

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Perusahaan**

PT. Sky Energy Indonesia Tbk merupakan perusahaan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) yang memanfaatkan energi matahari untuk menghasilkan listrik. Didirikan pada tahun 2008 dan memiliki kantor pusat di Graha Mas Fatmawati B/10 Kebayoran Baru Jakarta Selatan. Sky Energy memiliki pabrik di daerah Gunung Putri Bogor dengan ruang lingkup kegiatan usaha industri mesin pembangkit listrik, energi alternatif dan memproduksi *solar home system*. Perusahaan ini merupakan perusahaan milik keluarga Tandiono yang diamanatkan kepada putra pertamanya yaitu Jackson Tandiono yang saat ini menjabat sebagai Komisaris Utama perusahaan. PLTS merupakan salah satu sumber energi pembangkit listrik yang ramah lingkungan salah satunya adalah dengan tenaga surya. Energi surya/matahari merupakan sumber listrik yang tidak menggunakan bahan bakar dan merupakan sumber energi yang tidak terbatas.

PT. Sky Energy Indonesia merupakan perusahaan pertama manufaktur solar panel yang ada di Indonesia dan telah memenuhi standar nasional dan internasional yang telah teakreditasi seperti ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu) ISO 14001:2015 (Sistem Manajemen Lingkungan), ISO 45001:2018 (Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja), ISET (Standarisasi Produk Kawasan Eropa; Pengujian Elektromagnetik), CE (Standarisasi Produk Kawasan Eropa), dan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri). Di Indonesia sendiri penggunaan listrik konvensional sudah terlalu besar, bahkan rencana pemerintah dalam mengurangi kapasitas penggunaan listrik sudah di kemukakan. Perusahaan berusaha berpartisipasi aktif dalam mencapai target bauran Energi Baru

Terbarukan (EBT) sebesar 23% di tahun 2025, dalam upaya tersebut perusahaan terus mengoptimalkan upaya produksi untuk lebih efisien dan mengembangkan produk-produk unggulan dan inovatif.

Dalam perjalanannya Sky Energy selalu berupaya untuk dapat mensupport kebutuhan dalam negeri dan juga memasuki pasar internasional. Hal tersebut terbukti telah dijalankan pada tahun 2013 perusahaan ini menjadi perusahaan pertama yang mengeksport solar panel. Selain memenuhi pasar internasional, perusahaan juga memenuhi kebutuhan lokal dengan menentukan distributor untuk penjualannya. Perusahaan juga mendukung masyarakat yang peduli akan lingkungan dan energi terbarukan dengan adanya paket pemasangan solar home system yang ditujukan kepada rumah-rumah ataupun perkantoran dari kelas menengah maupun industri.

#### **4.1.2. Visi dan Misi PT. Sky Energy Indonesia, Tbk**

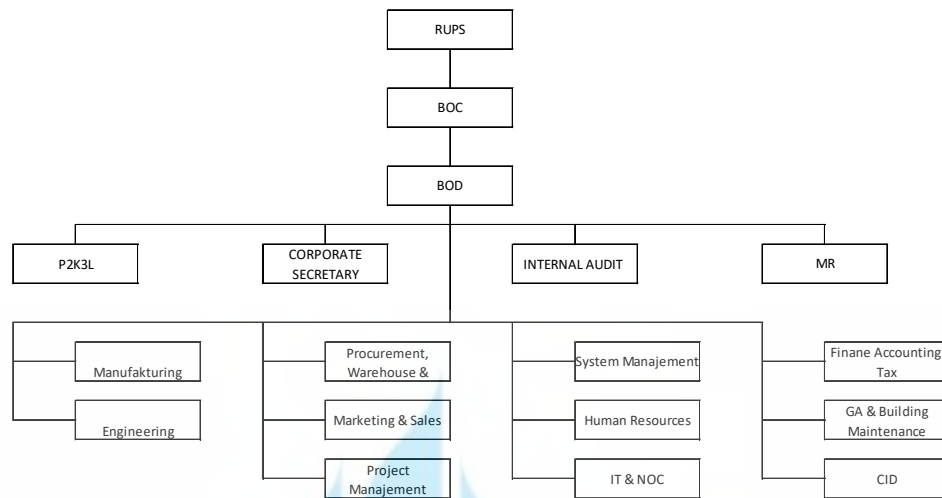
Visi PT. Sky Energy Indonesia adalah menjadi perusahaan kelas dunia di Indonesia yang inovatif dan terdepan dalam bidang energi terbarukan. Sedangkan misinya adalah:

1. Mengembangkan sumber daya manusia dan proses yang unggul
2. Menciptakan produk energi terbarukan yang unggul
3. Mengembangkan produk inovatif dan terdepan dalam bidang energi terbarukan
4. Mengembangkan jaringan bisnis dan komunitas yang baik

#### **4.1.3. Budaya Perusahaan**

PT Sky Energy Indonesia memiliki sumber daya manusia merupakan modal utama dalam mendukung keberuntungan dan kemajuan bisnis perusahaan secara professional dimasa mendatang. Adapun 5 nilai utama budaya PT. Sky Energy Indonesia yang dinamakan **GREAT** (Growth, Responsible, Excellence, Agility, Team Work).

#### **4.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan**



*Gambar 1 Struktur Organisasi PT Sky Energy Indonesia*

#### 4.1.5. Lokasi Perusahaan

PT Sky Energy Indonesia Tbk didirikan pada tahun 2008 sebagai perusahaan perdagangan modul fotovoltaik. Sejalan dengan peningkatan permintaan dari pangsa pasar lokal dan Internasional, Perseroan melakukan pengembangan bisnis dengan mengoperasikan pabrik modul fotovoltaik yang berlokasi di Jalan Raya Cicadas No. 258 Kabupaten Bogor Jawa Barat, Indonesia.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



Gambar 2 Lobby PT Sky Energy Indonesia Tbk

## 4.2. Hasil Penelitian

### 4.2.1. Strategi Komunikasi PT Sky Energy Indonesia

Setiap strategi yang dijalankan oleh perusahaan merupakan proses untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang terjadi di kemudian hari. Begitu pula yang dilakukan oleh PT Sky Energy Indonesia dalam menentukan strategi untuk mencapai tujuan. Angga Pradipta sebagai General Manager sekaligus Manager di departemen SCM (*Supply Chain Management*) menyadari bahwa setiap karyawan memiliki isi kepala yang berbeda, sehingga pengertian yang di simpulkan juga akan berbeda-beda.

