BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Seiring dengan semakin berkembang dunia industri di Indonesia, memicu setiap pelaku industri untuk berlomba-lomba meningkatkan kualitas produk/jasa yang mereka produksi. Dengan begitu tentunya akan membutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk mencapainya, karena pada akhirnya produk/jasa yang diproduksi akan dinikmati oleh konsumen. Kondisi seperti ini tidak hanya berlaku pada perusahaan yang memiliki tujuan komersial saja, namun juga berlaku pada perusahaan milik pemerintah, dimana harus tetap mengedepankan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

Untuk mendapatkan hal tersebut tentunya diperlukan kualitas sumber daya manusia yang memadai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang optimal memerlukan suatu proses komunikasi timbal balik antar dua belah pihak, yakni antara karyawan dengan atasan. Oleh karena itu, perlu adanya sebuah manajemen *public relations* yang mengelolanya. *Public relations* merupakan fungsi manajemen yang sangat diperlukan oleh setiap perusahaan yang bersifat komersial atau non komersial, disini *public relations* dapat digunakan sebagai dasar untuk membentuk perilaku perusahaan dalam hal memelihara hubungan dengan publik ekstern dan publik intern.

Peran *public relations* menjadi sangat penting dalam proses pengelolaan manajemen sumber daya manusia, yang dalam hal ini adalah karyawan. Dalam suatu perusahaan, karyawan memegang peran penting berfungsi sebagai motor penggerak perusahaan untuk tetap berproduksi dan mencapai tujuan perusahaan.

Hotel Elmi adalah hotel berbintang tiga yang berdiri di kota Surabaya. Bisnis perhotelan yang ada di kota Surabaya menjadi sarana pendukung vital bagi industri pariwisata di Surabaya. Di tengah persaingan bisnis perhotelan yang berada di kota-kota besar seperti halnya kota Surabaya,menuntut setiap perusahaan untuk senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumen, ini tentunya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas untuk menunjangnya, guna mendukung proses pengelolaan *input* menjadi *output* sehingga dapat dinikmati oleh konsumen.

Hotel Elmi Surabaya termasuk dalam jajaran hotel bintang 3 yang tertua berdiri di kota Surabaya, dengan kondisi tersebut bagaimana pihak manajemen dapat bersaing dengan hotel-hotel baru yang berdiri yang tentunya dengan predikat bintang lebih tinggi. Manajemen Hotel Elmi Surabaya terdiri atas karyawan senior yang sudah bergabung semenjak Hotel ini berdiri. Bentuk komunikasi internal organisasi yang terapkan oleh pihak manajemen untuk merangkul karyawan baru untuk secara bersama-sama memajukan Hotel Elmi Surabaya.

Dalam bisnis perhotelan sekalipun memerlukan seorang praktisi *public relations* yang handal untuk tetap bisa menjalin hubungan baik dengan pihak eksternal perusahaan, namun sering kali mengabaikan pihak pihak internal perusahaan karena bagi perusahaan yang berorientasi pada segi komersil konsumen menjadi faktor vital bagi perusahaan yang menunjang untuk tetap eksis. Oleh karena itu, yang menjadi fokus perusahaan adalah menjaring konsumen sebanyak mungkin untuk mendapatkan profit yang sebanyak-banyaknya dengan sedikit mengabaikan karyawan.

Oleh karena itu, hendaknya seorang praktisi *public relations* juga turut memperhatikan pihak internal perusahaan yakni karyawan, karena karyawan sebagai penyokong agar perusahaan dapat beroperasi dengan optimal dalam melayani konsumen mereka. Dengan memiliki karyawan yang berkualitas terbaik untuk menghasilkan kinerja pelayanan yang memuaskan para konsumen. Praktisi *public relations* perlu memfokuskan bidang kegiatannya tidak hanya pada publik eksternal namun juga publik internal untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Komunikasi internal organisasi pada Hotel Elmi merupakan unsur yang memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan, karena dengan adanya komunikasi internal organisasi dapat membantu keberhasilan perusahaan, maka perhatian dan pembinaan terhadap komunikasi internal organisasi pada perusahaan mendapatkan prioritas utama, sehingga dapat berfungsi dengan baik dan jalan yang harus

ditempuh perusahaan adalah dengan mengaktifkan komunikasi antar pegawai dan pegawai dengan pimpinan.

Untuk mengatasi masalah tersebut tentunya dibutuhkan *employee relations* yang baik, oleh karena itu dibutuhkan manajemen *public relations* yang solid untuk mengaplikasikan *employee relations* untuk mengatasi kesenjangan komunikasi antar karyawan dan membina komunikasi dan hubungan kerja yang sehat antar karyawan. Agar tercipta keakraban antar karyawan diperlukan komunikasi dua arah dan pemahaman masing-masing pihak serta menghilangkan diskriminasi tertentu. Jika proses tersebut dapat berjalan dengan baik tentunya akan menciptakan kondisi iklim kerja yang sehat dan tentunya memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana penerapan strategi *Employee Relations* yang digunakan oleh Hotel Elmi Surabaya dalam rangka meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui langkah-langkah strategi *Employee Relations* yang digunakan Hotel Elmi untuk meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan agar menjadi lebih baik.

2. Untuk mengetahui bentuk-bentuk kegiatan yang dilaksanakan untuk menunjang penerapan *Employee relations* dalam perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian.

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu dan berguna bagi praktisi di lapangan yaitu:

1. Manfaat Teoritis

a. Dapat memperkaya teori di bidang *public relations* dan dapat menambah khasanah tentang strategi *employee relations* suatu perusahaan.

b. Dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu komunikasi yang berkaitan dengan *public relations.*

2. Manfaat Praktis.

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan baru yang berkaitan dengan langkah-langkah strategi yang diambil *public relations* dalam tujuan yang lebih baik dalam hal meningkatkan kinerja dan kualitas karyawannya agar menjadi lebih baik dan bermutu.

1.5 Kerangka Pemikiran

Proses komunikasi didefinisikan sebagai sebuah proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan perangsang (biasanya lambang bahasa) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan) sebagaimana pendapat Hovland seperti dikutip Effendy (2002: 49),bahwa komunikasi

untuk mengubah perilaku publik, yakni bagaimana caranya seseorang atau sejumlah orang berperilaku tertentu melakukan kegiatan tertentu atau melakukan tindakan tertentu.

Meskipun ada perbedaan dalam penekanan pada unsur-unsur pokoknya dalam setiap definisi PR/Humas tersebut kalau diperhatikan terdapat banyak kesamaannya yaitu unsur-unsur utamanya yang menyangkut antara lain:

1. Fungsi manajemen yang melekat menggunakan penelitian dan perencanaan yang mengikuti standar-standar etis.
2. Suatu proses yang mencakupi hubungan timbal balik antara organisasi dengan publiknya.
3. Analisis dan evaluasi melalui penelitian lapangan terhadap sikap, opini dan kecenderungan sosial, serta mengkomunikasikannya kepada pihak manajemen/pimpinan.
4. Konseling manajemen agar dapat dipastikan bahwa kebijaksanaan, tata cara kegiatan dapat dipertanggung-jawabkan secara sosial dalam konteks demi kepentingan bersama bagi kedua belah pihak.
5. Pelaksanaan atau menindaklanjuti program aktifitas yang terencana, mengkomunikasikan, dan mengevaluasi.
6. Perencanaan dengan itikad yang baik, saling pengertian dan penerimaan dari pihak publiknya (internal dan eksternal) sebagai hasil akhir dari aktifitas *public relations*/humas.

Jadi keenam unsur utama tersebut di atas menunjukan adanya hubungan kait mengait secara holistik yang merupakan proses kesinambungan dalam fungsi PR/Humas yang integral dengan manajemen organisasi, dalam upaya mencapai tujuan badan usaha/organisasi (Ruslan, 2002:19).

Memahami arti penting *public relations* bagi organisasi/perusahaan, dimungkinkan untuk dapat diaplikasikan dalam aktifitas manajemen *public relations* dalam perusahaan. Keberadaan fungsi utama *public relations* dalam suatu perusahaan tidak dapat dilepaskan dari pemahaman manajemen mengenai *public relations*. Pentingnya kedudukan *public relations* dalam manajemen sebagaimana dijelaskan oleh Rhenald Kasali adalah sebagai berikut:

> “ Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana kedudukan public relations di dalam manajemen. Pertanyaan penting ini kiranya dapat membuka mata para eksekutif bahwa public relations adalah suatu fungsi manajemen yang sama pentingnya dengan pemasaran, produksi, keuangan, atau sumber daya manusia” (Kasali, 2003:7).

Masih menurut Rhenald Kasali,sebagaimana dikutip oleh Rosady Ruslan, konsep *public relations* atau manajemen humas adalah sebagai berikut:

> “ Fungsi manajemen humas yang bertujuan menciptakan dan mengembangkan persepsi terbaik bagi suatu lembaga, organisasi, perusahaan, atau produknya terhadap segmen masyarakat, yang kegiatannya langsung maupun tidak langsung mempunyai dampak bagi masa depan organisasi, lembaga, perusahaan dan produknya.” (Ruslan, 2002: 35).

Pada dasarnya publik dalam *public relations* terdiri atas dua publik yakni (1) internal *public relations* yang merupakan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan karyawan dan pemegang saham, (2) eksternal *publik relations* yang merupakan hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan pelanggan, komunitas sekitar, pemerintah, media pers dan kelompok lain diluar perusahaan.

Dari kedua publik tersebut yakni publik internal dan publik eksternal sama-sama memegang peranan penting di dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pengelompokan dua publik tersebut terdapatlah hubungan-hubungan yang dinamakan antara lain :

1. Hubungan dengan publik intern yang meliputi:

a. *Employee Relations* (hubungan dengan karyawan), yaitu merupakan pembinaan hubungan yang dinamis dan harmonis dalam hubungan perorangan dalam lingkungan kerja

b. *Stakeholder Relations* (Hubungan dengan pemegang saham), merupakan hubungan yang penting antara pemilik modal dengan perusahaan yang sangat mempengaruhi maju dan mundurnya perusahaan.

2. Hubungan dengan publik ekstern yang meliputi:

a. *Customer Relations* (Hubungan dengan pelangggan), merupakan kegiatan hubungan masyarakat yang khusus diarahkan kepada para konsumen dengan harapan menjadikan mereka pelanggan yang setia.

b. *Community Relations* (Hubungan dengan khalayak sekitar), merupakan hubungan yang dijalin perusahaan dengan masyarakat sekitar yang berfungsi untuk menaikkan citra positif perusahaan.

c. *Government Relations* (Hubungan dengan pemerintah), merupakan hubungan yang dijalin dengan aparat pemerintah sekitar perusahaan, hal ini juga sangat berguna untuk menjalin kerjasama dan meningkatkan citra positif perusahaan.

d. *Press Relations* (Hubungan dengan press), merupakan hubunngan ynag terjalin dengan baik antara media massa dan perusahaan guna memperlancar kegiatan publisitas.

Proses penciptaan hubungan baik antar publik intern dengan perusahaan tentunya dapat didukung dengan menciptakan iklim budaya perusahaan yang positif. Mengenai apa sebenarnya budaya perusahaan berikut adalah konsep budaya perusahaan yang disampaikan oleh Rhenald Khasali dalam bukunya Manajemen *Publik Relations*, budaya perusahaan atau budaya korporat berkaitan erat dengan strategi manajemen perusahaan. Strategi ini dirumuskan oleh pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan perusahaan dalam lingkunganya. Sedangkan budaya perusahaan pada sisi yang sama merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terikat bekerja di bawah naungan suatu perusahaan.

Mengambil kesimpulan dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa menciptakan budaya perusahaan dirumuskan berdasarkan nilai-nilai

yang dimiliki oleh pimpinan puncak perusahaan dan dikombinasikan dengan nilai-nilai karyawan kemudian disesuaikan dengan lingkungan pekerjaan maka akan muncul budaya perusahaan yang pada akhirnya mencitrakan identitas perusahaan.

Dalam usahanya meningkatknya kinerja dan kualitas karyawan, perusahaan hendaknya selalu memperhatikan akan pentingnya menjalin hubungan dengan karyawan (*employee relations*). *Employee relations* (hubungan kepegawaian) tersebut bukanlah dilihat dalam pengertian sempit yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses produksi dan upah yang terkait dengan lingkungan kerja, tetapi pengertiannya lebih dari pada itu , yang dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dan manajemen perusahaan yang efektif (Ruslan, 2002: 275).

Employee Relations sendiri sebenarnya merupakan bagian dari humas internal. Komunikasi pegawai atau *employee communications* memiliki tiga wujud yang pertama adalah komunikasi ke bawah (*Downward Communications*) yakni dari pihak manajemen atau pihak pimpinan ke pegawai. Yang kedua adalah kebalikannya yakni komunikasi ke atas (*Upward Communications*) yakni dari pegawai ke pihak manajemen. Adapun yang ketiga adalah komunikasi sejajar *(Sideway Communications*) yakni yang berlangsung antara sesama pegawai (Jeffkins, 1996: 172).

Manajemen *public relations* yang menangani pengelolaan *employee relations* hendaknya mampu memahami seluk beluk budaya perusahaan dan mampu menciptakan kondisi iklim kerja yang bersahabat antara pimpinan dengan bawahan, tentunya dimulai dengan memberikan contoh positif dari pimpinan serta bersedia menjalankan komitmen bersama yang telah disepakati.

Selanjutnya, definisi kualitas menurut kamus besar bahasa Indonesia (1998) adalah tingkat baik, buruknya sesuatu, sedangkan definisi kinerja masih menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Prawirosentono, 1999:2) Dalam kedua definisi tersebut diatas mengandung sebuah motivasi

Penjabaran definisi motivasi menurut Stephen P Robbins merujuk sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemapuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Robbins, 1996:198).

Teori harapan Vroom menyarankan bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila mereka percaya bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, bahwa hasil mempunyai nilai positif

bagi mereka, bahwa usaha yang mereka curahkan akan mencapai hasil (Pace& Faules, 2001: 139).

Dari hasil penjabaran diatas terdapat kaitan erat antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya. Bila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan. Oleh karena itu dapat diketahui bahwa terdapat hubungan erat antara motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan dengan harapan-harapan yang ingin diraihnya dan hasil kerja (kinerja)-nya (Prawirosentono, 1999:8-9).

Sedangkan dalam teori Persepsi Pace Motivasi diartikan dengan bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka, empat potensialitas disebutkan seberapa baik harapan terpenuhi, peluang apa yang tersedia, sebarapa banyak pemenuhan yang terjadi dan seberapa baik untuk mencurahkan energi guna menacapai tujuan organisasi merupakan suatu fungsi kombinasi persepsi atau keempat potensialitas. Teori ini menjelaskan mereka yang mengalami pertumbuhan pribadi dan penghargaan cenderung menaruh perasaan positif terhadap organisasi (Pace& Faules, 2001: 139).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Komunikasi

2.1.1 Komunikasi Organisasi.

Komunikasi organisasi menurut Goldharber dalam Arni Muhammad adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Menurut Katz dan Kahn merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn organisasi adalah sebagai suatu sistem yang terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.

Menurut Zelko dan Dance komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasannya, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi antar sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi tehadap lingkungan luarnya (Arni, 2002:65-66).

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi internal, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horisontal, sedang komunikasi informal tidak tergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat (Mulyana 2001: 75).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan. Salah satu tantangan terbesar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Organisasi mengandalkan inovasi dan harus mampu menghasilkan informasi dari para anggotanya. Aliran informasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada akhirnya berimbas pada peningkatan kinerja serta kualitas karyawan.

Di atas telah dijelaskan bahwa di dalam sebuah organisasi atau perusahaan terdapat unsur-unsur komunikasi yang saling berkaitan erat satu sama lain yaitu terjadi antara komunikasi manajemen (*management communication*) dan komunikasi antar manusia (*Human relation communication*). Menurut George R Terry, dalam bukunya *Principles of*

Management, menjelaskan terdapat lima bentuk komunikasi dalam menejemen yaitu:

1. Komunikasi formal: biasanya adalah bentuk komunikasi dalam jalur organisasi formal, memiliki wewenang dan tanggung jawab yaitu melalui intruksi-intruksi bentuk lisan dan tertulis sesuai dengan prosedur secara fungsional yang berlaku. Juga memiliki arus komunikasi atasan kebawahan atau sebaliknya.
2. Komunikasi non-formal: yaitu bentuk komunikasi yang secara fungsional berada di luar komunikasi formal. Komunikasi dapat terjadi secara tiba-tiba atau spontanitas dalam kondisi yang tidak diharapkan terjadi komunikasi formal seperti hubungan antar pribadi untuk menjelaskan atau memberikan saran yang berkaitan denngan tugas dan kewajiban.
3. Komunikasi informal: Bentuk komunikasi ini mungkin lebih kepada komunikasi non-formal, berkaitan dengan aspek-aspek kejiwaan, bersifat lebih sensitif dan lebih sentimental karena didominasi oleh kontak hubungan antara manusia.
4. Komunikasi teknis: hubungan komunikasi di sini lebih bersifat teknis dan hanya dapat dipahami oleh para ahli atau pekerja khusus yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu.
5. Komunikasi prosedural: bentuk komunikasi ini lebih dekat kepada komunikasi formal. Contohnya adalah pedoman teknis pekerjaan (petunjuk manual), peraturan perusahaan atau

kebijaksanaan pimpinan, intrusksi tertulis, memo, laporan berkala bulanan/ tahunan, tata cara proses dan penyelesaian suatu pekerjaan. Termasuk pula dalam bentuk komunikasi adalah hubungan pekerjaan antara pimpinan dan bawahan yang ditetapkan dalam bentuk peraturan tertulis dan rinci mengenai suatu deskripsi jabatan (penjelasan) dan spesifikasi (persyaratan), baik yang berkenaan dengan fungsi, wewenang, maupun tanggung jawab masing-masing personal/ karyawan (Ruslan, 2005: 10-12).

Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*Relationship*). Goldharber dalam Pace and Faules , mendefinisikan organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut dan juga ditinjau dari sifat antarpesona hubungan tersebut. Berikut adalah hubungan-hubungan yang biasanya yang biasanya terjadi dan dilakukan dalam sebuah organisasi:

a. Hubungan antar pesona

   Merupakan hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya.

b. Hubungan posisional

Merupakan hubungan yang ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi (Pace dan Faules, 2001: 201-202).

