

**PERAN DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT*
DALAM AKTIVITAS *EMPLOYEE RELATIONS* PADA
BISNIS KELUARGA
(Studi Kasus pada *Royal Trawas Hotel & Cottages*)**

***THE ROLE OF THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT IN EMPLOYEE RELATIONS ACTIVITIES IN
FAMILY BUSINESS
(CASE STUDY ON ROYAL TRAWAS HOTEL & COTTAGES)***

Putri Septaningtyas Hidayat¹, Siska Armawati Sufa², Eny Ratnasari³

¹Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Dr. Soetomo

^{2,3}Program Studi Pascasarjana, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

Email : eny12001@mail.unpad.ac.id

ABSTRACT

As a company engaged in the hospitality sector, Royal Trawas Hotel & Cottages wants to build healthy communication with employees. Royal Trawas Hotel & Cottages realizes that this business will not run without the best performance from employees. Therefore, to foster good relations with employees of Royal Trawas Hotel & Cottages through the Human Resources Development (HRD) Department, conducts a number of Employee Relations activities. By using a qualitative research method, researchers want to know about the Employee Relations activities carried out at the Royal Trawas Hotel & Cottages. The results showed that the HRD Department had created a number of employee relations activities, namely meetings of education and training programs to corporate social responsibility. The role of the HRD Department in employee relations activities includes conducting initial analysis, designing employee relations activities according to corporate culture, analyzing the effectiveness of the roles and responsibilities of staff in employee relations activities, disseminating information, determining and managing internal media, creating humanist relationships between leaders and employees. as well as evaluating employee relations activities. Employee Relations activities depend on internal communication. Internal communication that occurs at Royal Trawas and Cottages is downward communication from the leader to employees, upward vertical communication or upward communication, horizontal communication that takes place between employees and other employees. This research can be used as an evaluation for Royal Trawas Hotel & Cottages and Royal Hospitality Management.

Keywords: *Family Business; employee relations; hotel; human resources development; internal communication*

ABSTRAK

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *hospitality*, *Royal Trawas Hotel & Cottages* ingin membangun komunikasi yang sehat dengan karyawan. *Royal Trawas Hotel & Cottages* menyadari bahwa bisnis ini tidak akan berjalan tanpa adanya performa terbaik dari karyawan. Oleh karena itu, untuk membina hubungan yang baik dengan karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* melalui Departemen *Human Resources Development (HRD)* melakukan sejumlah aktivitas *Employee Relations*. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, peneliti ingin mengetahui tentang aktivitas *Employee Relations* yang dilakukan di *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Hasil penelitian menunjukkan Departemen HRD telah membuat sejumlah aktivitas *employee relations* yaitu pertemuan program pendidikan dan pelatihan hingga *corporate social responsibility*. Peran Departemen HRD dalam aktivitas *employee relations* diantaranya adalah melakukan analisis awal, merancang aktivitas *employee relations* sesuai budaya perusahaan, menganalisis efektivitas peran dan tanggung jawab staf dalam aktivitas *employee relations*, melakukan diseminasi informasi, menentukan dan mengelola media internal, menciptakan hubungan humanis antara pimpinan dan karyawan serta melakukan evaluasi terhadap aktivitas *employee relations*. Aktivitas *Employee Relations* bergantung dengan komunikasi internal. Komunikasi internal yang terjadi di *Royal Trawas and Cottages* adalah komunikasi ke bawah atau *downward communication* dari pimpinan kepada karyawan, komunikasi hilir vertikal atau *upward communication*, komunikasi horizontal yang berlangsung antara karyawan dengan karyawan lainnya. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai evaluasi bagi *Royal Trawas Hotel & Cottages* serta *Royal Hospitality Management*.

Kata-kata Kunci: Bisnis Keluarga; *employee relations*; hotel; *human resources development*; komunikasi internal

PENDAHULUAN

Pandemi *COVID-19* berpengaruh terhadap seluruh lini kehidupan, tak terkecuali sektor bisnis. Agar dapat bertahan dalam pandemi ini, para pelaku bisnis memikirkan cara agar usahanya tetap berjalan tanpa mengesampingkan sisi kemanusiaan dan tetap berlandaskan pada asas kekeluargaan. Membentuk sumber daya manusia yang adaptif dengan kondisi yang serba tak menentu ini pun menjadi salah satu solusi yang paling relevan. Hal ini dapat terjadi jika komunikasi organisasi dalam perusahaan berlangsung baik.

Komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi dapat tercipta bila

pembinaan hubungan dengan karyawan juga baik. Perlu disadari bahwa karyawan yang ada dalam perusahaan merupakan aset yang sangat penting. Dalam disiplin ilmu *Public Relations*, hal ini dikenal dengan konsep *Employee Relations*. Terlebih saat kondisi tak menentu saat pandemi *COVID-19* seharusnya menyadarkan pelaku bisnis untuk memahami pentingnya aktivitas *employee relations*.

Royal Trawas Hotel & Cottages merupakan bisnis keluarga. Manajemen hotel ini juga dikelola oleh keluarga dan berorientasi pada profit. Terlibatnya keluarga dalam manajemen hotel berpengaruh pada budaya organisasi yang ada di

dalamnya. Dalam sebuah perusahaan keluarga, budaya organisasi berguna sebagai elemen utama yang menghubungkan penyampaian sikap, nilai, perilaku para anggota keluarga dalam perusahaan keluarga kepada para karyawan (Kidwell *et al.*, 2017).

Aktivitas *employee relations* termasuk dalam komunikasi internal. Dalam komunikasi internal, baik vertikal, horizontal, maupun diagonal, selalu ada kemungkinan adanya hambatan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi (*miscommunication*). Hambatan ini disebabkan oleh adanya kesalahpahaman, kurangnya keterbukaan informasi dari manajemen dengan karyawan maupun antar karyawan, dan lain sebagainya. Hambatan-hambatan yang kemungkinan terjadi menyebabkan komunikasi tidak efektif yang pada akhirnya menyebabkan tujuan organisasi sulit dicapai.

Berkaitan dengan aktivitas *Employee Relations*, *General Manager Royal Trawas Hotel & Cottages* menyatakan pentingnya aktivitas ini untuk menjaga kekompakan antar divisi. Berdasarkan pernyataan dari *General Manager* tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan berperan penting dalam perusahaan. Perusahaan membutuhkan performa terbaik karyawan, demikian halnya dengan karyawan membutuhkan manajemen perusahaan yang kondusif untuk bekerja.

Agar karyawan dapat menunjukkan performa terbaik mereka, perusahaan bertanggung jawab untuk membuat lingkungan kerja yang nyaman. Salah satunya dengan membangun interaksi yang baik di dalam perusahaan, baik antar

karyawan maupun antar karyawan dengan atasan. Interaksi yang baik pada akhirnya akan membangun hubungan yang baik. Akhirnya, rasa saling percaya antara karyawan dan perusahaan akan terjalin.

Royal Trawas Hotel & Cottages berusaha untuk selalu membangun hubungan yang baik dengan setiap karyawannya. Perusahaan berusaha membuat lingkungan pekerjaan dengan berasaskan hubungan kekeluargaan. Apabila terjadi kendala saat melakukan pekerjaan ataupun hasil kerja yang kurang memuaskan, maka akan langsung dibicarakan dengan pihak yang bersangkutan. Hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan ini dibangun untuk menjadikan lingkungan kerja *Royal Trawas Hotel & Cottages* menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja sehingga karyawan dapat menunjukkan performa terbaiknya dan menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

Hubungan yang terjalin antara karyawan dan karyawan serta karyawan dan atasan berasaskan kekeluargaan. Pimpinan berupaya untuk menjadikan lingkungan kerja *Royal Trawas Hotel & Cottages* selayaknya hubungan keluarga. Dengan demikian, karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* dapat merasa nyaman dalam menjalani pekerjaannya. Pimpinan *Royal Trawas Hotel & Cottages* senantiasa berusaha untuk mendekatkan manajemen perusahaan dengan para karyawan. Adanya dukungan dan motivasi dari pimpinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang nantinya juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Adapun hubungan antara sesama karyawan juga terjalin dengan baik. Sesama karyawan meminimalisir adanya konflik agar tercipta lingkungan kerja yang sehat. Para karyawan pun saling berkomunikasi untuk menyelesaikan permasalahan di tempat kerja yang mereka hadapi. Para karyawan satu dengan yang lain saling membantu dan membuat hubungan karyawan semakin kuat sehingga dalam melakukan tugasnya selalu merasa nyaman.

