

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Organisasi dapat berjalan jika ada seorang pemimpin yang mampu mengarahkan karyawannya untuk bekerja. Pemimpin harus mampu memegang kendali atas organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin juga perlu memberikan dampak pada jalannya suatu organisasi. Komunikasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk menyampaikan informasi dari komunikator kepada komunikan yang nantinya akan mendapatkan *feedback* dari informasi tersebut (Joseph DeVito dalam Ruliana, 2014 : 3-4). Oleh karena itu, seorang pemimpin diharuskan memiliki *power* dalam berkomunikasi, sehingga informasi yang disampaikan dapat memberikan dampak bagi organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, jika pemimpin ingin tujuan dari suatu organisasi ini dapat tercapai, maka perlu adanya komunikasi dalam kegiatan organisasi tersebut.

Komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh manusia dalam kehidupan sehari-harinya. Komunikasi tentu saja tidak hanya dilakukan oleh dua orang saja, tetapi juga bisa dalam ruang lingkup yang lebih besar atau lebih banyak lagi (Ali, 2010). Adanya pertukaran pesan dari satu individu ke individu lainnya menjadikan komunikasi ini berlangsung secara aktif. Dimanapun manusia berada, pasti akan terjadi suatu komunikasi

didalamnya, baik itu dalam kelompok kecil maupun dalam kelompok besar. Jika dalam kelompok kecil, maka komunikasi yang dilakukan tidak seintens ketika berada dalam kelompok besar. Hal ini dikarenakan jumlah orang dalam kelompok tersebut tidaklah banyak. Sedangkan, dalam kelompok besar, komunikasi yang dilakukan harus intens dikarenakan perlu adanya koordinasi antara pihak satu dengan pihak lainnya. Hal ini terjadi karena jumlah orangnya melibatkan interaksi kerja sama yang cukup besar.

Kelompok besar yang dijelaskan sebelumnya dapat termasuk dalam kategori organisasi. Menurut Robbin (dalam Ali, 2010) yang mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari sekelompok orang yang terlibat dalam pola aktivitas kerjasama secara teratur dan berulang demi mencapai tujuan yang sama. Maka dapat dikatakan jika suatu organisasi terbentuk karena orang-orang dalam organisasi tersebut memiliki tujuan yang sama. Organisasi tentunya memiliki struktur organisasi yang jelas, sehingga pembagian tugas ke masing-masing departemen juga merata. Penentuan departemen beserta dengan tugasnya juga harus sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Maka, peran seorang pemimpin ketika memimpin organisasinya menjadi penting pada penentuan departemen beserta tugasnya di masing-masing departemen. Seorang pemimpin harus mampu melakukan komunikasi dalam organisasi demi mengatur dan mengarahkan karyawannya untuk mengerjakan masing-masing tugasnya secara maksimal.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2015 : 31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai suatu pesan yang perlu ditampilkan dan

ditafsirkan kepada unit-unit komunikasi di dalam organisasi. Unit-unit komunikasi merupakan orang-orang yang memiliki jabatan dalam organisasi tersebut. Pada organisasi yang memiliki struktur organisasi yang jelas, tentu saja unit-unit komunikasi ini memiliki kedudukan maupun jabatan dalam organisasi tersebut. Hal ini dilakukan supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti *miscommunication* maupun koordinasi antar departemen menjadi tidak beraturan yang menyebabkan terhambatnya aktivitas organisasi.

Koordinasi dalam suatu organisasi ini dilakukan, baik ke atasan maupun ke bawahan. Dengan demikian, organisasi dapat berjalan jika didalamnya melibatkan interaksi hubungan antar anggota organisasi (Novera, 2022). Hubungan yang paling sering terjadi dan kemungkinan paling penting bagi sebuah organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien yaitu hubungan atasan ke bawahan (Pace & Faules, 2005 : 204). Komunikasi atasan ke bawahan ini dilakukan dalam bentuk pemberian informasi mengenai pekerjaan ataupun instruksi bagi karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Komunikasi atasan ke bawahan ini sering disebut dengan *downward communication*, yang mana dijelaskan oleh R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2015 : 184) sebagai munculnya informasi dalam organisasi didapatkan dari individu yang memiliki jabatan lebih tinggi ke individu yang memiliki jabatan lebih rendah.

Organisasi berjalan dengan struktur yang jelas dan terperinci, sehingga memiliki tingkatan manajemen dalam perusahaan yaitu ada *top*

management, middle management, dan lower management (Anisa, 2021). Ketiga tingkatan tersebut dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin, tetapi pada situasi manajemen tertentu dengan masing-masing beban tugas yang berbeda. Tindakan yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin tidak hanya sekedar memberi perintah atau tugas saja kepada karyawan, tetapi juga perlu memberikan motivasi supaya para karyawan termotivasi dalam mengerjakan tugasnya. Suatu motivasi adalah yang menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan (Usmara, 2006 : 11). Tanpa adanya motivasi, karyawan tidak memiliki semangat dalam bekerja dan capaian tujuan dari apa yang telah mereka kerjakan. Jika karyawan memiliki motivasi dalam bekerja, maka akan ada peningkatan kinerja sehingga tugasnya akan dikerjakan secara maksimal.

Meningkatkan motivasi kerja para karyawan merupakan salah satu hal yang menjadi tantangan tersulit bagi pemimpin perusahaan. Pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai macam ragam latar belakang karyawannya (Yunata, 2014). Latar belakang tersebut dapat dilihat dari sisi budaya, pendidikan, agama, maupun suku. Melalui perbedaan tersebut, seorang pemimpin memerlukan rencana supaya komunikasi yang disampaikan dapat dimengerti oleh semua karyawannya, sehingga terjadi peningkatan kinerja para karyawannya. Dengan demikian, menurut Usmara (2006 : 13) komunikasi organisasi sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawannya sehingga apa yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut dapat terpenuhi. Hal ini menjadi tantangan bagi seorang pemimpin yang sulit dipecahkan, dibandingkan memecahkan masalah yang

berkaitan dengan teknis perusahaan. Komunikasi organisasi yang disampaikan oleh seorang pemimpin tidak hanya sekedar informasi belaka, tetapi juga harus berisi motivasi yang dapat meningkatkan kinerja para karyawannya.

