

dilakukan pemimpin dengan harapan karyawannya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan hotel, yang nantinya juga akan memberi keuntungan bagi karyawan itu sendiri.



BAB IV

PENUTUP

1. Kesimpulan

Komunikasi yang terjadi di Hotel Grand Keisha mengalir dari posisi tingkat yang lebih tinggi ke posisi yang lebih rendah (*downward communication*) supaya informasinya dapat langsung diterima oleh karyawan. Berdasarkan temuan dan analisis data, peneliti menemukan bahwa penerapan *downward communication* pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan memberikan informasi seputar kegiatan operasional hotel, serta adanya *reward* dan *punishment* sesuai dengan hasil kerja para karyawan. Pemimpin Hotel Grand Keisha akan memberikan instruksi tugas kepada karyawan yang harus dikerjakan pada saat itu juga. Ketika karyawan dapat mengerjakan instruksi tugas sesuai arahan pemimpin dengan baik, maka akan ada *reward* sesuai dengan hasil kinerja karyawan. Akan tetapi, jika instruksi tugas yang diberikan oleh pemimpin ke karyawan justru menimbulkan masalah bagi Hotel Grand Keisha, maka akan ada *punishment* yang diterima karyawan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena ada tujuan yang ingin karyawan capai yaitu mendapatkan *reward* sesuai kebutuhannya masing-masing.

Reward dan *punishment* dijelaskan oleh pemimpin supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan *standard operating procedure* (SOP) yang berlaku di Hotel Grand Keisha. Adanya informasi mengenai *reward* dan

punishment ini diharapkan supaya karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik, sehingga tujuan hotel untuk mendapatkan *zero complaint* dapat tercapai. Informasi mengenai instruksi tugas dan *reward punishment* ini dijelaskan oleh ketiga tingkatan manajer, yaitu manajer puncak (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*), dan manajer lini pertama. Ketiga tingkatan manajer ini sama-sama seorang pemimpin, tetapi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, serta memiliki informasi yang berbeda pula.

Proses pemberian informasi dari pemimpin ke karyawan berdasarkan garis komando yang ada di struktur organisasi. Direktur utama sebagai *top manager* melakukan *morning briefing* bersama dengan para Head of Department (HOD) sebagai *middle manager*, yang mana mereka membahas mengenai kegiatan operasional hotel yang informasinya tidak dapat disebarluaskan kepada seluruh karyawan. Kemudian, informasi-informasi *general* yang dibahas ketika *morning briefing*, akan disampaikan para Head of Department (HOD) ke supervisor sebagai manajer lini pertama. Supervisor hanya dapat memberikan informasi seputar instruksi tugas kepada karyawan sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan instruksi yang telah diberikan.

2. Saran

Saran terbagi menjadi dua bagian yaitu saran akademis dan saran praktis :

1.1 Saran Akademis

Peneliti menyadari bahwa terdapat keterbatasan dalam meneliti penerapan *downward communication* yang dilihat dari ketiga tingkatan pemimpin di Hotel Grand Keisha. Terdapat beberapa aliran komunikasi dalam komunikasi organisasi, tetapi peneliti hanya berfokus pada *downward communication* di Hotel Grand Keisha. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menjadi gambaran awal mengenai penerapan *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi, dan selanjutnya dapat diperdalam menggunakan aspek teori aliran komunikasi organisasi lain.

1.2 Saran Praktis

Penerapan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin Hotel Grand Keisha adalah dengan memberikan informasi yang berkaitan dengan instruksi tugas, serta pemberian *reward* dan *punishment* sesuai dengan hasil kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan bagi pemimpin Hotel Grand Keisha untuk tetap memberikan *reward* dan *punishment* ini secara kontinu kepada karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, karyawan menganggap dengan adanya *reward* dan *punishment* ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga

mereka akan memberikan hasil terbaik bagi hotel. Jika karyawan memberikan hasil terbaik bagi hotel, maka visi dan misi hotel pun dapat tercapai. Dengan demikian, antara pemimpin Hotel Grand Keisha dengan karyawan sama-sama saling memberikan keuntungan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. (2010). *PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI PEMIMPIN CV. PANGERAN MAS INTERNATIONAL TAILOR DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN DEDIKASI KARYAWAN* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Anisa, C. A. (2021). *TINGKAT MANAJEMEN DAN MANAJER BESERTA FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN. Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 150-164.
- DeVito, A. Joseph. (1997). *Komunikasi Antarmanusia*, edisi 5, diterjemahkan oleh Agus Maulana. Jakarta: Publisher Inc: *Perspectives and Trends*, USA Sage Publications.
- Fiereizza, D. (2018). *Kinerja Praktisi Public Relations dalam Menjalankan Kegiatan Customer Relations (Studi Pada Praktisi Public Relations Encroachment di Hotel Regent's Park Malang)*. (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. Sukabumi: CV Jejak.
- Hasibuan, S. M. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*. Maneggio: *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71-80.
- Kriyantono, Rakhmat. (2006). *Teknik Praktik Riset Komunikasi*. Jakarta, h.Kencana Prenada Media Group.

- Liliweri, A. 1997. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Liliweri, A. (2014). *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Milfayetty, S. (2007). *Ideologi Pendidikan*. Jurnal tabularasa, 4(1), 1-14.
- Moleong, Lexy J. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, h.PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Novera, E. (2022). *Pengaruh Kualitas Komunikasi Downward Terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan (Kasus pada Karyawan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sragen)*. Diakses dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2005). *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Editor Deddy Mulyana. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Poerwadaminta, W.J.S. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Universitas Indonesia.
- Purniyanto, H. (2019). *PENGGUNAAN STANDART OPERASIONAL PROSEDUR ROOM ATTENDANT DI HOTEL LUMINOR SURABAYA* (Doctoral dissertation, Politeknik NSC Surabaya).

- Rahardjo, M. (2011). Metode pengumpulan data penelitian kualitatif.
- Rahma Mustika, B. (2017). *STRATEGI PIMPINAN DALAM MENJALANKAN DOWNWARD COMMUNICATION UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA DI BAGIAN INFORMASI DAN HUMAS KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA SELATAN* (Doctoral dissertation, UIN Raden Fatah Palembang).
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). *Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution*. *Jurnal Pekommas*, 5(1), 91-104.
- Rosyada, D. (2020). *Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Pendidikan*. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sahputra, E. (2013). *PENERAPAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PRIORITAS PEKANBARU* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Saputra, E. (2022). *Deskripsi Perusahaan Hotel Grand Keisha*. Yogyakarta.
- Usmara, A. (2006). *Motivasi Kerja: Proses, Teori, dan Praktik*. Yogyakarta: Amara Books.

Yati, H. (2020). Penerapan Komunikasi Vertikal Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan Kabupaten Karimun. *JURNAL PURNAMA BERAZAM*, 1(2), 87-96.

Yunata, H. (2014). *PERANAN KOMUNIKASI ORGANISASI PEMIMPIN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PEKANBARU TAMPAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Sarif Kasim Riau).



LAMPIRAN

Transkrip Wawancara Direktur Utama sebagai Manajer Puncak di Hotel Grand Keisha Yogyakarta

Narasumber : Ibnu Novel (IN)

Peneliti : Teresia Tri Adelita Manik (P)

Hari/Tanggal Wawancara : Jumat, 19 Agustus 2022

Pukul : 15.00 WIB – 17.00 WIB

P : Selamat sore Pak Novel, terima kasih atas kesempatan dan waktunya untuk membantu penelitian saya. Di sini saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan *downward communication*. Penelitian saya berjudul Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Nah jadi bagaimana struktur organisasi di Hotel Grand Keisha Yogyakarta ini ya pak? Dimohon untuk penjelasannya juga ya pak mengenai jobdesk dari setiap posisi dalam struktur organisasi di hotel ini.