Adapun praktek *employee relations* di *Royal Trawas Hotel & Cottages* mengalami sejumlah kendala. Aktivitas *employee relations* di perusahaan ini dilakukan oleh *Human Resources Development Department* atau Departemen HRD. Departemen ini bertanggung jawab pada penerimaan karyawan baru, penggajian, tingkat kenaikan pangkat, dan lain sebagainya yang berkisar pada kegiatan untuk menciptakan dan mewujudkan hubungan yang sudah baik dan upaya mencegah terjadinya hubungan yang retak (Effendi, 1992).

Departemen *Human Resources Development* mengalami kendala yaitu pertama, penerimaan karyawan terhadap kebijakan hotel. Salah satu contohnya adalah ketika Departemen HRD melakukan pelatihan keamanan untuk karyawan. Pelatihan dimaksudkan agar *Royal Trawas Hotel & Cottages* memiliki standar seperti hotel lain. Tetapi tanggapan kurang mengenakkan datang dari karyawan belum pernah bekerja di hotel lain sebelumnya dan karyawan dari masyarakat setempat. Golongan karyawan ini cenderung telah nyaman dengan kebiasaan lama yang telah dilakukan sejak dulu dan enggan berubah.

Departemen *Human Resources Development* sadar betul bahwa beberapa kebiasaan yang telah menjadi budaya di hotel ini perlu disesuaikan. Perubahan ini dimaksudkan agar hotel dapat memberikan citra yang baik pada pengunjung. Disamping itu, hotel ini juga dapat disandingkan dengan hotel berbintang 3 lainnya. Sayangnya, budaya organisasi dalam hotel ini sudah mengakar. Sumber daya manusia yang ada di dalamnya pun memiliki *mindset* yang telah nyaman dengan aturan yang selama ini dijalani.

Salah satu upaya dari Departemen *Human Resources Development* untuk memperbaiki budaya organisasi adalah dari tampilan karyawan. Dalam organisasi seperti hotel, penampilan karyawan adalah salah satu hal yang utama. Dari hasil prariset, peneliti menemukan bahwa hotel ini tidak menyediakan seragam bagi karyawannya. Oleh karena itu, Departemen *Human Resources Development* bekerja sama dengan karyawan mencari solusi dengan menyeragamkan warna seragam. Selain itu, Departemen *Human Resources Development* mencari cara agar karyawan memiliki seragam, diantaranya adalah *polo shirt*. Seperti yang dinyatakan oleh salah satu staf HRD, "Kami melakukan yang dinamakan *refresh standard grooming* untuk memperbaiki penampilan karyawan agar terstandar seperti hotel-hotel lain" (Wawancara dengan Karyawan B, 16 November 2020).

Kurangnya transparansi informasi dari pihak manajemen hotel juga membuat Departemen HRD harus lebih ekstra dalam melakukan *employee relations*. Salah satu staf

HRD menyatakan bahwa sulit untuk mencari karyawan dalam hotel ini, sedangkan manajemen hotel memperbolehkan jika karyawan *resign*.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, Departemen *Human Resources Development Royal Trawas Hotel & Cottages* melakukan praktek *employee relations*. Dengan menjadi garda terdepan untuk berkomunikasi dengan para karyawan sebagai perwakilan dari pihak perusahaan maupun dapat menjadi mediator dari pimpinan dengan karyawan (Ruslan, 1992).

Employee Relations dapat dipahami sebagai praktek hubungan karyawan yang tidak terbatas hanya untuk proses formal, aturan, serta prosedur dan saluran komunikasi yang dilembagakan dalam organisasi, namun interaksi informal yang dilakukan setiap hari antara pimpinan dan karyawan (Michael, 2006 dalam Arimie, 2019). Hubungan antara pimpinan dan karyawan yang efektif ditetapkan dalam kerangka kerja untuk mengintegrasikan kebutuhan karyawan dalam tujuan organisasi (Hogos & Shimels, 2018). Dalam kerangka hubungan karyawan, pimpinan ditantang untuk memotivasi karyawan agar berjuang untuk mencapai tujuan organisasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan masing-masing individu. Pengakuan sifat manusia akan mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Shanks, 2007). Maslow (1943) menyatakan bahwa ketika karyawan secara konsisten tidak dihormati dan dipandang rendah oleh atasan, itu menanamkan perasaan tidak mampu dan rendah diri kompleks. Hal ini secara tidak sengaja

akan membawa karyawan pada keadaan tidak puas dan adanya kemungkinan melepaskan diri dari perusahaan.

Departemen *Human Resources Development Royal Trawas Hotel & Cottages* menyadari bahwa karyawan dalam sebuah perusahaan pada dasarnya akan memiliki kepuasan kerja apabila upah yang diberikan perusahaan layak, mendapatkan perlakuan yang adil dalam hal kesempatan untuk berkarir, serta meraih prestasi kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan. Iklim tempat kerja yang kondusif dan penuh ketenangan serta mendapat penghargaan yang baik dari pimpinan, keinginan-keinginan atau perasaan yang mendapat saluran positif dan diakui atau dihargai oleh perusahaan atau pimpinan (Ruslan, 2002).

Penelitian ini akan berfokus untuk mengetahui bagaimana manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* melakukan *employee relations* dengan karyawannya terutama ditengah kondisi pandemi *COVID-19*. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Disamping itu, peneliti juga berharap dapat menghasilkan penelitian yang memiliki signifikansi baik secara teoretis maupun praktis. Dari aspek teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoretis ilmu komunikasi khususnya yang berkaitan dengan komunikasi organisasi. Selain itu, menambah pemahaman mengenai *employee relations* di tengah kondisi krisis seperti pandemi. Sedangkan dari aspek praktis, peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat pengetahuan

bagi praktisi komunikasi organisasi dan *Human Resources Development* lain untuk dapat melakukan *Employee Relations* di organisasinya. Selain itu, peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian sejenis khususnya bagi peneliti bisnis keluarga.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan adalah kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, peran bahasa dan makna-makna yang dianut oleh subjek penelitian menjadi sangat penting (Mulyana, 2015).

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menjabarkan aktivitas *employee relations* dalam membina hubungan dengan karyawan pada Royal Trawas Hotel & Cottages. Alasan pemilihan Royal Trawas Hotel & Cottages adalah sebagai berikut: (1) Budaya organisasi Royal Trawas Hotel & Cottages berbeda dari hotel biasanya karena merupakan bisnis keluarga yang memiliki beberapa cabang di Indonesia. Implementasi budaya organisasi dapat berbeda pada setiap hotelnya. Salah satu contohnya adalah dalam proses perekrutan karyawan yang memprioritaskan penduduk sekitar untuk menjadi karyawan. (2) Royal Trawas Hotel & Cottages melakukan penyesuaian terhadap karyawan selama masa pandemi.