Pemimpin perusahaan perlu memotivasi karyawan supaya semangat kerja mereka membara dan merasa tugas yang mereka lakukan tidak sia-sia. Motivasi merupakan sekumpulan kekuatan, baik dari dalam maupun luar diri sendiri, yang dimulai dari pembentukan sikap dan menentukan tujuan serta intensitasnya (Usmara, 2006 : 14). Adanya motivasi yang dilakukan seorang pemimpin, dapat membangkitkan semangat kerja para karyawannya. Motivasi dapat dilakukan dengan cara memberikan upah, promosi, status, jabatan, maupun pemberian penghargaan. Pemberian penghargaan juga dapat menjadi karakteristik suatu organisasi supaya tidak dapat ditiru oleh organisasi pesaing. Menurut Liliweri (2014 : 53-54) organisasi adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dilanjutkan penjelasan dari Leavitt (dalam Liliweri, 2014 : 51) keanggotaan organisasi dengan fungsi yang berbeda mengelola tujuan kolektif didasarkan pada hierarki yang relatif stabil. Maka dapat dikatakan bahwa organisasi dapat berjalan dengan tugas masing-masing orang yang berbeda berdasarkan pangkat jabatannya, tetapi dengan tujuan organisasi yang sama.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti tertarik melakukan suatu penelitian yang berfokus pada *downward communication* dalam suatu

perusahaan di perhotelan. Perhotelan merupakan salah satu organisasi yang mencakup banyak orang untuk saling berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam memberikan pelayanan yang terbaik. Komunikasi yang dilakukan dalam perhotelan harus jelas dan terperinci, jika ada yang *miss* atau berbeda sedikit saja dapat menghambat jalannya bisnis perhotelan (Fiereizza, 2018). Perhotelan juga memiliki struktur hierarki yang jelas dan memiliki tujuan yang ingin dicapai bersama. Pada struktur organisasi pastinya ada pemimpin yang memiliki jabatan tertinggi. Seorang pemimpin itulah yang memiliki peran penting untuk keberhasilan hotel dalam mencapai tujuannya.

Menurut Keputusan Menteri Pariwisata, Pos, Telekomunikasi No Km 3/PW.340/MPPT-86 (dalam Purniyanto, 2019) hotel merupakan suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruhnya untuk pelayanan akomodasi, pemasok makanan dan minuman, serta pelayanan umum lainnya yang dikelola sebagai badan usaha. Sedangkan, menurut Lawson (dalam Purniyanto, 2019), hotel merupakan upaya penyediaan akomodasi umum bagi para orang yang berwisata dengan menyediakan layanan kamar, menyediakan makanan dan minuman, serta akomodasi yang harus dibayar saat menggunakan layanan tersebut. Maka dapat dikatakan jika hotel merupakan tempat yang tidak hanya menyediakan akomodasi ruangan saja, tetapi juga menyediakan jasa layanan. Hotel dapat memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan ketentuan hotel yang telah tersedia.

Hotel merupakan salah satu organisasi yang memiliki struktur organisasi yang jelas. Melalui struktur organisasi tersebut, terdapat seorang

pemimpin yang memiliki tugas untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk dapat meningkatkan kinerja, pemimpin harus mampu memberikan motivasi kerja kepada karyawan supaya mereka termotivasi dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Usmara (2006 : 11), suatu motivasi adalah yang menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan. Dengan demikian, dalam suatu organisasi, khususnya perhotelan, pemimpin memiliki peran penting untuk memotivasi karyawannya sehingga terjadi peningkatan pada kinerja mereka. Komunikasi dari seorang pemimpin kepada karyawannya ini masuk dalam komunikasi dari atasan ke bawahan atau yang disebut dengan *downward communication*. *Downward communication* ini cenderung dilakukan oleh pemimpin ke karyawan untuk memberikan perintah, arahan, serta motivasi kerja supaya terjadi peningkatan kinerja dan dapat mencapai tujuan organisasi (Yati, 2020).

Penelitian ini diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hasan Ali dengan judul “Peran Komunikasi Organisasi Pemimpin CV. Pangeran Mas International Tailor dalam Meningkatkan Kinerja dan Dedikasi Karyawan” menunjukkan adanya persamaan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaannya yaitu sama-sama meneliti mengenai komunikasi organisasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada karyawannya dalam meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi. Akan tetapi, ada perbedaannya yaitu Hasan Ali menggunakan metode deskriptif kuantitatif, sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif. Hasan Ali tidak hanya meneliti kinerja karyawannya saja, tetapi

juga dedikasi karyawan dengan mengambil subjek di CV. Pangeran Mas International Tailor. Sedangkan peneliti lebih berfokus pada peran komunikasi organisasi pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain itu, fokus penelitian milik Hasan Ali ada pada peran komunikasi organisasinya, sedangkan peneliti lebih spesifik pada penerapan komunikasi atasan ke bawahan atau *downward communication*.

Penelitian terdahulu lainnya juga dilakukan oleh Haryati dengan judul “Penerapan Komunikasi Vertikal dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan Kabupaten Karimun”. Pada penelitian tersebut terdapat persamaan dalam menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk mengetahui penerapan komunikasi vertikal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada tempat penelitiannya, Haryati meneliti di Dinas Pertambangan Kabupaten Karimun, sedangkan peneliti melakukan penelitian di Hotel Grand Keisha Yogyakarta. Selain itu, perbedaan lainnya yaitu pada penelitian Haryati meneliti komunikasi vertikal, baik komunikasi atasan ke bawahan, juga komunikasi bawahan ke atasan. Sedangkan peneliti berfokus pada meneliti *downward communication* yang dilakukan oleh atasan ke bawahan.

Berdasarkan beberapa penjelasan yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *downward communication* yang ada di perhotelan. Dengan demikian, peneliti mengangkat judul penelitian yaitu “Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha

Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan”. Alasan peneliti mengambil Hotel Grand Keisha dikarenakan hotel ini merupakan salah satu hotel bintang empat yang ada di Yogyakarta dan berdiri sendiri secara independen *by owner*, bukan dalam naungan perusahaan lain. Adapun beberapa penghargaan yang peroleh Hotel Grand Keisha, diantaranya yaitu Juara Lomba Sapta Pesona 2019, Tripadvisor Travellers Choice 2020, Silver Winner on ‘Innovation & Resilience Appreciation’ Planet Tourism Indonesia 2020, Traveler’s Favorite 2021 dari Pegipegi dengan penilaian konsumen sebesar 9.3, dan lain sebagainya. Selain itu, berdasarkan prariset yang telah dilakukan dalam kurun waktu 7 September 2021 hingga 7 Maret 2022, peneliti menemukan beberapa permasalahan yang ada di Hotel Grand Keisha yaitu dikarenakan sibuknya bisnis *hospitality* menyebabkan jarang sekali pemimpin memberikan motivasi kerja kepada karyawannya. Sehingga karyawan tidak merasa termotivasi dan tidak ada peningkatan dalam pekerjaannya selama di hotel. Dengan adanya permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana *downward communication* yang dilakukan oleh seorang pemimpin hotel kepada karyawannya supaya mereka dapat meningkatkan kembali kinerjanya.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peran penting untuk menentukan organisasi yang dipimpinnya berjalan dengan baik atau tidak. Surya (dalam Yunata, 2014) mengatakan bahwa hadirnya seorang pemimpin di organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Dengan demikian, jika tujuan dari suatu organisasi

tidak tercapai maka seorang pemimpinlah yang akan bertanggung jawab atas masalah tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, pemimpin perlu melakukan komunikasi secara efektif kepada para karyawannya. *Downward communication* yang dilakukan juga harus mampu meningkatkan kinerja para karyawan sehingga mereka termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika *downward communication* yang dilakukan seorang pemimpin berhasil membuat karyawannya termotivasi, maka tujuan perusahaan juga dapat tercapai. Komunikasi organisasi pemimpin merupakan suatu peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menginformasikan tujuan dari organisasi yang dipimpinnya, dan mampu menggerakkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah peneliti paparkan sebelumnya, peneliti merumuskan masalah ke dalam bentuk pertanyaan, sehingga didapat rumusan masalah yang akan diangkat oleh peneliti sebagai berikut :

Bagaimana penerapan *downward communication* pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan?