IN : Oke, kalo struktur organisasi hotel GKY ini sama ya kayak hotel-hotel yang lain, secara struktur sama saja dari urutan atas ke bawah. Cuma karena ada beberapa hal yang terbaru ini, dikarenakan kemarin covid ya, jadi adanya covid itu sehingga ada beberapa posisi itu bisa dirangkap. Jadi hal ini mengakibatkan model struktur organisasinya jadi lebih ramping. Itu

kalo struktur organisasi yang sekarang ini ya di GKY jadi lebih ramping. Jadi ketika unsur-unsur itu sudah terpenuhi di sini, misalkan seorang supervisor itu sudah cukup pekerjaannya di *backup* oleh seorang di operasional manajer jadi yasudah tidak perlu mencari seorang manajer lagi, istilahnya seperti itu. Namun sekarang ini kita lengkapi, ada manajer, ada supervisor, ada karyawan, cuma jumlahnya tidak banyak.

P : Jadi seperti dipangkas begitu ya pak?

IN : Iya, tapi bukan dipangkas sih, lebih dirampingkan, dikuatkan lagi jadi satu orang bisa merangkap pekerjaan.

P : Oke baik, lalu penjelasan mengenai jobdesk dari setiap posisi dalam struktur organisasi di hotel ini bagaimana pak?

IN : Jobdesknya ya jadi di sini itu terbagi menjadi masing-masing bagian tugas ya. Posisi atas ada saya sebagai direktur utama yang mengamati kinerja hotel, lalu bertanggung jawab pada hal teknis operasional maupun bisnis untuk mencapai tujuan, prestasi dan *revenue* hotel yang terbaik. Kemudian terbagi dua bagian divisi, ada divisi bisnis dan operasional. Kalo direktur bisnis mengurus tamu secara langsung ya yang berkaitan dengan tatap muka dengan tamu. Kalo direktur operasional mengurus hal-hal dibelakang, masalah-masalah yang ada di belakang tamu, gak langsung berkaitan dengan tamu. Kemudian ada HOD itu punya tanggung jawab pada masing-masing departemennya, mengamati kinerja karyawan di bawah departemennya masing-masing.

P : Baik. Kemudian, adakah dokumen yang digunakan sebagai pegangan bersama di Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Tentu saja ada ya. Kita berpegang pada SOP. SOP sesuai dengan jabatan masing-masing, jadi kalo manajer ya seorang manajer itu jobdesknya apa. Nah dari jobdesk itulah sebenarnya panduan kerja yang dia pakai.

P : Berarti semua sudah ada dalam SOP ya, pak. Kemudian berdasarkan struktur organisasi yang telah saya peroleh, Pak Novel ini merupakan direktur utama di Hotel Grand Keisha yang mana merupakan jabatan tertinggi dalam struktur. Lalu apakah seluruh karyawan mengetahui tingkatan struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Iya, tau. Mungkin ada beberapa yang hanya tau nama atau sebutan saja ya, tidak keseluruhan tau jabatan dan posisinya di struktur organisasi. Tapi untuk pemimpinnya mereka tau. Mungkin pak direktur ya saya, manajer ya masing-masing departemennya karena manajer di sini ya sudah keseluruhan. Ketika jenjang ini tidak dipelajari secara detail oleh seseorang di posisinya ini tidak bagus, jadi *track*-nya mereka harus tau. Tingkatan untuk menjadi staf juga ada urutannya, mungkin dari training dulu, lalu DW, naik jadi staf, staf jadi leader, leader jadi supervisor, terus manajer, dan naik terus. Kaya gini kan mereka harus tau nih jalannya.

P : Jadi, karyawan tau tingkatan struktur organisasinya ketika mereka paham urutan posisi jabatan ya pak?

IN : Iya, mereka harus paham dulu. Kalo mereka gak paham pasti kan bakal diem aja nih. Jadi ya tugas departemennya untuk menjelaskan.

P : Baik. Bagaimana cara seorang pemimpin mengkomunikasikan kepada seluruh karyawannya mengenai struktur organisasi?

IN : Jadi masing-masing HOD, itu perlu melewati HOD dulu ya, mereka sudah harus bisa nge-*brief* semua unsur yang ada dibawahnya, ini pertama ya. Kemudian yang kedua, jobdesk yang sudah ada itu diimplementasikan sehingga contohnya ketika tugas seorang supervisor tidak jomplang dengan waiters atau mungkin *room attendant*. Masing-masing itu setelah dia tau ada skema bagan yang mereka tau bahwa inilah garis komando saya adalah ini. Jadi minimal itu masing-masing departemen itu HOD sudah memberikan pemahaman tentang struktur organisasi.

