

# Evaluasi Program *Employee Relations* di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels Tahun 2017

Stefanus Teguh, Yustisia Ditya Sari, Titi Nur Vidyarini, Prodi Ilmu Komunikasi,  
Universitas Kristen Petra Surabaya

*stefanusteguh95@gmail.com*

## Abstrak

Penelitian ini dilakukan di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels. Departemen *Talent and Culture* (nama lain untuk *Human Resources Department* di bawah manajemen Accorhotels), menjalankan salah satu fungsi *Public Relations* yakni *employee relations*. Dalam pelaksanaannya, program ini mengalami beberapa kendala, terutama di dua program yang peneliti jadikan fokus yakni *training* dan *Best Talent of the Month*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program *employee relations* di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi kasus, dimana penelitian evaluasi ini mengacu pada teori proses pembuatan program *public relations* yakni mendefinisikan masalah/peluang, perencanaan dan pemrograman, mengambil tindakan dan berkomunikasi, dan mengevaluasi program. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya program *employee relations* tidak berjalan dengan baik diakibatkan oleh departemen *Talent and Culture* sebagai pihak pelaksana tidak melakukan pengidentifikasian publik sasaran, budaya organisasi, serta menyosialisasikan program *employee relations* yang baru sebelum menjalankan program *employee relations* tersebut.

**Kata Kunci:** Evaluasi, Program *Employee Relations*, Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels, Studi Kasus.

## Pendahuluan

Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels merupakan salah satu hotel bintang lima di Surabaya yang memiliki 143 kamar yang terletak pada lantai satu dan dua hotel. Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels sendiri sudah berdiri sejak tahun 1910 yang dibangun oleh keluarga Sarkies dari Armenia dan sudah berganti nama empat kali yaitu Hotel Oranje, Hotel Yamato, Hotel Merdeka dan yang terakhir digunakan sampai sekarang adalah Hotel Majapahit. Hotel bintang lima ini telah 3 kali berganti manajemen. Pada bulan Juli 1993, Sekar Group (owner) menandatangani kerja sama dengan Mandarin Oriental Hotel Group dalam hal manajemen hotel dan pemilikan saham serta membentuk suatu perusahaan joint venture yaitu PT. Sekman Wisata. Sekar Group sendiri mempunyai 75% saham sedangkan Mandarin Oriental Hotel Group sebanyak 25% serta hak pengolahan dan manajemen. Hotel ini berada di bawah manajemen

Mandarin Oriental Hotel Group dari tahun 1996 hingga tahun 2006. Kemudian, hotel ini kembali menjadi Hotel Majapahit Surabaya yang dikelola oleh Centra Cipta Murdaya Group hingga April 2017, dan pada bulan Maret 2017 Hotel Majapahit bergabung dengan manajemen Accorhotels dan berganti nama menjadi Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels hingga sekarang.

Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels merupakan salah satu hotel yang bisa dibilang unggul di bidangnya, yakni *hospitality*. Hal ini dibuktikan dengan adanya penghargaan-penghargaan yang dimiliki oleh Hotel yang memiliki nuansa kolonial ini. Di antara beberapa penghargaan tersebut adalah Penghargaan sebagai Hotel Favorit di Indonesia dalam ajang The Tourism Award, dan masuk ke dalam Hall of Fame pada tahun 2015 di situs perjalanan Tripadvisor dan mendapatkan *Certificate of Excellence* pada tahun 2016 serta menjadi hotel dengan peringkat nomor 1 dari hasil rating yang diberikan oleh tamu di situs yang sama di antara ratusan hotel berbintang lainnya yang ada di Surabaya.

Dari wawancara singkat yang peneliti lakukan dengan Emilia Kusri, selaku direktur dari departemen *Talent and Culture* (13 Februari 2018), peneliti bisa melihat bagaimana keberhasilan dan ketahanan Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels di bidangnya tidak terlepas dari jasa para karyawan yang merupakan bagian penting dari hotel yang sudah berusia lebih dari satu abad ini. Performa kerja mereka yang baik dalam melayani tamu sehingga berdampak pada kepuasan tamu mengambil andil yang besar. Yulianita (2007, p. 59) menjelaskan bahwa dalam usaha mencapai tujuan organisasi, hubungan antara manajemen dengan karyawannya berperan penting. Karyawan merupakan suatu potensi yang sangat penting dalam organisasi, potensi mana yang dapat dikembangkan lebih baik dari sebelumnya. Karena mereka itu dianggap salah satu publik yang menentukan suksesnya organisasi, maka perlu diadakan hubungan baik dan terarah.

