

Analisis *Employee Relations* di Eboni (PT. Eboni Sri Gemahloji)

Nabilla Kusuma Vardhani, M.A.¹, Ummul Hasanah, M.A.², Bendina Morezky³

^{1,2,3}Bachelor of Applied English, Sekolah Vokasi, Universitas Gadjah Mada
Yogyakarta, Indonesia

e-mail: nabilla.kusuma.v@ugm.ac.id, ummul.hasanah@ugm.ac.id, bendinamorezky@mail.ugm.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi *employee relations* di PT. Eboni Sri Gemahloji, sebuah Usaha Kecil Menengah (UKM) di Klaten, Provinsi Jawa Tengah. UKM ini berhasil mengelola hubungan dengan karyawannya dibuktikan dengan tingkat pengunduran diri (*turnover*) yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi. Keduanya membawa pertumbuhan yang baik bagi perusahaan ini. Selama lima tahun terakhir, termasuk di era pandemi, *turnover* rata-rata di perusahaan ini hanya 8,5% per tahun. Angka ini tergolong rendah (kurang dari 10%) dalam standar berbagai jenis industri. Hal ini merupakan pencapaian yang luar biasa bagi perusahaan, ditambah dengan produktivitas karyawan yang tinggi, yang tercermin dari pencapaian produksi pesanan produk mereka. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi deskriptif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan telaah pustaka. Hasil penelitian dipaparkan dalam kerangka konsep iklim komunikasi organisasi Redding, menguraikan bagaimana *supportiveness* (dukungan), *trust* (kepercayaan), *openness* (keterbukaan), *participative decision-making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan), serta *high performance goals* (tujuan kinerja tinggi) dijalankan di PT. Eboni Sri Gemahloji.

Kata kunci: *Employee Relations*, Keterlibatan Karyawan, Usaha Kecil Menengah (UKM).

ABSTRACT

This study examines the implementation of employee relations at PT. Eboni Sri Gemahloji, a Small and Medium Enterprise (SME) in Klaten, Central Java Province. This SME has successfully managed its employee relations, as evidenced by its low turnover rate and high employee productivity. Both have led to positive growth for the company. Over the past five years, including during the pandemic, the average annual turnover rate at this company has been only 8.5%. This figure is considered low (less than 10%) by industry standards. This is a remarkable achievement for the company, coupled with high employee productivity, which is reflected in their product order production achievements. The research approach used was qualitative with descriptive study method. Data collection methods included interviews and a literature review. The research results are presented within Redding's organizational communication climate framework, outlining how supportiveness, trust, openness, participative decision-making, and high-performance goals are implemented at PT. Eboni Sri Gemahloji.

Keyword: Employee Relations, Employee Engagement, Small and Medium Enterprises (SMEs).

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan karyawan atau kinerja bisnis yang baik untuk menghadapi tantangan ekonomi global (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). Kinerja bisnis dapat dicapai melalui pengelolaan proses bisnis serta sumber daya manusia (karyawan) yang baik. Dalam mengelola karyawannya, perusahaan perlu mengimplementasikan hubungan karyawan (*employee relations*) yang baik.

Employee relations dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang strategis, sebagai mekanisme proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Keterlibatan karyawan yang tinggi secara langsung berkontribusi pada pengurangan konflik, peningkatan komunikasi, dan kepercayaan yang lebih besar antara manajemen dan karyawan, sehingga memperkuat kualitas hubungan kerja secara keseluruhan (Saks, 2019).

Karyawan yang terlibat dengan perusahaan cenderung memberikan upaya terbaiknya, menyumbangkan ide-ide inovatif, dan bekerja secara

efisien. Mereka juga cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaannya, sehingga menghasilkan tingkat pergantian karyawan yang rendah – di mana pergantian karyawan menimbulkan risiko yang signifikan terhadap stabilitas dan keberhasilan perusahaan (Suyono, Eliyana, & Ratmawati, 2020). Selain itu, mereka membantu menjaga tenaga kerja yang stabil, yang akan mendorong organisasi untuk bersaing dan mencapai tujuan.