Peneliti juga berusaha untuk menggambarkan dan memberikan pemahaman yang jelas dengan mengelaborasi kasus dalam sebuah studi. Keunikan kasus yang diangkat dalam tulisan ini adalah *employee relations* yang dilakukan oleh Departemen *Human Resources Development Royal Trawas Hotel & Cottages*.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara mendalam dengan para narasumber, observasi, dan studi pustaka. Wawancara dilakukan pada *General Manager, Head of Department, Departemen Human Resources Development Royal Trawas Hotel & Cottages*, serta staf *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Kemudian analisis data dilakukan dengan (1) reduksi data, (2) *display* data, (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi (Nasution, 2002:129).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aktivitas *Employee Relations Royal Trawas Hotel & Cottages*

Aktivitas *Employee Relations* yang dilakukan di *Royal Trawas Hotel & Cottages* selalu mengacu pada nilai-nilai perusahaan "*Royal*". Dengan demikian, segala aktivitas *Employee Relations* yang dilakukan adalah implementasi dari setiap nilai perusahaan agar internalisasi pada seluruh karyawan dapat berhasil.

Latar belakang dari manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* melakukan *Employee Relations* sesuai dengan pendapat dari Ruslan (2010) yang menyatakan bahwa aktivitas ini bertujuan untuk membina hubungan yang positif antara karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan atau sebaliknya.

Harapan dari karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* adalah dengan aktivitas *Employee Relations* lebih mengedepankan kebersamaan karyawan yang mengacu pada visi misi perusahaan kedepannya. Hal ini sesuai dengan konsep yang disebutkan oleh Ruslan (2010) yang menyatakan bahwa *Employee Relations* pada akhirnya akan menumbuhkan budaya perusahaan

yang mengacu pada disiplin dan motivasi kerja, profesionalisme yang tinggi, dan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan yang baik (Ruslan, 2010:271).

Dalam bagian ini, aktivitas *employee relations* dari *Royal Trawas Hotel & Cottages* terbagi menjadi beberapa bagian yaitu *Minutes Morning Briefing*, *Program Pendidikan dan Pelatihan*, dan *Corporate Social Responsibility*.

Minutes Morning Briefing

Pihak manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* secara berkala mengadakan pertemuan secara tatap muka setiap hari. Pertemuan yang dilaksanakan pada pukul 08.00 – 09.00 WIB setiap harinya disebut dengan *Minutes Morning Briefing*. Dalam *Minutes Morning Briefing*, masing-masing departemen dapat menyampaikan usulan dan masukan terkait program kerja karena agenda utama dari pertemuan ini adalah untuk membahas program kerja yang akan dilakukan.

Kegiatan *Minutes Morning Briefing* diikuti oleh seluruh karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* mulai dari Departemen *Housekeeping*, *Engineering*, *Food and Beverages*, *Marketing*, *Accounting*, dan *Human Resource Development*. Seluruh departemen ini hadir untuk membahas kebijakan manajemen, program kerja, serta evaluasi.

General Manager Royal Trawas Hotel & Cottages menyatakan bahwa kegiatan ini bersifat *sharing* untuk memaparkan kendala yang dihadapi setiap harinya dan menemukan solusi bersama (Wawancara dengan Bapak Suharmoko, General Manager *Royal Trawas Hotel & Cottages*, 10 Februari 2021)

Komunikasi yang terjadi dalam *Minutes Morning Briefing* terjadi dua arah, antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Dalam forum ini, segala kebijakan dari manajemen pusat disampaikan melalui pimpinan pertemuan yang ada dalam forum tersebut.

Dalam *Minutes Morning Briefing*, terdapat nilai perusahaan (*Royal's Value*) yang tercermin yaitu *Responsibility*, *Yes, We are Family*, dan *Loyal*. Aspek *Responsibility* (Tanggung Jawab) terlihat dari etika seorang pimpinan dari sebuah perusahaan yang menjadi tolak ukur bagi para karyawan dalam berperilaku. Berdasarkan hasil observasi peneliti, *General Manager* telah mampu menjadi contoh yang baik bagi para karyawan. Hal ini terlihat dari upaya *General Manager* untuk selalu menghimbau para karyawan ketika *Minutes Morning Briefing* untuk selalu melakukan yang terbaik setiap harinya untuk diri sendiri, lingkungan kerja, dan para kostumer.

Nilai *Yes, We are Family* terlihat dalam cara berkomunikasi antar pimpinan karyawan selayaknya keluarga. Komunikasi interpersonal yang baik adalah adalah kunci keberhasilan dari *Employee Relations*. Komunikasi ini terlihat saat dilakukan diskusi dua arah dalam *Minutes Morning Briefing* yang dilakukan oleh pimpinan kepada para karyawan. Dalam diskusi setiap harinya ini, dibahas tentang kendala dan solusinya sehingga karyawan juga memiliki hak untuk berpendapat.

Nilai *Loyal* dapat terlihat dari partisipasi karyawan dalam *Minutes Morning Briefing*. Aktifnya partisipasi karyawan dalam kegiatan ini menjadi implementasi loyalitas dan

profesionalitas karyawan terhadap perusahaan.

Program Pendidikan dan Pelatihan

Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages bertanggung jawab untuk meningkatkan performa kerja karyawan. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *hospitality* dan jasa, salah satu penentu keberhasilan usaha ini adalah sikap dan penampilan karyawan hotel.

Hasil wawancara dengan Kepala Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* menunjukkan bahwa manajemen pusat dari *Royal Trawas Hotel & Cottages* yakni *Royal Hospitality Management* memberikan keleluasaan bagi *Royal Trawas Hotel & Cottages* untuk membuat kebijakan terkait penampilan karyawan. Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* kemudian menentukan standar sapaan dan *personal grooming and hygiene* untuk karyawannya.

Standar sapaan dan *personal grooming and hygiene* wajib dimiliki oleh bisnis yang bergerak di bidang perhotelan. Standar sapaan (*greeting*) yang ada di *Royal Trawas Hotel & Cottages* adalah sapaan yang digunakan oleh karyawan saat bertemu dengan tamu dan semua orang yang ditemui. Standar sapaan ini dilakukan dengan menaruh tangan kanan menyilang ke dada sebelah kiri, mengucapkan sapaan sesuai dengan waktu (pagi, siang, sore, petang, malam) dan senyum yang ramah.

Dengan adanya berbagai aktivitas pendidikan dan pelatihan, Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* mengharapkan karyawan menjadi nyaman dalam bekerja

sehingga para tamu yang berkunjung juga menjadi puas dengan pelayanan karyawan. Dengan demikian, *experience* yang dirasakan oleh tamu menjadi baik dan berdampak baik pada citra perusahaan.

Program pendidikan dan pelatihan di *Royal Trawas Hotel & Cottages* diadakan sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages*, program pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh hotel. Dalam satu tahun terakhir karena adanya pandemi *COVID-19*, seluruh karyawan mendapatkan pelatihan tentang *marketing* dan *sales* untuk meningkatkan penjualan perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan, pihak manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga menyesuaikan dengan agenda yang diberikan oleh manajemen pusat. Agenda terakhir dari manajemen pusat yang diikuti oleh seluruh karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* adalah penyusunan *Key Performance Indicators* atau KPI. KPI dinilai penting sebagai standar agar karyawan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Adapun Departemen HRD juga melakukan program pendidikan dan pelatihan untuk siswa yang akan melakukan kerja praktek atau magang. Para siswa ini berasal dari Sekolah Menengah Kejuruan jurusan perhotelan. Beberapa sekolah yang pernah bekerja sama dengan *Royal Trawas Hotel & Cottages* diantaranya adalah SMK Negeri 1 Prigen Pasuruan dan SMK Negeri 1 Dlanggu Mojokerto. Setiap *batch* ada sedikitnya 13 siswa magang yang ditempatkan pada

beberapa bagian seperti *front office*, servis, hingga *housekeeping*.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* melalui Departemen HRD melakukan upaya jemput bola pada siswa-siswa SMK jurusan perhotelan. Upaya ini dilakukan dengan mendatangi sekolah-sekolah dan menawarkan kerja sama dengan sekolah dalam bentuk *MOU*. Hal ini dikarenakan banyak siswa yang tidak tertarik untuk magang di hotel daerah.