Berdasarkan wawancara singkat yang peneliti lakukan, peneliti menemukan fakta dimana terdapat adanya tingkat *turnover* dalam satu tahun terakhir yang tidak dalam batas yang diinginkan oleh Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels. Tidak hanya itu, kinerja beberapa karyawan juga masih belum dapat sesuai dengan standar yang diinginkan oleh Accorhotels (Wawancara pribadi dengan Emilia, direktur *Talent and Culture*, 13 Maret 2018). Dalam menanamkan nilai-nilai baru tersebut serta menjalin relasi yang baik dengan para karyawannya (atau yang disebut dengan *Talent*), departemen *Talent and Culture* menjalankan salah satu fungsi dari *Public Relations* yakni *employee relations*. Daniel (2003, p. 51) menambahkan *employee relations* memiliki fungsi bagi manajer dalam menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, sehingga ketika organisasi mampu menciptakan *employee relations* yang baik akan memberi dampak secara langsung dengan kinerja organisasi karena mampu menciptakan rasa kepercayaan antara manajer dengan karyawan dalam suatu organisasi. Tanpa adanya dukungan yang baik dari para karyawan maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya (Kasali, 2005, p. 66) dan suatu organisasi tidak mungkin tanpa karyawan, karena merekalah yang menggerakkan atau menghidupkan organisasi (Effendy, 1999, p. 107). Singkatnya, *employee relations* merupakan "seluruh aktivitas komunikasi

antara manajemen organisasi dengan karyawannya" (Hendrix & Hayes, 2007, p. 89).

Di Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels terdapat beberapa program yang dibuat untuk menjalankan *employee relations* dan membangun relasi yang baik dengan karyawannya. Program-program tersebut adalah *Best Talent of the Month*, *Talent Party*, *General Manager Table & Early Bird*, *Training*, dan *Talent and Culture Board*. Selain dari adanya *turnover* dan kinerja karyawan yang belum memenuhi ekspektasi, peneliti melihat bahwa terdapat beberapa program yang mengalami kendala. Beberapa program inilah yang menjadi fokus peneliti dalam mengevaluasi program *employee relations* di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels. Program pertama adalah *training* atau pelatihan terhadap karyawan. Sering kali, jumlah karyawan yang mengikuti program tersebut tidak memenuhi ekspektasi kuota atau setengah dari yang diharapkan. Kemudian, program kedua yang menjadi fokus evaluasi adalah *Best Talent of the Month*. Berdasarkan praobservasi, peneliti melihat bahwa program ini mengalami masalah yakni tingkat partisipasi yang rendah. Padahal program ini dijalankan untuk memberikan apresiasi terhadap karyawan yang mempunyai kemampuan bekerja serta pengetahuan akan hotel dengan baik dan mampu digunakan untuk sebagai rujukan bagi karir mereka kedepannya. (Wawancara pribadi dengan Dyla, koordinator *Learning and Development*, 10 Februari 2018).

Kedua program tersebut sendiri belum pernah dievaluasi oleh departemen *Talent and Culture* selama satu tahun terakhir berjalannya program-program tersebut. (Wawancara pribadi dengan Emilia, direktur *Talent and Culture*, 13 Maret 2018). Padahal, evaluasi merupakan suatu langkah penting yang harus dilakukan oleh *Public Relations* setelah merencanakan dan mengimplementasikan program. Menurut Indrawati Tamin yang dikutip oleh Lena Satlita (2011, p. 13) *public relations* memiliki salah satu peran yakni pemantauan dan pengevaluasi. Seorang *public relations* berperan untuk mengantisipasi setiap perubahan yang mungkin saja berdampak negatif terhadap organisasi. Dalam hal ini, *public relations* haruslah pandai dalam mengawasi setiap tindakan publik (pemantauan) dan mengevaluasi (pengevaluasi) semua kegiatan yang berhubungan dengan publik.