P : Jadi HOD juga berperan penting dalam mengkomunikasikan struktur organisasi kepada karyawan ya pak. Kemudian, bagaimana komunikasi yang terjadi dalam struktur organisasi tersebut pak?

IN : Garisnya kan sudah ada, jadi ketika sekarang ini kan terbagi dua divisi nih, ada divisi bisnis dan divisi operasional. Contoh saja divisi operasional, jadi antaroperasional komunikasinya ada komunikasi antar di level atas, yaitu HOD saja dan *general operation*. Nah ini tergantung dari masing-masing bagaimana membagi informasi tersebut, misalkan HOD, ya harusnya di hotel ini memang menggunakan bahasa yang hanya diketahui oleh HOD saja. Sehingga nge-*floor*-nya nanti dengan bahasa yang ke

bawahnya yang mereka tau, sehingga bahasa komunikasinya nyambung dengan bawahnya. Gitu ya del. Jadi. Bahasa ini tidak terlalu tinggi, misalkan menyampaikan ke DW gitu kan pakainya bahasa yang mereka pahami, jadi oh iya ya maksudnya begini ya. Begitu, ya kurang lebih begitu.

P : Oke, lalu apakah komunikasi yang dilakukan hanya mengalir dari atasan ke bawahan, pak?

IN : *So far*, iya. Karena saya lihat di sini keberanian untuk menyampaikan pendapat itu masih kurang, kecuali ketika ada acara-acara yang sifatnya *general*. Contohnya *staff general meeting* nah itu orang dikasih kebebasan untuk menentukan. Namun, manajemen punya cara gimana informasi atau apa yang pengen disampaikan dari bawah itu bisa langsung ke atas, kita di sini punya yang namanya *GM room table*. Di mana pemimpin itu makan dengan masing-masing departemen tapi di level paling bawah. Tujuannya satu yaitu mengambil inspirasi dari mereka atau masukan-masukan mereka bisa tertampung secara langsung tanpa melewati HOD atau level-level di atasnya.

P : Apakah sekarang masih ada sistem *GM room table* tersebut pak?

IN : Sejak pandemi kita sudah memberhentikan beberapa kegiatan, ya salah satunya *GM room table* itu.

P : Oh begitu, baik. Berarti adakah komunikasi lintas jabatan, pak?

IN : Ya ada, tapi lebih dominan komunikasi atasan ke bawahan atau pimpinan ke karyawan. Kalo semisal komunikasi lintas jabatan antara karyawan ke HOD lain departemen misalkan, biasanya terjadi karena mungkin atasan mereka belum bisa menangkap aspirasi mereka sehingga mereka tuangkan dengan orang lain. Katakanlah mereka lebih nyaman bicara dengan seorang HOD di HRD, maka HRD itu nanti yang akan menyampaikan pesan-pesan yang mereka terima.

P : Lalu adakah kendala yang dihadapi dalam struktur organisasi tersebut, pak?

IN : Lebih ke kesadaran orang bahwa mereka punya jobdesk sesuai dengan posisinya itu belum terlaksana dengan baik. Jadi seorang manajer harusnya *act by manager*, supervisor *act* supervisor, bukan sebaliknya. Menurut saya itu adalah kendala. Kendala itu lahir darimana atau kenapa terjadi kendala ya karena orang butuh keinginan belajar seperti apa yang tertulis di buku aturan. Yang kedua, jabatan karena anugerah, karena hadiah, bukan karena melewati track yang sesungguhnya. Tapi kalo mereka akhirnya mau belajar di perjalanan, kendala itu jadi hilang, misalnya kita mempromosikan si A naik jadi posisi 'itu' tapi kita kasih kesempatan, kita kasih waktu selama 6 bulan, dia melakukan bener, nah kendala itu jadi hilang, tereleminir langsung. Tapi kalo dia tidak, masih dengan nyantainya, oh karena posisiku sekarang di sini, dia lebih menggunakan posisi itu untuk hal-hal yang sekiranya harusnya dia tidak lakukan.