Conrad, mengidentifikasikan tiga fungsi komunikasi dalam organisasi. Fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Fungsi Perintah: Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi "membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah". Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik dan tujuannya adalah berhasil mempengaruhi anggota lain dalam organisasi. Hasil fungsi perintah adalah koordinasi di antara sejumlah anggota yang saling bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi Relasional: Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi "menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain". Pentingnya keterampilan dalam hubungan antar persona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati dan sebagainya.
3. Fungsi Manajemen Ambigu: Pilihan dalam suatu organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Komunikasi adalah

alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. (Mulyana, 2000: 170).

2.2 Konsep Manajemen *Public Relations*

Menurut (*British*) *Institut of Public Relations* (IPR) dalam Jeffkins *Public Relations* adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*), dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan khalayaknya.

Menurut Frank Jeffkins: *Public Relations* adalah sebuah bentuk komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

Menurut *The Mexicant Statement* dalam Jeffkins: Praktik *Public Relations* adalah sebuah seni sekaligus ilmu sosial yang menganalisis berbagai kecenderungan, memperkirakan setiap kemungkinan konsekuensinya, memberi masukan dan saran-saran kepada para pemimpin organisasi serta menerapkan program-program tindakan yang ternama untuk melayani kebutuhan organisasi dan kepentingan khalayaknya (Jeffkins, 2003: 9-11).

Menurut pakar Humas Internasional, Cutlip & Centre, and Canfield dalam Ruslan fungsi *public relations* dapat dirumuskan, sebagai berikut:

1. Menunjang aktifitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama (fungsi melekat pada manajemen lembaga/ organisasi).
2. Membina hubungan yang harmonis antara badan/ organisasi dengan publik yang merupakan khalayak sasaran.
3. Mengidentifikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap badan/organisasi yang diwakilinya,atau sebaliknya.
4. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serata pesan dari badan/ organisasi ke publiknya atau sebaliknya, demi tercapainya citra positif bagi ke dua belah pihak (Ruslan, 2005: 19).

Peranan *public relations* dapat dibagi dalam empat kategori menurut Dozier dan Brum dalam Ruslan:

1. Penasehat Ahli (*expert pescriber*)

Seorang praktisi pakar *public relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat mencarikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya (*public relationship*).

2. Fasilitator Komunikasi (*communication fasilitator*)

Dalam hal ini praktisi *public relations* bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalm hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya. Di pihak lain, dia juga juga dituntut mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan, dan harapan organisasi kepada pihak publiknya

3. Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem Solving Process fasilitator*)

Peranan *public relation* dalam proses pemecahan persoalan *public relations* ini merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasehat (*adviser*) hingga mengambil tindakan eksekusi (keputusan) dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional.

4. Teknisi komunikasi (*communication technician*)

Menjadikan praktisi *public relations* sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan tehnik komunikasi atau dikenal dengan *methode of communication in organization* dan sistem komunikasi dalam organisasi tergantung dari masing-masing bagian atau tingkatan (level) yaitu secara teknis komunikasi, baik arus maupun media komunikasi yang dipergunakan dari tingkat

pimpinan dengan bawahan akan berbeda dari bawahan ke tingkat atasan (Ruslan,2005: 20-21).

Adapun ruang lingkup tugas PR dalam sebuah organisasi/ lembaga antara lain meliputi aktifitas sebagai berikut.

a. Membina hubungan ke dalam (publik internal): yang dimaksud dengan publik internal adalah publik yang menjadi bagian atau unit/ badan/ perusahaan atau organisasi itu sendiri. Seorang PR harus mampu mengidentifikasi atau mengenali hal-hal yang menimbulkan gambaran negatif di dalam masyarakat, sebelum kebijakan itu dijalankan oleh organisasi.

b. Membina hubungan keluar (publik eksternal): yang dimaksud publik eksternal dalah adalah publik umum (masyarakat). Mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran publik yang positif terhadap lembaga yang diwakilinya.

Dari kedua publik tersebut yakni publik internal dan publik eksternal sama-sama memegang peranan penting di dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa secara struktural, *public relations* merupakan bagian integral suatu lembaga/ organisasi. Artinya *public relations* merupakan salah satu fungsi manajemen modern yang melekat pada manajemen perusahaan, yaitu bagaimana humas dapat berperan dalam melakukan komunikasi timbal balik untuk menciptakan saling pengertian, saling menghargai, saling mempercayai, menciptakan *good*

will, memperoleh dukungan publik demi terciptanya citra yang positif bagi suatu lembaga/ organisasi.

2. 3 Konsep Budaya Perusahaan.

Proses penciptaan hubungan baik antar publik intern dengan perusahaan tentunya dapat didukung dengan menciptakan budaya perusahaan yang positif. Mengenai apa sebenarnya budaya perusahaan perusahaan berikut adalah konsep budaya perusahaan yang disampaikan oleh Rhenald Kasali dalam bukunya Manajemen *Public Relations*, budaya perusahaan atau budaya korporat berkaitan erat dengan strategi manajemen perusahaan. Strategi ini dirumuskan oleh pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan budaya perusahaan pada sisi yang sama merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terikat bekerja di bawah naungan suatu perusahaan.

Budaya didefinisikan oleh W. Jack Duncan sebagai satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Sedangkan tujuan budaya adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi (W. Jack Duncan dalam Rhenald Kasali, 1994: 109-110).

Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi,yang

membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Stephen P. Robbins berpendapat terdapat tujuh karakter utama yang menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat keputusan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada tehnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu: Tingkat kepuasaan manajemen dalam mepertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim: Tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur dalam tim ,bukan secara perorangan.
6. Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas: Tingkat penekanan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan (Stephen P. Robbins, 2002:279).

Lebih lanjut menurut Robbins, budaya memiliki fungsi dalam suatu perusahaan, pertama budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua ,budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. Keempat, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Selain itu budaya menjadi ikatan sosial yang mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikaitkan dan dilakukan oleh karyawan (Robbins, 2002: 283).

Sementara itu menurut Baron dan Greenberg menyebutkan terdapat tiga faktor yang ikut andil memberikan kontribusi terhadap proses pembentukan budaya perusahan dalam sebuah perusahan, yakni:

1. Pendiri Perusahaan (*Founders*)

   Pendiri perusahaan umumnya memiliki kepribadian yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas mengenai organisasi. Semua hal ini tersebut kemudian ditransmisikan kepada staff dan karyawan baru, yang selanjutnya akan menjadi pedoman bagi mereka dalam bertingkah laku di dalam perusahaan. Pedoman ini akan terus bertahan selama pendiri perusahaan masih ada, atau bahkan lebiih lama lagi.

2. Lingkungan Eksternal (*External Environment*)

   Pengalaman perusahaan dengan lingkungan eksternal akan menimbulkan nilai-nilai yang selanjutnya menjadi unsur pembentuk budaya perusahaan. Perusahaan yang dengan serius menjalankan usahanya, lambat laun akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Penghargaan atas kebijakan, produk dan kegiatan-kegiatan tertentu yang dilakukan oleh perusahaan menuju pada pengembangan sikap-sikap dan nilai-nilai yang selanjutnya membentuk budaya perusahaan.

3. Lingkungan Kerja Karyawan

   Kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif di antara karyawan dapat membentuk budaya peusahaan. Karyawan-karyawan yang bergabung dengan perusahaan datang dengan membawa harapan, nilai-nilai dan sikap-sikap tertentu di lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja merupakan refleksi aktivitas utama organisasi dimana sikap dan nilai yang sama pada akhirnya terbentuk. Hal ini yang kemudian menjadi budaya perusahaan (Baron & Greenberg, 1993 :295-299).

2.4 Konsep *Employee Relations*

Pada perusahaan karyawan memegang peranan penting dalam menggerakkan laju kerja suatu peusahaan ataupun organisasi dalam mencapai tujuan bersama, oleh karena itu penting untuk diperhatikan membina hubungan baik dengan karyawan. Di dunia *public relations*

karyawan lebih dikenal dengan publik internal yang bagian penting dalam suatu perusahan

Dalam usahanya meningkatknya kinerja dan kualitas karyawan, perusahaan hendaknya selalu memperhatikan akan pentingnya menjalin hubungan dengan karyawan (*employee relations*). *Employee relations* (hubungan kepegawaian) tersebut bukanlah dilihat dalam pengertian sempit yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses produksi dan upah yang terkait dengan lingkungan kerja, tetapi pengertiannya lebih dari pada itu , yang dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan dan manajemen perusahaan yang efektif. (Ruslan, 2002: 275)

Komunikasi hubungan masyarakat internal tersebut dapat berjalan dengan efektif, bila:

- Adanya keterbukaan manajemen perusahaan (*open management system*) terhadapa para karyawannya.
- Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain.
- Adanya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai dari pentingnya suatu “komunikasi timbal balik“ dengan para karyawannya.
- Keberadaan seorang humas yang tidak hanya memiliki keterampilan dan berpengalaman sebagai seorang komunikator, mediator ataupun persuador.

Landasan bagi hubungan karyawan yang baik adalah dengan kebijaksanaan personalia logis yang mendorong perusahaan memberikan pekerjaan yang teratur, kondisi kerja yang baik, upah yang memadai, kesempatan untuk memperoleh kemajuan, penghargaan terhadap prestasi, pengawasan yang baik , kesempatan untuk mengemukakan pendapat serta keuntungan yang diinginkan karyawan (Moore, 2000:4)

Manajemen *public relations* yang menangani pengelolaan *employee relations* hendaknya mampu memahami seluk beluk budaya perusahaan dan mampu menciptakan kondisi iklim kerja yang bersahabat antara pimpinan dengan bawahan, tentunya dimulai dengan memberikan contoh postif dari pimpinan serta bersedia menjalankan komitmen bersama yang telah disepakati.

Adapun tujuan kegiatan komunikasi hubungan masyarakat internal tang dilaksanakan *public relations* dalam program kerja *employee relations* antara lain:

- Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/ perusahaan.
- Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawannya.
- Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan dan ketata kerjaan dalam sebuah organisasi/ perusahaan.

- Sebagai media komuniksi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan)

Kegiatan *employee relations* dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk macam aktifitas dan program, antara lain:

- Program pendidikan dan pelatihan

program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan oleh perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan karyawan, kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan lain sebagainya.

- Program motivasi

program tersebut dikenal dengan istilah *Achievement Motivation Training* (AMT), di mana dalam pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi (etos) kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktifitas yang tinggi.

- Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksudkan ini adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan. Hal ini adalah penghargaan yang

diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa saling memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

- Program acara khusus (*Special Event*)

Program khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari , misalnya dalam rangka event ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olahraga, lomba hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawannya. kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan ras keakraban bersama di antara sesama karyawan dan pimpinan.

- Program media komunikasi internal.

Membentuk media komunikasi internal melalui bulletin, *news release* (majalah dinding) dan majalah perusahaan/ PR yang berisikan pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan (Ruslan, 2005:273-274).

Untuk membentuk hubungan yang lebih jauh dengan karyawan, perusahaan harus membentuk staf hubungan personalia, industri dan perburuhan untuk merekrut, memilih, menempatkan dan melatih karyawan, mendengarkan keluhan, merundingkan perjanjian, serta memberikan upah dan keuntungan (Moore, 2000: 3).

Pada kenyataannya *employee relations* yang diterapkan oleh pihak manajemen tidak semata-mata menjadi tanggung jawab pihak manajemen saja tetapi merupakan tanggung jawab bersama setiap individu dalam

perusahaan, dimana setiap individu harus dapat menjalankan dan menerapkan *employee relations* dalam lingkup pekerjaannya.

Menurut Moore, untuk memastikan pemahaman mengenai filasafat, kebijaksanaan dan praktiknya, maka sebuah perusahaan harus memelihara suatu program komunikasi dua arah yang dimaksudkan untuk memberikan informasi serta sarana kepada karyawan untuk menyatakan pendapatnya tentang masalah perusahaan. Program seperti itu harus memberikan informasi kepada karyawan tentang praktik perusahaan di mana mereka memiliki kepentingan pribadi, seperti pekerjaan, kondisi pekerjaan, tunjangan tambahan, produk baru, penelitian dan pengembangan, keuangan perusahaan, gaji, perluasan pabrik, daftar gaji, personalia, promosi, dan masalah lain yang mempengaruhi pekerjaan dan kesejahteraan.

Perencanaan dan pelaksanaan suatu program informasi dan komunikasi karyawan biasanya harus terletak pada seksi hubungan karyawan dari bagian hubungan masyarakatnya. Nasehat serta kerja sama manajemen dan staf pelaksana yang melaksanakan hubungan personalia, karyawan atau industri harus diusahakan dalam menentukan tujuan, media dan pesan dari program komunikasi. Koordinasi yang erat antara seksi hubungan karyawan dengan seluruh staf serta bagian pelaksanaan organisasi adalah penting.

Pentingnya komunikasi karyawan adalah salah satu faktor penting dalam *employee relations*. Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada

karyawan tentang kebijaksanaan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan kesalahpahaman, desas-desus palsu, dan kecaman. Apabila tidak diberikan informasi tentang hal seperti itu, maka karyawan akan membuat asumsi sendiri, yang mungkin salah atau mereka akan mendengarkan sumber dari luar, yang mungkin memberikan informasi yang tidak tepat (Moore, 2000 :5).

Penyebab kegagalan dalam menyampaikan informasi bisa jadi berasal dari pihak manajemen kurang terlatih dalam berkomunikasi dan kurangnya keyakinan untuk menyebarkan informasi kepada karyawan. Di samping itu manajemen juga merasa bahwa mereka memiliki pekerjaan yang jauh lebih penting daripada berkomunikasi dengan bawahannya. Jadi arus informasi dari manajemen kepada karyawan acapkali terhambat.

Menurut Moore dalam mengatasi kegagalan tersebut dengan menggunakan metode komunikasi lisan antar pesonal. Percakapan informal antara mandor, pengawas dan karyawan merupakan sarana yang cepat dan ekonomis tentang hal-hal yang mempengaruhi mereka dan pekerjaanya. Para karyawan lebih menyukai komunikasi lisan karena komunikasi ini memungkinkan pertanyaan, penolakan serta penjelasan.

Akan tetapi, komunikasi lisan memiliki kelemahan, dan ini tidak mengandalkan penggunaan media yang lainnya. Pesan yang diucapkan acapkali disalahartikan dan disalahtafsirkan, didengar secara semu dan cepat dilupakan.

Menurut Jeffkins, ada beberapa media dan tehnik *public relations* yang digunakan dalam membangun hubungan antara manajemen dan karyawan diantaranya dengan

1. Jurnal Internal

   Merupakan publikasi atau terbitan yang didistribusikan kepada para anggota maupun khalayak pendukung dari suatu organisasi, istilah jurnal diartikan secara luas yakni, sebagai bahan cetakan yang diterbitkan secara teratur. Adapun bentuk-bentuk yang konkret cukup bervariasi antara lain adalah:

2. Papan Pengumuman

   Papan pengumuman standar dapat ditempatkan pada berbagai lokasi yang ramai atau sering disinggahi agar segenap pegawai dapat memperoleh informasi yang sama dalam waktu yang bersamaan pula. Wujud fisiknya bisa bermacam-macam mulai dari poster cetakan yang mudah dipasang dan diganti sampai dengan papan permanent yang terbagi atas sejumlah kolom sesuai dengan jenis berita yang sering diumumkan.

3. Kaset Video

   Media modern ini menghadirkan komunikasi tatap muka secara *artificial* yang berpotensi besar untuk menumbuhkan pemahaman yang lebih baik antara pihak manajemen dengan segenap pegawai.

4. Jasa Penyampaian berita dan ide lewat telepon

   Buletin berita perusahaan dapat dikemas dalam bentuk kaset rekaman dan setiap pegawai yang ingin menyimak isinya tinggal memutar nomor telepon unit humas dan langsung dapat “membaca buletin tersebut”. Melalui telepon ini setiap pegawai juga dapat memyampaikan gagasannya mengenai berbagai hal.

5. Kotak Saran

   Dalam rangka memperoleh dan menampung berbagai masukan dari para pegawai, pihak manajemen dapat menempatkan sejumlah kotak saran di tempat-tempat tertentu di seluruh penjuru lokasi perusahaan.

6. Siaran umum (*public Address broadcast*)

   Pihak manajemen juga dapat memenfaatkan sistem siaran umum yang terdiri dari sejumlah pengeras suara dan instalasi sentral untuk menyampaikan pesan-pesan kepada segenap pegawainya.

7. Obrolan langsung

   Pembicaraan tatap muka secara pribadi dan langsung sejak dahulu sampai sekarang merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk memperlihatkan sikap terbuka manajemen.

8. Kunjungan oleh Pihak Manajemen

   Salah satu cara yang paling ampuh untuk menggalang kedekatan dan hubungan baik antara pimpinan perusahaan dengan para pegawainya yang tidak berada di markas besar adalah kunjungan-

kunjungan secara langsung oleh pimpinan perusahaan tersebut ke masing-masing lokasi cabang perusahaan.

9. Presentasi Video atau *Slide*

   Perangkat-perangkat audio visual ini dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan mulai dari mendidik pegawai baru, menjelaskan standar keamanan kerja, menguraikan kemajuan yang telah dicapai perusahaan, memaparkan laporan dan pembukuan tahunan, mengadakan rekrutmen, mendemostrasikan kegunaan atau cara pemakaian produk-produk baru, atau untuk menjelaskan alasan-alasan dan potensi pembukaan cabang baru perusahaan di suatu tempat.

10. Koferensi staf dan Pertemuan dinas

    Pertemuan-pertemuan dinas yang melibatkan para staf dan pegawai baik itu yang diselenggarakan di markas besar maupun kantor-kantor cabang dan juga konferensi tingkat nasional, merupakan cara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus untuk menciptakan hubungan yang baik antara pihak manajemen dengan para pegawai.

11. Acara-acara Kekeluargaan

    Berbagai kegiatan dan acara tidak resmi seperti pesta perusahaan, makan malam dalam rangka merayakan tahunbaru atau ulang tahun perusahaan, olahraga dan piknik bersama semuanya menyertakan para anggota keluarga dan lingkungan terdekat dari masing-masing

pegawai ternyata sangat besar manfaatnya untuk merekatkan hubungan baik antara pihak manajemen dengan segenap pegawainya.