3. Tujuan Penelitian

Melalui rumusan masalah yang telah diangkat oleh peneliti, adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana penerapan

downward communication pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dari segi teoritis dan praktis, sehingga penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu dan wawasan mengenai penerapan *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan kepada mahasiswa, masyarakat umum, dan pembaca. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga dapat memperkuat teori-teori yang digunakan oleh peneliti dan dapat memperluas wawasan mengenai *downward communication*.

4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai penerapan *downward communication* seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya bagi Hotel Grand Keisha Yogyakarta.

5. Kerangka Teori

5.1 Penerapan

Penerapan merupakan usaha seseorang dalam melakukan atau mempraktekkan sesuatu sehingga nantinya akan mendapatkan suatu hasil. Menurut Poerwadarminta (2007 : 1258), penerapan asal katanya yaitu terap secara epistemologi, yang memiliki arti memasang. Oleh karena itu, penerapan artinya adalah suatu proses, cara, pemasangan, perihal mempraktekan sesuatu (Poerwadarminta, 2007 : 1258). Penerapan dapat disimpulkan sebagai usaha seseorang dalam mempraktekkan suatu pekerjaan untuk mendapatkan hasil dan tujuan yang diinginkannya.

Penerapan merupakan suatu usaha yang didalamnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak pada saat melaksanakannya. Ketiga unsur penerapan tersebut diantaranya yaitu (Sahputra, 2013) :

- a. Terdapat program yang dikerjakan.
- b. Terdapat kelompok target sasaran yang diharapkan bisa mendapatkan manfaat dari program yang dikerjakan tersebut.
- c. Terdapat pelaksanaan, baik itu organisasi maupun perorangan yang memiliki beban tanggung jawab pada saat mengelola, melaksanakan, serta mengawasi seluruh proses penerapannya.

Ketiga unsur tersebut sangat penting dalam proses penerapan untuk bisa mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang diinginkan.

5.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan perpaduan antara komunikasi dengan organisasi. Komunikasi merupakan aktivitas yang selalu dilakukan oleh manusia di kehidupan sehari-hari. Sehingga, kata komunikasi sendiri memiliki beragam pengertian dari berbagai ahli. Menurut Joseph DeVito (1997 : 23 -24) menjelaskan komunikasi berkaitan dengan perilaku satu atau lebih orang yang saling mentransfer dan menerima pesan, terjadi pada situasi tertentu, memiliki pengaruh tertentu, berpeluang memberikan umpan balik dan dipengaruhi oleh lingkungan berlangsungnya komunikasi tersebut. Sedangkan, menurut D. Lasswell (dalam Ruliana, 2014 : 2) melalui karyanya yang berjudul “*The Structure and Function of Communication Society*” menjelaskan secara singkat mengenai komunikasi dengan menjawab pertanyaan *Who, Says What, In Which Channel, to Whom, dan What Effect*. Melalui kedua pengertian tersebut, dapat ditarik garis kesimpulan jika komunikasi terjadi antara dua orang atau lebih dengan saling bertukar informasi secara interaktif, tidak hanya dilakukan satu orang saja, yang nantinya memberikan dampak atau pengaruh terhadap informasi tersebut.

Komunikasi dapat dikatakan berhasil jika kedua belah pihak atau lebih terjadi interaksi aktif mengenai pembahasan yang sedang dibicarakan. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, komunikasi tidak hanya dilakukan oleh dua orang saja, tetapi juga dapat terjadi dalam lingkup yang lebih besar, seperti organisasi. Organisasi yang seringkali

dibahas dalam sudut pandang komunikasi diartikan sebagai kumpulan beberapa orang yang turut serta dalam proses komunikasi, baik verbal maupun nonverbal, secara beraturan melalui struktur jabatan yang telah ditentukan (Goldhaber dalam Liliweri, 2014 : 51). Sedangkan menurut Robbin (dalam Ali, 2010) yang mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari sekelompok orang yang terlibat dalam pola aktivitas kerjasama secara teratur dan berulang demi mencapai tujuan yang sama. Melalui kedua pengertian tersebut, dapat disimpulkan jika organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai kepentingan yang sama, dengan struktur hierarki yang jelas.

Organisasi dan komunikasi adalah dua konsep yang saling berkaitan satu sama lain. Dalam suatu organisasi tentu saja terjadi komunikasi yang dilakukan oleh karyawannya untuk saling berkoordinasi. Jika tidak terjadi komunikasi di dalam suatu organisasi, maka tujuan dari organisasi tersebut tidak dapat tercapai. Komunikasi organisasi menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2005 : 31) yaitu sebagai suatu pesan yang perlu ditampilkan dan ditafsirkan kepada unit-unit komunikasi di dalam organisasi tersebut. Pada suatu organisasi terdapat unit-unit komunikasi yang memiliki pangkat kedudukan atau jabatan antara satu dengan lainnya yang menjalankan tugasnya dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa unit-unit organisasi merupakan keterkaitan antara orang-orang yang memiliki jabatan dalam organisasi

tersebut. Pangkat kedudukan dapat menentukan komunikasi dalam jabatan di organisasi tersebut.

Inti dalam pembahasan komunikasi organisasi berpusat pada tiga poin, diantaranya yaitu (Liliweri, 2014 : 368) :

- a. Struktur organisasi. Adanya struktur organisasi memudahkan organisasi dalam menentukan tugas, peran, dan tanggung jawab seseorang sehingga koordinasi yang dilakukan dapat lebih mudah dan terkendali.
- b. Konteks organisasi. Konteks organisasi ini mencakup studi tentang antropologi sosial, budaya, geografi fisik, kondisi fisik dan teknologi, serta kondisi di mana organisasi tersebut berjalan.
- c. Proses organisasi. Proses organisasi ini mengkaji perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi, baik perubahan yang disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal organisasi tersebut.