Dalam setiap Program Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* materi tentang nilai-nilai perusahaan (*Royal's Value*) selalu ada. Program Pendidikan dan Pelatihan ini juga merupakan implementasi dari nilai *Original* dan *Attentive*. Nilai *Original* dapat terlihat dari pembangunan ciri khas perusahaan melalui *Standar Grooming* yang dibuat oleh Departemen HRD. Sedangkan nilai *Attentive* terlihat dari Departemen HRD yang berinisiatif untuk membuat Program Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan kebutuhan manajemen. Departemen HRD berusaha untuk mengevaluasi kekurangan dari manajemen dan memperbaikinya melalui program pendidikan dan pelatihan.

Corporate Social Responsibility

Kehadiran sebuah bisnis akan membawa dampak terhadap lingkungan sekitar. *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap kepedulian sosial dan lingkungannya dengan tidak mengabaikan kemampuan perusahaan (Untung, 2004). *CSR*

adalah konsep yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas, dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. Dengan kata lain, *CSR* dengan lingkungan eksternal perusahaan seperti masyarakat merupakan simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan untuk keduanya. Perusahaan akan memperoleh kepercayaan dari masyarakat sehingga berdampak positif untuk citra perusahaan.

Perlu diketahui ada beberapa motivasi dari sebuah perusahaan saat menjalankan *Corporate Social Responsibility* yakni *Corporate Charity*, *Corporate Philanthropy*, dan *Corporate Citizenship* (Saidi, 2004).

Demikian halnya dengan kehadiran bisnis perhotelan seperti *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga memiliki pengaruh terhadap warga sekitar. Sebagai wujud tanggung jawab perusahaan terhadap warga sekitar, *Royal Trawas Hotel & Cottages* pun melakukan kegiatan *Corporate Social Responsibility* yang masuk dalam kategori *Corporate Charity*.

Hasil wawancara dengan Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* menunjukkan bahwa inisiatif dari kegiatan *CSR* ini merupakan bentuk tanggung jawab dari perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan warga sekitar. Selain itu, kegiatan *CSR* ini juga sebagai langkah preventif untuk menjaga citra perusahaan.

Biasanya dalam sebuah perusahaan, praktek *CSR* dilakukan bagian *Public Relations*. Sedikit berbeda dengan *Royal Trawas Hotel & Cottages*, aktivitas *CSR* menjadi

tanggung jawab dari Departemen HRD.

Perlu diketahui bahwa dalam membangun bisnis perhotelan juga berurusan dengan limbah. Berdasarkan hasil wawancara, warga yang tidak senang dengan keberadaan *Royal Trawas Hotel & Cottages* bisa saja melaporkan hotel ke dinas terkait, misalnya karena masalah limbah. Dengan demikian, *Royal Trawas Hotel & Cottages* berinisiatif untuk melakukan CSR dengan warga desa setempat. Meski awalnya aktivitas CSR adalah instruksi dari manajemen pusat, tetapi untuk eksekusi dari program ini berada di manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages*.

Beberapa kegiatan CSR pernah dilakukan oleh *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Diantaranya adalah pembagian sembako pada awal masa pandemi COVID-19 dan mengadakan senam bersama (Zumba) untuk Ibu-Ibu PKK. Kemudian pada bulan Januari 2021, *Royal Trawas Hotel & Cottages* melakukan kegiatan *Corporate Social Responsibility* dengan memberikan bantuan kepada panti asuhan.

Aktivitas *Corporate Social Responsibility* merupakan implementasi dari nilai *Responsibility*. Kaitan aktivitas ini dengan *Employee Relations* adalah dengan melakukan *Corporate Social Responsibility*, setiap karyawan menjadi sadar akan pentingnya membangun komunikasi dengan publik eksternal dan menguatkan komunikasi publik internal. Departemen HRD berharap dengan adanya aktivitas *Corporate Social Responsibility* yang melibatkan seluruh karyawan juga timbul rasa *sense of belonging* karyawan terhadap perusahaan. Karyawan juga

diharapkan ikut berpartisipasi aktif dalam menyampaikan masukan kepada manajemen untuk kebaikan bersama. Karena citra perusahaan bukan hanya tentang kegiatan yang dilakukan untuk publik eksternal, citra perusahaan juga menjadi tanggung jawab seluruh karyawan karena seluruh karyawan juga merupakan PR dari perusahaan.

Peran Departemen Human Resources Development dalam Aktivitas Employee Relations Royal Trawas Hotel & Cottages

Peran Departemen *Human Resources Development Royal Trawas Hotel & Cottages* dalam aktivitas *Employee Relations* adalah melakukan analisis awal; Merancang aktivitas *employee relations* sesuai dengan budaya perusahaan; Menganalisis efektivitas peran dan tanggung jawab staf dalam aktivitas *employee relations*; Melakukan diseminasi informasi pada karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages*; Menentukan dan mengelola media internal sebagai sarana komunikasi antar karyawan dan perusahaan; Menciptakan hubungan humanis antara pimpinan dan karyawan; dan Melakukan evaluasi terhadap aktivitas *employee relations*.

Melakukan Analisis Awal

Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages menyadari bahwa untuk membuat program *Employee Relations* yang sesuai dibutuhkan suatu perencanaan yang matang. *Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages* bersama-sama menyusun perencanaan guna melihat dan menimbang hal yang sebaiknya

dilakukan dan fungsi yang akan didapat melalui kegiatan tersebut.

Sebelum melakukan aktivitas *Employee Relations*, *Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages* menyusun suatu sikap dasar. Sikap dasar perlu dilakukan untuk menjadi basis dari segala kegiatan *Employee Relations*. Sebelum menambah program baru, untuk membangun *employee relations* yang lebih baik dibutuhkan sikap dasar yang baik pula. Sikap dasar inilah yang akan menjadi ciri khas suatu perusahaan terlebih perusahaan yang bergerak dalam bidang *hospitality*.

Tujuan lain dari *Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages* menyusun sikap dasar adalah untuk lebih mengakrabkan diri antar sesama karyawan dan para tamu yang datang ke hotel ada di *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Disamping itu, dengan adanya sikap dasar yang dimiliki oleh *Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages* diharapkan akan menimbulkan atmosfir yang berbeda dari hotel-hotel lain.

Adapun sikap dasar ini kemudian menjadi kebijakan *Royal Trawas Hotel & Cottages* untuk mengejar mutu perusahaan. Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa kebijakan ini tidak selalu berasal dari kantor pusat, di kantor cabang seperti *Royal Trawas Hotel & Cottages* pun dibuat kebijakan-kebijakan yang menyesuaikan dengan kondisi lapangan dan mendukung kebijakan tersebut. Disamping itu, dalam hal pembuatan program untuk karyawan, Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* sebisa mungkin membuat program yang relevan dengan kondisi hotel.

Merancang Aktivitas *Employee Relations* sesuai Budaya Perusahaan

Membina hubungan yang positif dengan karyawan atau *employee relations* akan menumbuhkan *corporate culture* (budaya perusahaan) yang mengacu pada disiplin dan motivasi kerja, profesionalisme yang tinggi, serta memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan yang baik (Ruslan, 2010).