Keterlibatan karyawan sekarang diakui sebagai topik penting di perusahaan karena terkait dengan tingkat pergantian karyawan, produktivitas karyawan, dan pada akhirnya pertumbuhan perusahaan (Miawati, Sunaryo, & Yusnita, 2020). Topik ini telah banyak dibahas dalam bidang pengembangan organisasi, manajemen, dan psikologi industri (Mercurio, 2015). Hal ini dikarenakan keterlibatan karyawan merupakan sesuatu yang harus dibangun; bukan sesuatu yang muncul dengan sendirinya. Keterlibatan karyawan meliputi seni mengelola komunikasi organisasi, manajemen, dan psikologi industri yang nantinya akan berdampak pada kesehatan dan tujuan perusahaan. Kegiatan yang dilakukan bergantung pada

kebijakan perusahaan, misalnya dengan menyelenggarakan acara khusus, merayakan prestasi, memberikan pelatihan, insentif, hibah, dan sebagainya.

Dalam sektor industri, seseorang dapat menjadi seorang profesional ketika dirinya terlibat dalam pekerjaannya. Semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka semakin baik pula kualitas pekerjaan yang diperoleh (Satata, 2021). Hal tersebut kemudian akan berdampak positif terhadap pertumbuhan perusahaan.

Salah satu hal penting untuk menjaga hubungan di dalam organisasi adalah dengan menjaga komunikasi. Komunikasi karyawan telah menjadi cara utama untuk menjaga dan memelihara kepercayaan serta loyalitas antar pekerja. Namun, selama bertahun-tahun, komunikasi karyawan dianggap kurang penting dibandingkan dengan fungsi media, pemerintah, dan hubungan investor yang lebih glamor dan mungkin lebih "kritis" (Seitel, 2017). Hal ini tentu perlu menjadi perhatian utama bagi setiap perusahaan karena karyawan tidak lagi dianggap sebagai biaya melainkan aset bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen memiliki tugas untuk memanusiakan karyawannya guna mencapai keharmonisan antar karyawan sehingga tujuan perusahaan terwujud.

Perusahaan dalam berbagai skala membutuhkan karyawan yang berkualitas dan loyal. Kualitas karyawan akan mendorong produktivitas perusahaan, sedangkan loyalitas karyawan akan memengaruhi keberlanjutan perusahaan di mana perusahaan tidak perlu membuang waktu, tenaga, dan uang untuk merekrut karyawan lagi jika memiliki karyawan yang loyal. Kualitas ini dapat dioptimalkan dengan mendorong keterlibatan mereka dalam perusahaan. Namun, dalam banyak kasus, masalah terbesar adalah karyawan tidak tahu di mana posisi mereka di mata manajemen. Padahal, semakin pekerja memahami seberapa baik mereka cocok dengan citra yang diharapkan oleh perusahaan, mereka akan semakin aman dan loyal (Seitel, 2017).

Terpenuhinya *gap* tersebut kemudian perlu disadari oleh manajemen agar para karyawannya dapat bekerja secara optimal. Oleh karena itu, berbagai pendekatan dan strategi perlu dilakukan oleh manajemen untuk mengelola orang-orang yang ada di dalamnya. Berbagai jenis perusahaan, termasuk usaha kecil menengah (UKM), perlu mempertahankan karyawannya untuk menjamin keberlangsungan perusahaan. UKM merupakan sebutan bagi perusahaan atau bisnis yang memiliki skala operasi, pendapatan, dan jumlah karyawan yang lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan besar.

Di Indonesia, UKM merupakan salah satu pilar utama perekonomian, yang mampu menciptakan lapangan kerja, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB). Bagi para pelaku usaha kecil menengah (UKM), disarankan untuk merekrut karyawan yang selaras dengan organisasi, memenuhi kebutuhan karyawan secara efektif, serta menciptakan rasa aman karier dan stabilitas pekerjaan untuk mencegah terjadinya *turnover*.

Salah satu UKM yang berhasil adalah PT. EBONI SRI GEMAHLOJI, yang selanjutnya disebut Eboni, yang berlokasi di Klaten, Jawa Tengah. Produknya berupa jam tangan kayu dan telah diekspor ke berbagai belahan dunia.