12. Pameran dan Peragaan

Pameran dan peragaan yang diselenggarakan secara permanen atau kunjungan bisa dimanfaatkan untuk mendemostrasikan dan menjelaskan sejarah atau suatu kebijakan perusahaan, bidang-bidang yang digeluti dan tata cara pelaksanaanya.

2.5 Konsep Kinerja dan kualitas Karyawan

Definisi kualitas menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah tingkat baik, buruknya sesuatu, ini merujuk pada baik buruknya hasil pekerjaan serta tinggi rendahnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Prawirosentono, 1999:2).

Kinerja individu erat kaitannya dengan tinggi rendahnya kualitas yang dimiliki oleh individu tersebut, selain itu terdapat kaitan erat antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya. Bila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik (prawirosentono, 1999:8). Oleh karena itu tentunya harus

didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi untuk mendapatkan hasil yang sesuai.

Usaha motivasi kerja karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan, dan pihak perusahaan bisa memberikan motivasi kepada karyawannya untuk mengerahkan segenap kemampuan, tenaga dan pikirannya untuk melakukan pekerjaan. Dalam penelitian Kennet A Kovach dalam Pace dan Faules, terdapat beberapa faktor yang dapat memotivasi karyawan yaitu:

- Apresiasi penuh atas pekerjaan
- Cocok dengan pekerjaan
- Bantuan simpatik atas masalah pribadi
- Keamanan pekerjaan
- Gaji yang baik
- Pekerjaan yang menarik
- Promosi dan pertumbuhan dalam organisasi
- Loyalitas pribadi pada pegawai
- Kondisi kerja yang baik
- Disiplin yang bijaksana

(Pace & Faules, 2001: 118).

Istilah motivasi merujuk pada kondisi dasar yang mendorong tindakan. Vroom dalam Pace dan Faules, (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkkan jenis-jenis pilihan yang dibuat orang untuk

mencapai suatu tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok:

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*out-come expectancy*).
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*)
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hal tersebut. Hal ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Motivasi dijelaskan dengan mengkombinasi ketiga prinsip ini. Orang akan termotivasi bila ia percaya bahwa (1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, (2) hasil tersebut punya nilai positif baginya, dan (3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan (Pace & Faules, 2001:124-125).

Nadler dan Lawler dalam Pace dan Faules menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan dan organisasi menangani urusan mereka untuk memperoleh motivasi maksimal dari pegawai:

1. Pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai.
2. Definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan pegawai.
3. Pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai.

4. Kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan.
5. Pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting.
6. Orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan daripada orang yang berkinerja rendah.

Menurut teori persepsi tentang motivasi, penelitian dan pengalaman hidup dalam organisasi menunjukkan bahwa vitalitas kerja didasarkan atas empat asumsi utama, yaitu:

1. Seberapa jauh harapan pegawai dipenuhi oleh organisasi

   Harapan menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai apa yang akan terjadi pada mereka. Janji adalah jaminan yang menimbulkan harapan. Ketika kita diyakinkan bahwa sesuatu akan terjadi, kita diberi harapan bahwa hal itu akan terjadi. Jadi, suatu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi di mana ia bekerja.
2. Apa yang di pikirkan pegawai mengenai peluang mereka dalam organisasi.

   Peluang (*opportunity*) mungkin merupakan unsur paling kuat dari keempat unsur yang mempengaruhi vitalitas kerja karena ia mempunyai konsekuensi yang secara potensial merusak bila

tidak hadir. Peluang menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan. Untuk membuka peluang, kita harus menciptakan kondisi yang mendukung untuk melakukan segala sesuatu yang ingin kita lakukan. Menurut Kanter dan Wheatley dalam Pace dan Faules, terdapat lima kategori perilaku yang dipengaruhi oleh peluang dalam organisasi secara postif bila peluang dalam organisasi secara positif bila peluang ada dan secara negatif bila peluang tidak ada.

- Penghargaan diri (*Self esteem*)

  Setiap pegawai rentan terhadap perubahan dalam penghargaan-diri melalui citra yang ia peroleh dari tanggapan orang lain. Mereka yang menerima citra postif mengenai kemampuan mereka melalui komentar dan ganjaran akan menilai diri mereka lebih tinggi.

- Aspirasi

  Peluang juga mempengaruhi aspirasi seorang pegawai atau prestasi yang diinginkan. Bila organisasi mendorong dan memberi ganjaran atas tindakan yang mendukung tujuan tertentu, pegawai cenderung mengembangkan aspirasi untuk mencapai tujuan tersebut.

- Komitmen

Peluang juga mempengaruhi sejauh mana komitmen pegawai terhadap organisasi. Mereka cenderung menaruh perasaan positif kepada organisasi. Mereka jadi termotivasi untuk melakukan lebih banyak lagi, mencurahkan waktu ekstra untuk berkerja, mencari cara lain untuk memberikan kontribusi, dan mencoba cara inovatif untuk meningkatkan produktifitas. Mereka yang menerima informai negatif berangsur-angsur mundur atau meninggalkan organisasi.

- Energi

Pegawai yang peluangnya terhalang cenderung berpaling pada rekan kerja dan sahabat untuk memperoleh kenyamanan dan penghargaan. Pegawai yang melihat peluang yang lebih tinggi merespons penghargaan atas nilai mereka dengan lebih memperhatikan tugas dan lebih sedikit mencurahkan waktu untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan.

- Pemecahan masalah

Pegawai yang punya peluang tinggi cenderung proaktif dalam menangani masalah dalam pekerjaan mereka dan dalam organisasi. Bila mereka menemukan suatu

problem yang potensial, mereka bertindak atas inisiatif mereka sendiri untuk memecahkannya sebelum masalah tersebut menjadi masalah besar dalam organisasi.

3. Bagaimana pendapat pegawai mengenai seberapa banyak pemenuhan yang diperoleh dari pekerjaan dalam organisasi. Pemenuhan (*fulfillment*) dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka telah mampu mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima. Apa yang telah mampu mereka lakukan menunjukan bahwa janji organisasi dan harapan pegawai telah terwujud dan bahwa kehidupan seseorang sangat memuaskan. Pemenuhan dan harapan bergandengan bersama.
4. Bagaimana persepsi pegawai mengenai kinerja mereka dalam organisasi. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan: tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antarpesona dengan

anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok dan bekerja secara mandiri (Pace & Faules, 2002:126-134).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Jenis penelitian ini untuk menggambarkan tentang karakteristik (ciri-ciri) individu, situasi atau kelompok tertentu. Penelitian ini relatif sederhana yang tidak memerlukan landasan teoritis yang rumit atau pengajuan hipotesis tertentu. Dapat meneliti pada hanya satu variable, dan termasuk penelitian mengenai gejala atau lebih.

Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang halnya memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian ini tidak ditujukan mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. (Rakhmat, 2001:24)

Jenis penelitian yang dipakai dalam melakukan penelitian adalah deskriptif yang berusaha memaparkan situasi atau peristiwa dan menghubungkan data-data yang ada dengan penerapan strategi *employee relations* guna meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan untuk dijadikan bahan penelitian.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, menurut Strauss and Corbin dalam Ruslan (2003) penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-

penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mendapat pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosialyang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut. (Ruslan, 2003: 202-203)

3.3 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah di bagian *public relation* Hotel Elmi dengan alamat Jl. Panglima Sudirman 42-44 Surabaya 60271 Telp. 031 5322571 Fax. 031 535615.

Hotel Elmi Surabaya adalah hotel bintang 3 yang berdiri di Surabaya ditengah persaingan bisnis perhotelan yang sedang marak. Bisnis perhotelan merupakan salah satu faktor pendukung dunia pariwisata di kota Surabaya, perusahaan ini dituntut untuk memberikan pelayanan produk jasa yang optimal kepada tiap konsumen dan menjadikanya konsumen yang loyal terhadap perusahaan. Guna pencapaian tujuan perusahaan tentunya dibutuhkan sarana penunjang yakni karyawan yang handal yang dapat memberikan pelayanan terbaiknya pada para konsumen.

Alasan ketertarikan untuk meneliti Hotel Elmi adalah karena ini adalah hotel berbintang 3 yang berdiri di tengah persaingan hotel berbintang di Kota Surabaya yang memerlukan fungsi penting *public*

relations yang berguna menopang keberadaan perusahaan. Hal ini sangat menarik untuk diteliti untuk mengetahui penerapan strategi *employee relations* guna meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan.

3.4 Sumber Data.

1.Data primer

Data primer diperoleh peneliti dari hasil wawancara mendalam dengan pihak bidang *public relations* Hotel Elmi Surabaya, yang memegang peranan penting dalam proses penerapan strategi *employee relations*. Hal ini dianggap perlu untuk mendapatkan data yang sesuai dengan fakta yang ada, disamping opini dari mereka mengenai peristiwa serta kegiatan-kegiatan yang menunjang penerapan *employee relations* untuk meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Untuk mengumpulkan informasi dari sumber data, diperlukan teknik wawancara mendalam Wawancara dilaksanakan di Hotel Elmi di periode waktu 15 Januari-5 Februari 2007. Berikut ini pihak-pihak yang akan diwawancara berkaitan dengan penelitian ini antara lain:

1. Manager *Human Resources*.
2. Manager *Sales and Marketing*.
3. Beberapa perwakilan karyawan pada *basic level*.

2. Angket

Menyebarkan angket kepada beberapa perwakilan karyawan yang dipilih secara acak. Angket yang disebarkan berjumlah 19 buah. Hasil didapat digunakan sebagai data pendukung untuk data primer yang dipeoleh dengan jalan wawancara yang berkaitan dengan objek penelitian.

3. Observasi

Observasi yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah observasi tidak berpartisipasi. Observasi dilaksanakan dengan pengamatan secara tidak langsung dengan jalan mencari informasi dari karyawan dan tim manajemen, untuk djadikan sumber untuk mengetahui langkah-langkah penerapan strategi employee relations untuk meningkatkan kinerja serta kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

4. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan jalan membaca, mempelajari untuk mencari teori-teori dan data yang dibutuhkan terkait objek penelitian melalui literature, refrensi, arsip rekaman atau catatan serta dokumen perusahaan

Data yang ingin digali oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini meliputi:

1. Strategi Membangun komunikasi dengan karyawan
   a. Iklim komunikasi organisasi.
   b. Komunikasi ke bawah
   c. Komunikasi ke atas

d. Komunikasi horizontal. (Pace & Faules, 2002 : 184-197)

2. Strategi membangun hubungan dengan karyawan.

a. Hubungan antarpersona

b. Hubungan posisional

c. Hubungan antar atasan dan bawahan. (Pace & Faules, 2002:202-204)

3. Strategi membangun motivasi karyawan.

a. Apresiasi penuh atas pekerjaan.

b. Cocok dengan pekerjaan.

c. Bantuan simpatik atas masalah pribadi

d. Keamanan pekerjaan.

e. Gaji yang baik

f. Pekerjaan yang menarik

g. Promosi dan pertumbuhan dalam organisasi

h. Kondisi kerja yang baik.

i. Disiplin yang bijaksana (Pace & Faules, 2002: 118)

4. Media *public relations* yang digunakan untuk menunjang penerapan *employee relations.*

a. Jurnal internal.

b. Papan Pengumuman.

c. Kaset Video.

d. Jasa Penyampaian berita dan ide lewat telepon.

e. Kotak saran.

f. Obrolan langsung.

g. Presentasi Video dan atau *slide*.

h. Literatur Pengenalan.

i . Pertemuan dinas.

j. Kunjungan pihak manajemen.

k. Acara kekeluargaan dan refreshing. (Jefkins, 1996: 173-177)

3.6. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, yaitu dengan menganalisa data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan kuisioner, serta penelitian kepustakaan. Data yang telah didapatkan kemudian dianalisis secara detail dan sistematis mengacu pada fokus penerapan strategi *employee relations* di Hotel Elmi Surabaya dan sejauhmana hasil yang telah dicapai atas peningkatan kinerja serta kualitas karyawan. Ketika melakukan proses analisa data ini didasari oleh komponen utama proses analisis, yaitu:

1. Reduksi Data.

Reduksi data merupakan komponen pertama dalam analisis yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan,dan abstraksi data dari *fieldnote*. Proses ini berlangsung terus sepanjang pelaksanaan penelitian. Pada waktu pengumpulan data berlangsung, reduksi data dilakukan dengan menbuat ringkasan dari catatan data yang diperoleh dari lapangan. Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian

rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan. (Sutopo, 2002: 91-92)

Proses mereduksi data berlangsung ketika proses pengumpulan data dengan cara meringkas data yang sudah didapat dari lapangan, memfokuskan data yang bersifat penting dan membuang yang bersifat tidak penting serta menyusun data sedemikian rupa sehingga bisa diambil kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan.

2. Sajian Data.

Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi , deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian data selain dalam bentuk narasi kalimat, juga dapat meliputi berbagai jenis matriks, gambar/ skema, jaringan kerja kaitan kegiatan, dan juga tabel sebagai pendukung narasinya. Semuanya itu dirancang guna merakit informasi secara teratur supaya mudah dilihat dan dapat lebih dimengerti dalam bentuk yang lebih kompak (Sutopo, 2002: 91-92).

3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi.

Simpulan perlu diverifikasikan agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Simpulan akhir tidak akan terjadi sampai pada waktu proses pengumpulan data berakhir. Verifikasi bahkan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan melakukan aplikasi dalam satuan data yang lain. Pada dasarnya

makna data harus diuji validitasnya supaya simpulan penelitian menjadi lebih kokoh dan lebih bisa dipercaya (Sutopo, 2002:93).

3.7. Uji Validitas Data

Trianggulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitan ini menurut Patton (1984) menyatakan bahwa ada empat macam teknik trianggulasi yaitu: (1) trianggulasi data (*data triangulation*), (2) trianggulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) trianggulasi metodologis (*methodological triangulation*), (4) trianggulasi teorities (*theoretical triangulation*). Teknik ini merupakan teknik untuk memeriksa keabsahan data, dengan memanfaatkan sesuatu di luar data untuk keperluan pengecekan, atau hanya untuk sekedar membandingkan data. Model teknik Trianggulasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah trianggulasi Data (trianggulasi sumber),Teknik trianggulasi data menurut istilah Patton ini juga disebut sebagai trianggulasi sumber. Cara ini mengarahkan peneliti agar mengumpulkan data, wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia, artinya suatu data akan lebih maksimal jika data diperoleh dari sumber yang berbeda, data yang diperoleh dari sumber yang berbeda diharapkan dapat saling mendukung dan saling melengkapi, dalam hal ini ditekankan pada perbedaan sumber data bukan pada tehnik pengumpulan datanya (Sutopo, 2002: 78).

Penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya yakni dengan judul “ Strategi *Employee Relations* dalam peningkatan loyalitas kerja karyawan pada perusahaan (studi perbandingan di INNA Garuda Hotel dan Hotel Melia Purwosani Yogyakarta) " oleh Yani Setyo Rini (2005)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4. 1 Deskripsi Wilayah Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Hotel Elmi

Hotel Elmi dirikan pada tahun 1973, diatas tanah milik Kosgoro yang terletak di Jalan Panglima Sudirman Nomor 42-44 Surabaya. Tepatnya pada tahun 1973 saat peletakan batu-pertama sebagai suatu tanda dimulainya bangunan gedung Elmi Hotel oleh Mayjend Mas Isman (pemilik). Beliau lebih dikenal oleh masyarakat luas adalah seorang tokoh dan pejuang angkatan 45' (1945), juga pendiri serta pimpinan organisasi Kosgoro diseluruh Indonesia.

Pada tahap pertama Elmi hotel dibangun dengan sejumlah kamar sebanyak 74 kamar dengan tujuh tingkat. Namun karena suatu hal yang tidak dapat dihindari, maka bangunan gedung ini agak terhambat selesainya dan barulah pada tahun 1978 dapat diselesaikan dan siap dioperasikan.

Trial Operation (*soft opening*) dimulai pada tanggal 27 Januari 1978, lengkap dengan fasilitas-fasilitasnya. Pada jangka waktu yang tidak terlalu lama, sekitar 5 bulan kemudian, yakni mulai awal bulan juni 1978 sudah mulai dengan *full operation*.

Sesuai dengan rencana semula, gedung ini diperluas dengan memperbanyak jumlah kamar dan bangunan, tahap kedua ini baru dapat dilaksanakan pada awal tahun 1981. Bangunan tahap kedua ini selesai pada

tahun 1985 dengan jumlah tambahan kamar sebanyak 66 kamar, sehingga jumlah kamar seluruhnya menjadi 140 kamar. Tambahan kamar tersebut dioperasikan bertepatan pada hari ulang tahun Elmi Hotel ke VII pada tanggal 27 januari 1985.

Hotel Elmi adalah milik PT. Elmi Perdana, salah satu bagian dari PT. Perdana yang bergerak dibidang jasa. Sebagai Direktur utama PT.Elmi Perdana pada saat itu adalah Mayjend Mas Isman, namun setelah beliau wafat pada tanggal 12 desember 1982, maka usahanya diteruskan oleh salah satu putranya yang bernama Hayono Isman.

Sehari-hari Elmi Hotel dipimpin oleh seorang *General Manager*, mulai hotel ini dibuka sampai dengan sekarang, beliau bernama Sami Ransum, dengan dibantu oleh para Manager Departemen. Elmi Hotel berpredikat “Hotel Bintang Tiga“ sejak tahun 1978 yang diterima langsung dari Direktur Jendral Pariwisata Jakarta.

4.1.2 Struktur Organisasi dan *Job Description*.

Elmi Hotel memiliki struktur organisasi sesuai dengan struktur organisasi yang telah diterapkan oleh PT. Elmi Perdana yang merupakan bagian dari PT. Perdana yang bergerak di bidang jasa. Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing departemen adalah sebagai berikut:

1. Komisaris Utama

   Merupakan pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi PT. Elmi Perdana yang memiliki saham atas Elmi Hotel. Komisaris Utama membawahi Direktur Utama dan *General Manager*.