Dalam konteks *Royal Trawas Hotel & Cottages*, sebelum aktivitas *Employee Relations* dilakukan, pihak manajemen pusat yakni *Royal Hospitality Management* telah mencanangkan nilai-nilai yang dianut oleh Royal (*Value of Royal*). Nilai perusahaan adalah sebagai dasar dan payung besar dari setiap tindak tanduk dari karyawan *Royal Hospitality Management*. Nilai-nilai tersebut adalah *Responsibility*; *Original*; *Yes, We Are Family*; *Attentive*; dan *Loyal*.

Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* menjadikan kelima nilai perusahaan Royal ini untuk menjadi pedoman dalam perancangan aktivitas *Employee Relations*. Dengan kata lain, rangkaian kegiatan *Employee Relations* harus dapat mencerminkan tanggung jawab karyawan, ciri khas karyawan, kekeluargaan dalam organisasi, dapat diandalkan jika dibutuhkan, serta loyal terhadap perusahaan.

Berkenaan dengan nilai *Responsibility* dan *Original*, hal ini tercermin pada aktivitas pendidikan dan pelatihan karyawan, seperti *Standard Greeting*, *Grooming* and *Personal Hygiene*. Kemudian untuk nilai *'Yes, We Are Family'* tercermin dalam kegiatan *training* dan *employee gathering*. Selanjutnya adalah nilai

Attentive dapat terlihat dari peningkatan kapasitas dan kemampuan dari para karyawan yang dilatih melalui serangkaian kegiatan pelatihan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Yang terakhir adalah nilai *Loyal* dalam artian setiap karyawan akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Hal ini dapat terjadi jika lingkungan kerja sehat dan kondusif untuk bekerja. Salah satu caranya adalah dengan membangun komunikasi internal yang sehat dengan *Employee Relations*.

Menganalisis Efektivitas Peran dan Tanggung Jawab Staf dalam Aktivitas *Employee Relations*

Peneliti menemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan keluarga seperti *Royal Trawas Hotel & Cottages* defisiensi sedemikian rupa. Formasi staf yang ada di *Royal Trawas Hotel & Cottages* sangat dioptimalkan. Satu orang dapat merangkap tanggung jawab. Meski masih sering terjadi restrukturisasi dalam organisasi, namun komposisi yang tersusun oleh perusahaan mengikuti dengan arahan dari kantor pusat.

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa penyesuaian organigram ini merupakan salah satu implementasi dari aktivitas *Employee Relations* yang dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Berkaitan dengan kondisi pandemi *COVID-19*, Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* harus merangkap jabatan pada beberapa bulan karena adanya efisiensi karyawan. Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* berusaha sebaik mungkin kondisi ini tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Melakukan Diseminasi Informasi pada Karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages*

Setelah Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* merancang strategi aktivitas *Employee Relations*, mereka kemudian mempersiapkan tahap selanjutnya yaitu diseminasi informasi. Diseminasi informasi ini ditujukan bagi karyawan internal perusahaan yang tidak lain adalah karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Departemen HRD lebih banyak melakukan komunikasi dengan pendekatan antara atasan dan karyawan serta antar karyawan untuk menyebarkan informasi ini.

Salah satu implementasi dari peran ini dilakukan oleh manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* dengan melakukan sosialisasi pada setiap kegiatan atau program yang dilaksanakan. Salah satu contohnya adalah dengan melakukan *briefing* dengan karyawan setiap harinya. Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga senantiasa menegakkan disiplin, menerapkan prinsip sikap dasar yang baik kepada seluruh karyawan, meningkatkan kondusifitas lingkungan internal. Disamping itu, *briefing* kondisional juga dilakukan untuk situasi tertentu antar departemen, rapat antar *head department*, acara tatap muka, dan peringatan hari besar.

Kegiatan *briefing* atau *operational meeting* diadakan untuk seluruh karyawan dan departemen *head*. Kegiatan ini diadakan secara berkala setiap harinya dengan agenda membahas masalah-masalah yang terjadi serta solusi dan aktivitas selanjutnya yang akan dilakukan. Selama pandemi *COVID-19*, *briefing* tetap dilakukan seperti biasa dengan

cara tatap muka dengan mematuhi protokol kesehatan.

Karyawan Y menyatakan bahwa komunikasi internal yang terjadi di *Royal Trawas Hotel & Cottages* sudah dapat mewadahi aspirasi karyawan. Disamping itu karyawan Y juga menyatakan bahwa komunikasi internal melalui *briefing* sangat berguna bagi karyawan. "Informasi terkait tanggung jawab masing-masing departemen, *technical meeting* suatu kegiatan yang akan dilakukan, serta *review* dari kepuasan pelanggan." (Wawancara dengan Karyawan Y, 10 Februari 2021)

Komunikasi internal dalam *briefing* yang dilakukan antar pimpinan dan karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* perlu dilakukan dengan komunikasi yang efektif. Dalam artian, agenda pada saat *briefing* harus jelas disertai dengan solusi untuk setiap permasalahan yang ada. Selain itu, untuk informasi-informasi yang sensitif, Departemen HRD tidak secara langsung mengungkapkannya di rapat, tetapi melakukan dengan pendekatan secara personal dengan karyawan. Dalam hal ini, komunikasi yang dilakukan oleh Departemen HRD juga melakukan praktek komunikasi organisasi yang humanis untuk menjaga stabilitas organisasi.

Menentukan dan Mengelola Media Internal sebagai Sarana Komunikasi antar Karyawan dan Perusahaan

Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga menyediakan sarana dan prasarana untuk efektivitas komunikasi antar karyawan. Salah satunya adalah dengan adanya grup karyawan pada aplikasi pesan *WhatsApp*. Penggunaan

aplikasi pesan *WhatsApp* untuk berkomunikasi adalah salah satu penggunaan media internal. Secara sederhana, komunikasi internal tatap muka yang dilakukan oleh karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* adalah melalui rapat dan *briefing*. Adapun untuk media internal yang digunakan adalah grup *WhatsApp*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages*, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan komunikasi antara rapat yang dilakukan antar departemen dan pimpinan dan antar seluruh karyawan. Perbedaan tersebut terletak pada agenda yang ada dalam rapat tersebut karena tidak semua informasi dapat disampaikan secara utuh kepada karyawan. Akan tetapi pihak manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* berusaha untuk melakukan komunikasi terbuka dengan karyawan.

Penggunaan aplikasi pesan *WhatsApp* dalam komunikasi internal *Royal Trawas Hotel & Cottages* menghasilkan berbagai manfaat untuk membangun komunikasi efektif antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan. Semua karyawan mulai dari atasan hingga bawahan dapat berkomunikasi lebih efektif bahkan melaksanakan diseminasi informasi. Dengan demikian seluruh karyawan perusahaan dapat mengetahui semua aktivitas perusahaan dan akan meminimalkan kesalahpahaman diantara para karyawan.

Informasi yang disebarluaskan dalam grup *WhatsApp* memudahkan dalam pemberian informasi dan arahan dari pimpinan ke bawahan. Berdasarkan hasil penelitian, interaksi atau komunikasi dua arah

antara atasan dan bawahan perusahaan akan muncul jika ditemukan adanya kekurangan dalam laporan. Selain itu, atasan perusahaan akan melakukan respon langsung terutama dari manajemen pusat *Royal Hospitality Management*.

Perusahaan juga dapat membuat dokumentasinya terkait informasi dan data kegiatan perusahaan yang disimpan dalam aplikasi *WhatsApp*. Mengingat ada beberapa sub grup dari karyawan. Tidak menutup kemungkinan akan adanya miskomunikasi dalam penyebaran informasi di grup tersebut. Oleh karena itu, manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* harus dapat mengklasifikasikan grup *WhatsApp* yang dianggap penting dan pimpinan dapat memantau isi pesan yang ada dalam grup *WhatsApp* departemen.