Ketiga poin tersebut yang menjadi pusat perhatian bagi komunikasi organisasi, karena hal tersebut yang akan membawa perubahan bagi organisasi, baik itu perubahan yang positif maupun negatif. Dalam organisasi tentunya harus memiliki struktur kepemimpinan yang jelas sehingga masing-masing tugas telah memiliki tanggung jawab seseorang. Peran yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi juga menjadi lebih jelas, seperti adanya pemimpin, koordinator tiap departemen, dan karyawan. Hal ini memudahkan seseorang untuk mengerjakan tugasnya sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Ada beberapa komponen penting yang perlu dimengerti yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, diantaranya yaitu :

a) Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan dari komunikasi organisasi yaitu supaya organisasi dapat berjalan dengan mudah, lancar, dan dapat melaksanakan perannya dengan baik. Tujuan inilah yang membentuk organisasi dan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Menurut Liliweri (2014 : 372-373) komunikasi organisasi ini memiliki empat tujuan yaitu

- 1) Menjelaskan pikiran, gagasan, dan pendapat. Hal ini dilakukan oleh para pemimpin maupun anggota organisasi untuk memberikan pendapatnya yang berkaitan dengan tugas-tugas di dalam organisasi tersebut.
- 2) Membagi informasi. Hal ini dilakukan oleh seluruh unit komunikasi dalam organisasi untuk membagi informasi dan memberi makna yang satu terhadap ciri khas organisasi tersebut.
- 3) Menjelaskan perasaan dan emosi. Hal ini dilakukan oleh pemimpin dan anggota organisasi untuk *sharing* mengenai luapan perasaan yang emosi yang mereka rasakan.
- 4) Melaksanakan koordinasi. Hal ini dilakukan guna untuk mengatur organisasi dengan keterkaitannya antara tugas dan fungsi yang telah diberikan kepada masing-masing subbagian organisasi. Tanpa adanya koordinasi dan komunikasi dalam suatu organisasi,

maka hal itu tidak dapat dikatakan bekerja sama, tetapi bekerja secara individu. Sedangkan penjelasan mengenai organisasi yaitu sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

b) Aliran Komunikasi Organisasi

Struktur dalam organisasi dirancang dan ditentukan untuk memberikan tugas serta wewenang kepada seseorang sesuai jabatan yang dimiliki. Struktur organisasi ini dibuat untuk mengetahui bagaimana seseorang berkomunikasi secara formal satu sama lain berdasarkan jabatan yang mereka miliki (Liliweri, 2014 : 217). Penentuan tugas serta pola komunikasi pada struktur organisasi tersebut menentukan arah aliran komunikasi yang terjadi pada organisasi. Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2005 : 184-197) terdapat empat arah formal aliran komunikasi di organisasi, diantaranya yaitu :

1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah atau *downward communication* dalam suatu organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari posisi tingkat yang lebih tinggi ke posisi tingkat yang lebih rendah (Pace & Faules, 2005 : 184). Komunikasi ke bawah ini dilakukan oleh seorang pemimpin kepada karyawan di organisasi. Pada aliran ini, terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan, yaitu informasi tentang cara melakukan pekerjaan, informasi

tentang alasan melakukan pekerjaan, informasi tentang kebijakan dan praktik organisasi, informasi tentang kinerja karyawan, dan informasi tentang menumbuhkan rasa memiliki tanggung jawab pekerjaan.

2) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas merupakan aliran komunikasi yang berkebalikan dengan komunikasi ke bawah. Jika komunikasi ke bawah dilakukan oleh pemimpin ke karyawan, maka komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang dilakukan karyawan ke pemimpin organisasi. Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2005 : 189) komunikasi ke atas atau *upward communication* dalam suatu organisasi diartikan sebuah informasi yang berasal dari posisi tingkat yang lebih rendah ke posisi tingkat yang lebih tinggi. Karyawan dapat meminta maupun memberikan informasi kepada atasan mereka demi keberlangsungan organisasi.

3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal ini merupakan suatu komunikasi yang dilakukan oleh rekan-rekan yang memiliki jabatan yang sama dengan pemimpin yang sama pula (Pace & Faules, 2005 : 195). Tujuan dari adanya *horizontal communication* yaitu koordinasi pembagian tugas kerja, pertukaran informasi tentang rencana kegiatan, menyelesaikan permasalahan, memiliki satu pemahaman,

saling memberikan masukan satu sama lain atas suatu perbedaan, dan mendukung satu sama lain.

4) Komunikasi Lintas-Saluran (*Diagonal Communication*)

Komunikasi lintas-saluran merupakan komunikasi yang dilakukan melintasi jalur fungsional, yang mana komunikasi tersebut bukan dilakukan kepada atasan maupun bawahan mereka, tetapi dapat menerima dan memberikan informasi secara informal kepada orang di luar struktur organisasi departemen mereka (Pace & Faules, 2005 : 197).

c) Pemimpin

Seorang pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lainnya. Pemimpin merupakan seorang penentu bagi tercapainya tujuan organisasi dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perkembangan organisasi yang dipimpinnya (Yunata, 2014). Tercapainya tujuan organisasi menjadi faktor penentu bagi keberhasilan seorang pemimpin. Jika organisasi tidak mencapai tujuannya sesuai dengan target yang ditentukan, maka pemimpinlah yang akan disalahkan karena kurangnya kompetensi dalam memimpin organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin memiliki beban tanggung jawab yang besar.

Pemimpin ataupun manajer memiliki beberapa tingkatan dalam hal perbedaan tugas, beban, tanggung jawab, dan pengarahan kepada

bawahannya. Berikut ini klasifikasi tingkatan manajer yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu sebagai berikut (Anisa, 2021) :

- 1) Manajer puncak (*top manager*), merupakan seseorang yang memiliki jabatan tertinggi dalam suatu organisasi yang memegang tanggung jawab terbesar di organisasi tersebut. Manajer puncak ini sering dikenal dengan sebutan presiden direktur, CEO, General Manager, dan lain sebagainya.
- 2) Manajer menengah (*middle manager*), merupakan seseorang yang berada pada struktur tengah antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Tugas dari manajer menengah ini yaitu mengarahkan tugas perencanaan kepada manajer maupun karyawan yang berada di tingkat bawahnya. Manajer menengah ini sering dikenal dengan sebutan kepala divisi, koordinator, manajer operasional, kepala pengawas (*superintendents*), dan lain sebagainya.
- 3) Manajer lini pertama, merupakan seseorang yang memimpin langsung karyawannya di lapangan. Manajer pada tingkat inilah yang lebih banyak melakukan interaksi dengan para karyawan di lapangan, sehingga mengerti situasi langsung yang ada di lapangan. Manajer lini pertama sering dikenal dengan sebutan kepala atau pimpinan, mandor, supervisor, dan lain sebagainya.