2. Direktur Utama

   Merupakan pimpinan tertinggi di bawah Komisaris Utama yang menggerakkan serta bertugas mengkoordinasikan semua kegiatan-kegiatan Elmi Hotel.

3. *General Manager*.

   Merupakan pimpinan tertinggi di Elmi Hotel. *General manager* bertugas menggerakkan dan mengendalikan kegiatan organisasi dalam mengimplementasikan strategi untuk mencapai sasarannya. *General Manager* juga bertugas mewakili Hotel dalam hubungannya dengan pihak luar, serta memiliki tanggungjawab untuk menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bidang perhotelan dan kebijakan dari direksi dan komisaris utama. *General Manager* membawahi:

4. *Assistance Manager*

5. *Marketing Analyst*

6. *Executive Assistance Manager*, membawahi:

   - *Human Resources Dept.*
   - *Front Office*
   - *House Keeping Dept.*
   - *Food & Beverage Dept.*
   - *Food Productions Dept.*
   - *Engineering Dept.*
   - *Accounting Dept.*

- *Sales & Communication Dept.*
- *Security & Transport*
- *Purchasing*
- *Health Center*
- H.O.M (*Head of Management System*)

7. *Human Resources Dept*.

Bertanggung jawab atas absensi karyawan, bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berhubungan dengan penggajian, bertanggung jawab terhadap data seluruh karyawan, bertanggung jawab terhadap pengaturan hak-hak karyawan. Dalam human Resources Dept terdiri atas Manager dan payroll of.

8. *Front Office Dept*

Bertanggung jawab terhadap pengaturan penjualan kamar, baik itu penjualan langsung yang datang ke resepsionis ataupun melalui departemen lain (sebagai contoh melalui departemen *sales and marketing*). Bertanggung jawab pada pengaturan penjualan kamar dan jenis-jenis kamar. Bertanggung jawab terhadap pembayaran kamar-kamar yang sudah dipesan.

9. *House Keeping Dept.*

Bertanggung jawab pada kebersihan serta kesiapan kamar-kamar untuk dijual, bertanggung jawab terhadap kualitas kebersihan kamar yang akan dijual, bertanggung jawab terhadap kelengkapan fasilitas kamar dan kualitas kelengkapan kamar.

10. *Food & Beverage Dept*

Bertanggung jawab pada pelayanan di restoran, room *service*, *banquet*, *bar* dan Qemi club, bertanggung jawab terhadap kelengkapan dan penampilan penyaji tamu.

11. *Food Product Dept.*

Bertanggung jawab pada penyediaan makanan yang dijual, dari mulai perencanaan, pembelanjaan, pembiayaan sampai makanan siap dikonsumsi. Bertanggung jawab untuk kreatifitas sesuai dengan event dengan cara bekerja sama dengan F&B Manager, serta bertanggung jawab atas higienitas makanan.

12. *Engineering/ Maintenance Repairing Dept*.

Bertanggung jawab atas kelancaran operasi alat-alat besar, *electric equipment* yang berada di dapur, bisnis centre dan *equipment* kelengkapan kamar serta bertanggung jawab atas kerapihan area sekitar hotel.

13. *Accounting Dept.*

Bertanggung jawab terhadap income perusahaan (bersumber dari *income room* dan *food and beverage*), *Account Payble* (Utang Perusahaan), *General Ledger*, *Credit* dan *General Cashier*.

14. *Sales and Communications Dept*.

Bertangggung jawab terhadap pengupayaan semua produk yang ada di perusahaan terjual, mengkomunikasikan produk secara

menyeluruh kepada calon klien, kreatifitas penjualan, merencanakan cara-cara penjualan dengan meningkatkan kreatifitas cara penjualan dengan mendatangi klien dan mengkreasikan paket-paket jual.

15. *Security dan Transport Dept.*

Bertanggung jawab terhadap keamanan hotel dan tamu hotel secara menyeluruh serta bertanggung jawab atas transportasi tamu yang sudah memiliki kontrak dengan pihak hotel.

16. *Purchasing*.

Bertanggung jawab atas pembelian barang-barang yang diperlukan hotel berupa barang-barang *food product* ataupun barang–barang setiap departemen yang telah di *approve* oleh pihak manajemen.

17. *Health Center*.

Health center merupakan bagian dari fasilitas tamu yang menginap oleh karena itu pimpinan departemen bertanggung jawab atas kelancaran alat yang dipakai, kerapian dan kebersihan area yang digunakan.

4.1. 3 Visi dan Misi Perusahaan.

Sebagai warga negara yang bertanggung jawab dan sudah terlanjur terjun di dunia perhotelan, yang notabene bagian yang tidak kalah penting dalam pengembangan pariwisata Indonesia, mau tidak mau harus berbuat sebaik baiknya di dalam berkarya. Semula kita tidak menyadari bahwa yang

kita lakukan itu (kurang lebih tahun 1978, sewaktu Elmi Hotel baru mulai beroperasi) hanyalah mencari pekerjaan, mendapatkan *income* supaya dapat hidup, tetapi ternyata, begitu banyak yang harus kita lakukan sesudah menggeluti bisnis ini, untuk bisa bertahan dan tetap *exist* ternyata tidak mudah, persaingan yang kian ketat, mencapai target penjualan, kinerja karyawan yang terjaga baik, pencapain tingkat hunian, semuanya itu tidak bisa kita hadapi tanpa perjuangan dan kerja keras.

Visi *founding father* kita yang bermimpi untuk menghilangkan pengangguran, paling tidak menguranginya dengan padat karya, menyerap sebanyak banyaknya tenaga kerja dan keelokan tanah air, serta ragam budaya yang perlu dipamerkan kepada para pelancong di seluruh dunia bukanlah hanya bahasa klise. Membangun hotel adalah salah satu penunjang terciptanya keinginan tersebut.

4.1. 4 Produk Jasa dan Fasilitas Perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri perhotelan, Elmi Hotel melaksanakan kegiatannya dengan cara menyewakan kamar-kamar pada para tamunya. Usaha utama Elmi Hotel adalah bidang jasa, namun juga didukung pula oleh bidang lain yang menjual produk (barang) seperti *food and beverage*, kamar dan area publik beserta fasilitasnya.

- *140 rooms* & *Suites with*: *Individually controlled air conditioning, coffe/ tea making facility, minibar, international TV channel* (CNN, CNBC, BBC, NHK), *Indovision cable TV* (HBO, Starsport, Discovery, Kermit), *inhouse movie, multi channel music, IDD call*.

Jumlah kamar yang dioperasikan Hotel Elmi untuk melayani konsumen sebanyak 140 kamar, dengan perincian sebagai berikut:

1. *President Suite* sebanyak 2 kamar.
2. *Elmi Suite* sebanyak 2 kamar.
3. *De Lux* sebanyak 26 kamar.
4. *Standart* sebanyak 110 kamar.

Elmi hotel juga menawarkan produk lain berupa *Food* & *Beverage* serta fasilitas pendukung lainnya berupa:

- *24 hours room service* & *coffe shop*.
- *Bar* & *Cocktail Lounge.*
- *Qemi Club* (karaoke, *Live and Disco*)
- *Fitness Center* (*gym, aerobic, sauna, medical massage*)
- *Outdoor swimming pool*
- *Hair* & *beauty salon*.
- *Business Center* (*internet service, faximile, photocopy, translation, PC, ticketing, tourism info and rental car*)
- *Meeting* & *Conference facility*
- *Home country direct phone*
- *Airport shuttle*
- *Minishop* (*drugstore*)

4. 1. 5 Deskripsi Karyawan.

Industri perhotelan sebagai industri pendukung pariwisata menawarkan jasa penginapan untuk para wisatawan dalam memiliki karyawan tentunya tidak sama dengan perusahaan lain yang sifatnya hanya menghasilkan produk. Karyawan hotel sebaiknya memiliki penampilan yang rapi sesuai dengan cerminan *image* hotel yang ingin ditampilkan, di samping itu juga harus memiliki sifat ramah tamah yang tinggi, memiliki kemampuan komunikasi yang baik agar dapat memudahkan memberikan pelayanan yang terbaik kepada para tamu hotel.

Elmi Hotel mempunyai 240 personel karyawan yang siap menjalankan operasional untuk melayani tamu. Tingkat pendidikan yang sangat bervariasi dari mulai tingkat SLTA, D1, D3 dan S1 dengan perincian sebagai berikut:

1. Karyawan dengan pendidikaan S1 sebanyak 16 orang.
2. Karyawan dengan pendidikan D3 perhotelan sebanyak 36 orang.
3. Karyawan dengan pendidikan D1 perhotelan sebanyak 20 orang.
4. Karyawan dengan pendidikan SLTA sebanyak 168 orang.

Elmi hotel beroperasi 24 jam sehari selama 7 hari kerja, jadwal kerja diatur oleh masing-masing depatemen dengan pembagian 3 *shift* yang berbeda antara lain:

1. *Shift* pertama *start* jam 07 00- 15.00.
2. *Shift* kedua *start* jam 15.00- 23.00.
3. *Shift* ketiga *start* jam 23.00- 07.00.

4.2 Hasil Penelitian

4. 2.1 Deskripsi Posisi dan Kewenangan *Public Relations*

Posisi dan kewenangan *public relations* yang berada dalam manajemen Hotel Elmi Surabaya berada dibawah *sales* & *marketing departement*. Pekerjaan dan kewenangan *public relations* sepenuhnya berada di tangan manager *sales* & *marketing departement*.

Tugas pokok seorang *public relations* adalah memberikan informasi produk kepada seluruh publik eksternal sebagaimana yang diungkapkan oleh manager *sales* & *marketing* Ibu Arum:

> "pengertian *public relations* bagi Elmi hotel adalah seseorang yang menjadi spoke person bagi pihak hotel untuk mengkomunikasikan produk hotel kepada pihak klien dalam hal ini adalah tamu yang datang untuk menginap ataupun menggunakan publik area yang terdapat di Elmi hotel serta berusaha memberikan pelayan yang terbaiknya " (wawancara tanggal Januari 2007)

Kontribusi *public relations* dalam membantu pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya dalam merapkan strategi *employee relations* adalah dengan menjadi mediator atau penghubung antara pihak manajemen dengan pihak karyawan, sehingga tentunya dapat diciptakan hubungan baik antar kedua belah pihak sebagaimana kutipan wawancara berikut dengan ibu Arum selaku *sales* & *marketing manager*:

> "secara jujur saya sampaikan bahwa di Elmi hotel tidak terdapat divisi publik relations, yang sebenarnya ada dimana 99% *public relations* adalah komunikator antara produk dengan para konsumennya, jadi untuk *public relations* internalnya sendiri ditangani oleh setiap kepala departemen masing-masing karena dengan sistem seperti itu akan lebih adil dalam melakukan penilaian terhadap hasil kerja bawahannya "

Menilik dari keterangan dari narasumber diatas dapat dilihat bahwa peran *public relations* di Hotel Elmi Surabaya tidak hanya sekedar menjadi penghubung antara pihak karyawan dengan pihak manajemen namun juga sebagai *spoke person* untuk mengkomunikasikan tentang produk

Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menjelaskan kondisi dimana tidak terdapatnya divisi khusus *Public Relations*, dikarenakan posisi tersebut langsung dijabat oleh manager *sales and marketing.* Peran tersebut berfungsi ganda, yakni sebagai tenaga PR *officer* dan tenaga pemasaran yang bertugas untuk memasarkan serta mempromosikan produk serta layanan Hotel Elmi.

Bersumber keterangan yang berasal dari manajer *sales* and *marketing* bahwa fungsi *public relations* yang berhubungan dengan publik internalnya yakni karyawan, dijabat langsung oleh masing-masing kepala departemen. Posisi tersebut memudahkan arus pertukaran informasi dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya kepada karyawan agar lebih efisien dan tersampaikan dengan jelas. Dijelaskan kembali, strategi ini diterapkan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk merampingkan *cost* pengeluaran serta pengoptimalisasi SDM yang ada. Alasan lain dikemukakan jika langsung dijabat oleh masing-masing kepala departemen akan lebih memudahkan proses komunikasi yang lebih terbuka dan akrab, serta memberikan rasa adil kepada para karyawan Hotel Elmi Surabaya dalam proses penilaian atas kinerja mereka.

4.2.2 Strategi Membangun Komunikasi dengan Karyawan

4.2.2.1 Membangun Iklim Komunikasi Organisasi.

Strategi yang digunakan dalam membangun komunikasi dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya adalah mengaktifkan semua bentuk komunikasi dua arah pada setiap komponen unsur Hotel Elmi Surabaya, bentuknya berupa penjelasan kebijakan organisasi beserta sistematis pelaksanaannya di lapangan serta memberi kemudahan akses yang sama pada setiap karyawan untuk mendapatkan segala bentuk informasi, ini terlihat ketika mewawancarai Ibu Arum selaku *sales* & *marketing dept*:

> "saya merasa komunikasi yang terjalin saat ini dalam lingkup kerja ini sudah sangat wajar walaupun terkadang terdapat kekurangan satu dua hal, tetapi itu tidak terlalu banyak berpengaruh, yang penting adalah sesama karyawan dapat menjalin kerjasama yang baik sehingga dapat menjalankan tugas masing-masing serrta dapat saling mendukung satu sama lain"(wawancara tgl 20-januari-2007)

Ketika iklim komunikasi organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana yang seharusnya tentunya dilandasi dengan sikap kebersamaan, kejujuran, kekeluargaan serta saling menghargai satu sama lain. Mewujudkan iklim komunikasi organisasi yang positif dengan jalan mengaktifkan semua bentu arus komunikasi dua arah pada tiap unsur perusahaan, ini mengandung pengertian bahwa arus komunikasi dua arah terbuka secara luas. Bentuk komunikasinya dengan sosialisasi kebijakan Hotel Elmi Surabaya beserta sistematika pelaksanaanya di lapangan, selain itu juga memberikan akses kemudahan pada setiap karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk mendapatkan informasi sehingga tercipta suasana lingkungan kerja yang nyaman dan penuh keakraban.

4.2.2.2 Komunikasi Ke Bawah

Strategi yang digunakan adalah dengan cara memberikan *Briefing* setiap pagi ketika terjadi pergantian *shift*, ini dimaksudkan agar memudahkan para kepala departemen memberikan instruksi-instruksi mengenai sistem kerja dan pemberian solusi ketika terdapat kendala, beserta mengenalkan beberapa even-even baru yang buat oleh manajemen Hotel Elmi Surabaya guna di komunikasikan kepada para tamu hotel. Ini yang di gambarkan ketika mewawancarai salah satu staf *recepssionist*:

> "Satu rutinitas setiap pagi ketika pergantian *shift* malam ke *shift* pagi, kepala bagian kami selalu mengadakan *briefing* yang disertai berbagai macam penjelasan yang berkaitan dengan aktifitas hotel, atau ketika diluncurkan even-even baru" dibuat." (wawancara ibu Ira Adrianingsih, *recepsionist*, pada tanggal 26 Januari 2007)

Ini dimaksudkan agar terjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping itu agar setiap atasan mengerti sedikit karakteristik dan sifat bawahan mereka.

Tabel 3
Pendapat responden tentang terciptanya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan

No	Respon atas terciptanya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat baik	3	15,78
2.	Baik	15	78,9
3.	Tidak baik	1	5,26
4.	Sangat tidak baik		
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 3)

Sesuai dengan data tabel 3, pada umumnya respon yang diberikan adalah cukup baik atas terciptanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan (3 orang atau sekitar 15,78% menjawab sangat baik, 15

orang atau sekitar 78,9% menjawab baik, dan 1 orang atau 5,26% menjawab tidak baik).

3 orang atau 15,78% responden menjawab sangat baik atas teciptanya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan bahwa selama ini sudah terjalin komunikasi yang sangat baik dengan intensitas keakraban pada sejumlah kecil karyawan. Menurut pengamatan peneliti kondisi ini terjadi pada karyawan senior Hotel Elmi Surabaya, dimana mereka bisa menbaur dengan akrab dan menciptakan komunikasi yang baik dengan atasan mereka, dengan ini maka dalam lingkungan kerja akan tercipta kerjasama yang baik dan saling mendukung.

15 orang atau 78,9 % responden menjawab baik atas terciptanya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan, ini menunjukkan hal yang sama, yaitu terjadi ketika hubungan kedekatan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya dengan pimpinannya sudah terjalin dengan baik tentunya akan tercipta komunikasi yang baik. Menurut karyawan Hotel Elmi Surabaya, ketika para pemimpin mereka mau menjalin kedekatan dengan jalan lebih banyak bertanya kepada bawahanya kendala apa saja yang dihadapi ketika bekerja, tentu akan memberi nilai lebih pada proses komunikasi.

1 orang atau 5,26% responden menjawab tidak baik atas terciptanya proses komunikasi antara pimpinan dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya merasakan tidak terlalu diperhatikan oleh pimpinan mereka.

Karyawan Hotel Elmi Surabaya merasa tidak memiliki kedekatan serta keakraban dengan pimpinan, cenderung diabaikan, hal tersebut tentu segera dikoreksi oleh pimpinannya dengan lebih meningkatkan intensitas komunikasi dengan bawahannya.

4.2.2.3 Komunikasi ke atas.

Strategi yang diterapkan adalah dengan membuka jalur komunikasi antara atasan dengan bawahan ini, berguna ketika bawahan akan menyampaikan aspirasi mereka ataupun ide-ide baru yang tentunya bagi kemajuan Hotel Elmi Surabaya. Tidak tertutup kemungkinan bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya menyampaikan aspirasinya yang berkaitan dengan perbaikan kesejahteraan mereka, yang tentunya berimbas pada kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Gambaran ini terungkap dalam sebuah wawancara dengan staf *house keeping department*:

> "saya mengharapkan pihak atasan kami lebih memperhatikan kesejahteraan kami, dengan cara berdialog, kami dapat mengungkapkan keluhan kami, *toh* nantinya juga berimbas pada kualitas kinerja kami yang akan bertambah, dengan begitu secara otomatis pihak perusahaanpun diuntungkan oleh itu". (wawancara dengan bpk. Sulistiyo, karyawan *house keeping*, pada tanggal 26 Januari 2007)

Tabel 1
Respon atas hubungan antara karyawan dengan pimpinan

No	Respon atas hubungan antara karyawan dengan pimpinan	jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat baik	4	21,05
2.	Baik	15	78,9
3.	Tidak baik		
4.	Sangat tidak baik		
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 1)

Sesuai dengan data pada tabel 1, pada umumnya responden menanggapi atas pertanyaan hubungan antara karyawan dengan pimpinan di Hotel Elmi Surabaya adalah baik (15 orang atau sekitar 78,9% menjawab baik, 4 orang atau sekitar 21,05% menjawab sangat baik).