*“Sejauh kita mampu memberikan waktu untuk mendengarkan dan memberikan solusi terhadap semua level tingkat ya, saya rasa komunikasi akan terus baik. Apalagi kalau kita bisa menyesuaikan cara berkomunikasi dengan semua level. Saya rasa karyawan akan lebih mudah memahaminya”*

Komunikasi terhadap karyawan juga memerlukan cara khusus agar dapat tersampaikan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Strategi yang

dilakukan oleh perusahaan, berdasarkan nilai-nilai yang sudah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya Sky Energy melakukan penyampaian informasi secara berulang-ulang, untuk memastikan karyawan mengerti apa yang di maksud perusahaan. *Repetition* ini biasanya dilakukan ketika ada kebijakan yang dilakukan oleh manajemen, yaitu *HRD* menyampaikan kebijakan tersebut kepada setiap manajer agar dapat disampaikan kepada setiap bawahan masing-masing. Kemudian *HRD* akan membuat jadwal pertemuan kepada seluruh karyawan untuk memberikan informasi resmi mengenai kebijakan terbaru yang akan dilakukan oleh perusahaan. Pengumuman tersebut dibahas langsung oleh salah satu perwakilan dari top manajemen biasanya oleh CEO atau Owner.

Wigiawati Utami sebagai HRGA Manager (*Human Resource & General Affair*) menjelaskan penyampaian informasi terhadap karyawan dilakukan sesuai dengan kepentingan dan tujuannya.

*“Jadi kalau dari manajemen sendiri ada direct maupun indirect. Tergantung informasi yang ingin disampaikan. Dilihat dari urgensinya maupun isi dan tujuan dari informasi itu sendiri”*

Informasi dapat disampaikan secara langsung kepada individu atau disampaikan saat sosialisasi formal oleh *HR*, kemudian di sampaikan kembali pada saat Chore (Kegiatan sosialisasi yang langsung dilakukan oleh Top Manajemen), lalu dibahas mendetail dalam rapat-rapat kecil. Selain itu penyampaian pesan juga dilakukan melalui media seperti email, HRIS, Grup Whatsapp, dan papan informasi. Fasilitas tersebut biasanya digunakan untuk mengingatkan absensi karyawan, perubahan data berkala, ataupun undangan kegiatan perusahaan.



Gambar 3 Undangan kegiatan menggunakan Email

Nadira sebagai karyawan mengatakan Chore biasanya dilakukan setiap awal bulan untuk menyampaikan informasi mengenai perusahaan dan arahan yang langsung disampaikan oleh management.

*“Kalo dulu jarang banget ada pertemuan manajemen mba, sekarang ada chore, nah chore ini biasanya setiap awal bulan dan pengisinya itu manager-manager sampai owner”*

Dalam kegiatan tersebut biasanya karyawan diberikan motivasi untuk meningkatkan semangat dalam bekerja. Setelah setiap kegiatan, biasanya HRD membuat MOM (*Minutes of Meeting*) yang akan pajang di papan informasi. Hal tersebut memudahkan karyawan yang bekerja dibagian lapangan untuk dapat mengetahui informasi yang disampaikan. Sehingga, setiap karyawan dapat saling mengingatkan mengenai informasi tersebut.





*Gambar 4 Papan Informasi Perusahaan*

Nadira juga menambahkan dalam rapat departemen, atasan juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat apabila ada kebijakan baru yang dilakukan perusahaan.

*“Nah kalo ada yang belum ngerti biasanya atasan kita bantu jelasin di rapat rutin atau rapat yang diadakan khusus untuk menjelaskan informasi itu. Apalagi kalo berkaitan sama produk pasti dijelasinnya dengan detail bahkan sampai ada contoh gambar untuk penanganannya mba”*

Disinilah peran atasan untuk memberikan penjelasan, mendengarkan, dan menilai pengertian yang diterima oleh bawahan.

Kemudian penyampaian informasi dilakukan dengan mengelompokkan karyawan sesuai dengan jabatan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Tujuannya adalah agar karyawan dapat menerima informasi sesuai dengan porsi dan tanggung jawab yang sesuai. Manajemen juga telah menentukan klasifikasi karyawan sesuai jabatan dan bidang

kerjanya yang telah disepakati oleh top manajemen. Adapun pengelompokan karyawan dibuat sebagai berikut:

- KJ 1 : Pegawai kendaraan (Supir), pegawai kebersihan (*Cleaning Services*), pegawai keamanan, pegawai operasional (*Office Boy*).
- KJ 2-3 : Operator dan Team Leader
- KJ 4-5 : Staff Office
- KJ 6 : Supervisor dan Specialist
- KJ 7 : Manager atau HOD (*Head of Division*)
- KJ 8 : BOD (*Board of Director*)

**jsky** **DATABASE KARYAWAN**  
**PT. SKY ENERGY INDONESIA**  
**PERIODE 21 JULI 2022 - 20 AGUSTUS 2022**

Count of Nama	KJ							
Jabatan	KJ 1	KJ 2	KJ 3	KJ 4	KJ 5	KJ 6	KJ 7	Grand Total
Admin				10				10
General Services	11							11
HOD							14	14
Officer					25			25
Operator		55						55
Supervisor						8		8
Team leader			5					5
Grand Total	11	55	5	10	25	8	14	128

Gambar 5 Database Karyawan

Wigiawati menerangkan kelompok jabatan ini memudahkan dalam penyampaian pesan sehingga informasi lebih terarah dan tepat sasaran.