Ketiga tingkatan manajer tersebut dikatakan sebagai seorang pemimpin pada masing-masing peran dan tugas tanggung jawab yang berbeda. Peneliti di sini akan meneliti ketiga tingkatan manajer, baik

itu manajer puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama, untuk mengetahui peran ketiganya dalam memberikan motivasi kepada karyawan di kepemimpinan mereka. Peran di ketiga manajer ini berbeda sesuai dengan tingkatan yang mereka miliki. Meskipun setiap tingkatan manajer memiliki peran penting, tetapi tanggung jawab dan komunikasi yang dilakukan berbeda.

Adapun peran penting lainnya yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu berkomunikasi dengan karyawan di organisasinya. Seorang pemimpin harus melakukan komunikasi dengan karyawannya untuk berbagi informasi yang dapat meningkatkan organisasi dan juga kinerja karyawannya. Selain itu, menurut Liliweri (1997 : 288) menyebutkan bahwa peran seorang pemimpin masih sangat luas, seperti merencanakan hal yang perlu dikerjakan, melakukan pengorganisasian, mengatur karyawannya, mengarahkan serta mengamati seluruh kegiatan yang ada di organisasi. Peran tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin supaya organisasi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Seorang pemimpin untuk dapat mencapai tujuan tersebut, maka ia harus dapat mengarahkan dan meningkatkan kinerja karyawan organisasinya.

Seorang pemimpin yang baik berfokus pada menepati janji, pemberian penghargaan dan memberikan dukungan berupa memotivasi dan bersikap hangat untuk membantu bawahannya, serta

memperhatikan dan memberikan penghargaan kepada mereka (Pace & Faules, 2005 : 279). Pace & Faules (2005 : 280) juga melanjutkan jika pemimpin yang buruk adalah pemimpin yang hanya bisa mengecam, merendahkan bertingkah laku semaunya, dan hanya mementingkan kepentingan pencapaian tujuannya. Dengan demikian, dapat dikatakan jika seorang pemimpin tidak dapat bertindak seandainya dengan pertimbangan tujuan yang ingin ia capai, tetapi juga harus mempertimbangkan kesejahteraan karyawan dengan memberi mereka motivasi, dapat berupa penghargaan maupun penyemangat dalam bekerja.

5.3 Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Ketika pesan disampaikan melalui jalur yang resmi, yang mana dilakukan melalui struktur hierarki yang jelas pada suatu organisasi, maka pesan tersebut termasuk dalam jaringan komunikasi formal (Novera, 2022). Komunikasi formal ini terjadi kepada aliran struktur atasan ke bawahan, bawahan ke atasan, maupun kepada struktur di tingkat yang sama. Salah satu aliran komunikasi yang akan dijelaskan pada penelitian ini yaitu pada *downward communication*, yang merupakan hal unsur penting supaya pesan yang disampaikan oleh atasan dapat dipahami dan dimengerti oleh bawahan di organisasi tersebut. *Downward communication* pada suatu organisasi diartikan sebagai aliran informasi yang disampaikan pada posisi tingkat tinggi ke posisi tingkat yang berada

lebih rendah dibawahnya (Pace & Faules, 2005 : 184). Hal ini dilakukan atasan supaya organisasi dapat terus berjalan dan tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

Downward communication ini dipimpin oleh seorang pemimpin yang berada pada tingkat manajemen puncak, yang mana didalamnya adalah seseorang yang memiliki jabatan tertinggi dalam suatu organisasi. Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2005 : 185) mengatakan bahwa manajemen puncak bekerja yang kaitannya dengan informasi, yang mana untuk dapat membuat keputusan yang baik dan berguna maka kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi. Dengan demikian, informasi yang disampaikan kepada karyawan dapat dipercaya dan dapat terlaksana dengan baik. Pada aliran *downward communication* ini, terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan, yaitu informasi tentang cara melakukan pekerjaan, informasi tentang alasan melakukan pekerjaan, informasi tentang kebijakan dan praktik organisasi, informasi tentang kinerja karyawan, dan informasi tentang menumbuhkan rasa memiliki tanggung jawab pekerjaan.

a. Tipe-tipe *Downward Communication*

Komunikasi ke bawah dibagi menjadi beberapa tipe, diantaranya yaitu (Muhammad, 2014 : 108-109) :

- 1) Instruksi tugas, merupakan suatu informasi yang diberikan atasan kepada bawahan tentang hal-hal yang harus mereka lakukan dan cara melakukan pekerjaan tersebut. Informasi tersebut dapat

berupa perintah, deskripsi tugas, program latihan, dan lain sebagainya.

- 2) Rasional, merupakan informasi tentang penjelasan tujuan pekerjaan dan keterkaitan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi. Informasi ini diberikan oleh atasan kepada bawahan sesuai dengan kemampuan mereka dalam bekerja, jika bawahannya tidak dapat memotivasi diri sendiri untuk melakukan pekerjaannya maka informasi rasional yang diberikan akan sedikit, begitu pula sebaliknya.
- 3) Ideologi, merupakan keberlanjutan dari rasional. Tipe bagian rasional menjelaskan mengenai tugas dan keterkaitannya dengan perspektif pemimpin organisasi, sedangkan pada ideologi yang berfungsi sebagai penunjang dari antusiasme anggota organisasi supaya mereka memperkuat loyalitas, moral, serta motivasi.
- 4) Informasi, merupakan proses pengenalan kepada bawahan mengenai praktik organisasi, peraturan, *culture*, dan lain sebagainya.
- 5) Balikan, merupakan *feedback* yang diterima oleh karyawan setelah melakukan pekerjaannya. *Feedback* tersebut dapat berupa pemberian upah. Adapun *feedback* baik yang akan diterima karyawan jika pekerjaannya memuaskan, sedangkan jika pekerjaannya kurang memuaskan maka pemimpin akan memberikan *feedback* berupa kritikan maupun peringatan.

b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Downward Communication*

Arus *downward communication* tidak selalu berjalan sesuai keinginan, adapun faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi ini, diantaranya yaitu (Muhammad, 2014 : 110) :

1) Keterbukaan

Adanya kekurangan dalam hal keterbukaan antara pemimpin dengan karyawan dapat menyebabkan pemblokiran pesan, bahkan terjadi *miscommunication*. Pada dasarnya pemimpin tidak terlalu memperhatikan aliran komunikasi ke bawah. Pemimpin akan menginformasikan suatu pesan kepada karyawan jika ia menganggap pesan tersebut penting untuk diselesaikan. Akan tetapi, jika informasi tersebut tidak berkaitan dengan tugas yang ada, maka pemimpin tidak ada menginformasikannya kepada karyawan.

2) Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pemimpin lebih mempercayai pesan yang disampaikan menggunakan metode tulisan dengan menggunakan alat elektronik, dibandingkan penyampaian pesan secara lisan dengan metode tatap muka. Hal ini menyebabkan pemimpin lebih sering menginformasikan sebuah pesan dalam bentuk buletin, buklet, dan metode lainnya supaya tidak terjadi tatap muka antara pemimpin dengan karyawan.