15 orang atau sekitar 78,9 % responden menjawab baik, ini menunjukkan terdapat hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya. Hal tersebut dapat diindikasikan sebagai sebuah proses yang baik yakni terciptanya proses komunikasi dengan dilandasi tujuan untuk tetap menjaga hubungan baik sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman serta membawa efek baik bagi peningkatan kinerja karyawan di lingkungan Hotel Elmi Surabaya.

4 orang atau sekitar 21,05 % menjawab sangat baik, ini menunjukkan proses yang lebih intens dalam proses komunikasi serta interaksi dalam liangkungan kerja sehingga menciptakan hubungan yang lebih akrab antara pimpinan dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya, tentunya membawa efek baik terhadap peningkatan kinerja serta berdampak pada kemajuan Hotel Elmi Surabaya.

Manajemen Hotel Elmi Surabaya menerapkan strategi membangun komunikasi bagi karyawan berupa kemudahan akses untuk menyuarakan saran-saran atau ide-ide baru, yang berkenaan dengan pelayanan hotel, serta aspirasi karyawan yang berkenaan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan Hotel Elmi Surabaya. Strategi tersebut cukup dinilai efektif untuk menggali ide-ide serta pemikiran kritis

dari karyawan tentang bagaimana memajukkan Hotel Elmi Surabaya, yang pada akhirnya membawa dampak positif bagi kesejahteraan karyawan Hotel Elmi Surabaya.

4.2.2.4 Komunikasi Horizontal

Usaha untuk membentuk komunikasi horizontal yang sehat, tentunya harus disadari oleh sikap saling menghargai antar personal, tentu hal itu dapat terjadi apabila terjalin komunikasi dua arah yang terbuka untuk dapat saling bekerjasama antar rekan kerja, sehingga tercipta situasi yang kondusif. Semua itu dilandasi dengan sikap ramah-tamah, sopan santun dan memahami setiap karakter rekan kerja. Berikut ini petikan wawancara dengan salah satu staf *food and beverage department*:

> "terkadang ketika tiba waktu istirahat ataupun pergantian *shift*, kami saling mengobrol ataupun berdiskusi ringan. Selain dapat mengakrabkan diri dan menjalin hubungan pertemanan, tentunya hal itu membuat kami nyaman dan rileks, ketika tiba waktunya bekerja kembali, kami tak canggung dan dapat bekerjasama satu sama lain dalam suasana yang kondusif". (wawancara dengan ibu Dyah Anjar, karyawan *minibar*, pada tanggal 27 Januari 2007)

Tabel 2
Respon atas hubungan individu karyawan

No	Respon atas hubungan antar individu karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat baik	5	26,31
2.	Baik	14	73,68
3.	Tidak baik		
4.	Sangat tidak baik		
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 2)

Sesuai dengan data tabel 2, pada umumnya responden memberi tanggapan atas pertanyaan bagaimana hubungan antar masing-masing

individu karyawan Hotel Elmi Surabaya adalah baik, (14 orang atau sekitar 73,68% menjawab baik, dan 5 orang atau sekitar 26,31% menjawab sangat baik)

14 orang atau 73,68 % responden menjawab baik, ini menunjukkan terciptanya proses komunikasi yang baik antar karyawan Hotel Elmi Surabaya sehingga tercipta hubungan yang baik dalam lingkungan kerja yang mendorong terjalinnya kerjasama yang solid dengan dilandasi sikap saling menghormati dan menghargai satu sama lain.

5 orang atau 26,31 % responden menjawab sangat baik, menunjukkan hubungan yang lebih dekat dan akrab antar karyawan Hotel Elmi Surabaya dalam lingkungan kerja sehingga tercipta kerjasama yang baik, ini berimbas pada kemajuan Hotel Elmi Surabaya.

Tabel 4
Respon atas proses terciptanya komunikasi antar karyawan

No	Respon atas proses terciptanya komunikasi antar karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat baik	4	21,05
2.	Baik	15	78,9
3.	Tidak baik		
4.	Sangat tidak baik		
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 4)

Sesuai dengan data tabel 4, pada umumnya respon yang diberikan adalah baik atas terciptanya komunikasi yang baik antar karyawan (4 orang atau sekitar 21,05% menjawab sangat baik, dan 15 orang atau sekitar 78,9% menjawab baik).

4 orang atau 21,05 % responden menjawab sangat baik, ini menunjukkan kedekatan yang lebih erat antar karyawan Hotel Elmi Surabaya sehingga terjalin komunikasi yang lancar, hal tersebut tentunya akan mendukung kerjasama yang solid dalam bekerja. Kerjasama yang solid antar rekan kerja mutlak diperlukan untuk mendukung kemajuan Hotel Elmi Surabaya.

15 orang atau 78,9% responden menjawab baik, ini menunjukkan kedekatan antar karyawan di Hotel Elmi Surabaya. Strategi yang diterapkan untuk tetap menjaga jalinan komunikasi yang baik antar karyawan Hotel Elmi Surabaya dapat terpelihara dengan baik adalah dengan mengadakan kegiatan-kegiatan kecil dengan contoh mengadakan acara makan siang bersama dengan sesama karyawan Hotel Elmi Surabaya, untuk lebih mengakrabkan hubungan, atau hanya sekedar mengobrol bersama di saat jam istirahat. Contoh tersebut tampak terkesan biasa saja, namun dengan hanya makan bersama ataupun mengobrol akan lebih mendekatkan masing-masing individu karyawan sehingga terjalin satu bentuk komunikasi yang lancar. Kondisi tersebut akan terbawa dalam pekerjaan mereka sehingga akan tercipta kerjasama tim yang solid untuk mendukung kemajuan Hotel Elmi Surabaya.

4.2.3 Strategi Membangun Hubungan Dengan Karyawan.

4.2.3.1 Hubungan Antar Personal.

Untuk mempererat hubungan antar rekan kerja, terkadang pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya mengadakan kegiatan kecil. Berikut sebuah petikan wawancara dengan seorang staf senior hotel:

> "sebagai salah seorang karyawan senior, dahulu kami sering mengadakan liburan bersama dalam beberapa momen antara pihak manajemen hotel dan keluarga dari para pegawai, sekarang pihak hotel sudah jarang mengadakan even-even kebersamaan tersebut". (wawancara dengan ibu Stella, *receptionist*, pada tanggal 26 Januari 2007)

Kekurangan ini memang diakui oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, dikarenakan persaingan usaha di bidang perhotelan semakin pesat mengakibatkan Hotel Elmi Surabaya sedikit kalah saing dengan hotel-hotel sejenis. Kekurangan ini berusaha ditutup dengan jalan mengadakan *lunch gathering* dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Tabel 7
Respon atas pengadaan even-even yang bertujuan mengakrabkan hubungan antar karyawan.

No	Respon atas pengadaan event-event yang bertujuan mengakrabkan hubungan antar karyawan.	Jumlah	Persentase
1.	Sering	5	26,31%
2.	Jarang	14	73,68%
3.	Tidak pernah	-	-
	Jumlah	19	100%

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no 7)

Sesuai dengan data tabel 7, pada umumnya responden menanggapi kurang baik atas pengadaan even even yang bertujuan untuk mengakrabkan hubungan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya (5 orang

atau sekitar 26,31% menjawab sering, dan 14 orang atau sekitar 73,68% menjawab jarang).

5 orang atau 26,31% responden menjawab sering diadakan even-even yang bertujuan mengakrabkan hubungan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan hanya sejumlah kecil karyawan saja yang benar-benar dilibatkan dalam kegiatan yang mengakrabkan hungan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya. Menurut beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya, yang lebih sering dilibatkan adalah para pimpinan divisi saja, hal tersebut akan menimbulkan kecemburan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya, sehingga akan berimbas pada penurunan kinerja karyawan.

14 orang atau 73,68% responden menjawab jarang diadakan even-even yang bertujuan mengakrabkan hubungan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan kurangnya bentuk perhatian manajemen Hotel Elmi Surabaya terhadap hubungan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya. Pengadaan even-even sederhana seperti makan bersama akan membawa dampak baik untuk lebih mendekatkan karyawan satu sama lain,dengan begitu akan terjalin komunikasi yang baik sehingga dapat bekerjasama dalam pekerjaan.

4.2.3.2 Hubungan posisional.

Hubungan tersebut dapat terjalin dengan baik bila terdapat saling menghormati dan memahami dengan baik antar sesama karyawan Hotel Elmi Surabaya. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya telah menentukan struktur jabatan dan *job decriptions* masing-masing, yang tentu dapat

berjalan dengan baik apabila terjalin koordinasi dan kerjasama yang baik. Berikut petikan sebuah wawancara mengenai hal tersebut:

> "kerjasama antar karyawan mutlak dibutuhkan untuk dapat menyokong satu dengan yang lainnya demi kemajuan hotel, itu satu hal yang sering saya tekankan kepada segenap bawahan saya, agar dapat saling bekerjasama dengan rekan kerja, meskipun berbeda posisi ataupun departemen". (wawancara dengan ibu Liliek S, *human resources manager*, pada tanggal 22 Januari 2007)

Tabel 5
Respon tentang pimpinan Hotel Elmi Surabaya
yang memperhatikan permasalahan
yang sedang dihadapi oleh karyawannya

No	Respon tentang pimpinan yang memperhatikan permasalahan yang sedang dihadapi oleh karyawannya	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sering	16	84,21%
2.	Jarang	3	15,78%
3.	Tidak pernah		
	Jumlah	19	100%

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 5)

Sesuai dengan data tabel 5, pada umunya responden menanggapi baik atas perhatian yang diberikan pimpinannya terhadap permasalahan yang sedang mereka hadapi (16 orang atau sekitar 84,21% menjawab sering dan tiga orang atau sekitar 15,78% menjawab jarang).

16 orang atau 84,21% responden menjawab seringnya pimpinan Hotel Elmi Surabaya memberi perhatian khusus terhadap permasalahan yang sedang dihadapi karyawan, ini menunjukkan sikap empati dari pimpinan Hotel Elmi Surabaya atas semua bentuk permasalahan yang sedang dialami oleh karyawannya, dengan begitu karyawan lebih merasa diperhatikan dan dihargai. Jika perasaan itu tetap terpelihara dengan baik

tentunya berimbas pada peningkatan kualitas kinerja karyawan. Ini akan memberi efek positif dan keuntungan bagi Hotel Elmi Surabaya.

Tiga orang responden atau sekitar 15,78% menjawab jarang diperhatikan oleh pimpinann atas permasalahn yang dihadapi. Ini menunjukkan kurang meratanya perhatian yang diberikan, sehingga sebagian kecil karyawan merasa jarang diperhatikan. Kondisi tersebut secepatnya diperbaiki untuk meminimalkan kecemburuan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya.

4.2.4 Media *public relation* yang digunakan untuk menunjang penerapan *employee relations.*

a. Jurnal internal

Jurnal internal merupakan suatu media publikasi dari internal Hotel Elmi Surabaya, namun media internal ini tidak selalu terbit, di samping adanya keterbatasan personil untuk pengelolaan, pertimbangan kebijakan dari manajemen pusat juga turut mempengaruhi pengadaan jurnal internal untuk publik internal hotel. Menilik dari keterangan di atas untuk penerapannya sendiri di Hotel Elmi Surabaya sebagaimana kutipan wawancara berikut dengan Ibu Liliek S selaku manajer *human resources department*:

> "untuk pengadaan jurnal internal sendiri di Elmi hotel tidak ada karena pengelolaan jurnal internal ini berada ditangan human resources department namun pihak *human resources* mengalami kesulitan berupa kekurangan staf dan tidak adanya alokasi dana khusus dari pihak manajemen untuk pengelolaan jurnal tersebut". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

b. Papan Pengumuman

Papan pengumuman standar digunakan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk meletakkan informasi yang berkaitan dengan situasi internal ataupun yang berkaitan dengan karyawan. Papan pengumuman ini dapat diletakkan di lokasi yang strategis yang mudah dijangkau oleh setiap karyawan Hotel Elmi Surabaya. Sesuai dengan itu berikut petikan wawancara dengan Ibu Liliek. S selaku *human resources* manajer:

> "papan pengumuman disediakan dalam dua bentuk yakni untuk para karyawan serta bagi para tamu atau klien dari Elmi Hotel berisikan even-even yang diadakan serta beberapa promo untuk perjalanan wisata, sedangkan bagi para karyawan disediakan papan pengumuman yang berisikan even-even reguler yang diselenggarakan pihak manajemen serta beberapa pengumuman sosialisasi kebijakan baru dari pihak manajemen". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007).

Papan pengumuman yang disediakan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya terdiri dari dua jenis, yaitu: papan pengumuman yang disediakan bagi para tamu hotel, sehingga mereka dapat mengetahui even-even yang sedang dilangsungkan hotel. Papan pengumuan berikutnya disediakan untuk karyawan yang diletakkan di ruang ganti keryawan Hotel Elmi Surabaya, yang berisikan informasi terbaru serta kebijakan baru dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya.

c. Kaset video

Media kaset video digunakan untuk menghadirkan komunikasi dengan harapan akan menghasilkan pemahaman terhadap masing-masing pihak yakni manajemen dan karyawan Hotel Elmi Surabaya,

namun tidak semua personil Hotel Elmi Surabaya bisa memanfaatkan media tersebut sesuai sistem kebijaksanaan manajemen Hotel Elmi Surabaya. Berkaitan dengan hal tersebut berikut penjelasan dari Ibu Liliek S selaku *human resources* manajer:

> "sebenarnya dalam teori praktisnya memang ada namun untuk penerapannya sendiri dalam lingkungan kepegawaian di Elmi hotel tidak ada karena pihak manajemen lebih mengedepankan komunikasi tatap muka dua arah dengan para karyawan karena itu lebih dinilai efektif ". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

d. Jasa Penyampaian Berita dan Ide Lewat Telepon.

Adanya metode penyampaian berita dan ide lewat telepon, memang dirasa lebih memudahkan untuk mengetahui aspirasi dari para karyawan. Seperti yang sudah diungkapkan di atas, tidak semua harus diterapkan sesuai dengan teori praktis yang ada, namun lebih pada penyesuaian di lingkungan Hotel Elmi Surabaya, berikut petikan penjelasan wawancara dengan Ibu Liliek S selaku *human resources* manajer:

> "seperti yang sudah saya sampaikan diatas media yang dipergunakan untuk menjalin komunikasi dengan harus sesuai dengan teori praktis *public relations* namun lebih pada penyesuaian kebutuhan dilapangan serta kebijakan dari pihak manajemen.". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007).

Penerapan langsung di lapangan dengan jalan lebih banyak interaksi langsung dengan berkomunikasi antar karyawan atau karyawan dengan apara pimpinan departemen di Hotel Elmi Surabaya. Ini lebih memudahkan proses pertukaran informasi yang dibutuhkan.

e. Kotak Saran

Kotak saran digunakan untuk menampung berbagai masukan dari segenap pegawai, penempatan kotak saran ini dapat diletakkkan di berbagai tempat di Hotel Elmi Surabaya, di samping itu kotak saran juga diletakkan di area publik termasuk juga di dalam kamar-kamar untuk klien, sehingga dapat diperoleh saran dan kritik yang berkaitan dengan pelayanan Hotel Elmi Surabaya, berikut penjelasan dari Ibu Liliek S selaku *human resources* manajer:

> "Untuk penyediaan kotak saran di lingkungan Elmi Hotel disediakan dua macam kotak saran yakni kotak saran yang ditujukan bagi para tamu hotel yang ingin menyampaikan kritik dan saran yang ditujukan untuk perbaikan pelayanan dan kotak saran yang diperuntukkan bagi karyawan dimana untuk menyampaikan saran-saran yang ditujukan untuk pihak manajemen". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

Tabel 10
Respon atas diberikannya keleluasaan
untuk mengeluarkan saran
dan kritik yang membangun karyawan dan manajemen Hotel Elmi Surabaya.

No	Respon atas diberikannya keleluasaan untuk mengeluarkan saran dan kritik yang membangun karyawan dan perusahaan.	Jumlah	Persentase
1.	Ya	16	84,21
2.	Tidak	3	15,78
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 9)

Sesuai dengan data tabel 10, pada umunnya respon yang diberikan adalah cukup baik atas diberinya keleluasaan kepada setiap karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk memberikan saran dan kritik yang

bisa membangun Hotel Elmi Surabaya (16 orang atau sekitar 84,21% menjawab ya, dan 3 orang atau sekitar 15,78% menjawab tidak).

16 orang atau 84,21% responden menjawab ya, menunjukkan bahwa ada kebebasan serta keterbukaan yang yang diterapkan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya di lingkungan kerja, ini mendorong karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk lebih berfikir terbuka serta memiliki kreativitas dalam menuangkan ide-ide baru serta bentuk saran dan kritik yang membangun Hotel Elmi Surabaya. Kondisi trsebut dapat lebih memacu karyawan untuk lebih berprestasi, tentunya akan membawa efek positif bagi perusahaan, karena dengan sendirinya akan berdampak pada kemajuan Hotel Elmi Surabaya dan kesejahteraan karyawannya.

3 orang atau 15,78 % responden menjawab tidak, menunjukkan kurang meratanya persebaran informasi yang disampaikan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya kepada karyawan, sehingga mereka tidak mengetahui apakah mereka bisa memberikan sumbangsih saran, ide-ide baru atau bahkan kritik. Alasan ketidak pedulian karyawan Hotel Elmi Surabaya terhadap pihak Hotel Elmi Surabaya, dapat dijadikan penyebab kenapa sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya menjawab tidak. Kondisi tersebut harus secepatnya diatasi oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk meminimalkan resiko atas kebuntuan komunikasi antara karyawan dengan manajemen Hotel Elmi Surabaya.

Tabel 11
Respon atas ketersediaan media-media khusus untuk proses penyampaian saran dan kritik.