*“Lalu informasi juga kita sebarakan melalui atasan kebawahan, makanya perusahaan membuat kelompok jabatan yang membuat kita lebih gampang menyebarkan informasi”*

Selain itu juga memudahkan manajemen dalam melakukan penilaian kerja karyawan dan mengevaluasi apabila ada kebijakan baru yang diterapkan oleh perusahaan.



Nadira menyampaikan informasi yang disampaikan tidak hanya berbentuk secara lisan, melainkan secara tertulis dan tergambar.

*“Nah kalo ada yang belum ngerti biasanya atasan kita bantu jelasin di rapat rutin atau rapat yang diadakan khusus untuk menjelaskan informasi itu. Apalagi kalo berkaitan sama produk pasti dijelasinnya dengan detail bahkan sampai ada contoh gambar untuk penanganannya mba. Jadi kalau bukan human eror kesalahan aktifitas seharusnya bisa di hindari sih”*

Untuk beberapa informasi tertentu diberikan penggambaran berupa contoh agar dapat lebih mudah dimengerti. Seperti halnya dalam instruksi melakukan sebuah pekerjaan atau cara penanganan situasi tertentu. Ketika berkaitan dengan produk, instruksi tersebut akan dijelaskan langsung oleh kepala bagian manufaktur dan ditempatkan sesuai proses kerjanya, sehingga semua orang dapat melihat, mempelajari, dan mengerti apa instruksi yang harus dijalankan saat keadaan tertentu. Tidak hanya pegawai khusus yang mengetahui instruksi kerja tersebut. Melainkan semua orang dapat mengetahui instruksi kerja tersebut. Sehingga setiap orang dapat mengoreksi apabila ada urutan pekerjaan yang dilakukan dengan tidak sesuai. Penggambaran tersebut bisa merupakan suatu instruksi kerja atau himbauan yang memiliki proses tertentu untuk dilakukan, seperti cara penggunaan Alat Pemadam Api Ringan (APAR).



Gambar 6 Instruksi Kerja Penggunaan APAR

Selain informasi yang disampaikan secara tertulis dan tergambar, setiap komunikasi yang dilakukan oleh manajemen memudahkan untuk patuhi oleh karyawan dengan penuh disiplin dan bertanggung jawab. Oleh karenanya setiap informasi diharapkan bisa disampaikan dengan dengan baik dan berupa ajakan, sehingga karyawan dapat melakukan hal tersebut.

Muji menerangkan pada saat pandemi covid 19, perusahaan memiliki peraturan terhadap pandemi untuk perusahaan yang memberlakukan WFO (*Work From Office*). Selain himbuan yang disampaikan, terdapat juga berupa ajakan agar mengikuti protokol kesehatan yang telah dibuat. Dalam hal tersebut, perusahaan juga telah memberikan sarana agar karyawan menggunakannya sesuai dengan instruksi yang telah disediakan. Seperti halnya Hand Sanitizer, Sabun cuci tangan, ruang sterilisasi yang harus

dilewati sebelum memasuki lingkungan perusahaan, himbauan pun dilakukan secara berulang diingatkan oleh security ketika akan masuk area perusahaan.

Sky Energy juga memanfaatkan teknologi informasi dalam bidang digital ketika pandemi terjadi. Nadira menjelaskan aplikasi yang digunakan dalam mendukung pekerjaannya pada saat pandemic dan bekerja dari rumah adalah aplikasi zoom, Whatsapp, dan Gmail. Bukan hal yang mudah untuk memberikan pengertian mengenai keadaan tersebut, namun dengan di fasilitasinya pembelajaran mengenai cara penggunaannya, pada akhirnya karyawan mempelajari dan menggunakan aplikasi untuk memenuhi pekerjaan yang sudah di tentukan.

Wigiawati juga menjelaskan sosialisasi dan training dalam menggunakan teknologi informasi juga dilakukan sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas karyawan. Penjelasan tersebut dilakukan oleh team yang berpengalaman dalam bidang terkait. Selain teknologi, untuk menambah pengetahuan terhadap produk, karyawan baru di haruskan mengikuti kegiatan NEOP (*New Employee Orientation Program*). Kegiatan tersebut dimaksudkan agar karyawan lebih mengenal perusahaan dan menciptakan *self belonging* terhadap perusahaan. Adapun training Microsoft bagi karyawan level operator dengan masa kerja yang relatif lama untuk menambah pengetahuan. Selain itu, dalam aktifitas tersebut karyawan di ajarkan dalam menangani suatu produk dari cara persiapan, pembuatan, dan penyimpanan agar sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan dan tertuang dalam IK (Instruksi Kerja) yang tersedia. Selanjutnya seluruh karyawan juga dibekali mengenai keselamatan kerja untuk mencegah dan menghindari bahaya. Dalam segi ketanggapan manajemen Sky Energy menangani hambatan situasi komunikasi yang disebabkan oleh pandemi, manajemen berusaha memberikan ruang komunikasi kepada karyawan untuk melakukan koordinasi pekerjaan dalam wadah yang telah disediakan.

Nadira menambahkan seperti halnya pada departemen manufaktur dan juga pembelian, setiap koordinasi diupayakan agar tetap berjalan lancar dengan adanya Group WhatsApp, Link Zoom, Google Meet, dan Email. Dalam aplikasi tersebut diadakan pertemuan setiap satu minggu sekali untuk membahas progress pekerjaan. Manajemen pun ikut mengajarkan dan terbuka apabila terdapat karyawan yang merasa kesulitan dalam menggunakan setiap aplikasi yang disediakan oleh perusahaan.