Merujuk pada laporan survei tiga tahunan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), tingkat inklusi keuangan di Jawa Tengah pada 2019 mencapai 65,71 persen. Sementara itu, pada 2022 meningkat hingga 85,97 persen. Eboni yang berada di Klaten turut mendorong peningkatan inklusi keuangan di Jawa Tengah. Selain itu, Eboni secara konsisten menorehkan prestasi di berbagai bidang sebagai UKM. Pada tahun 2025, Eboni berhasil meraih penghargaan sebagai *Village Entrepreneur with Outstanding Local Product* pada ajang APUDSI Award. Sementara di tahun 2024, Eboni berhasil menyabet gelar sebagai MSME *Champion Business Accelerator* yang diadakan oleh Kementerian Informasi dan Komunikasi. Setahun sebelumnya, di tahun 2023, Eboni juga meraih penghargaan sebagai *Best Finalist in Craft Sub Sector* pada acara Indonesian *Creative Appreciation* yang diadakan oleh Kemenparekraf setelah setahun sebelumnya tepatnya di 2022, Eboni juga berhasil mendapatkan *Merit Prize in Other Natural Material Category, INACRAFT Award*. Keadaan pasca pandemi tidak menyurutkan semangat Eboni. Terbukti di tahun 2021, Eboni berhasil meraih predikat *Good Design Award* dalam ajang Indonesia *Good Design Selection 2021*.

Torehan prestasi Eboni di berbagai bidang ini membuktikan semangat Eboni sebagai UKM untuk selalu berkarya dan berkembang menjadi lebih baik. Prestasi-prestasi tersebut tidak lepas dari kerja keras orang-orang di balik Eboni dan juga penerapan sistem kerja di Eboni yang mengantarkan pada torehan prestasi gemilang.

Penelitian ini akan membahas bagaimana Eboni mengelola karyawannya, yang berdampak pada keberhasilan perusahaan. Perusahaan ini layak untuk diteliti karena konsistensi prestasinya, serta sejarahnya yang berawal dari bengkel rumahan dengan jumlah pekerja kurang dari 10 orang, hingga memiliki kantor 4 lantai dengan lebih dari 20 karyawan tetap dengan *turnover* rendah. Hasilnya dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam mengelola hubungan karyawannya.

METODOLOGI

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi deskriptif. Pemilihan metode studi deskriptif didasarkan pada tujuan penelitian untuk memaparkan, mendeskripsikan, dan menganalisis secara mendalam mengenai implementasi praktik manajemen karyawan yang dilakukan oleh Eboni selama periode 2023-2024. Studi deskriptif relevan digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan kontekstual mengenai suatu fenomena yang menunjukkan kinerja positif dalam organisasi, diindikasikan dengan adanya dampak positif pada beberapa aspek.

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan sarana untuk menjelajahi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau manusia (Creswell, 2014). Esensi dari penelitian ini adalah deskripsi, di mana data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata atau gambar, bukan angka, dan hasilnya disajikan secara kaya deskriptif, termasuk kutipan langsung dari data untuk mengilustrasikan dan

membuktikan presentasi temuan (Bogdan & Biklen, 1982; Merriam, 1998). Proses penelitian kualitatif bersifat induktif, di mana pertanyaan dan prosedur dapat berkembang, dengan analisis data yang secara bertahap membangun tema-tema umum dari hal-hal yang spesifik di lapangan, dan pada akhirnya peneliti membuat interpretasi makna dari data yang ditemukan (Creswell, 2014).

Metode pengumpulan data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dan telaah dokumen. Pemilihan kedua metode ini bertujuan untuk mendapatkan data yang komprehensif dan mendalam sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif. Wawancara dilakukan secara terstruktur dan semi-terstruktur kepada pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait manajemen karyawan di Eboni. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana informan dipilih berdasarkan kriteria dan tujuan spesifik penelitian. Informan dikelompokkan menjadi informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci berasal dari manajemen level atas, yang dalam hal ini merupakan CEO atau *owner* Eboni bernama Afidha Fajar Adhitya. Informan kunci tersebut dipilih karena memiliki otoritas pengambilan keputusan dan pemahaman strategis mengenai kebijakan perusahaan, visi, serta implementasi program manajemen karyawan secara keseluruhan, sehingga dapat memberikan kerangka kerja teoretis dan manajerial dari fenomena yang diteliti.

Sementara itu, informan pendukung adalah karyawan Eboni pada saat penelitian ini dilakukan, yakni Trishna Dewi Wulandari. Informan pendukung dipilih dari karyawan sebagai pihak yang secara langsung mengalami implementasi kebijakan serta berinteraksi harian dengan karyawan lainnya. Selain itu, informan pendukung dapat menjelaskan perspektif yang beragam serta pengalaman empiris mengenai kondisi tempat kerja, komunikasi organisasi, sekaligus mengafirmasi penjelasan dari CEO selaku informan utama.