No	Respon atas ketersediaan media-media khusus untuk proses penyampaian saran dan kritik.	Jumlah	Persentase (%)
1.	Ya	15	78,9
2.	Tidak	4	21,05
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 10)

Sesuai dengan data tabel 11, pada umumnya respon yang diberikan adalah cukup baik atas penyediaan media-media khusus oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya yang berfungsi sebagai prasarana untuk menyampaikan saran dan kritik (15 orang atau sekitar 78,9 % menjawab ya, dan 4 orang atau sekitar 21,04 % menjawab tidak).

15 orang atau 78,9 % menjawab ya, disediakan media-media khusus untuk menyampaikan saran dan kritik. Ini menunjukkan respon positif oleh karyawan Hotel Elmi Surabaya, dimana mereka diberikan ruang kebebasan untuk mengeluarkan saran dan kritik melalui media-media khusus yang sudah ada. Contoh nyata penerapan strategi penggunaan media *public relations* untuk menunjang *employee relations* dengan menyediakan kotak saran yang diletakkan di *locker room* karyawan. Obrolan langsung antara karyawan dengan pimpinan departemen masing-masing akan lebih mengakrabkan hubungan di antara kedua pihak, sehingga karyawan Hotel Elmi Surabaya tidak merasa canggung dalam menyampaikan saran ataupun kritik. Proses tersebut kemudian ditindak lanjuti dengan mengadakan pertemuan para

staf dan pertemuan dinas antara pimpinan departemen Hotel Elmi Surabaya dengan tim manajemen pusat.

Strategi ini diterapkan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, untuk menggali lebih dalam potensi yang dimiliki karyawan, karena tidak jarang karyawan Hotel Elmi Surabaya memberikan saran-saran atau ide-ide marketing baru untuk lebih memasarkan produk serta layanan terbaru dari Hotel Elmi Surabaya. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya mampu mengapresiasi serta mengaktualisasikan ide-ide atau saran-saran untuk kemajuan Hotel Elmi Surabaya serta kesejahteraan karyawannya.

f. Siaran Umum (*Public Address Broadcast*).

Penggunaan *public address broadcast* atau lebih dikenal dengan siaran umum pada penerapannya sendiri di lingkungan Hotel Elmi Surabaya lebih diperuntukkan bagi para klien hotel dan tidak menutup kemungkinan untuk menyampaikan pesan-pesan pada para karyawan, berikut kutipan penjelasan dari Ibu Liliek S selaku *human resources manager*:

> "Untuk *public address broadcast* di lingkungan Elmi hotel memang disediakan oleh pihak manajemen tetapi lebih diperuntukkan bagi para tamu hotel, dimungkinkkan diperuntukkan juga menyampaikan pesan kepada para karyawan". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

g. Obrolan langsung

Pembicaraan tatap muka secara pribadi dan langsung sejak dahulu sampai sekarang merupakan salah satu cara yang paling efektif

untuk memperlihatkan sikap terbuka manajemen Hotel Elmi Surabaya, berikut penjelasan dari Ibu Liliek S selaku manajer *human resources* dalam petikan wawancara:

> "Sebagaimana yang sudah saya ungkapkan di atas dalam sistem manajemen Elmi Hotel mengedepankan sistem komunikasi tatap muka langsung dengan para karyawan dan setiap pimpinan departemen mengadakan obrolan langsung dengan para staf yang mereka bawahi". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

Obrolan langsung akan terjalin interaksi langsung antara karyawan dengan pimpinanya, karyawan dengan sesama karyawan Hotel Elmi Surabaya, pada akhirnya akan terjalin kedekatan, keakraban, serta sikap saling terbuka yang memudahkan dalam bekerjasama sebagai satu tim yang solid.

h. Kunjungan oleh pihak manajemen.

Salah satu cara yang paling ampuh untuk menggalang kedekatan dan hubungan baik antara pimpinan Hotel Elmi Surabaya dengan para karyawannya adalah kunjungan-kunjungan secara langsung oleh pimpinan tersebut ke Hotel Elmi Surabaya, berikut petikan wawancara masih dengan Ibu Liliek selaku manajer *human resources*:

> "kunjungan dari pihak manajemen pusat diadakan setiap satu tahun sekali ketika perayaan hari ulang tahun berdirinya Elmi Hotel dan biasanya disertai dengan even-even tertentu yang bertujuan mengakrabkan hubungan karyawan dengan pihak manajemen". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

Kunjungan oleh tim manajemen pusat di samping untuk lebih mengakrabkan diri dengan karyawan, juga sebagai proses evaluasi terhadap kualitas dan kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya selama

setahun, apakah terjadi peningkatan atau penurunan, untuk kemudian dicari solusi pemecahan yang terbaik.

i. Presentasi Video atau *Slide*.

Perangkat-perangkat audio visual ini dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan mulai dari mendidik pegawai baru, menjelaskan standar keamanan kerja, menguraikan kemajuan yang telah dicapai Hotel Elmi Surabaya, memaparkan laporan dan pembukuan tahunan, mengadakan rekrutmen, mendemostrasikan kegunaan atau cara pemakaian produk-produk baru, berikut penjelasan dari Ibu Liliek S selaku manajer *human resources*:

> "untuk penggunaan perangkat audio visual digunakan ketika sedang mengadakan pertemuan atau *meeting* untuk membahas strategi pemasaran ataupun untuk launching produk baru,disamping juga untuk proses sosialisasi kebijakan baru dari pihak manajemen pusat". (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

j. Konfrensi Staf dan Pertemuan Dinas.

Pertemuan-pertemuan dinas yang melibatkan para manager beserta staf Hotel Elmi Surabaya yang diadakan rutin, merupakan cara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban, sekaligus untuk menciptakan hubungan yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawan Hotel Elmi Surabaya, berikut petikan penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Liliek S selaku *human resources manager*:

> "Sebutan yang familiar di Elmi Hotel adalah *meeting* dengan para kepala departmen yang berfungsi untuk membahas strategi pemasaran serta *launching* produk baru, sedangkan untuk

> menjalin keakraban dengan para karyawan bisa dilakukan dengan mengadakan acara makan bersama di kantin hotel“. (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

k. Acara-acara Kekeluargaan

Berbagai kegiatan dan acara tidak resmi seperti pesta internal, makan malam dalam rangka merayakan tahun baru atau ulang tahun Hotel Elmi Surabaya, olahraga dan piknik bersama semuanya menyertakan para anggota keluarga dan lingkungan terdekat dari masing-masing pegawai Hotel Elmi Surabaya, ternyata sangat besar manfaatnya untuk merekatkan hubungan baik antara pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya dengan segenap pegawainya, berikut penjelasan dari Ibu Liliek S selaku manajer *human resources*:

> “penyelenggaraan acara-acara kekeluargaan biasanya diadakan ketika HUT Elmi Hotel dan melibatkan karyawan beserta anggota keluarganya, disamping even tersebut sering juga diadakan even olahraga bersama seminggu sekali untuk menjalin keakraban antar sesama karyawan dengan juga dengan pihak manajemen”. (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

k. Pameran dan Peragaan.

Pameran dan peragaan dapat diadakan secara rutin sesuai dengan kalender even yang terdapat di Hotel Elmi Surabaya, bahkan tidak menutup kemungkinan dapat diadakan sesuai dengan *order* dari pihak klien, berikut penjelasan singkat hasil petikan wawancara dengan Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources*:

> “untuk acara pameran dan peragaan yang berhubungan dengan internal Elmi hotel diadakan pada setiap even HUT Elmi Hotel, disamping itu kadangkala juga diselenggarakan pameran

dan peragaan yang diminta oleh para klien “. (wawancara pada tanggal 22 Januari 2007)

Tabel 6
Respon atas pengikutsertaan karyawan dalam setiap even yang diselenggarakan oleh Hotel Elmi Surabaya.

No	Respon pengikutsertaan karyawan dalam setiap event yang diselenggarakan oleh perusahaan.	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sering	17	89,47%
2.	Jarang	2	10,56%
3.	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	19	100%

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 6)

Sesuai dengan data tabel 6, pada umumnya respon yang diberikan adalah baik atas keterlibatan karyawan dalam setiap even yang diselenggarakan Hotel Elmi Surabaya (17 orang atau 89,47% menjawab sering, dan 2 orang atau sekitar 10,56% menjawab jarang).

17 orang atau 89,47% responden menjawab sering dilibatkan dalam setiap even yang diselenggarakan Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menyadari dengan baik bahwa karyawan sebagai elemen penggerak, harus selalu dilibatkan dalam setiap bentuk even yang diselenggarakan, terutama yang bersifat untuk kemajuan Hotel Elmi Surabaya.

2 orang atau 10,56% responden menjawab jarang dilibatkan dalam setiap even yang diselenggarakan perusahaan, ini menunjukkan bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya tidak merangkul secara merata semua karyawan di setiap divisi untuk dilibatkan dalam setiap even yang ada. Kondisi ini akan menimbulkan kecemburuan antar

karyawan Hotel Elmi Surabaya karena merasa tidak dinilai pantas dan mampu untuk dilibatkan dalam setiap even. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya segera memperbaiki kondisi tersebut dengan melibatkan seluruh karyawan dengan membagi tugas sesuai kemampuan karyawan masing-masing dalam even yang diselenggarakan Hotel Elmi Surabaya. Tidak ada lagi kecemburuan antar karyawan Hotel Elmi Surabaya, sehingga akan tercipta suasana yang nyaman dan penuh keakraban.

4.2.5 Strategi Membangun Motivasi Karyawan.

4.2.5.1 Apresiasi penuh atas pekerjaan

Ini dapat diwujudkan dengan pemberian *reward* kepada karyawan teladan, dengan contoh pengadakan pemilihan karyawan teladan Hotel Elmi Surabaya setiap bulannya. Program ini bisa memacu karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk lebih meningkatkan kinerja serta kualitas pekerjaanya sehingga mendapatkan penilaian baik dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya. Berikut petikan wawancara dengan Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources*:

> “ada program pemberian reward karyawan teladan, biasanya regular setiap bulan dan akhir tahun diplih satu yang terbaik. *Reward* biasanya berupa bonus penambahan gaji dengan proses seleksi“. (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

Beberapa waktu terakhir ini pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya tidak lagi mengadakan pemilihan pegawai teladan tiap bulannya. Ini didapat dari keterangan seorang karyawan Bapak Suparno *senior room boy*, berikut petikan wawancaranya:

> "Saya hendak menyampaikan saran agar tiap tahunnya diadakan pemilihan karyawan teladan, sehingga semua karyawan akan lebih termotivasi untuk lebih maju". (wawancara pada tanggal 26 Januari 2007)

4.2.5.2 Cocok Dengan Pekerjaan

Pengertian cocok dengan pekerjaan dapat diwujudkan dengan penempatan karyawan sesuai dengan *background* pendidikannya dengan begitu karyawan Hotel Elmi Surabaya bisa mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan ketika sudah mahir akan dipindahkan ke departemen yang lain agar memiliki pengetahuan serta pengalaman baru. Ini sebagaimana diutarakan oleh Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources* dalam petikan wawancara berikut:

> "ketika proses perekrutan karyawan baru akan ditempatkan pada posisi sesuai dengan latar belakang pendidikanya sehingga memudahkan dalam menjalankan tugas, untuk karyawan yang sudah senior terkadang akan di *rolling* tugas untuk memperbanyak pengalaman". (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

Tabel 8
Respon atas pengadaan pelatihan atau pendidikan khusus bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya.

No	Respon atas pengadaan pelatihan/ pendidikan khusus bagi karyawan	Jumlah	Persentase
1.	Sering	2	10,52
2.	Jarang	15	78,9
3.	Tidak pernah	2	10,52
	Jumlah	19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 8)

Sesuai dengan data tabel 8 pada umumnya respon yang diberikan kurang baik, dimana responden menganggap bahwa kurangnya pengadaan pelatihan atau pendidikan khusus bagi karyawan untuk meningkatkan

kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya (2 orang atau sekitar 10,52% menjawab sering, 15 orang atau sekitar 78,9% menjawab jarang, dan 2 orang atau sekiat 10,52% menjawab tidak pernah).

2 orang atau 10,52% responden menjawab sering diadakan pelatihan atau pendidikan khusus bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan responden mewakili sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya yang pernah menempuh pendidikan atau pelatihan khusus untuk meningkatkan kualitas sebagai karyawan hotel. Strategi memberikan fasilitas pelatihan atau pendidikan khusus perhotelan kepada karyawan Hotel Elmi Surabaya bertujuan untuk meningkatkan kualitas keilmuan serta keterampilan karyawan dalam bidang perhotelan. Ini salah satu bentuk aktualisasi untuk melatih karyawan Hotel Elmi Surabaya, untuk memiliki kemampuan lebih dalam bidang perhotelan, selain itu pelatihan atau pendidikan khusus ini sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan Hotel Elmi Surabaya agar lebih giat bekerja. Efek yang didapat adalah peningkatan kinerja serta kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

15 orang atau 78,9% responden menjawab jarang diadakan pelatihan/ pendidikan khusus bagi karyawan, ini menunjukkan kurang meratanya pembagian fasilitas pelatihan tersebut bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya, sehingga banyak diantarnya jarang mendapat giliran untuk mendapatkan fasilitas tersebut dari manajemen Hotel Elmi Surabaya. Beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya berpendapat, bahwa fasilitas pelatihan atau pendidikan khusus perhotelan lebih banyak diperuntukkan bagi para pimpinan divisi

atau manajer, porsi yang tidak merata ini tentunya akan menimbulkan kecemburuan karena merasa tidak diperhatikan. Sekali lagi ini merupakan efek buruk yang dapat menurunkan kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya.

1 orang atau 5,26% responden menjawab tidak pernah diadakan pelatihan atau pendidikan khusus bagi karyawan, ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya belum pernah diikutsertakan dalam pelatihan atau pendidikan khusus perhotelan. Kurang meratanya pembagian fasilitas pelatihan ini dialami oleh karyawan yang baru bergabung dngan manajemen Hotel Elmi Surabaya. Mereka mengharapkan agar secepatnya mendapat giliran untuk mendapatkan pelatihan atau pendidikan khusus perhotelan, sehingga dapat meningkatkan kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Tabel 9
Respon atas penyelenggaraan even khusus berupa *refreshing* yang bertujuan memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya

No	Respon atas penyelenggaraan event khusus berupa refresing yang bertujuan memotivasi karyawan	Jumlah	Persentase
1.	Sering	5	26,31%
2.	Jarang	13	68,42%
3.	Tidak pernah	1	5,26%
	Jumlah	19	100%

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no 11)

Sesuai dengan data tabel 9, pada umumnya respon yang diberikan adalah cukup baik atas frekwensi penyelenggaraan even khusus berupa *refreshing* yang bertujuan menyegarkan dan memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya agar lebih giat bekerja (5 orang atau sekitar 26,31%

menjawab sering, 13 orang atau sekitar 68,42% menjawab jarang, dan 1 orang atau sekitar 5,26% menjawab tidak pernah).

5 orang atau 26,31% responden menjawab sering diselenggarakan even berupa *refreshing* yang bertujuan menyegarkan dan memotivasi karyawan agar giat bekerja, ini menunjukkan hanya sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya saja yang pernah dilibatkan dalam even liburan bersama. Kegiatan refresing tidak harus berupa liburan bersama, namun bisa disesuaikan dengan kondisi manajemen Hotel Elmi Surabaya, dengan contoh acara makan siang bersama antara karyawan dengan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya ini akan menambah keakraban.

13 orang atau 68,42% responden menjawab jarang diadakan even berupa *refreshing* yang bertujuan menyegarkan dan memotivasi karyawan, ini menunjukkan bahwa manajemen Hotel Elmi Surabaya kurang memperhatikan karyawan. Ketika kondisi ini dibiarkan tentunya akan berimbas pada menurunnya kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya, karena mereka mengalami kejenuhan, dengan begitu tentunya memberi efek negatif pada manajemen Hotel Elmi Surabaya. Beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya berusaha menyampaikan saran-saran, jika kondisi Hotel Elmi Surabaya sudah memungkinkan, mohon untuk segera diagendakan kembali acara liburan bersama.

1 orang atau 5,26% menjawab tidak pernah diadakan even berupa refresing yang bertujuan menyegarkan dan memotivasi karyawan, ini menunjukkan sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya tidak lagi atau

bahkan belum pernah merasakan liburan bersama. Kondisi seperti ini segera diatasi dengan kembali mengagendakan acara *refreshing* atau liburan bersama untuk memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya agar giat berkerja serta untuk meningkatkan kinerja mereka.

4.2.5.3 Bantuan Simpatik Atas Masalah Pribadi.

Bantuan tersebut dapat berupa santunan jika ada karyawan Hotel Elmi Surabaya yang sedang mengalami musibah. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya juga memberikan beasiswa untuk purta-putri para karyawan Hotel Elmi Surabaya senior yang akan memasuki purna tugas, tentunya jika putra-putri tersebut memiliki prestasi yang membanggakan. Berikut petikan wawancara Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources*:

> “pihak perusahaan memiliki kebijakan untuk memberikan santunan kepada karyawan yang mengalami musibah, serta program beasiswa yang perusahaan berikan kepada putra-putri berprestasi dari para pegawai senior yang akan memasuki masa purna tugas“. (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya memberikan bantuan dana berupa uang pemakaman, bagi jika ada yang meninggal dunia ataupun uang perawatan bagi yang sakit. Bantuan ini diberikan untuk lebih bisa merangkul karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk lebih dekat dengan manajemen. Tentunya sebagai bentuk motivasi agar merasa lebih dihargai keberadaannya oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya yang akan berimbas pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 14
Respon atas perusahaan cukup memberi perhatian
terhadap kesejahteraan karyawan Hotel Elmi Surabaya

No	Respon atas perusahaan cukup memberi perhatian terhadap kesejahteraan karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Ya	18	94,7
2.	Tidak	0	-
Jumlah		19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no 16)

Sesuai dengan data tabel 14, pada umumnya respon yang diberikan adalah cukup baik atas perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan Hotel Elmi Surabaya (18 orang atau sekitar 94,7% responden menjawab ya, dan sisanya tidak memberikan jawaban)

18 orang atau sekitar 94,7% responden menjawab ya, ini menunjukkan bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya sudah cukup memberi perhatian atas kesejahteraan karyawan. Bentuk perhatian tersebut dapat berupa sistem pemberian gaji sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan serta lama masa jabatannya, disamping gaji tidak menutup kemungkinan pemberian bonus, sebagai contoh bonus karyawan Hotel Elmi Surabaya teladan bulanan dan tahunan serta tunjangan hari raya. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya juga memberi perhatian atas masalah pribadi yang sedang dihadapi karyawannya, dengan contoh pemberian uang duka jika ada kerabat atau keluarga karyawan Hotel Elmi Surabaya yang terkena musibah, serta pemberian asuransi kesehatan bagi karyawan. Perhatian yang diberikan manajemen Hotel Elmi Surabaya tersebut, akan memacu karyawan untuk mengingkatkan kinerjanya.