Gambar 7 Training NEOP oleh HRD

No	Tanggal	Jenis Barang	Deskripsi	Qty	Lokasi	Keterangan
1	Rabu, 30 Jun 2021	Solar module	Charger & Controller	4 kontainer	Warehouse Cikotak	Jika PHT Di bayar
2	Kamis, 01 July 2021	Solar module	Impor 4 Containar	4 kontainer	Warehouse Cikotak	
3	Jumat, 02 July 2021	Cell Sun/Power	Impor	250.200 pcs	Warehouse Wanhawang	
4	Jumat, 02 July 2021	inverter & busbar	Impor	400 kg	Warehouse Wanhawang	
5	Jumat, 02 July 2021	Jardun Box	Impor	2.211 Pcs	Warehouse Wanhawang	
6	Jumat, 02 July 2021	Balkonbal	Impor	5.100 Sgm	Warehouse Wanhawang	
7	Rabu, 07 July 2021	Batara UPS	Impor	224 karton	Warehouse Nirasa	
8	Jumat, 09 July 2021	Solar module	Impor Triang	7 Containar	Warehouse Cikotak	
9	Jumat, 09 July 2021	Robotisat	Impor	1801.63 sgm	Warehouse Wanhawang	

Gambar 8 Rapat saat Work From Home





*Gambar 9 Rapat Rutin saat Work From Office*

Angga juga menjelaskan setiap perubahan yang terjadi tentu saja ada pro dan kontra dari karyawan. Terlebih selama diberlakukannya WFH ada saja pelanggaran dalam segi kedisiplinan yang dilakukan oleh karyawan. Tapi perusahaan membiasakan untuk bertindak tegas sebagai batasan terhadap perilaku kerja.

Wigiawati juga menyatakan kedisiplinan karyawan mulai menurun ketika WFH berlangsung.

*“Kita sempat juga menjalankan no work no pay. Artinya kita mengatur jumlah kehadiran setiap karyawan dalam department sehingga mematuhi aturan menjaga jarak dan lain sebagainya, dan kita tidak membayarkan gaji-gaji pada hari-hari dimana tidak ada kehadiran karyawan. Jadi karyawan hanya menerima upah sekitar 70% dalam sebulan. Jadi kita ajak karyawan agar melihat juga dari sudut pandang perusahaan juga. Bahwa memang kondisi yang memaksa keadaan ini terjadi. Sehingga karyawan juga bisa paham dan diharapkan bisa memaklumi atas kondisi yang ada. Gitu. Tapi tetap*

*yah.. namanya hak yang dipangkas gitu, jadi berdampak juga ke pola kerja dan kedisiplinan karyawan. Kaya ada saja karyawan yang ketika WFH itu mangkir beralasan untuk tidak hadir dalam meeting ”*

Karena adanya pemotongan gaji yang dilakukan, karyawan menganggap jadwal WFH yang dibuat menjadi cuti sehingga lari dari tanggung jawab. Hal ini juga berpengaruh pada semangat kerja karyawan yang terkena dampak dari sikap karyawan tersebut

Muji juga menanggapi ketika ada penyimpangan dari karyawan, akhirnya ada komunikasi yang terhambat.

*“Disini juga saling mendukung, senior mau mengajarkan anak baru... ya walaupun beberapa ada yang cuek ya mba. Tapi sikap kerja sih professional jika menyangkut pekerjaan, hanya beberapa yang terkadang menggampangkan pekerjaan. Kondisi ini sih yang membuat pekerjaan sedikit terhambat dan suasana kerja menjadi tidak nyaman. Karena saya kan maunya pekerjaan selesai tepat waktu dan semua menyadari tanggung jawabnya. Tapi ternyata tidak semudah itu di kenyataannya. Terutama ketika ada jadwal WFH, beberapa karyawan ada juga tuh mba yang menyepelkan pekerjaan.”*

Dalam pekerjaan seperti administrasi terhambat dan data yang dibutuhkan juga sulit untuk didapatkan, sehingga beberapa pekerjaan tidak berjalan lancar sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dampak dari perilaku karyawan tersebut, manajemen mulai lebih memperhatikan kedisiplinan karyawan. Manajemen juga mensosialisasikan sanksi-sanksi yang akan dikenakan kepada karyawan. Sanksi tersebut dapat berupa SP (Surat Peringatan) 1, 2, dan 3 yang akan berujung pada pemecatan apabila karyawan membangkang tanpa alasan yang jelas dan merugikan perusahaan.



Dalam mendukung kedisiplinan dan juga kualitas pekerja, perusahaan juga memfasilitasi karyawan dalam sarana informasi. Seperti email perusahaan, telephone kantor dan papan informasi. Wigiawati menerangkan bahwa manajemen juga terbuka untuk melakukan komunikasi secara pribadi apabila ada keluhan atau ketidaksesuaian dalam peraturan dan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Ketika tanggapan dari karyawan kurang baik, biasanya akan diadakan rapat-rapat kecil untuk membahas permasalahan tersebut dan akan dicari solusi bersama dengan pihak atasan ataupun manajemen yang terkait. Ketika ada hambatan dalam koordinasi hal tersebut akan dibahas dalam rapat kerja sehingga permasalahan tidak berlarut-larut dan bisa terselesaikan dengan baik.

Perusahaan sudah memfasilitasi dan mau mendengarkan masukan dari karyawan dalam hal untuk melakukan perbaikan, fasilitas pun selalu dijaga agar dapat memudahkan pekerjaan karyawan. Perusahaan juga udah menggunakan aplikasi sistem untuk efisiensi kerja karyawan. Sehingga dengan adanya fasilitas yang sudah disediakan, penilaian yang dilakukan, komunikasi terbuka tentunya dapat memudahkan karyawan dalam mengurai permasalahan yang dihadapi. Membantu dalam efisiensi kerja dan menanamkan rasa tanggung jawab dalam bekerja.

#### **4.2.2. Kinerja Karyawan PT Sky Energy Indonesia**

Wigiawati mengatakan, hal yang dapat menurunkan semangat kerja karyawan adalah sistem off yang dilakukan oleh manajemen. Sky Energy sendiri merupakan perusahaan manufaktur yang produksinya dengan tujuan memenuhi kebutuhan berdasarkan jumlah pesanan pelanggan dalam jumlah tertentu. Akibat dari jumlah pesanan yang tidak konsisten, menyebabkan kebutuhan jumlah karyawan juga tidak menentu. Kekecewaan karyawan terhadap hal tersebut mengurangi rasa *Self Belonging* dan mengakibatkan rasa tanggung jawabnya juga menurun. Hal yang menyebabkan penurunan pemesanan adalah karena adanya keterlambatan pengiriman, keuangan

operasional tidak sesuai penempatannya, dan banyaknya kegagalan produk yang salah satunya diakibatkan oleh kelalaian karyawan itu sendiri.