Misalnya, ah aku sekarang sudah jadi manajer, dan dia langsung *act manager*-nya, bukan *act* prosesnya. Nah itu juga kendala.

P : Lalu tindakan Pak Novel sebagai seorang pemimpin dalam menangani kendala tersebut bagaimana pak?

IN : Saya sering menjadi *good listener*, saya suka mendengar. Ketika terjadi kendala tersebut, saya berusaha menyampaikan dengan cara komunikasi dua arah, dalam arti kan gini kalo saya ke bawahan saya, saya menggunakan bahasa yang lebih dimengerti supaya mereka paham yang pengen disampaikan apa. Sebaliknya ketika saya ngomong dengan HOD tentang kendala tersebut saya menggunakan kata-kata pilihan supaya tidak di *judge* seperti orang ngadu. Fungsi saya juga sebagai penengah sehingga orang-orang yang di sini juga nyambung komunikasinya, termasuk pada tingkatan direktur.

P : Baik pak, kemudian menurut Pak Novel, apa sih yang menjadi tugas, peran, dan tanggung jawab dari seorang pimpinan Hotel Grand Keisha ini?

IN : Saya menerapkan prinsip dari bahasa Jawa ya, *ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Pernah denger gak itu?

P : Iya pak, saya tau.

IN : Nah, hotel itu yang dipegang pas kita di atas ya kita menjadi contoh makanya harus jadi role model, baik dari sisi penampilan, bagaimana berperilaku, dan lainnya, ini di depan. Di tengah-tengah kita gak perlu

gengsi untuk bekerja sama dengan yang di bawah. Di belakang ketika mereka lagi semangat-semangatnya ya kita dukung dengan apa yang bisa mendukung mereka. Sebenarnya cuma itu, kalo itu bisa dilaksanakan maka baik. Misalkan di sini ada *case*, misalkan karyawan sudah melakukan yang sudah betul namun masih harus bersitegang dengan tamunya, ya saya harus turun. Kalo karyawan saya salah, maka itu juga kesalahan saya, bukan mereka pribadi.

P : Oh begitu ya, pak. Jadi kesalahan karyawan juga merupakan tanggung jawab dari seorang pemimpin ya pak?

IN : Iya betul, itu juga menjadi cerminan bagaimana pemimpin memberikan instruksi ke mereka.

P : Lalu, untuk tugas, peran, dan tanggung jawab karyawan di Hotel Grand Keisha ini bagaimana menentukannya pak?

IN : Tugas dan peran itu ditentukan masing-masing HOD. Karena HOD sudah punya strategi *goal plan* masing-masing yang sudah diarahkan atau yang sudah menjadi *goal* bersama manajemen. Contoh Front Office misalkan, *goal*-nya tidak ada komplain atau *zero complaint*, semua terlayani dengan cepat, tamu tidak ada masalah kamar. Bagaimana ini bisa dilakukan, ya terserah, dari HOD itu men-*training* mereka, namun otomatis itu *undercheck* saya. Saya akan mengamati jika ada kekurangan maka akan saya *direct* untuk meng-*coaching*-nya untuk melewati supervisor maupun manajernya.

P : Lalu untuk penentuan tugas, tanggung jawab, dan peran HOD sendiri bagaimana pak?

IN : Kalo di sini kita menggunakan sistem yang sudah ada dari awal, ato sistem sundul ya. Artinya pembekalan ke sana itu *tracking*-nya memang perlu *track* yang dibuat khusus, maksudnya kaya misalkan kamu mau jadi FBM, FBM itu satu harus belajar tentang budget, waiters, dan lain-lain, ini yang ada dalam isian daripada itu. Ini yang saya sebut dengan *mandatory skill*. Terus ada tambahan ilmu yang akan dimasukan dalam posisi itu yang disebut dengan *supplementary skill*. *Supplementary* itu tidak wajib tapi wajib, maksudnya tidak wajib itu bukan produk dia. Contohnya seorang FBM mengetahui OTA, ya dia tidak wajib tapi kalo masuk ke dia ya jadi suplemen yang kuat. Nah contohnya gitu antara *mandatory* dan *supplementary*. Itu yang pokok.