Aplikasi *WhatsApp* digunakan dalam manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* karena cepat dan terjangkau secara biaya, serta dapat diikuti oleh para karyawan. Kemudahan komunikasi yang ditawarkan oleh aplikasi pesan ini juga menjadikan hierarki yang ada dalam manajemen menjadi merata. Selain itu, aplikasi ini juga menjadi tempat yang cocok untuk melakukan percakapan yang berujung pada sebuah ide. Terlebih aplikasi *WhatsApp* saat ini telah memperbaiki sistem keamanan pesan mereka. Sehingga dapat dipastikan keamanan pesan sudah baik dengan enkripsi ujung ke ujung yang artinya hanya pengirim dan penerima/grup yang dapat melihat pesan tersebut.

Dalam aplikasi *WhatsApp* ini terdapat tiga aspek komunikasi internal yang terjadi yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan

komunikasi silang. Sedangkan untuk arus informasi yang terjadi di dalamnya adalah pola komunikasi yang mengalir dari atasan ke bawahan. Karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* tetap dapat memberikan tanggapan atas instruksi atasan di luar jam kerja secara langsung. Dengan kata lain, tanggapan, umpan balik, interaksi terjadi dalam aliran komunikasi ini tergolong dalam aliran ke bawah.

Menciptakan Hubungan Humanis antara Pimpinan dan Karyawan

Pimpinan memiliki peran besar dalam menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan. Berdasarkan observasi peneliti di lapangan, peneliti menyimpulkan bahwa semangat kerja dan peningkatan kompetensi karyawan juga dipengaruhi oleh sikap dari pimpinan perusahaan dalam hal ini *General Manager Royal Trawas Hotel & Cottages*.

Peran Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* dalam melakukan aktivitas *Employee Relations* diawali dengan menganalisis sikap dan perilaku karyawan, menganalisa kebijakan dari kantor pusat yang mempengaruhi performa karyawan, melakukan pembagian tanggung jawab staf serta penyusunan staf secara efektif, dan melakukan penerangan kepada karyawan terkait prosedur kerja perusahaan. Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga melakukan komunikasi internal dengan memanfaatkan sarana-sarana komunikasi seperti media internal dan pertemuan tatap muka. Disamping itu, Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga menjadi jembatan untuk membangun

hubungan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.

Aktivitas *Employee Relations* bertujuan untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan serta antar pimpinan dan karyawan. Semua aktivitas *Employee Relations* dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan yang harmonis dan saling pengertian antar karyawan yang pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Aktivitas *Employee Relations* di *Royal Trawas Hotel & Cottages* adalah tanggung jawab dari Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Dengan kata lain, fungsi *Public Relations* untuk menjalin hubungan baik dengan publik internal yaitu karyawan dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages*. Seperti penyebaran informasi kepada karyawan dengan sarana dan prasarana komunikasi yang efektif melalui media internal (aplikasi pesan *WhatsApp*).

Pengemasan pesan juga dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* seperti layaknya fungsi *Public Relations*. Sebagai bagian dari manajemen perusahaan, terdapat beberapa informasi yang tidak boleh dibuka kepada karyawan secara utuh. Fungsi *tell the truth but not the whole truth* yang biasa dilakukan oleh *Public Relations* dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel* dengan pendekatan yang humanis. Terutama jika karyawan harus mengalami pemutusan hubungan kerja karena adanya pandemi *COVID-19*.

Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga melakukan pengemasan pesan dengan cara yang kreatif, seperti pada acara internal

perusahaan. Praktek *Corporate Social Responsibility* yang biasanya dilakukan oleh *Public Relations*, di *Royal Trawas Hotel & Cottages* dilakukan oleh Departemen HRD. Dalam acara ini, Departemen HRD melibatkan seluruh karyawan untuk ikut serta dalam acara ini untuk mendekatkan karyawan dengan pimpinan. Disamping itu, acara ini juga dimaksudkan untuk menanamkan nilai perusahaan kepada para karyawan sebagai *Public Relations* dari perusahaan bahwa perusahaan tetap melakukan tanggung jawab sosial terlebih dalam masa pandemi *COVID-19* seperti saat ini.

Dalam melaksanakan aktivitas *Employee Relations*, Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* juga mendapat masukan dari manajemen perusahaan terutama pimpinan. Para pimpinan juga turut berperan aktif dalam sumbang saran hingga memberikan fasilitas pendukung. Dukungan yang penting berasal dari *General Manager Royal Trawas Hotel & Cottages* yang merupakan pimpinan.

Melakukan Evaluasi Terhadap Aktivitas *Employee Relations*

Human Resources Department Royal Trawas Hotel & Cottages mengadakan evaluasi setiap kali mengadakan program. Evaluasi dilakukan untuk menilai kelebihan, kekurangan, serta efektifitas aktivitas *employee relations* yang telah dilakukan. Hasil dari evaluasi kemudian menjadi pertimbangan bagi Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* untuk melanjutkan, mengubah, bahkan menghentikan aktivitas *employee relations*.

Secara umum, keberhasilan dari aktivitas *Employee Relations* dilihat dari partisipasi karyawan pada sebuah kegiatan. Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* melakukan evaluasi dengan melihat kelancaran kegiatan dan tidak adanya kendala dari sebuah kegiatan.

Peneliti mencontohkan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* pada karyawan tentang *Standard Grooming*. *Standard Grooming* adalah sikap dasar yang harus dimiliki oleh karyawan *Royal Trawas Hotel & Cottages* sebagai perusahaan yang bergerak dibidang *hospitality*. Pada aktivitas ini, Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* yang menjadi tutor pada pelatihan tersebut menanyakan langsung pada karyawan yang mengikuti pelatihan sikap dasar tentang pesan dan kesan setelah mengikuti acara. Hal ini dimaksudkan agar menjadi evaluasi bagi kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.

Departemen HRD ingin lebih mudah dalam mengetahui, menilai serta mengevaluasi aktivitas *Employee Relations* yang telah dilaksanakan. Departemen HRD juga melakukan evaluasi berkala dalam rapat dengan karyawan untuk program tersebut untuk melihat implementasi sikap dasar dalam keseharian. Seperti salah seorang karyawan merasa bahwa kegiatan *Employee Relations* perlu ditingkatkan lagi karena kegiatan masih dianggap kurang dan perlu kehadiran dari semua karyawan (Wawancara dengan Karyawan Y, 10 Februari 2021). Disamping itu, Departemen HRD juga meminta evaluasi dari sisi pimpinan. Pimpinan menyatakan bahwa keikutsertaan

karyawan masih rendah sehingga efektivitas dari kegiatan *Employee Relations* ini perlu dikaji. "Ada beberapa karyawan yang sering tidak ikut." (Wawancara dengan Bapak Suharmoko, *General Manager Royal Trawas and Cottages*, 10 Februari 2021)

Pihak manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* menilai bahwa dalam aktivitas *Employee Relations* perlu dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan lebih praktis, tidak berlandaskan pada teori tertentu, dan lebih menilai pada kekurangan dari aktivitas *Employee Relations* yang telah dilakukan. Manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* terutama Departemen HRD berharap evaluasi telah dilakukan dengan benar dan dapat menjadi basis analisis untuk melakukan kegiatan selanjutnya. Selain itu, hasil evaluasi menjadi bahan perencanaan program selanjutnya. Dengan demikian, visi misi yang ingin dicapai oleh *Royal Trawas Hotel & Cottages* dapat lebih mudah tercapai karena produktivitas kerja karyawan meningkat.

Model Komunikasi *Employee Relations* pada *Royal Trawas Hotel & Cottages*

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *hospitality* serta perusahaan yang merupakan bisnis keluarga, aktivitas *Employee Relations* adalah sebuah keniscayaan bagi perusahaan. Aktivitas *Employee Relations* merupakan implementasi dari komunikasi internal perusahaan.