Manajemen juga menyadari bahwa keberhasilan dan pencapaian target, tidak dapat dilakukan hanya dengan mengikuti instruksi yang ada, melainkan harus dengan adanya dukungan lain dari perusahaan yang membuat karyawan merasa nyaman, diperhatikan dan berkembang. Muji menjelaskan upaya perusahaan dalam meningkatkan semangat karyawan terlihat ketika adanya kegiatan yang dilakukan lintas jabatan.

*“Kalo yang membuat saya merasa komunikasi yang menjadi lebih jelas itu karena adanya rapat rutin. Pertemuannya itu ada briefing ketika pagi, meeting per departemen setiap satu minggu sekali, rapat koordinasi dengan departemen yang berkaitan, banyak mba... Pertemuan non formal seperti ketika jemur pagi, senam setiap Jum’at untuk seluruh karyawan, terkadang ada acara makan-makan. Itu biasanya dilakukan setiap departemen masing-masing sih mba. Kalau bareng-barengnya ketika ada pencapaian target yang sesuai.”*

Manajemen melakukan pendekatan secara langsung dan dengan kegiatan-kegiatan formal dan non formal yang diadakan.

Adapun aktifitas komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**1. Mengadakan pertemuan rutin.**

Pertemuan yang diadakan setiap satu kali seminggu oleh masing-masing departemen ataupun pertemuan yang dilakukan oleh karyawan seluruh departemen dan manajemen dengan jadwal satu bulan sekali yang ditujukan untuk dapat menambah pengetahuan dari masing-masing karyawan agar mengetahui hambatan yang terjadi dan memahami bidang kerja bagian lain. Angga Pradipta juga menjelaskan rapat-rapat rutin dilakukan sebagai bentuk koordinasi agar semua bagian saling memahami.

*“Jadi karyawan yang sudah berhasil menaikkan dirinya, dia suatu saat akan merasa mentok gitu. Makanya itu kita perlu kasih ilmu-ilmu dengan training-training gitu. Lalu rapat rutin juga perlu dilakukan untuk membahas permasalahan yang sedang dihadapi dalam pekerjaan.”*

Karyawan dapat memberikan pendapat dan perusahaan bisa mendapatkan masukan dari pandangan karyawan terhadap perusahaan. Dalam pertemuan ini juga biasanya dimanfaatkan oleh atasan untuk memberikan pelatihan, motivasi, arahan dan evaluasi terhadap karyawan.



Gambar 10 Briefing Pagi Sebelum Memulai Pekerjaan

Nadira menambahkan bahwa perusahaan berusaha membimbing setiap karyawan apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.

*“baik sejauh ini untuk ke berkomunikasi dengan atasan saya tidak ada kendala sih ya mba ya. Karena komunikasi yang dilakukan juga sudah baik. Karena komunikasi secara langsung maupun tidak langsung tersampaikan dengan baik. Namun emang enggak bisa untuk ke semua atasan sih mba, sesuai jalur koordinasinya aja. Untuk saat*

*ini emang komunikasi lebih lancar mba, miskomunikasinya juga gak banyak”*

Komunikasi yang dilakukan sesuai garis koordinasi yang telah ditentukan. Sehingga segala kendala yang terjadi dapat terselesaikan dengan baik.

Selain itu, perusahaan juga mengupayakan agar karyawan menjaga kesehatan dan berolahraga. Kegiatan senam bersama juga diadakan oleh perusahaan untuk karyawan agar dapat menjaga produktifitas dan tubuh menjadi bugar. Olahraga tersebut juga dibuat khusus untuk seluruh karyawan dengan instruktur professional agar setiap gerakan sesuai dengan jadwal setiap hari Jum'at pada pukul 16.00 WIB sehingga memanfaatkan waktu 1 (satu) jam sebelum waktu pulang untuk mnyegarkan badan dengan olahraga rutin yang dilakukan. Tujuannya adalah agar dapat meningkatkan kekompakan dan kerja sama karyawan. Sehingga karyawan merasa lebih dekat dengan karyawan lain, saling mengenal dengan karyawan dengan unit yang berbeda dan komunikasi lebih bisa terjalin



*Gambar 11 Senam Rutin Setiap hari Jum'at*

## **2. Merayakan keberhasilan**

Setiap pekerjaan yang dilakukan tentunya ada keberhasilan dan kegagalan. Apabila terjadi kegagalan hal tersebut dijadikan bahan evaluasi dan pembelajaran agar tidak terulang. Jika pekerjaan tersebut berhasil biasanya karyawan di berikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi. Karena Sky Energy belum bisa memberikan benefit berupa bonus terhadap karyawan, maka para manager berinisiatif untuk memberikan apresiasi mandiri terhadap kinerja karyawan secara sederhana untuk menambah motivasi karyawan. Penghargaan tersebut adalah dengan diakui keberhasilannya dan dirayakan dengan makan siang bersama. Adapun penjelasan Nadira dalam departemen manufaktur, penghargaan yang dilakukan oleh managernya adalah dengan memberikan makanan ringan seperti coklat untuk grup yang menghasilkan produk NG (*Not Good*) paling sedikit. Karena dapat memaksimalkan penggunaan material dengan baik dan menjalankan SOP yang ditentukan, sehingga hasil dapat didapatkan secara maksimal. Dari perhatian kecil tersebut pada akhirnya membuat karyawan merasa dihargai usahanya dan ingin memberikan hasil yang terbaik. Efeknya adalah karyawan pun menjadi lebih menjaga cara kerjanya karena tidak ingin mengecewakan atasannya.