P : Berarti semua penentuan tugas, peran, dan tanggung jawabnya sudah sesuai per departemennya ya pak?

IN : Sudah, sudah sesuai semua di departemennya.

P : Bagaimana bisa mengatakan hal itu sudah sesuai bagi para karyawan pak?

IN : Nah jadi sebenarnya beban tanggung jawab itu dia bisa baca dari jobdesknya dia. Ketika jobdesknya dia itu keluar daripada jobdesk sesungguhnya, ya itu sebenarnya secara tidak langsung itu sudah masuk. Apalagi di era sekarang ini, di masa pandemi, hal-hal seperti itu mungkin

di semua industri juga melakukannya. Karena apa, double tugas itu harus sudah mampu mereka kuasai, misalnya si A mengambil tugas si B, dan begitu seterusnya. Intinya apa, mereka harus mampu menghadapi itu, jadi tidak akan ada pertanyaan lagi atau permasalahan.

P : Oh begitu. Kemudian bagaimana cara berkoordinasi antardepartemen ke pemimpin di Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Ya kami mengadakan meeting selalu, setiap hari. *Briefing* itu sebenarnya adalah informasi-informasi, baik yang sudah, yang belum, yang sedang terjadi, yang harus di *follow up*, maupun dievaluasi, ya ada semua di dalam situ. Dan itu dilakukan setiap hari.

P : Waktunya pak? Pagi, siang, sore, atau tergantung situasi?

IN : Pada pagi hari, jadi namanya *morning briefing*.

P : Oke. Apakah tugas, peran, dan tanggung jawab yang diberikan itu memudahkan atau justru menyulitkan karyawan dalam berkoordinasi, pak?

IN : Pastinya lebih memudahkan, karena kan di *briefing* itu masing-masing problem diselesaikan di situ. Misalkan antardepartemen satunya minta tolong bisa gak ini dibantukan, oh ya bisa. Jadi kan semuanya saling membantu, sehingga ini masalah jadi tidak berat.

P : Jadi lebih mudah ya pak untuk saling berkoordinasi. Baik, lalu media apa saja sih pak yang digunakan dalam berkomunikasi dengan karyawan?

IN : Banyak hal. Kalo dengan alat komunikasi itu pake HP ada grup WA, dengan menggunakan HT ya HT ini juga salah satu media yang digunakan karena HT ini dimiliki oleh semua departemen. Yang ketiga ya kita punya tempat, area merokok, itu juga sebenarnya tempat komunikasi yang bagus, di bawah itu. Jadi ketika obrolannya gak selesai-selesai di WA jadi sambil *break* jadi kita bisa berkomunikasi di situ dan menemukan solusi malahan.

P : Kalo boleh tau yang sering dibahas di media tersebut apa saja ya pak?

IN : Ya sebenarnya *daily operational* ya, lebih kepada *daily operational* yang nanti ada permasalahan ini akan dibahas secara *mini meeting*. Intinya membahas itu. Misalkan ada *problem* yang bisa jadi kalo di hotel itu, khususnya di Grand Keisha itu, kita tidak pernah menganggap segala masalah itu remeh. Sekecil masalah itu tetep jadi besar di kita.

P : Oh baik, pak. Kemudian, apakah dalam media-media yang sudah disebutkan tadi terdapat semua karyawan pak?

IN : Ada. Jadi kalo di area merokok itu ya khususnya yang merokok saja ya. Kalo di HT biasanya tidak semua karyawan pegang, jadi beberapa saja. Misalkan HK bagian RA, RA ini dalam satu room ada bertiga jadi yang pegang HT cukup satu orang saja. Kalo grup WA ada semua, untuk *operational* ya *operational*, bisnis ya bisnis. Jadi antardepartemen juga ada, biar *related*. Misalkan FO dengan sales, FO dengan FB, sales dengan FB, Eng dengan sales, HK dengan FO, ya kaya gitu-gitu loh. Itu ada sampai detail begitu.

P : Oke jadi per departemen pun punya grup sendiri ya pak. Lalu pesan apa yang seringkali dibahas dalam media tersebut pak?