Komunikasi internal yang terjadi di *Royal Trawas and Cottages* adalah sebagai berikut. *Pertama*, komunikasi ke bawah atau *downward communication* dari pimpinan kepada karyawan sudah cukup baik. Aspek

yang harus ditingkatkan dalam komunikasi vertikal ini adalah komunikasi dalam hal memberikan instruksi, memberikan informasi tentang prosedur pekerjaan kepada karyawan, serta menyajikan informasi lengkap tentang aspek ideologis perusahaan.

Penyajian informasi tentang aspek ideologis perusahaan kepada karyawan seperti nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan (nilai *Royal*) dapat dilakukan dengan media luar ruang. Media luar ruang dapat diletakkan di ruang karyawan atau ruang rapat. Dengan tersajinya nilai *Royal* dalam media luar ruang, akan membantu karyawan dan menanamkan pemahaman tentang tujuan organisasi.

Memperbanyak media luar ruang juga perlu dilakukan untuk menyajikan informasi tentang mengapa suatu hal harus dilakukan karena berkaitan dengan budaya perusahaan. Perlu pula adanya penyajian informasi tentang aspek ideologis dan memberikan informasi tentang tata kerja dan organisasi secara lebih praktis.

Adanya *feedback* atau umpan balik dari *supervisor* atau pimpinan kepada karyawan juga diperlukan untuk menjaga komunikasi internal yang kondusif. Salah satu karyawan yang diwawancarai oleh peneliti menyatakan bahwa umpan balik dari pimpinan masih kurang terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan harus pro aktif untuk meminta pendapat dari pimpinan terkait pelaksanaan pekerjaan mereka.

Manajemen *Royal Trawas and Cottages* telah berusaha untuk membangun komunikasi internal *top-down* secara efektif dengan

melakukan *briefing*. *Briefing* dilakukan setiap hari pada pukul 08.00 – 09.00 WIB. *Briefing* dilakukan untuk mengkoordinasikan hal yang akan dilakukan hari itu dan evaluasi hari sebelumnya. *Briefing* ini sebagai langkah antisipatif agar tidak terjadi kekurangan informasi yang berujung pada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

Kedua, komunikasi hilir vertikal atau *upward communication* yang terjadi sudah baik. *Supervisor* yang telah memenuhi aspek yang dibutuhkan di hulu komunikasi vertikal. Salah satunya Departemen HRD memberikan laporan akurat tentang kegiatan yang terjadi selama jam operasional sedang berlangsung dan memberi penilaian kinerja. Departemen HRD juga berusaha untuk menyampaikan pengaduan dari karyawan selama jam operasional meski belum dapat memuaskan semua pihak.

Dalam pelaksanaan komunikasi internal yang pada akhirnya berpengaruh pada *Employee Relations*, saluran komunikasi yang terjadi dalam *upward communication* harus dipenuhi dalam sebuah organisasi. Komunikasi antara karyawan dengan *Supervisor* juga harus berjalan dengan baik. Jika saluran komunikasi *upward* tidak berjalan dengan baik, maka akan berpengaruh pada komunikasi internal dan pada akhirnya aktivitas *Employee Relations* tidak berjalan sebagaimana mestinya.

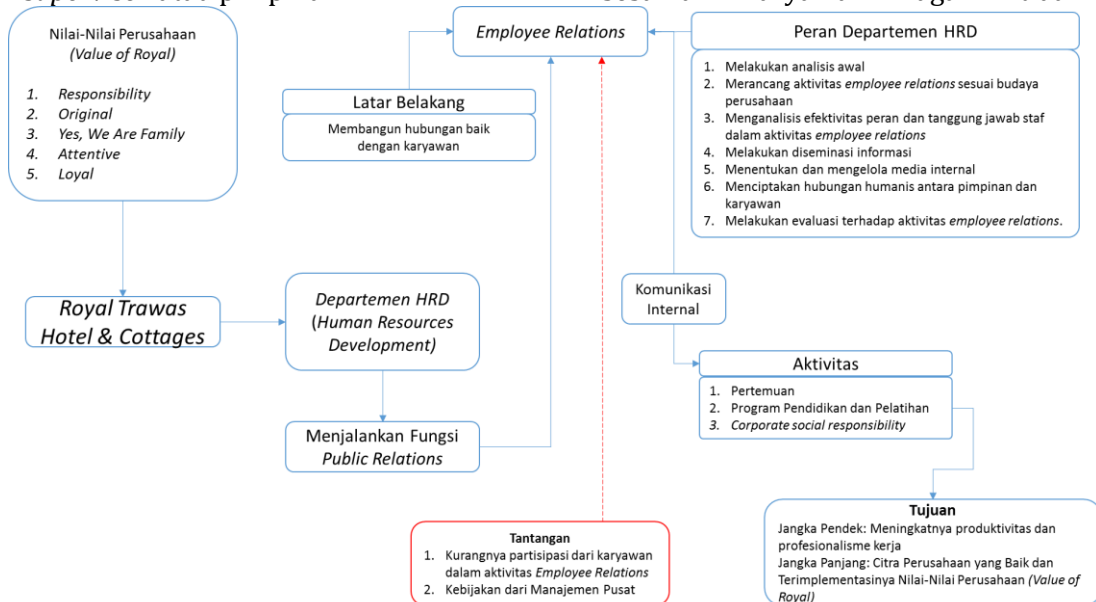
Ketiga, komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal berlangsung antara karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan hasil observasi peneliti, peneliti memandang bahwa komunikasi antar karyawan sudah berjalan dengan baik. Terutama

dalam masa *COVID-19*, antar karyawan saling menguatkan untuk menghadapi situasi yang serba tidak menentu ini. Meski demikian, salah satu karyawan yang bersedia diwawancara oleh peneliti mengungkapkan bahwa penyesuaian karyawan terhadap kondisi ini dapat dikatakan tidak bisa cepat.

Departemen HRD juga menilai komunikasi horizontal antar karyawan juga dianggap kurang karena informasi atau pesan yang disampaikan oleh sesama rekan kerja masih kurang jelas dan butuh konfirmasi pada pimpinan. Salah satu contohnya adalah penyesuaian karyawan dalam mematuhi standar protokol kesehatan. Disamping itu, karyawan juga harus *multi-tasking* karena keterbatasan karyawan yang bertugas sehingga pesan-pesan yang dicerna oleh karyawan seringkali bias jika tidak dikonfirmasi pada *supervisor* atau pimpinan.

informasi yang disebarkan melalui media internal seperti *WhatsApp* selama jam operasional. Hal ini dikarenakan kurangnya sarana prasarana yang disediakan oleh perusahaan yang standarnya menggunakan *Handy Talkie (HT)* sehingga Departemen HRD berinisiatif untuk menggunakan *WhatsApp* sebagai sarana komunikasi utama. Departemen HRD juga mengkaji apakah informasi atau pesan yang diterima dari sesama rekan kerja telah jelas atau justru tidak jelas, atau bahkan tidak terlalu dipahami oleh penerima pesan.

Departemen HRD berusaha agar komunikasi yang dilakukan antar sesama karyawan dapat berjalan seefektif mungkin meski dengan peralatan yang ada. Seluruh karyawan bekerja sama agar tidak ada miskomunikasi yang menyebabkan mispersepsi dan misinformation antar sesama karyawan agar tidak



Gambar 1. Model Aktivitas *Employee Relations* Royal Trawas Hotel & Cottages

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Departemen HRD masih mengkaji tentang efektivitas dari

mengganggu dan merugikan kegiatan operasional perusahaan.