Selain wawancara, dilakukan juga telaah dokumen berupa telaah pustaka. Telaah pustaka dilakukan dengan menelaah buku-buku, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen karyawan, studi deskriptif, dan faktor-faktor yang memengaruhi hubungan baik dengan karyawan (*employee relations*). Hal ini berfungsi sebagai landasan teoretis yang kuat untuk analisis data. Selain itu, telaah terhadap konten media sosial Eboni juga dilakukan untuk mendapatkan informasi lebih lengkap.

Dari hasil wawancara dengan CEO dan karyawan, didukung dengan data dari media sosial Eboni, didapatkan data yang selaras meliputi berbagai program yang menunjukkan pengelolaan hubungan karyawan. Hasil penelitian ini kemudian dipaparkan dan dianalisis berdasarkan kerangka konsep Charles Redding mengenai iklim komunikasi organisasi (*organizational communication climate*). Pribadi & Suryaningsih (2020) menguji konsep iklim komunikasi organisasi tersebut, yang terdiri atas *supportiveness* (dukungan), *trust* (kepercayaan), *openness* (keterbukaan), *participative decision-making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan), serta *high performance goals* (tujuan kinerja

tinggi), dan menemukan bahwa implementasi iklim komunikasi organisasi positif tersebut berpengaruh secara signifikan dalam keterlibatan karyawan, yang membuktikan manajemen hubungan karyawan yang berhasil. Adapun Saks (2019) merangkum bahwa beberapa faktor seperti *voice* (suara), *trust* (kepercayaan), dan *support* (dukungan) yang merupakan bagian dari konsep Redding terbukti membentuk hubungan kerja yang efektif. Dalam penelitian ini, pemaparan dan analisis akan didasarkan pada lima konsep Redding yang teridentifikasi memengaruhi *employee relations* yang terjadi dan dilakukan di Eboni selama tahun 2023-2024.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen hubungan karyawan merupakan salah satu upaya yang dapat mendorong kemajuan perusahaan. Redding mengidentifikasi lima elemen kunci yang membentuk iklim komunikasi yang positif dan dibuktikan dalam penelitian Pribadi & Suryaningsih (2020) dan Saks (2019).

Lima elemen kunci tersebut yakni *supportiveness* (dukungan), *trust* (kepercayaan), *openness* (keterbukaan), *participative decision-making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan), serta *high performance goals* (tujuan kinerja tinggi).

3.1 Elemen Pertama – *supportiveness* (dukungan)

Eboni membangun lingkungan kerja yang menyenangkan dan suportif melalui berbagai kegiatan yang menyenangkan bagi karyawannya. Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan keakraban, meningkatkan moral kerja, dan menciptakan rasa memiliki di antara karyawan. Berikut beberapa kegiatan yang menunjukkan dukungan perusahaan sebagaimana dijelaskan Afidha (*owner*) dan dialami langsung oleh Trishna (karyawan):

1. *Internal gathering* yang meliputi:

- Jumat Berkah: Setiap hari Jumat, perusahaan menyelenggarakan acara Jumat Berkah untuk menyambung silaturahmi, refleksi spiritual, dan makan bersama.
- Buka Puasa Bersama: Selama bulan suci Ramadhan, Eboni menyelenggarakan acara buka puasa bersama untuk menumbuhkan rasa kebersamaan.
- Syukuran pasca pameran: Setelah pameran yang diikuti oleh Eboni atau acara sukses lainnya dari perusahaan, Eboni selalu memberikan jamuan makan bersama kepada karyawannya untuk menghargai kontribusi mereka dan menumbuhkan rasa kebersamaan.

2. Merayakan Ulang Tahun Karyawan:

Eboni membuat setiap karyawan merasa dihargai dan diapresiasi dengan menyelenggarakan perayaan ulang tahun. Hal ini menunjukkan dukungan perusahaan terhadap setiap individu yang ada di Eboni.



Sumber: Peneliti

Gambar 1. Perayaan ulang tahun di Eboni

3. *Employee's Day Out:*

Eboni memberikan *support* mental kepada karyawannya dengan mengajak karyawannya melepaskan diri sejenak dari rutinitas kerja dengan piknik bersama. Acara ini bertujuan untuk menyegarkan pikiran dan meningkatkan ikatan tim. Eboni menyelenggarakan acara "Employee Day Out" secara rutin. Liburan ini memberi karyawan kesempatan untuk bersantai, bersosialisasi, dan terlibat dalam kegiatan menyenangkan di luar tempat kerja.