IN : Lebih ke *reminder* ya. *Reminder* itu contohnya ketika kita mau bikin sesuatu, atau ada tamu-tamu khusus yang membutuhkan *attention* khusus, nah departemen FO itu misalnya udah dapet informasi ya mereka harus cepet *share* ke FB. Jadi nanti kamar sekian, makan *breakfast*-nya besok yang satu *free* ya, nanti malem dia minta ini tolong HK. Jadi udah langsung sebar info di poin-poin yang emang dibutuhkan tamu. Itu isinya di dalam lebih ke sana, jadi lebih ke bahasan ya. Yang kedua adalah *reward*, *punishment* tidak ada. *Reward* tuh artinya atau *congratulation* ketika ada staf yang ulang tahun, ketika ada staf yang sukses, itu *even* dia *resign* pun itu ajang untuk menyampaikan rasa ucapannya.

P : Ketika ada informasi semacam itu di dalam media tersebut, apakah ada feedback dari seluruh karyawan pak?

IN : Gini, sebenarnya ketika info itu disampaikan terkadang departemen terkait itu tidak langsung membaca, atau sudah membaca dan sudah tau namun mungkin belum bisa menjawab karena kesibukan. Tetapi ini sudah diterima, jadi bukan kendala ya. Tetapi akan ada ketidaknyamanan dari si pemberi informasi ketika tidak dijawab, padahal yang tidak menjawab itu bukan karena tidak menjawab, tapi karena memang misalkan *kitchen* pas gak sengaja dia baca tapi ga bisa jawab nih karena dia lagi masak kan. Nah gitu, itu ketimpangan yang sering terjadi seperti itu. Tapi sekarang

komunikasinya sudah bagus, sudah baik, kita menyarankan minimal jawablah *noted* artinya kamu sudah paham. Namun disepakati juga ketika di dalam grup besar, misalkan sales sama FB, sales nge-*share* tolong nanti grup ini seperti ini tapi gak ada yang jawab sama sekali, itu dianggap sudah tau. Dan yang bertanggung jawab adalah atasannya FB.

P : Oke berarti interaksi komunikasi yang terjadi itu aktif ya pak?

IN : Iya, harus terjadi.

P : Kemudian, hal apa yang menjadi kendala dalam mengkomunikasikan melalui media tersebut pak?

IN : Kalo lewat grup WA biasanya mereka itu tidak cepat menjawab, kan kita gak ngerti, misalkan informasi itu datengnya udah malem sementara temen-temen sendiri mungkin udah pada pulang, udah pada tidur. Itu satu ya. Yang kedua, yang mau jawab gak punya pulsa, gak punya kuota, itu juga menjadi kendala. Nah kalo pake HT itu yang namanya alat elektronik terkadang saya gak denger apa-apa ini karena dimatikan tanpa sadar, batre yang tiba-tiba habis, nah itu kan kendala. Apalagi ketidak-*clear* karena masalah jaringan, misalkan HK monitor malah ditumpuk suara lainnya jadi HK nya gak nyaut. Nah ini biasanya kaya gini.

P : Jadi lebih ke permasalahan teknik yang kita sendiri gak bisa menduga itu ya pak, hal-hal yang biasa terjadi tapi sering terulang-ulang. Baik, kemudian setelah saya amati budaya adat istiadat karyawan di Hotel Grand

Keisha ini berbeda-beda ya pak, lalu bagaimana cara menangani perbedaan tersebut?

IN : Ya di sini kita *respect* ya, saling menghormati, saling menghargai satu sama lain. Iya kelihatan banget ya kalo diamati ini ada yang dari daerah cilacap, purwokerto, bali, lampung, jadi ngomongnya ngalor ngidul tapi mereka juga itu bukan menjadi hambatan. Bukan ada orang untuk saling merasa gimana-gimana juga enggak.

P : Jadi adakah kendala yang dialami karyawan dalam menoleransi perbedaan budaya di Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Sama sekali tidak ada kendala ya selama saya memimpin di hotel ini sih saya belum menemukan kendala apapun yang berkaitan dengan adat istiadat, bahasa, atau apapun. Bahasa pun walaupun mereka dari daerah yang berbeda tapi di sini tetap menggunakan bahasa Indonesia.