3) Pesan yang berlebihan

Akibat dari banyaknya pesan yang diberikan oleh pemimpin melalui metode tulisan, karyawan merasa terbebani dengan menumpuknya memo, bulletin, ataupun surat pengumuman. Dengan demikian, pesan yang harus dibaca oleh karyawan sangat banyak dan cenderung tidak dibaca. Karyawan hanya akan membaca pesan tulisan tersebut jika pesannya tertuju bagi dirinya dan jika dirasa penting oleh karyawan tersebut.

4) *Timing*

Timing merupakan ketepatan waktu dalam mengirim pesan kepada karyawan. Pemimpin perlu memperhatikan waktu yang tepat ketika akan mengirimkan sebuah pesan kepada karyawan. Sehingga pesan yang diterima oleh karyawan tidak akan mengganggu tugas yang sedang dikerjakannya. Dengan demikian, pesan dan tugasnya akan sama-sama dikerjakan secara efektif.

5) Penyaringan

Pesan yang disampaikan oleh pemimpin tidak semuanya diterima oleh para karyawan. Karyawan akan mempertimbangkan pesan mana yang diperlukan dengan cara menyaringnya. Penyaringan pesan tersebut disebabkan beberapa faktor, seperti adanya perbedaan sudut pandang antar karyawan, ataupun rasa tidak mempercayai supervisor. Jika karyawan tidak mempercayai supervisor, maka pesan yang diberikan akan ditolak atau disaring.

5.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang penting saat seseorang bekerja. Hal ini menjadi penting karena dapat meningkatkan kinerja seseorang ketika melakukan pekerjaannya. Menurut Hamzah (dalam Hasibuan, 2018) dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan maupun rangkaian tindakan yang dilakukan supaya dapat membangkitkan semangat kerja seseorang agar tindakannya dapat mengarah ke upaya yang riil, seperti bertanggung jawab pada tugas dan pekerjaannya, mendapatkan prestasi, mengembangkan diri dan dapat mandiri dalam melakukan tindakan, serta dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, seseorang butuh suatu hal yang dapat memotivasi mereka ketika sedang melakukan pekerjaannya. Motivasi kerja ini dapat diupayakan oleh orang lain untuk seseorang yang dirasa membutuhkan peningkatan dalam kinerjanya. Seperti halnya dalam suatu perusahaan, maka seorang pemimpin perlu memotivasi kerja para karyawannya supaya mereka dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Motivasi kerja ini dapat dilakukan dengan memberi hadiah, seperti kenaikan upah, penghargaan, liburan, atau lain sebagainya. Hal ini dilakukan supaya karyawan semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Menurut Usmara (2006 : 11) mengatakan bahwa suatu motivasilah yang menentukan apa yang perlu dikerjakan oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan akan merasa

pekerjaan yang dilakukannya tidak sia-sia dan memberikan hasil bagi perusahaan. Melakukan tindakan untuk memotivasi karyawan merupakan suatu tantangan yang sulit dilakukan oleh pemimpin guna meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin harus memiliki minat yang kuat untuk dapat memotivasi karyawannya (Usmara, 2006 : 12). Jika seorang pemimpin tidak memiliki minat terhadap peningkatan kinerja karyawannya, maka untuk memotivasi karyawan juga tidak akan terlaksana dengan baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peran motivasi dalam meningkatkan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu menjadikan seseorang melakukan tindakan serta perilakunya dengan cara-cara tertentu (Ruliana, 2014 : 114). Tindakan ini yang nantinya mengarah pada tujuan yang telah ditentukan oleh karyawan dan tempatnya bekerja. Kebutuhan apa yang ingin didapatkan oleh para karyawan sehingga mereka dapat bertindak untuk mencapai kebutuhan tersebut. Proses motivasi kerja ini tentunya harus memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, baik bagi karyawan dan juga bagi perusahaan. Hal ini juga dijelaskan dalam teori motivasi *path-goal* yang menyatakan orang-orang termotivasi untuk melakukan apa yang mereka pikir memiliki keuntungan yang mengarah pada penghargaan yang telah diinginkan sebelumnya (Usmara, 2006 : 44). Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang sudah merasa puas akan pekerjaannya juga sebenarnya sudah merasa kebutuhan yang diinginkan sudah terpenuhi.

6. Kerangka Konsep

Penelitian yang sedang dilakukan ini mengambil judul “Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan” yang mana akan berfokus pada meneliti seorang pemimpin dari suatu organisasi dalam melakukan *downward communication* ke karyawan. Kerangka konsep yang akan peneliti gunakan ketika melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi yaitu diawali dengan mengetahui terlebih dahulu penerapan komunikasi yang dilakukan atasan ke bawahan di suatu organisasi. Penerapan merupakan usaha seseorang dalam melakukan atau mempraktekkan sesuatu, sehingga nantinya akan mendapatkan hasil yang diinginkan. Melalui penjelasan tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana usaha dari seorang pemimpin di Hotel Grand Keisha dalam melakukan komunikasi sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Unsur penerapan yang akan peneliti teliti yaitu program apa yang dikerjakan, kelompok target sasaran yang diharapkan, dan pelaksanaan program tersebut.

Sebelum menggali lebih jelas mengenai penerapan yang dilakukan oleh atasan ke bawahan dalam suatu organisasi, peneliti harus mengetahui terlebih dahulu struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha. Oleh karena adanya tiga tingkatan manajer, yaitu manajer puncak (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*), dan manajer lini pertama, yang mana dari ketiga manajer ini merupakan seorang pemimpin yang memiliki peran dan tanggung jawab berbeda pada masing-masing tugasnya (Anisa, 2021).

Dengan diawali dari mengetahui struktur organisasi Hotel Grand Keisha Yogyakarta maka akan memudahkan peneliti dalam melakukan proses wawancara dengan ketiga pemimpin.

Setelah mengetahui struktur organisasi Hotel Grand Keisha Yogyakarta, peneliti juga mencari tahu dan mengamati konteks organisasi yang terjadi di hotel tersebut. Peneliti ingin mengetahui konteks organisasi yang mencakup budaya, geografi fisik, serta kondisi fisik dan teknologi dalam menjalankan organisasi di bisnis perhotelan. Peran pemimpin menjadi penting pada konteks organisasi karena tindakan yang diambil seorang pemimpin dalam menghadapi perbedaan di dalam organisasi dapat memengaruhi jalannya organisasi itu sendiri.