Sumber: Peneliti

Gambar 2. *Employee's Day Out* karyawan Eboni

4. *Office Theme Day:*

Eboni memberikan sentuhan kreativitas di tempat kerja dengan menyelenggarakan "Hari Bertema Kantor" pada tanggal tertentu. Hari-hari bertema ini mendorong karyawan untuk mengekspresikan diri, terlibat dalam kompetisi yang bersahabat, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih semarak dan menarik.

5. *Movie Time:*

Eboni secara rutin menyelenggarakan acara menonton film bagi para karyawan, menyediakan wadah untuk bersantai, hiburan, dan bersenang-senang bersama. Inisiatif ini membantu mengurangi stres, meningkatkan keakraban, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan.

Kelima kegiatan tersebut termasuk budaya organisasi yang dibangun oleh Eboni. Budaya organisasi terkait dengan bagaimana individu memahami budaya khas organisasi mereka (Paramita, Lumbanraja, & Absah, 2020). Budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif (Arif, Zainuddin, & Hamid, 2019; Lie, Dharma, Wakhyuni, & Sudirman, 2021; Meng & Berger, 2019; Paais & Pattiruhu, 2020; Pawirosumarto et al., 2017; Shahzad, 2012; Sharma, 2017). Selain itu, Korda dan Rachmawati (2022) menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.

3.2 Elemen Kedua – *trust* (kepercayaan)

Komunikasi dalam kepemimpinan merupakan unsur yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (Zahara, 2018). Dalam hal ini, pimpinan Eboni memiliki peran aktif dalam membentuk komunikasi organisasi yang membangun suasana saling percaya dan menghargai. Hal ini meliputi keterbukaan dalam berbagi informasi dan dialog dua arah antara manajemen dan karyawan. Afidha menuturkan, Eboni memberikan kejelasan mengenai jam kerja serta aturan selama jam kerja (misalnya tidak boleh menggunakan *handphone* selain urusan pekerjaan). Namun demikian, karyawan diberi kepercayaan mengenai teknis dalam menyelesaikan targetnya.

Kepercayaan juga diberikan kepada karyawan untuk berkreasi dalam produksi video konten Eboni. Video-video tersebut meliputi berita perusahaan, prestasi karyawan, dan segmen-segmen yang menyenangkan, yang kemudian diunggah dalam media sosial Eboni.

Selain itu, Eboni memupuk komunikasi organisasi yang berakar pada empati, rasa hormat, dan profesionalisme. Afidha menuturkan, prinsip etika dasar seperti mengatakan "tolong," "maaf," dan "terima kasih" tertanam kuat dalam gaya komunikasi di perusahaan. Di Eboni, senioritas tidak berlaku; sebaliknya, manajemen menciptakan suasana kekeluargaan yang saling mendukung dan percaya.

Secara keseluruhan, komitmen Eboni untuk menjaga keterikatan dan kesejahteraan karyawan telah dibuktikan dengan berbagai kegiatan yang menyenangkan. Kontrol bersama dengan penghargaan dan pengakuan serta kesesuaian nilai memprediksi keterikatan karyawan (Chandani, Mehta, Mall, & Khokhar, 2016).

3.3 Elemen Ketiga – *Openness* (keterbukaan)

Afidha memaparkan, Eboni menerapkan prinsip-prinsip manajerial yang dibangun atas keterbukaan dengan memprioritaskan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Ada beberapa poin yang dijelaskan Afidha terkait keterbukaan ini, di mana manajemen Eboni bersikap terbuka untuk membahas hal-hal di bawah ini.

Yang pertama adalah tentang gaji. Meskipun Eboni adalah UKM yang terletak di kecamatan terpencil yang jauh dari kota, di mana biaya umumnya lebih rendah, perusahaan memilih untuk membayar gaji yang lebih tinggi dari upah minimum setempat. Keputusan ini mencerminkan dedikasi Eboni untuk menghargai dan memberi kompensasi yang adil kepada karyawannya.