Menurut Sanders dan Sullins (dalam Hidayati, 2014, p. 6) evaluasi program adalah proses menentukan kualitas suatu program secara sistematis dan bagaimana program tersebut dapat ditingkatkan dan menurut Gregory (2004, p. 139) mendefinisikan evaluasi sebagai, "suatu proses untuk memantau dan menguji, serta merupakan analisis terhadap hasil akhir dari suatu kampanye atau program." Selanjutnya, adapun yang menjadi alasan akan perlunya melakukan evaluasi adalah untuk memfokuskan usaha, menunjukkan keefektifan, memastikan efisiensi biaya, mendukung manajemen yang baik, dan memfasilitasi pertanggungjawaban (Gregory, 2004, 140). Adapun dalam mengatur dan pelaksanaan program dan kegiatan *public relations*, dapat mengacu pada empat tahap proses *public relations* yang dimulai dari mendefinisikan *problem* (peluang), perencanaan dan pemrograman, mengambil tindakan dan

berkomunikasi, serta mengevaluasi program (Cutlip, Center, dan Broom, 2009, p. 320).

Beranjak dari pemaparan fenomena di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana evaluasi program *employee relations* yang ada di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels sepanjang tahun 2017? Evaluasi akan peneliti lakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, dimana peneliti menggunakan metode studi kasus.

## Tinjauan Pustaka

### **Public Relations**

Pada awalnya, istilah *public relations* memiliki konsep yang sama pentingnya dengan konsep-konsep lainnya seperti pemasaran, produksi, keuangan, dll (Astuti, 2007, p. 28). Ada beberapa definisi *public relations* yang dikemukakan oleh beberapa tokoh profesional dalam bidang ini, antara lain definisi dari Dr. Rex F. Harlow yang mengatakan bahwa,

“*Public Relations* adalah fungsi manajemen tertentu yang membantu membangun dan menjaga lini komunikasi, pemahaman bersama, penerimaan mutual dan kerja sama antara organisasi dan publiknya; PR melibatkan manajemen problem atau manajemen isu; PR membantu manajemen agar tetap dan mendapat informasi terkini tentang opini publik; PR mendefinisikan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan publik; PR membantu manajemen tetap mengikuti perubahan dan memanfaatkan perubahan secara efektif, dan PR dalam hal ini adalah sebagai sistem peringatan dini untuk mengantisipasi arah perubahan (*trends*); dan PR menggunakan riset dan komunikasi yang sehat dan etis sebagai alat utamanya” (Cutlip, Center, & Broom, 2006, p. 5).

### **Employee Relations**

*Employee relations* adalah upaya untuk menciptakan hubungan dengan karyawan secara harmonis serta membantu menarik dan mempertahankan karyawan dengan baik. Komunikasi karyawan yang efektif juga dapat menstimulus input dan kreativitas para pekerja, mendorong sikap positif dan moral karyawan, meningkatkan kualitas produk dan layanan konsumen, serta meningkatkan produktivitas (Lettimore, Baskin, Heiman, Toth, 2010, p. 406).

### **Karyawan Sebagai Publik**

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Murray bahwa karyawan menjadi kunci keberhasilan organisasi yang bergerak di bidang jasa (Murray, 2001, p. 32). Di dalam buku *This is PR, The Realities of Public Relations*, dikatakan bahwa karyawan merupakan publik yang sangat penting karena merekalah yang menjadi ‘ujung tombak’ (*front line*) di dalam organisasi (Newsom, Turk, Kruckerberg, 2004, p. 96).

## Evaluasi

Menurut Cutlip, Center, and Broom (2009, p. 7), *public relations* bukan hanya bertugas dalam perencanaan program-program aksi dan komunikasi untuk publik dalam perusahaan, namun juga melakukan evaluasi secara rutin program-program aksi dan komunikasi untuk mendapatkan pemahaman publik yang dibutuhkan untuk kesuksesan tujuan organisasi.