*Gambar 12 Perayaan Eksport Tepat Waktu*

### 3. Mengadakan kegiatan untuk mengembangkan karyawan

Kemampuan karyawan mencerminkan perkembangan perusahaan. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar lebih baik dan memberikan hasil yang maksimal, perusahaan mengadakan training-training yang menambah pengetahuan karyawan seperti;

- Training budaya perusahaan, kegiatan ini dilakukan untuk karyawan baru dan beberapa karyawan untuk mengingat kembali nilai-nilai perusahaan
- Training Microsoft Office, pelatihan ini ditujukan kepada para seluruh karyawan agar menguasai teknologi yang akan berguna dimasa mendatang ataupun untuk kebutuhan pembuatan laporan perusahaan. Pelatihan ini berisi pembelajaran mengenai cara menggunakan rumus, pembuatan laporan dalam aplikasi dan membuat presentasi menarik. Training diadakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Training terkait perusahaan dan keselamatan, karena Sky Energy bergerak di bidang energi batu dan terbarukan, perusahaan



memberikan pemahaman mengenai energi terbarukan, dan dampaknya terhadap dunia melalui Training Green Company. Hal ini untuk menyadarkan karyawan bahwa perusahaan dan mereka telah menjalankan sumbangsih besar untuk menyelamatkan bumi dari krisis energi. Lalu training kesehatan dan keselamatan kerja yang ditujukan untuk melatih ketanggap darurat karyawan terhadap bencana dan keadaan darurat.



*Gambar 13 Training Microsoft*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



*Gambar 14 Training Gambar Kesehatan dan Keselamatan Kerja*

#### **4. Melakukan pendekatan secara langsung kepada karyawan.**

Wigiawati menjelaskan pendekatan kepada karyawan dilakukan oleh team *HRD* selaku perwakilan manajemen dan sebagai penggiat kegiatan *employee relations*.

*“Oke baik. Kalo kita bicara nyaman dan betah tentunya banyak aspek ya mba yang perlu diperhatikan. Tapi kalo dari aspek komunikasi, ya seperti yang sudah saya sebutkan tadi. Oiya, pendekatan pribadi juga penting disini. Penting untuk management beaur sehingga karyawan merasakan kedekatan dan merasa diakui dan merasakan kekeluargaannya si perusahaan”*

*HRD* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkomunikasi secara langsung dalam forum ataupun pribadi untuk memberikan penjelasan lebih lanjut. Menurut Muji, bahkan team *HRD* juga ikut bergabung dengan acara yang diadakan karyawan diluar perusahaan seperti makan bersama (*liwetan*). Inisiatif yang dilakukan oleh *HRD* membuat karyawan operator tidak merasa di beda-bedakan

antara pekerja pabrik dengan pekerja staff dan memberikan pengertian bahwa perusahaan juga bertindak adil terhadap semua karyawan.

Muji menjelaskan sikap manajemen terhadap karyawan yang baru bergabung.

*“Buat saya yang karyawan baru, hal tersebut sangat menyenangkan dan sedikit menyegarkan pekerjaan yang rumit”*

Ketika hari pertama dikenalkan dengan budaya perusahaan, dan resiko pekerjaan, dikenalkan oleh bagian human resource ke semua unit kerja agar komunikasi sampai pada tempatnya. Cara penyampaiannya juga diperhatikan oleh kepala unit kerja agar pesan yang secara paralel tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh manajemen dan tidak ada kegagalan komunikasi. Karena kegagalan komunikasi tersebut akan berpengaruh pada kinerja dilapangan.

##### **5. Membuat atmosfer kerja yang baik**

Dalam mencapai atmosfer yang baik setiap karyawan berusaha saling menghargai dan mendukung rekan kerja terhadap pencapaiannya. Kedekatan karyawan juga menggambarkan kekompakan, adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk membuat *bounding* yang baik terhadap karyawan adalah dengan tidak terlalu mencampuri keperluan privasi antar karyawan, mendengarkan dan memberikan solusi terhadap kesulitan karyawan dalam bekerja, saling membantu dan memberikan dukungan. Seperti senior yang memberikan contoh mengenai cara kerja terhadap karyawan baru yang belum memahami betul kondisi kerja dalam perusahaan. Melakukan kegiatan agama bersama seperti buka puasa, pengajian, syukuran. Merupakan bentuk rasa terima kasih terhadap Tuhan Yang Maha Esa atas keberhasilan yang didapatkan dan mampu bertahan dengan baik dalam kondisi yang sulit. Kegiatannya melibatkan semua pihak dari pemilik perusahaan, karyawan, warga sekitar perusahaan dan anak-

anak yatim piatu. Syukuran tersebut diadakan setiap ulang tahun perusahaan dan ketika bulan Ramadhan sekaligus dengan acara buka puasa bersama.



*Gambar 15 Buka Puasa Bersama*

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan diharapkan dapat memecah jarak antara atasan dengan bawahan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan sesuai dan tidak ada rasa takut dari karyawan terhadap atasan, yang harus ditimbulkan adalah rasa saling menghormati kepada setiap karyawan.

#### **6. Memberikan apresiasi terhadap karyawan.**

Salah satu apresiasi yang dilakukan oleh manajemen adalah dengan adanya pentas seni yang dibuat untuk menyalurkan kreatifitas karyawan dalam bermusik, yang didalamnya juga terdapat permainan-permainan yang dapat meningkatkan bonding antara karyawan dengan perusahaan, maupun antar karyawan. Selain itu juga kegiatan tersebut bisa sebagai

penilaian seberapa jauh pemahaman karyawan terhadap nilai budaya yang diterapkan oleh perusahaan. Aktifitas tersebut sebagai salah satu bukti bahwa perusahaan memperhatikan mental karyawan dalam bekerja. Kegiatan ini direalisasikan pada tahun 2021 di lingkungan Sky Energy. Dari konsep, ide, pengisi acara dan tema semuanya diserahkan kepada kreatifitas karyawan.