Jika sudah mendapatkan informasi mengenai konteks organisasi, peneliti juga akan meneliti proses organisasi yang terjadi di Hotel Grand Keisha Yogyakarta. Faktor internal maupun faktor eksternal dapat memengaruhi jalannya proses organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi dapat menjadi perubahan yang positif maupun perubahan yang negatif sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Struktur organisasi, konteks organisasi, dan proses organisasi inilah yang akan mengawali proses peneliti dalam mengambil data-data di Hotel Grand Keisha Yogyakarta. Hal ini dikarenakan inti dalam pembahasan komunikasi berpusat pada tiga poin tersebut (Liliweri, 2014 : 368). Data yang akan peneliti peroleh berasal dari hasil wawancara langsung ke seorang

pemimpin di Hotel Grand Keisha Yogyakarta, observasi dan dokumentasi untuk mendukung data-data yang telah peneliti peroleh dari wawancara.

Peneliti akan melakukan wawancara secara langsung ke tiga pemimpin berdasarkan pada klasifikasi tingkatan manajer, yaitu manajer puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama (Anisa, 2021). Hal ini peneliti lakukan supaya dapat melihat penerapan *downward communication* yang dilakukan seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada tingkatan pemimpin yang berbeda-beda. Data yang diperoleh dari manajer puncak akan peneliti dapatkan secara langsung dari Direktur Utama Hotel Grand Keisha Yogyakarta yaitu Bapak Ibnu Novel, manajer menengah dari Front Office Manager yaitu Mas Dwi Ken, dan manajer lini pertama dari Housekeeping Supervisor yaitu Mas Yeni. Ketiga orang tersebut adalah seorang pemimpin pada tingkatan struktur pemimpin yang berbeda, dan akan memiliki peran berbeda pula.

Pada *downward communication* terdapat tipe-tipe komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahannya, seperti instruksi tugas, rasional, ideologi, informasi, dan balikan (Muhammad, 2014 108-109). Pemimpin mengkomunikasikan ke lima tipe tersebut supaya para karyawannya mengetahui tugas pekerjaan yang akan mereka lakukan selama bekerja di organisasi. Peneliti akan mencari informasi dan data di Hotel Grand Keisha mengenai sikap dan tindakan pemimpin dalam mengkomunikasikan ke lima tipe tersebut kepada seluruh karyawannya.

Selain tipe-tipe komunikasi, pada *downward communication* juga terdapat faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi dari atasan ke bawahan. Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, *timing*, dan penyaringan (Muhammad, 2014 : 110). Arus *downward communication* tidak selalu berjalan sesuai keinginan, dengan adanya faktor-faktor ini dapat memengaruhi apakah komunikasi yang dilakukan seorang pemimpin kepada karyawannya memberikan pengaruh terhadap kemajuan organisasi.

Peran seorang pimpinan perusahaan juga harus mampu memotivasi para karyawannya. Motivasi kerja merupakan dorongan maupun rangkaian tindakan yang dilakukan supaya membangkitkan semangat kerja seseorang agar tindakannya dapat mengarah ke upaya yang riil (Hamzah dalam Hasibuan, 2018). Motivasi kerja dapat dilakukan dengan memberi *reward* kepada karyawan supaya mereka semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Elemen motivasi kerja yang akan peneliti teliti yaitu dorongan maupun rangkaian tindakan apa yang dilakukan pemimpin kepada karyawan untuk memotivasi mereka dalam bekerja, prestasi seperti apa yang diinginkan pemimpin dari bawahannya ketika bekerja dalam organisasi, tujuan apa yang diinginkan oleh pemimpin dari kinerja karyawannya (Hamzah dalam Hasibuan, 2018). Selain itu, pemimpin juga harus memiliki minat yang kuat untuk dapat memotivasi karyawannya. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana seorang pemimpin menumbuhkan rasa minatnya kepada para karyawan, pemimpin

juga harus mengetahui kebutuhan para karyawannya sehingga proses motivasi pun dapat terjadi. Dengan demikian, proses motivasi kerja sama-sama menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Data-data tersebut peneliti dapatkan melalui metode wawancara kepada ketiga narasumber. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi dan perolehan data-data dari dokumen perusahaan. Observasi yang akan peneliti lakukan yaitu dengan mengamati langsung kondisi lokasi penelitian Hotel Grand Keisha Yogyakarta, mengamati kondisi narasumber ketika melakukan wawancara, mengamati kondisi narasumber ketika mengikuti kegiatan di Hotel Grand Keisha, mengamati langsung keadaan di sekitar Hotel Grand Keisha, mengamati kondisi fasilitas yang terdapat di Hotel Grand Keisha, dan juga mengamati pelayanan yang diberikan di Hotel Grand Keisha Yogyakarta. Sedangkan perolehan data-data dari dokumen perusahaan, peneliti akan mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang ada di Hotel Grand Keisha yang dapat mendukung penelitian ini, dokumen-dokumen perusahaan seperti struktur organisasi, dan lain sebagainya.

7. Metodologi Penelitian

7.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 1994) metode penelitian kualitatif merupakan suatu tahapan penelitian yang dihasilkan dalam bentuk deskripsi, seperti kata-kata berupa tulisan

maupun lisan dari orang yang diteliti serta mengamati perilakunya. Penelitian kualitatif dilakukan untuk menguraikan dan menggambarkan suatu kejadian secara mendalam dengan mengumpulkan data-data secara menyeluruh (Kriyantono, 2006 : h.56). Penelitian kualitatif akan lebih mengarah pada deskripsi atau narasi berdasarkan dari data-data yang telah diperoleh peneliti, sehingga hasilnya bukan berupa angka dan tidak menggunakan rumus untuk mengolah data tersebut.

7.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif. Rosyada (2020 : 103) mendefinisikan pendekatan kualitatif deskriptif sebagai penelitian paling sedikit dukungan teori serta beban untuk merumuskan teori baru tentang kehidupan sosial. Dapat diartikan jika kualitatif deskriptif lebih menghasilkan *summary* yang komprehensif serta dapat dijadikan perbandingan. Tujuan dari *summary* ini yaitu sebagai hasil gambaran mengenai kondisi maupun kasus tertentu (Rosyada, 2020 : 103). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang berlatar belakang alamiah dengan tujuan supaya dapat menafsirkan fenomena yang terjadi, dimana peneliti merupakan instrumen kunci, dan hasil dari penelitian ini lebih menekankan makna daripada generalisasi.

7.3 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian merupakan orang maupun pihak-pihak yang dijadikan sebagai narasumber untuk penelitian yang diangkat oleh peneliti (Moleong, 2007 : 132). Peneliti mengangkat judul “Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan”, sehingga informan atau narasumber yang peneliti pilih yaitu Direktur Utama Hotel Grand Keisha Yogyakarta sebagai pemimpin perusahaan atau manajer puncak, Front Office Manager sebagai manajer menengah di bagian divisi bisnis, dan Housekeeping Supervisor sebagai manajer lini pertama. Dengan demikian, peneliti menggunakan 3 narasumber untuk mendukung penelitian ini.

Objek penelitian ini adalah penerapan *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yang peneliti ambil dari Hotel Grand Keisha Yogyakarta.