Dalam melaksanakan *Employee Relations*, Departemen HRD berusaha agar dapat mengimplementasikan *Value of Royal* yaitu *Responsibility, Original, Yes, We Are Family, Attentive, dan Loyal*. Program-program dari *Employee Relations* bertujuan untuk mendekatkan manajemen perusahaan dengan karyawan, mendekatkan karyawan satu sama lain, dan menanamkan nilai-nilai perusahaan (*Value of Royal*). Tujuan jangka panjangnya adalah *Employee Relations* akan bermuara pada citra perusahaan yang baik dan terimplementasikannya nilai-nilai perusahaan.

Peneliti merangkum aktivitas *Employee Relations* yang dilakukan oleh Departemen HRD *Royal Trawas Hotel & Cottages* dalam model (Gambar 1).

KESIMPULAN

Departemen *Human Resources Development* melakukan aktivitas *employee relations* dilatarbelakangi keinginan untuk membangun hubungan yang baik dengan setiap karyawannya. Perusahaan berusaha membuat lingkungan pekerjaan yang berasaskan hubungan kekeluargaan. Hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan ini dibangun untuk menjadikan lingkungan kerja *Royal Trawas Hotel & Cottages* menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Dengan adanya kegiatan *employee relations* diharapkan karyawan dapat menunjukkan performa terbaiknya. Sejumlah aktivitas *employee relations* yang telah dilakukan diantaranya adalah pertemuan, program pendidikan, dan pelatihan hingga *corporate social responsibility*.

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *hospitality* serta

perusahaan yang merupakan bisnis keluarga, aktivitas *Employee Relations* adalah sebuah keniscayaan bagi perusahaan. Aktivitas *Employee Relations* merupakan implementasi dari komunikasi internal perusahaan. Komunikasi internal yang terjadi di *Royal Trawas and Cottages* adalah sebagai berikut: (1) Komunikasi ke bawah atau *downward communication* dari pimpinan kepada karyawan; (2) Komunikasi hilir vertikal atau *upward communication* yang terjadi sudah baik; (3) komunikasi horizontal yang berlangsung antara karyawan dengan karyawan lainnya.

Peran Departemen *Human Resources Development* dalam aktivitas *employee relations* adalah sebagai berikut: (1) Melakukan analisis awal; (2) Merancang aktivitas *employee relations* sesuai budaya perusahaan; (3) Menganalisis efektivitas peran dan tanggung jawab staf dalam aktivitas *employee relations*; (4) Melakukan diseminasi informasi; (5) Menentukan dan mengelola media internal; (6) Menciptakan hubungan humanis antara pimpinan dan karyawan; (7) Melakukan evaluasi terhadap aktivitas *employee relations*.

Pihak manajemen *Royal Trawas Hotel & Cottages* sebaiknya membuat evaluasi berkala terhadap kegiatan *Employee Relations* yang terstruktur dan tersistematika dengan baik. Sebaiknya pada awal perancangan kegiatan *Employee Relations* membuat indikator keberhasilan sesuai dengan *Key Performance Indicators*.

Evaluasi sangat berguna jika dilakukan secara benar dengan memperbanyak referensi yang sesuai dengan bisnis perhotelan dan kondisi manajemen saat ini. Salah satu diantaranya adalah aktivitas *Employee*

Relations yang berhubungan dengan masyarakat setempat seperti *Corporate Social Responsibility*, Departemen HRD perlu untuk melakukan pemetaan terkait kebutuhan dari masyarakat sekitar sehingga CSR bisa tepat sasaran. Perlu juga untuk melakukan evaluasi terhadap setiap praktek CSR yang telah dilakukan.

Selanjutnya, untuk efektivitas komunikasi internal yang dilakukan melalui aplikasi pesan *WhatsApp*. Sebaiknya Departemen HRD membuat semacam *Standard Operasional Procedure* tertulis untuk budaya organisasi yang ada di *cyberspace*. Departemen HRD juga perlu melakukan evaluasi terhadap penggunaan *WhatsApp*.

Adapun untuk program pendidikan dan pelatihan, sebaiknya Departemen HRD melakukan evaluasi secara berkala dan survei terkait pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan. Sehingga bisa menjadi bahan masukan bagi manajemen pusat terkait program yang seharusnya dilakukan di kantor-kantor regional.

Sebagai perusahaan keluarga, *Royal Hospitality Management* perlu untuk lebih sering mengadakan *Focus Group Discussion* dengan seluruh karyawan dari kantor *regional*. FGD dapat dilakukan untuk mengevaluasi kebijakan, mendengar masukan dari karyawan, dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan kebijakan. Hal ini akan meningkatkan komunikasi internal di perusahaan yang nantinya akan berdampak baik pada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2012). *Communicating at Work*

Eleventh Edition: Principles and Practices for Business and The Professions. New York: Mc-Graw Hill.

Ardianto, E. (2012). *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.

Arimie, Chukwuyem Joel. (2019). Employer employee relations and employee engagement in a tertiary institution in Benin-City, Edo State. *Annals of Management and Organization Research*, 1(1), 9-24.

Blyton, P. dan Turnbull, P. (2004). *The Dynamics of Employee Relations (3rd ed.)*. New York: Palgrave Macmillan.

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publications.

Darjono, F. Y. (2016). Evaluasi Program *Employee Relations* Toyota Asri Motor Tahun 2015. *Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra, Surabaya*.

Effendy, O. U. (2009). *Human Relations & Public Relations*. Bandung: Mandar Maju.

Halim, C., & Hakim, W. (2018). *Strategi Employee Relations dalam Mempertahankan Loyalitas Karyawan*. Skripsi.

Hogos, B. & Shimels, Z. (2018). A literature review on the effects of employee relations on improving employee performance. *International Journal in Management and Social Science*. 16(4), 66-76.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation.

- Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Men, L. J. (2014). *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*. Skripsi.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M.. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Miller, K. (2014). *Organizational Communication: Approaches and Pricess (7th ed)*. Boston: Wasworth.
- Moleong, L. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (2002). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Onday, O. (2016). *Human Resources Theory: From Hawthorne Experiments od MAYO to Groupthink of Janis*. Global Journal of Human Resources Management, Vol. 4, No. 1, 95-110.
- Pace, R. W. & Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panuju, R., & Narena, I K. (2019). Komunikasi Organisasi Bidang Reservasi Hotel. *Jurnal Komunikasi Vol. 11, No. 1, Juli 2019*, 30-41.
- Persiawar, M. A., Wardhani, S. A., & Santoso, P. Y. (2017). *Strategi Employee Relations sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bumi Karya Makmur dengan Program Family Gathering*. Skripsi.
- Ruslan, R. (2002). *Manajemen Humas dan Komunikasi, Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- _____. (2010). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo.
- Shanks, N. H. & Buchbinder S. B. (2007). *Introduction to health care management*, Jones and Bartlett Learning.
- Siahaya, I. A. (2013). Employee Relations dan Corporate Reputation Belajar dari Google. *Jurnal InterAct, Vol. 2, No. 1, Mei*.
- Saidi, Z., & Abidin, H. (2004). *Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia*. Jakarta: Piramedia.
- Soemirat, S., & Elvinaro, A. (2012). *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tanumaharja, J., Vidyarini, T. N., & Rusdianto, M. (2018). Evaluasi Program *Employee Relations Rich Palace Hotel Surabaya*. *Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra, Surabaya*.
- Thelen, P. D. (2020). Internal Communicators' Understanding of The Definition and Importance of Employee Advocacy. *Public Relations Review Journal* 46,
- Wati, J. & Farid. (2019). *Employee Relations dalam Isu Penutupan Perusahaan, Studi Kasus Gerai Matahari di Mall Pluit Village*. *Jurnal Prologia, Volume 3, Nomor 1, Juli 2019*, 135 – 141.

- Wursanto, I. (2010). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. *Public Relations Review Journal*.