Perusahaan juga memperhatikan karyawan dalam segi keselamatannya. Seperti pada saat pandemic Covid 19, perusahaan membayarkan biaya pemeriksaan virus karyawan yang terpapar, melakukan test swab rutin setiap minggu, memberikan vitamin dan juga asupan sehat yang berguna untuk meningkatkan daya tahan tubuh



*Gambar 16 Pentas Seni yang diadakan khusus internal perusahaan*

Nadira mengatakan karyawan merasa dianggap keberadaannya oleh perusahaan dengan ucapan ulang tahun yang diberikan oleh karyawan secara langsung atau melalui sistem absensi talenta. Biasanya atasan juga memberikan hadiah kecil kepada karyawan dan diadakan acara makan bersama untuk merayakan keberhasilan dan acara tertentu.

Kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh perusahaan sejauh ini menurut penuturan Wigiawati Utami sudah berdampak baik terhadap



kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penurunan produk gagal (Not Good) sebanyak 5% dalam periode Mei sampai dengan Juli 2022 setelah dilakukan rapat kerja internal rutin pada bagian manufaktur. Dalam rapat kerja tersebut diupayakan setiap kendala di sampaikan dan menemukan solusi. Lalu kedisiplinan karyawan juga meningkat dengan penilain absensi lebih konsisten, dengan adanya penilaian kerja yang adil yaitu bonus untuk karyawan disiplin dan adanya pemotongan gaji untuk karyawan yang tidak tepat waktu. Setiap karyawan lama dengan karyawan baru juga menjadi lebih akrab dengan adanya kegiatan formal dan informal yang dilakukan, itu membuat kegagalan komunikasi dapat dihindari karena tidak adanya senioritas. Dampaknya karyawan baru tidak sungkan untuk bertanya karena mendapat respon yang bai dan karyawan lama tidak ragu untuk mengajarkan karyawan baru. Sehingga setiap akaryawan memiliki pemahaman yang sama.

#### 4.3. Pembahasan

Berdasarkan anasis yang telah dilakukan oleh peneliti melalui Teori Komunikasi dan hasil wawancara beberapa narasumber, peneliti melihat bahwa didalam internal Sky Energy telah terjadi proses komunikasi yang dipengaruhi oleh unsur internal dan eksternal. Komunikasi tersebut terjadi karena adanya keadaan ketergantungan untuk mengatasi situasi lingkungan yang tidak pasti dan berubah-ubah. Komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan dengan adanya koordinasi antar karyawan mengenai pekerjaan yang yang dilakukan secara terus menerus. Peneliti menemukan bahwa strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan ditujukan untuk dapat menyesuaikan dengan budaya yang ada. Perusahaan sendiri sudah menentukan budaya yang disebut dengan GREAT.

Menurut Angga, General Manager, Komunikasi karyawan harus terjaga dengan baik agar dapat menjalankan pekerjaan dengan efektif. Karena dalam perusahaan adanya kebutuhan setiap karyawan saling bertukar informasi



untuk menjalankan pekerjaan. Setiap perusahaan memiliki cara tersendiri untuk membangun komunikasi yang baik dengan karyawannya. Oleh itu ditentukan strategi yang dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Wigiawati, HRGA Manager, Karyawan merupakan asset yang perlu dijaga oleh perusahaan dari segi kinerja, kesehatan, dan juga perlu dikembangkan kemampuannya untuk dirinya ataupun kebutuhan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan yang dilakukan perusahaan bahwa terdapat training-training dan kegiatan kesehatan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas diri karyawan. Training tersebut berguna untuk menjadi persiapan diri dimasa mendatang dan ada juga kegiatan senam bersama yang diadakan setiap hari Jum'at per minggu.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang kepada narasumber, adapun strategi yang ditetapkan oleh manajemen guna meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melakukan komunikasi agar dapat dilakukan secara berulang. Peneliti menemukan informasi yang telah disampaikan akan disebar kembali melalui aplikasi informasi yang tersedia diperusahaan Seperti grup Whatsapp, email, dan aplikasi absensi karyawan. Hal ini untuk memastikan bahwa setiap karyawan telah mengetahui informasi ataupun perubahan yang terjadi, walaupun saat itu sedang berada dilapangan atau luar perusahaan.

Perusahaan juga memberikan informasi secara lisan, tertulis, dan tergambar. Peneliti melihat informasi yang disampaikan tidak hanya melalui lisan melainkan juga tulisan. Jadi, hasil yang sudah disepakati dicetak untuk diletakkan dalam papan informasi. Adapun bentuk lain dari informasi tersebut seperti adanya instruksi penggunaan APAR yang ditempel dekat dengan APAR, dan disebar sesuai dengan jumlah titik APAR yang ada dalam perusahaan.

Dalam setiap perusahaan tentunya memiliki jabatan-jabatan tertentu untuk menentukan tugas dan tanggung jawab seorang karyawan. Peneliti juga mendapati Sky Energy membuat pengelompokkan jabatan yang di klasifikasikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian setiap karyawannya.

Kelompok Jabatan ini akan memudahkan dalam penilaian kinerja karyawan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diketahui hal apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya.

Upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan pengembangan karir sebagai bentuk dukungan perusahaan terhadap kualitas diri karyawan.

- Training New Employee yang dilakukan untuk karyawan baru dan karyawan dengan masa kerja diatas 5 tahun
- Training Microsoft untuk meningkatkan kemampuan administrasi untuk karyawan operator dan staff
- Training Keselamatan kerja sebagai bentuk waspada dan keselamatan diri untuk meminimalisir dan menghindari kecelakaan kerja.

Peneliti menganggap bahwa training-training yang dilakukan oleh perusahaan merupakan strategi perusahaan dalam meningkatkan pengetahuan karyawan di kemudian hari dalam era tekhnologi. Setelah diadakan training tentu harapannya akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik. Terutama dalam bidang yang belum dikuasai.