Dalam aktivitasnya, *public relations* memiliki empat tahap (Rumanti, 2002, p. 8), yaitu:

1. Penelitian yang didahului penemuan, analisis, pengolahan data dan sebagainya.
2. Perencanaan yang direncanakan.
3. Pelaksanaan yang tepat.
4. Evaluasi

## Studi Kasus

Studi kasus didefinisikan sebagai pendekatan penelitian yang melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber (Sarosa, 2012, p. 116).

Studi kasus terdiri dari tiga tipe (Creswell, 2015, p. 131), yaitu:

- a. Studi kasus instrumental tunggal  
Dalam studi kasus instrumental tunggal, peneliti memfokuskan pada isu atau persoalan, kemudian memilih satu kasus terbatas untuk mengilustrasikan persoalan ini.
- b. Studi kasus kolektif atau majemuk  
Dalam studi kasus kolektif atau majemuk, satu isu atau persoalan juga dipilih, tetapi peneliti memilih beberapa studi kasus untuk mengilustrasikan isu atau persoalan tersebut. Peneliti juga dapat mempelajari satu program dari beberapa tempat riset atau beragam program di satu tempat tertentu.
- c. Studi kasus intrinsik  
Studi kasus intrinsik memiliki fokus pada kasus itu sendiri dan merupakan studi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari kasus yang khusus, hal ini disebabkan karena keseluruhan dan keluarbiasaan kasus itu sendiri menarik perhatian. Misalnya, mengevaluasi program, atau mempelajari seorang siswa yang memiliki kesulitan karena kasus tersebut menghadirkan situasi yang tidak biasa atau unik. Hal ini menyerupai fokus riset naratif, tetapi produser analisis studi kasus untuk deskripsi detail tentang kasus tersebut, yang disusun dalam konteksnya atau lingkungannya.

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif (descriptive research). Jenis penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian tersebut (Bungin, 2001, p. 48).

Dalam penelitian evaluasi ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data-data yang akan digunakan sebagai gambaran penyajian laporan berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2007, p. 11).

### Subjek Penelitian

Objek penelitian yang ditetapkan peneliti adalah Evaluasi Program *Employee Relations*. Sedangkan subjek penelitian yang ditetapkan adalah departemen *Talent and Culture* di Hotel Majapahit Surabaya managed by Accorhotels selaku pihak yang menjalankan program tersebut.

### Analisis Data

Menurut Bogdan & Biklen (1982) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari data dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (dalam Moleong, 2012, p. 248).

Terdapat tiga tahapan dalam analisis dalam Sugiyono (2010, p. 246-252), yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang didapat dari lapangan (terutama hasil wawancara) akan sangat banyak dan masih berantakan. Untuk mempermudah proses analisis, maka diperlukan pemilahan data yang tidak beraturan menjadi potongan-potongan yang lebih teratur dengan mengoding, merangkumnya menjadi pola dan susunan yang sederhana berdasarkan fokus penelitian (Daymond dan Holloway, 2008, p. 369). Dalam tahap ini peneliti mengelompokkan jawaban-jawaban yang peneliti dapatkan dari kedua informan dan kemudian mengelompokkannya di dalam matriks pertanyaan yang peneliti telah siapkan sebelumnya untuk memudahkan peneliti dalam menyajikan temuan data.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Kumpulan data yang telah direduksi tersebut disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan dan hubungan antar kategori yang dideskripsikan secara sederhana, utuh, integratif. Bentuk yang paling sering dari model data kualitatif adalah teks naratif (Miles dan Huberman dalam Ardianto, 2010, p. 223). Dalam tahap penyajian data di dalam temuan data, peneliti menarasikan kembali

jawaban-jawaban yang didapatkan dari informan dan menyajikannya untuk memudahkan dalam proses membaca data yang ada.

### 3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing or Verification*)

Setelah menyajikan data tersebut, dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal itu didukung oleh bukti-bukti yang kuat, valid, dan konsisten ketika peneliti kembali mengumpulkan data di lapangan, maka kesimpulan akhir akan menjadi kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian pendekatan kualitatif diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan itu dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau bahkan gelap sehingga menjadi jelas setelah diteliti. Dalam tahap ini, data yang didapatkan di temuan data awal, peneliti kemudian menganalisis dan melakukan triangulasi dengan sumber dan teori untuk memeriksa keabsahan data yang didapat. Setelah data dianalisis dan dinilai kredibel, peneliti mengambil kesimpulan besar dari temuan yang ada.