4.2.5.4 Keamanan Pekerjaan

Standar keamanan pekerjaan bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya benar-benar diperhatikan oleh pihak manajemen. Setiap karyawan Hotel Elmi Surabaya dilengkapi dengan buku acuan standar keselamatan kerja, tentunya dengan didukung prasarana yang memadai, beserta pelatihan khusus untuk menjalani prosedur standar keamanan kerja. Berikut petikan wawancara dengan bapak Subeni, karyawan dari *department house keeping*;

> "dalam periode tertentu diadakan pelatihan prosedur standar keselamatan kerja, dengan contoh pernah diadakan simulasi kebakaran di dapur dan karyawan diberikan panduan bagaimana mengahadapi kebakaran dengan tindakan seksama agar tidak menimbulkan kepanikan". (wawancara pada tanggal 27 Januari 2007)

Penerapan standar keamanan kerja diterapkan dengan setiap karyawan Hotel Elmi Surabaya dibekali dengan buku acuan standar keamanan kerja. Penerapan standar tersebut tentunya disokong sarana dan prasarana yang memadai, seperti penyediaan alat pemadam kebakaran, sepatu khusus *chef* ketika di dapur, serta bagi satuan keamanan seperti tongkat kayu pengaman.

Tabel 13
Respon atas pihak perusahaan cukup memberikan jaminan keselamatan kerja bagi karyawan.

No	Respon atas pihak perusahaan cukup memberikan jaminan keselamatan kerja bagi karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Ya	18	94,7
2.	Tidak	1	5,26
Jumlah		19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no 15)

Sesuai dengan data tabel 13, pada umumnya respon yang diberikan adalah cukup baik atas pemberian jaminan keselamatan kerja yang diberikan pihak manajemen kepada karyawan Hotel Elmi Surabaya (18 orang atau sekitar 94,7% menjawab ya dan 1 orang atau sekitar 5,26% menjawab tidak).

18 orang atau 94,7% menjawab ya, ini menunjukkan bahwa manajemen Hotel Elmi Surabaya telah menjalankan sistem standar keamanan pekerjaan di dalam lingkungan Hotel Elmi Surabaya, hal ini mutlak diperhatikan dan sebagai syarat utama dalam penyusunan SOP yang sudah dirancang dan disepakati untuk menunjang dan menjamin keselamatan pekerja. Bentuk tanggung jawab manajemen Hotel Elmi Surabaya tersebut diaplikasikan dalam bentuk pelatihan prosedur keamanan dan keselamatan kerja, penyediaan sarana dan prasarana untuk penunjang keamanan dan keselamatan kerja. Sebagai contoh pemberian sepatu khusus bagi para *chef* yang bertugas didapur, alat pemadam kebakaran khusus area dapur serta tongkat kayu pangaman bagi satuan keamanan Hotel Elmi Surabaya.

1 orang atau 5,26% menjawab tidak,hal tersebut menunjukkan sejumlah kecil karyawan tidak merespon baik atas pemberian informasi oleh manajemen Hotel Elmi Surabaya, serta terhambatnya proses komunikasi. Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan, bahwa manajemen Hotel Elmi Surabaya menjamin ketersediaan sarana dan prasarana penunjang keamanan dan keselamatan pekerja, di samping itu pihak manajemen Hotel Elmi

Surabaya telah menerapkan standar baku operasional yang mencakup prosedur keamanan dan keselamatan pekerja. Proses komunikasi yang tidak lancar bisa segera diperbaiki dengan kembali menjalin komunikasi yang aktif dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya sehingga tidak lagi terjadi *miss communicatios.*

4.2.5.5 Gaji Yang Baik

Proses pemberian gaji ditentukan berdasarkan tingakat jabatan serta pendidikan karyawan, akan tetapi masa jabatan juga dijadikan sebagai acuan tambahan untuk memutuskan standar gaji. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menentukan standar gaji karyawan didasarkan pada UMR (Upah Minimum Regional) di Surabaya, tentunya juga merujuk pada pengalaman kerja para karyawan Hotel Elmi Surabaya. Berikut petikan wawancara dengan Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources*:

> "standar gaji yang diberikan di Hotel Elmi Surabaya, mengacu pada UMR di daerah Surabaya, tidak menutup kemungkinan adanya perubahan berdasarkan aturan pihak manajemen itu sendiri". (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

4.2.5.6 Pekerjaan Yang Menarik

Proses *rolling staff* antar departemen dijadikan solusi oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, guna mengatasi kejenuhan pekerjaan karyawan. Proses *rolling staff* ini dilakukan utnuk memberi penyegaran agar tidak terjadi kejenuhan, dengan begitu akan menciptakan komunikasi yang terjalin baik antar karyawan dan tentunya dengan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya. Berikut petikan wawancara dengan Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources*:

> "program *rolling staff* kami laksanakan secara berkala sesuai dengan instruksi manajemen, langkah ini kami laksanakan untuk penyegaran suasanan bekerja agar antar karyawan terjalin keakraban dan kenyamana berkomunikasi satu sama lain". (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

4.2.5.7 Promosi dan pertumbuhan dalam organisasi.

Bagi para karyawan Hotel Elmi Surabaya yang memiliki lama jabatan lebih dari 5 tahun dan berprestasi tentunya menjadi salah satu rekomendasi untuk mendapatkan promosi jabatan. Proses ini diterapkan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk memacu semangat kerja karyawan, untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Ini dijelaskan oleh Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources* dalam petikan wawancara berikut:

> "promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi dan memiliki masa jabatan diatas 5 tahun. Dengan adanya promosi jabatan ini diharapkan karyawan akan terpacu semangat bekerjanya dan berlomba-lomba untuk berprestasi". (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

Tabel 12
Respon atas pemberian reward/ penghargaan
bagi karyawan yang berprestasi.

No	Respon atas pemberian reward/ penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	Jumlah	Persentase (%)
1.	Ya	18	94,7
2.	Tidak	1	5,26
Jumlah		19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 14)

Sesuai dengan data tabel 12, pada umumnya respon yang diberikan adalah baik atas pemberian *reward* atau penghargaan bagi karyawan Hotel

Elmi Surabaya yang berprestasi (18 orang atau sekitar 94,7% menjawab Ya, dan 1 orang atau sekitar 5,26% menjawab tidak)

18 orang atau 94,7 % responden menjawab ya, ini menunjukkan bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya memberikan perhatian khusus kepada karyawan, dengan memberikan *reward*, dengan contoh pemberian bonus untuk karyawan Hotel Elmi Surabaya teladan setiap bulannya, penentuan karyawan Hotel Elmi Surabaya teladan dipilih setiap bulan berdasarkan kinerja serta prestasi karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Strategi ini akan memberikan motivasi kepada karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk lebih memacu untuk giat bekerja serta berprestasi, ini tentunya akan membawa efek maju bagi pihak Hotel Elmi Surabaya. Ini sesuai dengan teori harapan Vroom yang menyarankan bahwa setiap anggota organisasi akan termotivasi bila mereka percaya bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, bahwa hasil mempunyai nilai positif bagi mereka, bahwa usaha yang mereka curahkan akan mencapai hasil (Pace & Faules, 2001: 139).

1 orang atau sekitar 5,26 % menjawab tidak, ini menunjukkan tidak meratanya perhatian yang diberikan manajemen Hotel Elmi Surabaya kepada karyawannya. Satu orang responden ini mungkin mewakili sejumlah kecil karyawan yang belum pernah terpilih setiap bulannya sebagai karyawan Hotel Elmi Surabaya teladan, sehingga mereka belum merasakan mendapatkan bonus atas kinerja mereka. Kondisi seperti ini bisa dijadikan

bahan kritik bagi manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk lebih memperhatikan aktualisasi karyawan.

4.2.5.8 Displin yang bijaksana

Penerapan disiplin kerja diterapkan dengan ketat oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya dengan menggunakan sistem absensi setiap pergantian *shift* dan *briefing* oleh tiap-tiap manajer. Hal ini diterapkan untuk menjaga kedisiplinan para karyawan Hotel Elmi Surabaya. Ini diutarakan oleh Ibu Liliek S, selaku manajer *human resources* dalam petikan wawancara berikut:

> "penerapan disiplin kerja di Hotel Elmi Surabaya diterapakan dengan sistem absensi setiap pergantian shift dan briefing khusus oleh masing-masingn manajer atau oleh *manager on duty*". (wawancara pada tanggal 23 Januari 2007)

Penerapan displin kerja yang ketat diharapkan agar tercipta suasana kerja yang kondusif tentunya akan mendukung kinerja serta meningkatkan kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Tabel 15
Respon atas disiplin yang diterapkan di perusahaan.

No	Respon atas disiplin yang diterapkan di perusahaan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Disiplin	8	42,10
2.	Disiplin	11	57,89
3.	Tidak Disiplin	0	-
4.	Sangat Tidak Disiplin	0	-
Jumlah		19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 12)

Sesuai dengan data tabel 15, pada umumnya respon yang diberikan adalah cukup baik bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya telah menerapkan disiplin dengan baik dan ditaati tentunya oleh karyawan (8

orang atau sekitar 42,10% menjawab sangat disiplin, dan 11 orang atau sekitar 57,89 % menjawab disiplin).

8 orang atau 42,10 % responden menjawab sangat disiplin atas penerapan disiplin yang diterapkan oleh manajemen Hotel Elmi Surabaya, ini menunjukkan tingkat kedisiplinan masing-masing karyawan Hotel Elmi Surabaya berbeda-beda. Respon ini biasa dinyatakan oleh karyawan baru. Kondisi ini harus tetap dipertahankan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk tetap menjaga kinerja karyawan agar tetap baik, dengan memberikan contoh terlebih dahulu dimulai oleh masing-masing kepala departmen, pada akhirnya akan dicontoh oleh bawahannya.

11 orang atau 57,89% menjawab disiplin atas penerapan disiplin oleh manajemen, ini menunjukkan kadar disiplin yang berbeda. Respon seperti ini biasa dinyatakan oleh karyawan Hotel Elmi Surabaya senior yang sudah mengetahui dengan pasti ritme kerja di lingkungan Hotel Elmi Surabaya. Pendisiplinan karyawan Hotel Elmi Surabaya menggunakan strategi absensi dengan mesin khusus yang bisa menterakan jam masuk karyawan, dari alat tersebut seberapa disiplin karyawan ketika masuk kerja ataupun saat pergantian *shift*

Tabel 16
Respon atas pelanggaran disiplin yang diterapkan.

No	Respon atas pelanggaran disiplin yang diterapkan.	Jumlah	Persentase (%)
1.	Ada	18	94,73
2.	Tidak Ada	1	5,26
Jumlah		19	100

Sumber: data diolah tahun 2007 (pertanyaan no. 13)

Sesuai dengan data tabel 16, pada umumnya respon yang diberikan atas pelanggaran disiplin yang sudah diterapkan adalah tidak baik, dikarenakan masih banyaknya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh karyawan Hotel Elmi Surabaya (18 orang atau sekitar 94,73% menjawab ada pelanggaran, dan 1 orang atau sekitar 5,26% menjawab tidak ada pelanggaran disiplin).

18 orang atau 94,7 % responden menjawab ada pelanggaran disiplin, ini menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan Hotel Elmi Surabaya. Pelanggaran disiplin yang acapkali ditemui pada saat observasi adalah keterlambatan, karyawan Hotel Elmi Surabaya acapkali terlambat ketika masuk pergantian *shift*, berbagai alasan dikemukakan dengan contoh terjebak kemacetan. Alasan tersebut seringkali dikemukakan berkaitan dengan letak domisili yang jauh dari tempat kerja, kondisi tersebut dimaklumi oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya bila tidak melanggar ketentuan batas toleransi, apabila sudah melebihi batas toleransi yang sudah ditentukan, manajemen Hotel Elmi Surabaya akan memberikan surat peringatan. Karyawan Hotel Elmi Surabaya yang mendapatkan surat peringatan sebanyak 3 kali, maka manajemen Hotel Elmi Surabaya akan mengenakan sanksi sesuai dengan peraturan.

1 orang atau 5, 26% responden menjawab tidak ada pelanggaran disiplin, ini menunjukkan sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya sudah berusaha untuk mematuhi disiplin yang sudah diterapkan di lingkungan kerja. Sejumlah kecil karyawan Hotel Elmi Surabaya ini bisa

dijadikan contoh pembelajaran bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya yang lain agar tetap berdisiplin dalam pekerjaan. Kondisi seperti ini seharusnya mendapatkan dukungan penuh dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya agar kinerja karyawan tetap terjaga dengan baik.

4.3 Pembahasan

Berdasar teori Harapan yang dikembangkan Vroom (1964) memiliki tiga asumsi pokok, yaitu; 1) setiap individu percaya bahwa bila dia berperilaku dengan cara tertentu, dia akan memperoleh hal tertentu, ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*), 2) setiap hasil memiliki nilai atau daya tarik bagi orang atau golongan tertentu, ini disebut valensi (*valence*), 3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hal tersebut, ini disebut harapan usaha (*effort ecpectancy*). Ini akan meberikan motivasi tertentu kepada individu untuk percaya bahwa ketika dia berperilaku tertentu, akan menghasilkan sesuatu dan sesuatu hasil tersebut akan meberi efek posistif bagi dirinya.

Gambaran tersebut menjadi rujukan bagi proses penerapan strategi *employee relations* di Hotel Elmi Surabaya. Strategi *employee relations* yang diterapkan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk meningkatkan kinerja serta kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya, mengacu pada bagaimana cara yang tepat untuk memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya agar meraih hasil yang maksimal.

Berdasar pada hasil penelitian yang dilakukan di Hotel Elmi Surabaya, penerapan strategi *employee relations* demi peningkatan kinerja serta kualitas karyawan, didapat melalui tiga proses membangun komunikasi dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya, yakni untuk menciptakan suasana yang penuh keakraban, keterbukaan serta kekeluargaan, namun tetap mengedepankan profesionalisme antar karyawan Hotel Elmi Surabaya di dalam perusahaan. 1) Proses komunikasi ke bawah mengandung pengertian pimpinan atau manajemen Hotel Elmi Surabaya selalu memberikan semua bentuk informasi yang diperlukan oleh karyawan Hotel Elmi Surabaya. 2) proses komunikasi ke atas adalah pemberian peluang bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk berkomunikasi dengan pimpinannya dalam menyampaikan segala bentuk permasalahan, saran, kritik, aspirasi, bahkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan. 3)proses komunikasi horizontal antar karyawan Hotel Elmi Surabaya dengan mengedepankan sikap saling menghormati, menghargai serta saling menjaga keakraban dan tetap berhubungan baik. Proses-proses tersebut akan memberikan efek komunikasi yang harmonis dan menciptakan kekompakan kerja tim.

Bentuk kegiatan dari proses membangun komunikasi dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya antara lain dengan melakukan *briefing* setiap akan melakukan pekerjaan untuk memberikan instruksi kepada karyawan, selain itu atasan (pimpinan) atau manajemen Hotel Elmi Surabaya mendengarkan permasalahan yang sedang dialami oleh para karyawan Hotel Elmi Surabaya yang bertugas serta memberikan solusinya. Kegiatan

mengobrol atau berdiskusi ringan saat istirahat siang, turut menciptakan dan mendukung jalinan komunikasi, dan keakraban, sehingga memberi efek positif pada kekompakan di lingkungan kerja.

Selain proses membangun komunikasi dengan karyawan, juga diperlukan proses membangun hubungan dengan karyawan, yakni dengan jalan membangun hubungan antar personal, dengan jalan mengakrabkan diri antara karyawan dengan atasannya, serta mempererat hubungan antar karyawan. Hubungan posisional di Hotel Elmi Surabaya, ditentukan berdasarkan atas struktur jabatan dan tugas fungsional masing-masing elemen dari Hotel Elmi Surabaya. Hubungan posisional dibangun dengan sikap kekeluargaan, keterbukaan serta kedekatan secara emosional dan profesionalitas bekerja. Teman yang ada di lapangan adalah salah satu bentuk sederhana, seperti halnya acara makan siang antara pihak manajemen dengan karyawan Hotel Elmi Surabaya, tidak terbatas itu saja, proses interaksi dengan saling mengobrol ringan antara karyawan dengan atasannya akan lebih mendekatkan hubungan satu sama lain dan akan timbul pengertian serta kekompakan dalam bekerja.

Kinerja individu erat kaitannya dengan tinggi rendahnya kualitas yang dimiliki oleh individu tersebut, selain itu, terdapat kaitan erat antara motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan dengan kinerja yang akan diperolehnya. Sebagaimana dipaparkan oleh Prawirosentono (1999), bila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik, oleh

karena itu harus terus didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi untuk mendapatkan hasil yang sesuai harapan atau target.

Memotivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja serta kualitasnya. Manajemen Hotel Elmi Surabaya dapat memberikan motivasi kepada para karyawan untuk mengerahkan segenap kemampuannya demi mendapatkan hasil yang terbaik. Strategi yang diterapkan untuk memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya salah satunya dengan memberikan apresiasi penuh atas pekerjaannya. Ini mengandung pengertian bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya memberi apresiasi hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya, apresiasi tersebut dapat berupa *reward* kepada karyawan teladan yang terpilih setiap bulannya. Kegiatan tersebut dinilai dapat memacu karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk lebih meningkatkan kinerja. Fakta yang ada di lapangan menunjukkan tidak ada lagi kegiatan seperti itu berdasarkan pengakuan dari beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya. Kondisi seperti ini tidak dapat dibiarkan terlalu lama, karena akan mempengaruhi kinerja serta kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Penempatan karyawan sesuai dengan *background* pendidikannya, turut memotivasi, sistem ini akan mengoptimalkan karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk mengaplikasikan ilmu yang didapatkannya. Kondisi di lapangan sering kali ditemukan karyawan Hotel Elmi Surabaya yang telah mahir atau sudah senior, dirotasi untuk dipindahkan ke divisi lain untuk menambah pengalaman, selain itu beberapa beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya mengeluhkan tidak ada lagi penyelenggaraan pelatihan atau

pendidikan khusus perhotelan untuk meningkatkan kualitas para karyawan. Kondisi seperti ini akan menurunkan kualitas serta kinerja karyawan, pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya memang memberikan penjelasan tentang kondisi tersebut, yaitu menghentikan kegiatan tersebut saat ini karena alasan khusus, padahal sejak beberapa waktu (periode) yang lalu sering diadakan, namun pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya tidak dapat memberikan alasan yang dijelaskan secara terperinci.

Adanya kegiatan *refreshing* di tengah hiruk pikuk pekerjaan yang menjadi keseharian karyawan Hotel Elmi Surabaya menjadi salah satu penyejuk pikiran sekaligus menjadi motivator. Memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya dengan mengadakan acara liburan bersama akan sangat membantu, ketika terjadi kejenuhan dapat dieliminir dan disegarkan kembali dengan acara berlibur. Fakta yang ditemukan di lapangan, menurut beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya memang berberapa waktu yang lalu sering diadakan acara *gathering*, namun ketika krisis finansial melanda manajemen Hotel Elmi Surabaya, maka saat ini acara tersebut ditiadakan. Keputusan tersebut memang tepat, tetapi alangkah baiknya apabila suasana finansial telah stabil atau memungkinkan untuk diadakan kembali, acara serupa dapat dijadwalkan kembali guna memotivasi karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Bentuk lain motivasi yang diberikan oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya adalah bantuan simpatik atas masalah pribadi yang dihadapi karyawan. Temuan fakta di lapangan adalah adanya pemberian santunan kepada karyawan Hotel Elmi Surabaya yang sedang mengalami musibah, serta

pemberian beasiswa bagi putra-putri yang berprestasi dari karyawan Hotel Elmi Surabaya yang memasuki masa purna tugas. Mengacu pada fakta di atas, pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya telah memilih bentuk motivasi yang tepat untuk memacu karyawan agar kinerjanya meningkat.

Pemberian standar keamanan pekerjaan bagi karyawan, benar-benar menjadi perhatian pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya. Temuan yang ada di lapangan adalah adanya pelatihan prosedur standar kemanan kerja, yang juga didukung oleh sarana dan prasarana penunjang, seperti pemberian sepatu khusus untuk *chef* yang bertugas di dapur. Mengacu pada fakta tersebut, pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya telah memenuhi standar keamanan kerja untuk memberi keamanan dan kenyamanan di lingkungan kerja. Respon yang diberikan karyawan Hotel Elmi Surabaya cukup baik, mengingat pihak manajemen telah menjalankan kewajibannya untuk menjamin keselamatan serta keamanan kerja.

Proses pemberian gaji yang baik ternyata juga menjadi salah satu bentuk motivasi bagi karyawan. Pemberian gaji ditetapkan sesuai standar yang diterapkan manajemen Hotel Elmi Surabaya. Standar gaji telah memenuhi upah minimum regional (kota) Surabaya, selain itu tingkat serta masa jabatan juga ikut menentukan besaran gaji yang diterima karyawan. Fakta di lapangan dari beberapa karyawan Hotel Elmi Surabaya, menunjukkan kepuasaan atas besaran gaji yang diterima selama bekerja, hal ini menunjukkan itikad baik dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk menggaji karyawan sesuai porsi masing-masing.

Proses *rolling staff* antar departemen menjadi salah satu bentuk solusi yang dipakai pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya untuk mengatasi masalah kejenuhan bekerja para karyawan. Kejenuhan bekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang akibatnya akan terjadi penurunan kualitas karyawan itu sendiri, oleh karena itu *rolling staff* dianggap tepat, di samping untuk menambah pengalaman baru bagi karyawan. Berdasar temuan fakta dari karyawan Hotel Elmi Surabaya, bahwasanya proses *rolling staff* membuat karyawan Hotel Elmi Surabaya merasakan pengalaman baru, serta memberi efek terjalinnya keakraban dan komunikasi yang lebih harmonis dan intens.

Pemberian promosi jabatan dan pertumbuhan dalam organisasi, menjadi satu bentuk motivasi bagi karyawan. Karyawan Hotel Elmi Surabaya yang ditemui berpendapat, bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menetapkan aturan bagi para karyawan Hotel Elmi Surabaya dapat mengajukan diri promosi bila telah memenuhi syarat untuk dapat dipromosikan naik jabatan. Proses ini juga berlaku bagi karyawan Hotel Elmi Surabaya yang telah meraih prestasi yang membanggakan nama Hotel Elmi Surabaya. Mengacu pada kondisi tersebut, dapat dikritisi bahwa sikap manajemen Hotel Elmi Surabaya tepat guna memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja dan kualitas. Ini tentunya akan membawa kemajuan bagi Hotel Elmi Surabaya di tengah persaingan usaha di bidang perhotelan di Surabaya.

Penerapan disiplin yang bijaksana di dalam lingkungan kerja, dijalankan dengan ketat oleh pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya. Proses pendisiplinan karyawan Hotel Elmi Surabaya menggunakan sistem absensi menggunakan mesin khusus yang bias menampakkan efektifitas jam masuk kerja ketika pergantian *shift*. Para karyawan Hotel Elmi Surabaya berkewajiban hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan, ketika berhalanganpun hendaknya memberikan pemberitahuan terlebih dahulu, agar dapat diantisipasi pekerjaan dan penggantinya. Fakta di lapangan memperlihatkan bahwa penerapan disiplin di lingkungan kerja Hotel Elmi Surabaya berjalan dengan baik dan karyawan Hotel Elmi Surabaya mematuhi aturan yang berlaku. Prosentasi kehadiran yang sesuai menjadi indikator manajemen Hotel Elmi Surabaya berhasil menerapkan kedisiplinan.

Manajemen Hotel Elmi Surabaya dalam proses penerapan strategi *employee relations*, menggunakan media dan beberapa teknik *public relation* dalam pengaplikasiannya, seperti papan pengumuman, media kaset video, teknik jasa penyampaian berita dan ide via telepon, media kotak saran, siaran umum, obrolan langsung, kunjungan oleh pihak manajemen, presentasi video (*slide*), konferensi staf dan pertemuan dinas, acara-acara yang bersifat kekeluargaan, serta pameran dan peragaan. Media dan teknik *public relations* tersebut dipilih berdasarkan efisiensi penggunaan dan daya efektifitas yang bisa menjangkau seluruh karyawan Hotel Elmi Surabaya. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya sadar dan berharap bahwa strategi yang dipilih ini akan berhasil meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Papan pengumuman dan kotak saran merupakan salah satu jenis media *public relations* yang digunakan dalam proses penerapan strategi *employee relations*. Media tersebut dipilih karena dapat menjangkau seluruh karyawan Hotel Elmi Surabaya, karena informasi program *employee relations* atau pemberitahuan kebijakan baru manajemen Hotel Elmi Surabaya dapat dilihat atau dijangkau. Ketika ada saran dan kritik berkaitan dengan kebijakan baru manajemen Hotel Elmi Surabaya, para karyawan Hotel Elmi Surabaya dapat menyampaikan tanggapan maupun keluhannya melalui kotak saran. Selain dua media tersebut, pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya juga menggunakan media lain dalam proses sosialisasi kebijakan internal atau program yang berkaitan dengan *employee relations*, yaitu; persentasi *slide*, jasa penyampaian berita dan ide melalui telepon. Penggunaan media tersebut memerlukan proses interaksi antar pimpinan dengan bawahannya, maka terjalin proses komunikasi yang harmonis. Mencermati pemilihan media tersebut, pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menyadari dengan baik, dengan menggunakan media-media tersebut maka penerapan strategi *employee relations* dapat mencapai hasil yang terbaik.

Teknik *public relations* yang digunakan untuk proses penerapan strategi *employee relations* terhadap karyawan Hotel Elmi Surabaya adalah obrolan langsung, kunjungan dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, konferensi staf dan pertemuan dinas. Teknik tersebut digunakan untuk memperlihatkan sikap keterbukaan dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya. Pembicaraan dengan tatap muka secara langsung dan bersifat

pribadi, merupakan salah satu cara untuk lebih mendekatkan diri dan mengenal secara langsung karakteristik lawan bicara kita. Kunjungan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya dalam hal ini manajemen pusat serta konferensi staf dan pertemuan dinas, dimaksudkan untuk menggalang kebersamaan dan kekraban sekaligus untuk menciptakan *good relations* antara pihak manajemen dengan para karyawan Hotel Elmi Surabaya. Pada sisi yang lain pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya juga menggunakan program mengadakan acara-acara kekeluargaan yang melibatkan keluarga karyawan Hotel Elmi Surabaya untuk berlibur bersama atau hanya sekedar acara makan bersama. Teknik tersebut digunakan untuk mengisi kembali semangat para karyawan Hotel Elmi Surabaya yang penat dan jenuh dengan segala rutinitas kerja dan aktifitas pelayanan hotel. Semangat tersebut berfungsi agar kinerja dan kualitas kerja mereka meningkat setelah penyegaran fisik dan pikiran.

Penggunaan media kaset video untuk menghadirkan komunikasi yang baik dengan harapan akan menghasilkan pemahaman terhadap masing-masing pihak, yaitu manajemen dan karyawan Hotel Elmi Surabaya. Penggunaan tersebut dimungkinkan untuk proses sosialisasi kebijakan yang berkaitan dengan *employee relations*. Mencermati dan mengkritisi hal ini, ternyata pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya telah memilih dan menggunakan media serta teknik tersebut, artinya media dan teknik *public relations* tersebut merupakan sarana yang tepat untuk penerapan strategi *employee relations*. Di sisi lain terdapat beberapa kekurangan elementer, yaitu tidak adanya penggunaan media jurnal internal karyawan Hotel Elmi

Surabaya. Jurnal internal merupakan suatu media publikasi internal Hotel Elmi Surabaya yang berisikan sejumlah informasi yang berkaitan dengan hotel dan karyawan. Hal ini menyebabkan penyebaran informasi internal Hotel Elmi Surabaya tidak merata, sehingga ditakutkan tidak tercapai tujuan, yaitu peningkatan kinerja serta kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya.

Kebijakan penerapan strategi *employee relations* untuk meningkatkan kinerja serta kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya secara umum, dapat dinilai cukup efektif, selain itu penggunaan media dan teknik *public relations* telah diterapkan dengan maksimal. Kekurangan dan pencapaian yang tidak signifikan atas hasil kinerja dan kualitas ditemukan dari hasil penilaian kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya, meskipun begitu pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya terus berusaha untuk memperbaikinya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan adalah berupa beberapa kesimpulan, yaitu;

a. *Public Relation* pada Hotel Elmi Surabaya, ditempatkan sebagai bagian dari *Sales and Marketing Departement*. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menempatkan *Public Relations* menjadi satu bagian dalam aktifitas *Sales and Marketing*. Ini dilakukan karena masalah efisiensi pembiayaan. Manajemen Hotel Elmi Surabaya memandang bahwa *Public Relations* sebagai beban, baik dari segi pembiayaan maupun personalia, padahal pihak manajemen ingin mengoptimalkan jumlah karyawan. Alasan ekonomis menjadikan pihak manajemen menafikan arti penting *Public Relations* dan pada kenyataannya, kebijakan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya belum dapat diwujudkan dengan baik.

b. Manajemen Hotel Elmi Surabaya mempunyai strategi *Employee Relations* tersendiri untuk meningkatkan kinerja dan kualitas karyawannya, antara lain dengan memberikan program pendidikan atau pelatihan khusus bagi karyawan (Diklat), pembagian *reward* bagi yang berprestasi, di samping itu beberapa media *Public Relations* yang berkaitan dengan *Employee Relations* sebagian besar telah dikembangkan dan diaplikasikan di lingkungan kerja. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya juga telah

menerapkan strategi untuk memotivasi karyawannya agar kinerja dan kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya meningkat.

c. Hasil wawancara yang telah didapatkan dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, telah diketahui hasilnya, bahwa pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya menyadari dengan sepenuhnya akan pentingnya membangun dan menjalin komunikasi yang harmonis dengan karyawannya. Ketika hasil wawancara diverifikasi dengan hasil kuisioner dari pihak karyawan Hotel Elmi Surabaya, ternyata strategi *Employee Relations* telah diterapkan, meski hasilnya kurang signifikan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan Hotel Elmi Surabaya. Penilaian Evaluasi Kinerja Karyawan Hotel Elmi Surabaya dilaksanakan tiap Semester sesuai dengan dari pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, ternyata hasil yang diperoleh berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya dengan cukup memuaskan.

d. Pada beberapa strategi *Employee Relations* yang diterapkan pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya, ternyata masih begitu sederhana dan minim untuk hotel berbintang tiga. Hal ini dapat menyebabkan Hotel Elmi Surabaya kalah bersaing dengan hotel-hotel sekaliber itu di kota Surabaya. Sebagai bentuk evaluasi bagi Hotel Elmi Surabaya, maka tinjauan ini menjadi penting, demi peningkatan kualitas pelayanan serta kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya di tiap-tiap posisinya. Adanya perbaikan kualitas pelayanan, tentu akan berdampak pada adanya kekuatan dalam

mengahadapi kompetisi perhotelan sejenis di kota Surabaya, yang hasilnya akan meningkatkan kunjungan tamu di Hotel Elmi Surabaya

5.2 Saran-saran Bagi Manajemen

a. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya hendaknya terus-menerus memperhatikan kualitas dan kinerja karyawan dengan mengagendakan kembali program formal seperti, program pelatihan atau pendidikan (Diklat) khusus perhotelan bagi segenap karyawannya, untuk menjaga kompetensi dan kualitas karyawan yang berfungsi sebagai ujung tombak Hotel Elmi Surabaya.

b. Pihak Hotel Elmi Surabaya seharusnya menyadari dengan sepenuhnya bahwa para karyawan Hotel Elmi Surabaya tidak hanya dipandang sebagai motor penggerak perusahaan yang berorientasi pada tujuan finansial semata, namun juga dibutuhkan perhatian sebagai bentuk kemanusiaan, dengan jalan:

   1) Meningkatkan komunikasi vertikal, yaitu komunikasi antara pimpinan dan karyawan.
   2) Meningkatkan komunikasi horizontal, yaitu komunikasi antar karyawan.
   3) Memberikan efek semangat dan situasi kondusif bagi peningkatan kualitas dan kenerja karyawan, dengan memberikan sarana penunjang dalam bekerja.
   4) Memberikan suasana yang positif dan dinamis dalam pekerjaan, seperti liburan bersama karyawan.

c. Pihak manajemen Hotel Elmi Surabaya hendaknya kembali mengaktifkan peran *Public Relations*, sebagai divisi mandiri dan bukan sebagai bagian dari *Sales and Marketing Departement*. Alasan efisiensi finansial membuat pihak manajemen memandang menjadi kurang penting jika *Public Relations* menjadi departemen tersendiri, padahal dalam kenyataannya, praktek dan proses peningkatan kualitas dan kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya cenderung stagnan selama ini. Apabila *Public Relations Officer* berdiri sendiri, kiranya dapat memberikan efek positif, untuk meningkatkan kualitas serta kinerja karyawan Hotel Elmi Surabaya, setidaknya dalam sisi penerapan strategi *Employee Relations*.

5.3 Saran-saran Bagi Penelitian Selanjutnya

a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tinjauan pemikiran di bidang perhotelan dalam usaha penerapan strategi *Employee Relations*.
b. Diharapkan penelitian ini menjadi landasan pemikiran bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sama.

Daftar Pustaka

Baron, Robert & Greenberg J. 1993. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* . (3rd ed) Massachusetts

Effendi, Ujana, Onong. Drs .2002 "*Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis*".CV Remadja Karya. Bandung.

----------,. .1993 "*Human Relations & Public Relations*". Mandarmaju. Bandung.

Jefkins, Frank dan Yadin, Daniel. 1996. "*Public Relation* ". Erlangga. Jakarta.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1998. Balai Pustaka

Kasali, Rhenald. 2003. "*Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*". Pustaka Utama Grafiti. Jakarta.

Moore, Frazier. 2000. "*Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus, dan Masalah*". Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mulyana, Deddy. 2001. "*Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*". PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

Mulyana, Deddy. 2003. "*Metode Penelitian Kualitatif*". PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

Muhammad, Arni. 2002. " *Komunikasi Organisasi* ". Bumi Aksara. Jakarta

Pace, Wayne & Faules, Don F., 2001. "*Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*", PT Remaja Rosdakarya, Bandung

Prawirosentono, Suyadi. 1999. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Kebijakan Kinerja Karyawan*: *Kiat Membangun Organisiasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*". BPFE Yogyakarta.

Rakhmat, Jalaludin. 2001. "*Metode Penelitian Komunikasi*". Remaja Rosdakarya. Bandung

Ruslan, Rusady,. 2002. "*Manajemen Humas dan Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*". Raja Grafindo Persada. Jakarta.

----------,. 2003. "*Metode Penelitian: Publik Relations dan Komunikasii*". Raja Grafindo Persada. Jakarta.

----------,. 2005. "*Manajemen PR dan Media Komunikasi dan*". Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Robbins, Stephen P. 1996. *"Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi"*. Prehallindo. Jakarta.

Sutopo, H.B. 2002. "*Metode Penelitian Kualitatif Dasar dan Terapannya Dalam Penelitian*". 11 Maret University Press. Surakarta.

Daftar Narasumber yang diwawancara

1. Ibu Liliek S, Manager Human & Resources Department
2. Ibu Arum, Manager Sales & Marketing Department
3. Ibu Ira Adrianingsih, karyawan Recepsionist
4. Bapak Sulistyo, karyawan House Keeping
5. Ibu Dyah Anjar, karyawan Minibar
6. Ibu Stella, karyawan Recepsionist