7.4 Sumber dan Jenis Data

a. Data Primer

Data primer merupakan suatu data yang diperoleh langsung dari sumber-sumber utama (Kriyantono, 2007 : 43). Pada penelitian kali ini data primer yang peneliti gunakan yaitu wawancara. Menurut Moleong (2007 : 186) mengatakan bahwa wawancara merupakan serangkaian proses dalam mendapatkan dan menelusuri informasi

secara mendalam, bebas, dan terbuka. Wawancara dilakukan dengan narasumber atau informan yang berkaitan langsung dengan topik yang peneliti angkat. Pada saat melakukan wawancara, peneliti telah membuat pertanyaan-pertanyaan seputar topik penelitian secara terstruktur sehingga poin yang ingin didapatkan dapat lebih terarah dan jelas.

b. Data Sekunder

Selain memperoleh data melalui data primer, peneliti juga menggunakan data sekunder. Data sekunder peneliti peroleh dari buku, jurnal online, internet, dan literatur lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang peneliti angkat.

7.5 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data, diantaranya yaitu :

a. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang peneliti gunakan. Menurut Rahardjo (2011) wawancara merupakan proses komunikasi yang terjadi antara peneliti dengan narasumber atau informannya untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Wawancara ini dapat dilakukan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Yunus (Dalam Rahardjo, 2011) menjelaskan mengenai keefektifitasan dalam melakukan

wawancara yaitu pertama kali narasumber atau informan dan peneliti harus saling memperkenalkan diri terlebih dahulu, kemudian peneliti juga perlu menjelaskan tujuan dari diadakannya wawancara tersebut, peneliti juga perlu menjelaskan materi yang akan diwawancarai nanti, dan terakhir peneliti dipersilahkan untuk mengajukan pertanyaan kepada informan atau narasumber.

Peneliti akan melakukan wawancara terhadap informan atau narasumber yang telah ditentukan sebelumnya. Metode wawancara ini dilakukan karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam mengenai peran komunikasi organisasi pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Pada wawancara ini pula, informan atau narasumber dapat dengan bebas menjawab pertanyaan dan memberikan informasi sesuai dengan apa yang ingin dibicarakan oleh informan. Narasumber atau informan yang peneliti pilih yaitu pemimpin dalam tingkat manajer puncak di Hotel Grand Keisha Yogyakarta yaitu seorang Direktur Utama, tingkat manajer menengah yaitu Front Office Manager, dan manajer lini pertama yaitu Housekeeping Supervisor. Ketiga narasumber ini peneliti pilih karena memiliki keterkaitan dengan tema penelitian yang diangkat.

b. Observasi

Selain melakukan metode wawancara, peneliti juga menggunakan metode pengumpulan data observasi. Menurut Rahardjo

(2011) mengatakan bahwa observasi merupakan suatu pengamatan yang memerlukan panca indera, seperti penglihatan, pendengaran, dan penciuman dalam memperoleh data-data yang diperlukan. Observasi ini seringkali digunakan pada penelitian kualitatif guna membantu dalam melengkapi data-data yang masih dibutuhkan. Melalui observasi ini peneliti akan mengamati secara langsung interaksi dan komunikasi yang terjadi antara pihak pemimpin dengan karyawan di Hotel Grand Keisha Yogyakarta. Observasi ini akan dilakukan dalam kurun waktu 19 Agustus 2022 hingga 1 September 2022 dengan datang secara langsung ke Hotel Grand Keisha Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data kualitatif dalam rupa sumber tertulis seperti surat, laporan, perjanjian, konsesi, dan lainnya (Haryono, 2020). Lebih lanjut, dokumentasi dalam pengertian yang lebih luas diartikan sebagai sumber tertulis berupa gambar, foto ataupun arkeologis, dan lainnya. Menurut Poerwandari (2007), dokumentasi dibagi menjadi dua bentuk yaitu dokumentasi internal dan eksternal. Dokumentasi internal dapat berupa catatan, memo, laporan, notulensi, instruksi, dan lainnya yang sifatnya milik lembaga tersebut. Sedangkan dokumentasi eksternal berupa informasi yang dihasilkan oleh lembaga untuk kebutuhan publik, seperti majalah, koran, buletin, surat pernyataan, dan lainnya. Dokumentasi ini akan dilakukan dalam kurun waktu 19 Agustus 2022

hingga 1 September 2022 dengan datang dan mendokumentasikan secara langsung di Hotel Grand Keisha Yogyakarta.

7.6 Analisis Data

Oleh karena peneliti melakukan penelitian kualitatif, maka analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Menurut Moleong (2007) analisis data kualitatif merupakan suatu proses analisis data yang sudah dikumpulkan kemudian data tersebut dijadikan suatu pola, kategori atau kelompok, dan uraian yang pada akhirnya tema dari data ditemukan. Ada beberapa alur atau pola yang dilakukan saat menggunakan analisis data, diantaranya yaitu (Miles & Huberman dalam Sugiyono, 2015 : 92) :

a. Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data ini dilakukan seperti yang telah dijelaskan pada metode pengumpulan data. Pengumpulan data disesuaikan dengan metode pengumpulan data yang telah ditentukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan observasi yang berkaitan dengan topik yang diangkat oleh peneliti.

b. Reduksi Data

Pada tahap reduksi data ini, data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah dengan dilakukan proses pemilihan, penyederhanaan,

pengabstrakan, memfokuskan perhatian, dan transformasi data kasar. Reduksi data dicapai melalui seleksi data yang ketat, meringkas data, membentuk ide dan catatan. Mempertajam, mengklasifikasikan dan mengorientasikan, serta membuang data yang tidak dibutuhkan sampai dapat ditarik kesimpulan dan data akhirnya diverifikasi. Seperti itulah proses yang dilakukan dalam analisis data tahap reduksi data.

c. Penyajian Data

Pada tahap penyajian data ini, data disajikan dalam bentuk rangkaian atau kumpulan informasi yang disusun guna memungkinkan proses analisis data lebih lanjut, yaitu penarikan kesimpulan. Data-data yang diperoleh dirancang dan disatukan untuk mendapatkan hasil yang jelas pada akhirnya, sehingga peneliti dapat mengetahui hal yang terjadi pada suatu hal yang peneliti teliti, dan diakhir dapat ditarik kesimpulan untuk mendapatkan langkah yang tepat.

d. Penarikan Kesimpulan

Tahapan terakhir analisis data yaitu penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan setelah proses pengumpulan data, reduksi data, hingga penyajian data telah selesai dilakukan. Setelah menarik kesimpulan atau mengetahui kesimpulan dari keseluruhan

data tersebut, maka dilakukan proses verifikasi data. Penarikan kesimpulan dan verifikasi data dilakukan dan diuji kebenarannya, kekuatannya, dan juga keserasiannya, hingga data yang diperoleh dapat dikatakan valid.

