agar membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaan dalam jangka waktu yang lama. Al-Romeedy (2019) menyebutkan bahwa rotasi pekerjaan dapat mengurangi tingkat kebosanan yang mengarah ke sebuah peningkatan tingkat motivasi karyawan. Menurut Dessler (2017), rotasi pekerjaan membantu menghindari stagnasi melalui pengenalan sudut pandang baru secara konstan di setiap departemen. Dengan adanya program rotasi pekerjaan juga membantu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan.

2.4.5.2. Manfaat Job Rotation Bagi Perusahaan

Job rotation memiliki mafaat bagi perusahaan yang melakukan program *job rotation* kepada karyawannya. Menurut Dickhout et al (2018), perusahaan yang melakukan rotasi pekerjaan terhadap karyawannya akan berpotensi untuk mengurangi kelelahan dan peningkatan kinerja sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat berjalan secara optimal. Menurut Ramli (2018) manfaat *job rotation* adalah merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Menurut Santos et al (2017), *job rotation* dapat dilakukan berbagai bidang dan pekerjaan yang berbeda seperti perawatan, bisnis, dan industri manufaktur, yang memiliki efek positif dan efek negatif pada faktor-faktor seperti pertukaran pengetahuan, kepuasan kerja, motivasi, dan kelelahan kerja. Rotasi pekerjaan dapat diterapkan sebagai sebagai praktik manajerial di lingkungan organisasi untuk

mengurangi pekerjaan yang monoton, kebosanan, dan kelelahan akibat penyederhanaan pekerjaan, spesialisasi, dan pengulangan (Santos et al.,2017).

2.4.5.3. Ruang Lingkup *Job Rotation*

Dalam proses rotasi pekerjaan terdapat ruang lingkup berbagai macam, seperti salah satunya adalah mutasi. Menurut Ramli (2018) mutasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Demosi

Merupakan penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal.

2. Promosi

Merupakan suatu kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (kenaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.