Afidha menjelaskan, dengan menawarkan gaji yang kompetitif, Eboni tidak hanya menarik pekerja terampil tetapi juga membantu mempertahankan mereka dengan memastikan mereka dibayar dengan baik. Komitmen ini sangat penting selama masa-masa sulit, terbukti saat pandemi di mana banyak bisnis terpaksa mengurangi atau membuat keputusan sulit, namun, Eboni tetap fokus untuk mempertahankan karyawannya.

Yang kedua terkait dengan manajemen keuangan. Bagi Afidha selaku *owner*, mengelola keuangan bukan hanya tentang menyeimbangkan anggaran atau memangkas biaya; tetapi juga tentang memastikan bahwa kesejahteraan karyawan selalu menjadi prioritas utama. Artinya, ketika membuat keputusan keuangan, perusahaan mempertimbangkan bagaimana pilihan tersebut akan memengaruhi karyawannya.

Yang ketiga adalah tentang asuransi kerja. Komitmen Eboni terhadap praktik manajemen yang baik ditunjukkan melalui pendekatan komprehensifnya terhadap asuransi pekerja, khususnya melalui BPJS Ketenagakerjaan. Program asuransi ini dirancang untuk memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke perawatan kesehatan dan dukungan finansial yang diperlukan saat dibutuhkan. Dengan menyediakan asuransi ini, Eboni menunjukkan komitmen yang kuat terhadap kesejahteraan para pekerjanya. Artinya, karyawan tidak hanya terlindungi dari cedera terkait pekerjaan, tetapi juga menerima dukungan untuk kesehatan dan kesejahteraan mereka, yang dapat mencakup perawatan medis dan bantuan finansial jika mereka tidak dapat bekerja karena sakit atau cedera. Cakupan asuransi semacam ini mencerminkan dedikasi Eboni untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terjamin.

Keempat, yakni pelatihan karyawan. Perusahaan ini merancang pengembangan keterampilan yang paling relevan dengan tujuan karier pribadi dan tanggung jawab pekerjaan spesifik karyawan. Misalnya, untuk karyawan produksi diberi pelatihan produksi jam tangan; untuk karyawan yang layak untuk naik jabatan menjadi manajer, Eboni menyediakan pelatihan khusus yang mempersiapkan mereka menjadi pemimpin. Fokus pada pengembangan personal ini menunjukkan bahwa Eboni berdedikasi untuk membantu karyawannya tumbuh dan sukses dalam karier mereka.



Sumber: Peneliti

Gambar 3. Pelatihan karyawan Eboni

Selanjutnya yang kelima, Eboni secara terbuka membicarakan teknis pekerjaan lembur. Eboni menawarkan fasilitas konsumsi dan bonus besar. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Eboni menghargai usaha ekstra yang dilakukan karyawannya dan berkomitmen untuk mengakui dan menghargai kerja keras mereka. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan terdorong untuk memberikan upaya terbaik mereka dan mengetahui bahwa upaya lembur mereka akan dihargai dengan layak.

Keenam, Eboni menyediakan fasilitas asrama yang nyaman dan memadai. Baik karyawan tetap maupun pekerja magang, mereka memiliki tempat tinggal yang nyaman dan memenuhi kebutuhan dasar mereka. Salah satu alasan penyediaan fasilitas asrama adalah karena banyaknya karyawan/pekerja magang yang datang dari kota lain agar mereka berkinerja dengan lebih baik.

3.3. Elemen Keempat – *Participative decision-making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan)

Kepemimpinan organisasi dan kualitas hubungan manajer-karyawan telah diidentifikasi sebagai pengaruh nonmoneter utama pada keterikatan karyawan dan upaya diskresioner (Brunetto, Teo, Shacklock, Farr-Wharton, & Shriberg, 2017; Chaurasia & Shukla, 2013; Radda, Majidadi, & Akanno, 2015). Salah satunya ditunjukkan dengan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Di Eboni, kepemimpinan sepenuhnya dipegang oleh pemilik perusahaan, Afidha Fajar Adhitya, yang memainkan peran utama dalam mengarahkan perusahaan. Namun demikian, Afidha turut melibatkan karyawannya dalam mengambil keputusan untuk hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan produk. Misalnya, dengan melakukan rapat.