## Temuan Data

Berdasarkan hasil temuan data yang peneliti peroleh dari informan, peneliti menemukan beberapa proses yang dilewatkan oleh departemen *Talent and Culture* di 4 (empat) tahap proses pembuatan program *Public Relations* yakni pengidentifikasian budaya organisasi dan publik sasaran serta penyosialisasian sistem baru dari program *employee relations* yang dilaksanakan.

## Analisis dan Interpretasi

### Evaluasi Program *Employee Relations* Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels Tahun 2017

Peneliti melihat bahwa terdapat beberapa kendala di dalam proses berjalannya *training*. Adapun kendala-kendala tersebut diakibatkan dari hasil tidak dilakukannya beberapa hal di dalam proses pembuatan program *public relations* oleh departemen *Talent and Culture*.

Untuk di tahapan pertama yakni pengidentifikasian masalah/peluang, departemen *Talent and Culture* tidak melakukan pengidentifikasian organisasi budaya serta pengidentifikasian publik sasaran, yang mengakibatkan tidak berjalannya *training* sesuai dengan alur yang diinginkan oleh manajemen. Departemen *Talent and Culture* tidak menimbang kembali jalannya sistem *training* sebelum adanya Accorhotels, dimana kepala departemen tidak diminta untuk mengirimkan *training plan* kepada HRD (*Human Resources Department*). Kemudian, di sini peneliti juga melihat ada kendala dari tidak dijalankannya pendefinisian publik sasaran yang dimana departemen *Talent and Culture* tidak melihat kemampuan karyawan yang dinilai mumpuni oleh kepala departemennya masing-masing sehingga untuk pemberian *training* sesuai dengan alur jalannya *training* (*Standard*

*Operating Procedure*) dari Accorhotels, terbilang sulit, dikarenakan *training* yang dilakukan hanya bersifat pengulangan kembali dan tidak memerlukan waktu yang lama untuk dilakukan karena kepala departemen menilai bahwa waktu yang digunakan sebaiknya untuk bekerja, serta fakta bahwa untuk di departemen operasional, *training* sering kali diadakan *on the spot* tanpa direncanakan terlebih dahulu di *training plan* dan tidak dilakukan di *training room*.

Selanjutnya, akibat dari tidak adanya pendefinisian publik sasaran dan organisasi budaya dimana karyawan berada, dalam proses perencanaan pun, departemen *Talent and Culture* melewati tahap sosialisasi alur baru terkait pentingnya alur tersebut kepada kepala departemen yang ikut ambil andil dalam pelaksanaan *training*. Peneliti dapat mengambil kesimpulan tersebut melihat dari fakta bahwa adanya beberapa kepala departemen yang tidak menjalankan *training plan* dari departemen *Talent and Culture*. Akibat dari tidak adanya sosialisasi tersebut, kepala departemen tidak mengetahui bahwa *training plan* dibuat agar departemen *Talent and Culture* dapat mengetahui dan mengawasi *training* yang berjalan dan mengevaluasi seluruh *training* yang dilangsungkan.

Akibat dari hal-hal yang sudah dibahas di atas, dalam tahap pelaksanaannya pun *training* tidak berjalan dengan baik karena departemen *Talent and Culture* melewati tahap pengidentifikasian publik sasaran dan organisasi budaya. Maksudnya adalah apabila departemen *Talent and Culture* mengidentifikasi publik sasaran dengan kemampuan karyawan yang ada di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels, maka departemen *Talent and Culture*, selaku perwakilan dari manajemen Accorhotels, bisa memberikan materi, informasi, dan teknologi baru kepada karyawannya dan juga membedakan masing-masing departemen sesuai dengan caranya bekerja, maksudnya adalah adanya perbedaan pelaksanaan *training* antara departemen operasional dengan departemen non-operasional. Hal tersebut juga berguna untuk tercapainya tujuan *training* di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhoels yakni pengembangan kemampuan karyawan yang berguna bagi ketahanan perusahaan dimana mereka bekerja.