Selanjutnya adalah untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam kedisiplinan, perusahaan mengeratkan peraturannya. Karena adanya kelalaian yang dilakukan oleh karyawan pada saat pandemic berlangsung, perusahaan menilai kesempatan tersebut dimanfaatkan karyawan untuk lari dari tanggung jawabnya. Peneliti melihat perusahaan juga menyadari hal tersebut terjadi karena pada saat itu terjadi pemotongan hak karyawan, hal itu mempengaruhi kinerja karyawan yang kehilangan semangatnya dalam bekerja. Dibalik itu perusahaan menuntut karyawan tetap harus memberikan kontribusi terbaiknya terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti menemukan kegiatan yang dilakukan perusahaan meningkatkan kembali semangat karyawan, kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mendorong semangat kerja karyawan dan mengembalikan rasa kepercayaan antar karyawan maupun perusahaan.

Kegiatan mengarah pada pendekatan yang membiaskan jarak antara atasan dengan bawahan. Tujuannya adalah agar atasan dengan bawahan dapat menciptakan bonding dan membentk tim yang solid.

Peneliti mendapati kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan yaitu:

- Pentas seni yang diadakan pada akhir tahun 2021 untuk menyalurkan kreatifitas karyawan.
- Buka puasa bersama yang diadakan setiap bulan Ramadhan yang diikuti oleh seluruh karyawan dan manajemen.
- Melakukan olahraga bersama setiap hari Jum'at, futsal dan badminton pada hari Rabu yang disediakan dan didanai oleh perusahaan.
- Makan bersama dalam meningkatkan kebersamaan dan kekompakan setiap karyawan.

Setelah melakukan wawancara dengan Wigiawati, HRGA Manager, Peneliti mendapati bahwa komunikasi dilakukan dengan berulang karena dilihat dari kepentingan yang dibutuhkan pada saat penyampaian informasi. Dilakukan untuk meminimalisir ketidaktahuan karyawan terhadap informasi. Sehingga harapannya karyawan dapat mengikuti instruksi sesuai dengan arahan yang diinginkan perusahaan. Oleh karena itu penyampaian informasi disisipkan dimana ada kesempatan untuk disampaikan. Seperti *briefing*, rapat koordinasi, chore, bahkan training yang diadakan. Setiap informasi yang diterima dengan baik tentunya akan menghasilkan *feedback* yang baik juga dari karyawan.

Selanjutnya peneliti juga mewawancarai Nadira dan Muji yang merupakan karyawan manufaktur dan staff yang berbeda masa kerja. Sesuai dengan Teori yang dikemukakan oleh Anwar Arifin bahwa strategi adalah keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan. Strategi dan aktifitas komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah upaya untuk menghadapi segala situasi yang sedang terjadi, dan akan terjadi di masa yang akan datang. Situasi yang dimaksud adalah

keadaan yang berbeda dengan kondisi sebelumnya dalam segi lingkungan, budaya, maupun perkembangan teknologinya.

Peneliti menilai perbedaan situasi tersebut terjadi ketika pandemic covid 19. Saat itu, Sky Energy memberlakukan sistem bekerja dari rumah. Karena jadwal bekerja tidak dalam lingkungan kantor, hal tersebut dimanfaatkan oleh karyawan untuk melalaikan tugasnya. Selama pandemic berlangsung, banyak industri yang terdampak atas situasi pandemic. Sky Energy juga terkena dampak atas situasi tersebut. Sehingga dengan terpaksa merumahkan beberapa karyawan, memotong gaji karyawan, dan memberlakukan sistem kerja WFH-WFO. Keadaan tersebut disadari oleh manajemen bahwa dapat menurunkan semangat kerja karyawan.

Disamping itu manajemen juga mempersiapkan cara terbaik untuk mengembalikan semangat dan kepercayaan karyawan melalui pendekatan langsung dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Peneliti juga mendapatkan bukti perusahaan juga memfasilitasi karyawan dalam segi komunikasi jarak jauh dengan menyediakan grup-grup koordinasi, dan aplikasi khusus yang dibuat untuk kebutuhan rapat yang perlu dilakukan seperti zoom, google meet, dan melalui media komunikasi lain. Perhatian terhadap karyawan tersebut berdampak baik kepada karyawan dan juga perusahaan. Karena karyawan dapat tetap memberikan hasil kerja walaupun dari rumah dan kondisi kesehatan karyawan pada saat bekerja di perusahaan juga terjaga. Sehingga tidak banyak karyawan yang terpapar pada saat itu.

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber yang dipilih, Peneliti menilai strategi yang dijalankan Sky Energy Indonesia tidak hanya dalam segi operasional, namun juga komunikasi. Perusahaan berusaha memberikan penjelasan yang baik terhadap setiap perubahan maupun kondisi yang terjadi. Setiap perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang nyaman untuk karyawannya lengkap dengan segala sistem, perangkat, dan atribut yang dapat memenuhi harapan karyawan atas apa yang telah berikan berbanding lurus dengan apresiasi yang dilakukan

oleh perusahaan terhadap karyawan. Selain dengan tujuan dan target yang jelas, Sky Energy juga membangun budaya perusahaan demi menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Selain itu, Sky Energy juga memperhatikan perkembangan karyawannya melalui kelompok jabatan terkait kemampuan dan keahliannya. Perusahaan juga menyediakan fasilitas kerja yang mendukung, memberikan rewards berupa kegiatan diluar perusahaan walaupun secara sederhana, tetapi dapat menambah semangat kerja karyawan. Situasi tersebut menciptakan suasana yang lebih fleksibel antara management dengan karyawan. Seperti yang dijelaskan dalam teori kinerja salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, bukan hanya menilai dari kuantitas yang dihasilkan melainkan secara hubungan / *bounding* yang di lakukan.

Strategi yang dilakukan HR Sky Energy berhasil meningkatkan kinerja karyawan dari segi kedisiplinan, kreativitas dan juga kerja sama team yang memiliki kontak langsung dalam proses kerja sesuai. Hal tersebut sesuai dengan teori kinerja yang dijelaskan oleh Mangkunegara bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kerja sama yang dilakukan karyawan berhasil mempertahankan proses operasional organisasi. Secara proses internal, tidak terdapat hambatan yang berujung pada konflik yang berpengaruh pada perusahaan. Semangat kerja yang muncul karena adanya strategi yang dilakukan perusahaan, berdampak positif pada kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.