Sumber: Peneliti

Gambar 4. Rapat penentuan pengembangan produk Eboni

Berdasarkan penuturan Trishna selaku karyawan, Eboni memperlakukan karyawan dan pekerja magang dengan setara. Hal ini menunjukkan bahwa Eboni menghargai setiap anggota tim di mana pekerja magang tidak hanya dilihat sebagai bantuan sementara tetapi sebagai kontributor penting bagi perusahaan. Seperti yang disebutkan oleh Alqarni (2016), kualitas kerja sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi sehingga dapat menghasilkan keterlibatan karyawan bagi setiap individu. Selama magang, mereka diikutsertakan dalam rapat tim bersama pimpinan dan karyawan. Pendapat dari seluruh elemen dihargai, dan mereka menerima umpan balik yang sesuai. Hasilnya, menurut Trishna, pekerja magang menunjukkan kualitas kerja yang baik dan berkolaborasi dengan harmonis dengan karyawan.

3.4. Elemen Kelima – *High performance goals* (tujuan kinerja tinggi)

Keberadaan Eboni di Klaten memegang peranan penting untuk mendukung sektor ekonomi inklusif di Jawa Tengah. Berdasarkan survei tiga tahunan Otoritas Jasa Keuangan, angka inklusivitas di Klaten meningkat pesat dari 65,71% pada tahun 2019 menjadi 85,97% pada tahun 2022. Pertumbuhan yang signifikan ini menunjukkan dampak positif Eboni dalam meningkatkan aksesibilitas keuangan dan memberdayakan masyarakat di wilayah tersebut.

Dalam kepemimpinannya, Afidha menjelaskan bahwa untuk membangun budaya kerja yang profesional, seorang pemimpin harus terlebih dahulu menjadi panutan yang baik. Ia memahami bahwa memimpin dengan profesionalisme berarti menunjukkan standar yang tinggi dalam semua aspek pekerjaan, mulai dari menghasilkan produk dengan kualitas terbaik hingga memastikan bahwa gaji dibayarkan tepat waktu. Kepemimpinan Afidha tidak

hanya tentang penerapan kebijakan tetapi juga tentang pemenuhan janji yang dibuat kepada karyawan. Misalnya, Afidha berkomitmen untuk selalu menepati perjanjian kerja dan memastikan semua kesepakatan yang dibuat dengan karyawan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan hubungan saling pengertian antara pimpinan dan staf. Dengan menjadi panutan dalam hal profesionalisme, Afidha tidak hanya menginspirasi karyawan untuk mengikuti jejaknya, tetapi juga membangun rasa percaya dan hormat di seluruh perusahaan. Hal ini dikonfirmasi oleh karyawan yang bekerja di sana, yang juga menjadi informan bagi penelitian ini.

Berdasarkan pemaparan Afidha, untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, Eboni menerapkan budaya kehadiran tepat waktu dan kepatuhan terhadap indikator kinerja utama (KPI). Tidak hanya kehadiran, Eboni juga mendorong karyawannya untuk pulang tepat waktu. Selama jam kerja, karyawan tidak diperbolehkan melakukan hal-hal di luar pekerjaan. Setiap karyawan memiliki target masing-masing yang harus dipenuhi, mengacu pada KPI mereka. Namun, perusahaan tidak membatasi kebebasan dan kreativitas karyawannya dengan menciptakan budaya inklusif.

Untuk mewujudkannya, Eboni menyediakan berbagai fasilitas termasuk makanan dan minuman gratis di dapur, televisi dengan akses Netflix dan YouTube, ruang tidur siang khusus saat istirahat, joglo untuk bersantai, makan camilan, dan tidur saat istirahat, serta studio lengkap dengan alat musik seperti piano, bass, dan gitar. Langkah-langkah ini menunjukkan komitmen Eboni untuk menciptakan tempat kerja yang mendorong peningkatan kebahagiaan dan produktivitas.

KESIMPULAN

Dari pemaparan di atas, dalam mengelola hubungan karyawannya, Eboni menerapkan berbagai program dan kegiatan yang dapat dikategorikan sesuai lima elemen kunci Redding yakni *supportiveness* (dukungan), *trust* (kepercayaan), *openness* (keterbukaan), *participative decision-making* (partisipasi dalam pengambilan keputusan), serta *high performance goals* (tujuan kinerja tinggi).