Tidak hanya itu, tetapi serangkaian proses yang tidak dilakukan di atas juga berimbas kepada tidak terlaksanakannya proses evaluasi di akhir. Dengan tidak adanya pembuatan *training plan* dan berjalannya *training* sesuai dengan yang direncanakan di *training plan*, departemen *Talent and Culture* tidak memiliki bahan evaluasi. Padahal, evaluasi program sangat penting untuk dilakukan untuk mempelajari apa yang terjadi dan mengapa, bukan untuk membuktikan atau melakukan sesuatu (Cutlip, Center, & Broom, 2011, p. 416). Selanjutnya, karena tidak adanya evaluasi yang dilakukan oleh departemen *Talent and Culture*, maka tujuan yang ditetapkan di awal tidak dapat diketahui tercapai atau tidak dan tidak didapatkannya masukan perbaikan *training* kedepannya oleh karyawan.

Selain itu, peneliti juga melihat bahwa apabila merujuk pada tujuan *training* di awal, seharusnya departemen *Talent and Culture* memberikan program pelatihan baru yakni *employee development* yang berisi materi, informasi, dan teknologi baru kepada karyawan yang tidak harus sesuai dengan bidang pekerjaannya. Nantinya, peneliti melihat bahwa program ini sebaiknya diintegrasikan ke



dalam program *training*. Sehingga diharapkan karyawan tidak hanya mampu mengembangkan kemampuan di bidang pekerjaannya saja tetapi juga di bidang-bidang pekerjaan yang lain.

Kemudian, sama dengan pelaksanaan *training*, kendala yang mengakibatkan *Best Talent of the Month* tidak berjalan dengan baik juga diakibatkan oleh tidak dilakukannya serangkaian proses yang ada di empat tahap proses pembuatan program *public relations*. Untuk di tahap pertama yakni pengidentifikasian masalah/peluang, departemen *Talent and Culture* tidak mengidentifikasi publik sasaran dimana mereka menjalankan *Best Talent of the Month* di bawah manajemen Accorhotels yang menggunakan bahasa Inggris dalam pengujiannya. Peneliti melihat bahwa departemen *Talent and Culture* tidak mempertimbangkan kemampuan karyawannya yang berbeda antar satu departemen dengan departemen lainnya.

Dalam proses perencanaan pun departemen *Talent and Culture* melewati tahap sosialisasi sistem baru pemilihan *Best Talent of the Month* yang mengharuskan karyawan untuk mengikuti serangkaian ujian yang dilakukan menggunakan bahasa Inggris. Tahap sosialisasi ini seharusnya dilakukan agar karyawan tahu dan mempersiapkan dirinya masing-masing sebelum mengikuti *Best Talent of the Month*. Dalam tahap perencanaan ini juga peneliti melihat bahwa departemen *Talent and Culture* seharusnya mempersiapkan karyawan untuk mengikuti *Best Talent of the Month* dengan bimbingan seperti pelatihan terkait proses berjalannya *Best Talent of the Month* nanti.

Kemudian, akibat dari tidak dilaksanakannya hal-hal di atas berakibat kepada tidak berjalannya *Best Talent of the Month* dengan baik. Yang pertama, terdapat karyawan yang tidak siap untuk mengikuti *Best Talent of the Month* yang mengharuskan karyawan untuk menggunakan bahasa Inggris, dan akhirnya dibolehkan untuk dilakukan dalam bahasa Indonesia, yang seharusnya tidak dianjurkan mengingat bahwa pemenang dari *Best Talent of the Month* akan ditandingkan kembali dengan hotel-hotel di bawah manajemen Accorhotels lainnya yang diadakan menggunakan bahasa Inggris. Yang kedua adalah tidak dikirirkannya kandidat-kandidat baru oleh kepala departemen yang mengakibatkan tidak dijalankannya *Best Talent of the Month* kembali, setelah hanya sekali dilaksanakan. Hal ini dikarenakan kepala departemen, khususnya di departemen operasional seperti *Housekeeping* dan *Engineering*, merasa sulit untuk mengirimkan kandidat baru mengingat adanya sistem baru pengujian yang menggunakan bahasa Inggris, karena mereka menilai bahwa apabila karyawan dinilai dari sisi *product knowledge*, etos kerja, dan performa, maka karyawannya bisa mengikuti tetapi hanya terkendala di bagian penggunaan bahasa Inggris, karena tidak semua karyawan memiliki kemampuan bahasa Inggris yang sama.