Eboni tidak hanya memfasilitasi karyawannya dengan kegiatan-kegiatan yang menyenangkan untuk bersenang-senang, tetapi juga dengan fasilitas kantor yang dapat digunakan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan membantu karyawan dalam pekerjaannya. Selain itu, Eboni mendisiplinkan kebiasaan-kebiasaan di antara karyawan yang telah dicontohkan oleh pemilik dan pimpinan perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya proses timbal balik antara karyawan dan perusahaan.

Sebagaimana perusahaan memenuhi hak dan kebutuhan karyawannya, karyawan Eboni juga memiliki kewajiban yang harus mereka selesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dilakukan mendorong pertumbuhan perusahaan dan memper-tahankan tingkat *turnover* di perusahaan, di mana tingkat *turnover* yang rendah membuktikan bahwa tingkat

keterikatan karyawan Eboni berada pada posisi yang tinggi. Sebagai hasil dari penelitian ini, dapat dilihat bahwa hubungan karyawan yang baik dikelola dengan berbagai kegiatan dan program oleh Eboni.

REFERENSI

- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of work life as a predictor of work engagement among the teaching faculty at King Abdulaziz University. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8), 118–135.
- Arif, S., Zainuddin, & Hamid K, A. (2019). Influence of leadership, organizational culture, work motivation, and job satisfaction of performance principles of senior high school in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 239–254.
- Baumark, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success, (report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study). *Workspan*, 47(11), 48–52.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Allyn and Bacon.
- Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., & Shriberg, A. (2017). The impact of supervisor-subordinate relationships and a trainee characteristic upon police officer work outcomes. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 423–436. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.27>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1–7.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465–493. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-04-2013-B002>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49–69. <https://doi.org/10.1002/piq.20110>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Khoirunnisa, E. M., & Handayani, A. (2022). The Roles of Public Relations in Strengthening Internal and External Relations in Block71 Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276.
- Korda, B. B., & Rachmawati, R. (2022). The influence of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and employee commitment. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(2), 57–73. <https://doi.org/10.33830/jom.v18i2.3706.2022>
- Lie, D., Dharma, E., Wakhunyi, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on teacher job satisfaction: the role of principal supervision, organizational culture, motivation, and compensation. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 17(2), 234–248. <https://doi.org/10.33830/jom.v17i2.1302.2021>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.
- Miawati, T., Sunaryo, W., & Yusnita, N. (2020). Exploratory study of employee engagement. *JHSS: Journal of Humanities and Social Studies*, 04(02), 102–106.
- Mokaya, S. O., & Kipyegon, M. J. (2014). Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya; case of cooperative bank. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 187–200.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee' s organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65–72.
- Nurhasanah, R. (2014). Pengaruh return on assets (ROA), return on equity (ROE), dan earning per share (EPS) terhadap harga saham pada perusahaan LQ 45 yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2007–2011. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama*.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation , leadership , and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–

588.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance and job satisfaction as a moderating variable at PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273–286.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pribadi, A. H., & Suryaningsih, D. (2020). Organizational Communication Climate, Work Engagement and Employee Performance. *Journal of Business and Management Studies*, 2(4), 1-11.
- Radda, A. A., Majidadi, M. A., & Akanno, S. N. (2015). Employee engagement: The new model of leadership. *Indian Journal of Management Science*, 5(2), 17.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36–39.
- Rinaldo, J., Desmiwerita, & Priyanto, R. (2022). Pengaruh struktur modal dan pertumbuhan perusahaan terhadap nilai perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode tahun 2017–2019. *Pareso Jurnal*, 4(4), 819–838.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-37.
- Satata, D. B. M. (2021). Employee engagement as an effort to improve work performance: Literature review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41–49.
- Seitel, F. P. (2017). *The Practice of Public Relations* (13th ed.). England: Pearson.
- Shahzad, F. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 975–985.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35–48.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators: Clarifying what engagement means for your organization. *Strategic Communication Management*, 9(3).
- Suryanti, Suryani, A., & Surono, Y. (2021). Pengaruh likuiditas, kebijakan hutang, pertumbuhan perusahaan dan ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai variabel intervening pada perusahaan subsektor farmasi di Bursa Efek Indonesia Periode 2014–2019. *J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains*, 6(1), 68–77. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.229>
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Opcion*, 36(91), 871–888.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Employee engagement: The concept. *International Journal of Management Research and Review*, 3(12), 3872–3881.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zahara, E. (2018). Peranan komunikasi organisasi bagi pimpinan organisasi. *Jurnal Warta*, 56(April).