Dari tidak berlangsungnya *Best Talent of the Month* dengan baik, departemen *Talent and Culture* juga tidak pernah melakukan evaluasi dan mencari tahu apa yang menjadi kendala di dalam pelaksanaan dan mengapa hal tersebut terjadi. Padahal, menurut Cutlip, Center, dan Broom (2009, p. 7), *public relations* bukan hanya bertugas dalam perencanaan program-program aksi dan komunikasi untuk publik dalam perusahaan, namun juga melakukan evaluasi secara rutin program-

program aksi dan komunikasi untuk mendapatkan pemahaman publik yang dibutuhkan untuk kesuksesan tujuan organisasi. Peneliti menilai bahwa evaluasi seharusnya dilakukan oleh departemen *Talent and Culture* untuk mencari solusi agar program ini dapat dilangsungkan kembali dengan baik dan tujuan diadakannya program ini pun dapat tercapai.

## Simpulan

Secara keseluruhan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa program *employee relations*, khususnya program *training* dan *Best Talent of the Month*, yang dijalankan di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels di tahun 2017 belum berjalan dengan baik karena adanya kendala-kendala yang diakibatkan dari tidak dijalankannya proses pengidentifikasian budaya organisasi dan publik sasaran serta tidak dilakukannya penyolisasian sistem baru dari program *employee relations* kepada karyawan yang ada di Hotel Majapahit Surabaya Managed by Accorhotels.

## Daftar Referensi

- Ardianto, Elvinaro. (2011). *Metodologi Penelitian untuk Public Relations. Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Astuti, Prida A. (2007). *Public relations dan kesalahpahaman publik atas pemaknaan sebuah profesi*. Scriptura, Vol 1, No. 2, Juli 2007, 27-38.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Creswell, John W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center, Glen M. Broom. (2006). *Effective Public Relations*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center, Glen M. Broom. (2009). *Effective Public Relations*. Princeton Hall.
- Daniel, Teresa A. (2003). *Tools for Building a Positive Employee Relations Environment*. *Employee Relations Today* 30 (2). 51-64
- Effendy, Onong Uchyana. (1999). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gregory, A. (2004). *Perencanaan dan Manajemen Kampanye Public Relations, 2nd ed*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hendrix, J. A., & Hayes, D. C. (2007). *Public Relations Cases: Seventh Edition*.
- Hidayati, T. (2014). *Studi Evaluasi Kualitatif pada Komunikasi Internal Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bangkalan Dalam Program City Branding*. Academia.edu. Retrieved 2018, 15 February, from: [https://www.academia.edu/6365842/Studi\\_Evaluasi\\_Kualitatif\\_Pada\\_Komunikasi\\_Internal\\_Badan\\_Perencanaan\\_Pembangunan\\_Daerah\\_Kabupaten\\_Bangkalan\\_Dalam\\_Program\\_City\\_Branding](https://www.academia.edu/6365842/Studi_Evaluasi_Kualitatif_Pada_Komunikasi_Internal_Badan_Perencanaan_Pembangunan_Daerah_Kabupaten_Bangkalan_Dalam_Program_City_Branding)

- Kasali, Rhenald. (2005). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Graffindo Persada
- Lattimore, Dan. Baskin, Otis. Heiman, Suzette T. Toth, Elizabeth L. (2010). *Public Relations: Profesi dan Praktik*. Jakarta: Salemba.
- Murray, Angela. (2001). *Public Relations*. London: Transet Limited.
- Moleong, L.J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Newsom, Doug. Turk, Judy. Kruckeberg, Dean. (2004). *This is PR*. New York: Wadsworth.
- Rumanti, Sr. Maria Assumpta. (2002). *Dasar-dasar Public Relations Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo.
- Sarosa, Samiaji. (2012). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Yulianita, Neni. (2007). *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Pusat Penerbitan Universitas Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Islam.