P : Baik, jadi tidak ada tindakan apapun untuk menangani kendala yang berkaitan dengan budaya ya pak?

IN : Iya gak ada, semuanya saling menghormati di sini, jadi gak ada kendala.

P : Oke, selanjutnya itu bagaimana hubungan antarkaryawan dan pemimpin yang terjalin di Hotel Grand Keisha pak?

IN : Hubungan antara pekerjaan sii semuanya baik ya, saya juga mengenal mereka dengan baik. Kenal si A, si B, si C. Saya sebagai direktur, sebagai pimpinan ya dengan bahasa saya, saya punya cara untuk mendekatkan diri

dengan karyawan. Jadi komunikasinya ya dua arah, saya tidak hanya *direct* tapi ya mencontohkan, ya mendengarkan apa yang mereka sampaikan. Di sini kita terbuka ko dengan apa yang mereka katakan, nah hal itu nanti yang kita *announce*. Kalo malu ngomongnya dimana ya datengin aja langsung ke *office* saya, disini sangat terbuka.

P : Oke baik pak. Nah, Hotel Grand Keisha ini kan merupakan salah satu hotel bintang 4 yang ada di Yogyakarta ya pak. Apakah teknologi yang digunakan oleh hotel ini sudah seluruhnya terpenuhi atau masih ada kekurangan dalam konteks teknologi, pak?

IN : Secara general sebenarnya sudah terpenuhi. Tapi kalo kita berbicara teknologi sekarang ya otomatis kaitannya sama biaya. Misalkan kita ngomong yang terbaru kaya alat-alat yang kita pasang, anggaplah FB ini aja itu membutuhkan biaya sangat besar. Namun ketercukupan teknologi saat ini sih masih cukup, sistem kita juga menggunakan sistem yang kebanyakan hotel juga menggunakan, VSP kita pake semuanya, sistem keamanan, teknologi-teknologi yang digunakan baik komunikasi, ini semua sudah tercukupi. Informasi-informasi sekarang juga bisa disampaikan melalui digital televisi yang ada di kamar, cara ngecek area juga sudah menggunakan sistem, gitu gitu kan menurut saya sudah cukup.

P : Jadi menurut Pak Novel sudah cukup ya. Tapi adakah kekurangan yang perlu dipertimbangkan lagi pak?

IN : Kekurangannya sebenarnya ya *upgrade* teknologi, jadi lebih ke memperbaharui sistemnya sih. Artinya ya untuk menjadi lebih bagus lagi, misalkan telpon diganti semua jadi yang *one push button* supaya satu telfon infonya bisa langsung diterima semua departemen, terus ada di kamar itu namanya kaya apa pad gitu jadi bisa *nge-record* apa saja yang ada di situ. Jadi itu teknologi canggihnya. Dulu pernah sempat kita ditawarkan seperti itu, jadi televisi langsung memonitor secara keseluruhan, ada kesalahan apa, ada kejadian gimana, dia langsung tanggap.

P : Jadi lebih ke *upgrade* teknologinya ya pak. Nah saya sempet baca di salah satu dokumen perusahaan yang menyebutkan bahwa Hotel Grand Keisha berada di jantung kota Yogyakarta ya pak. Dampak apa sih yang diberikan berdasarkan letak geografis fisik bagi jalannya hotel ini?

IN : Nah ini ya yang perlu diperbarui juga, kita ini sebenarnya masuk di ring 4 bukan ring 1. Jantung kota Yogyakarta ini di ring 1. Kalo kita ngomong jantung itu ring 1 ya malioboro dan sekitarnya. Ring 2 ya keluar sedikit. Ring 3 itu daerah kota, sebenarnya. Nah ring 4 itu di hotel ini, bahasanya di Jogja ya ring 4. Nah dampak yang diuntungkan dari geografis fisik di ring 4 itu posisi kita dekat sekali dengan jalur ring road. Itu memudahkan tamu dalam mencari penginapan, jadi jalannya itu lebih gampang arahnya ke Grand Keisha, tidak terlalu memusingkan secara google maps, itu patokannya sudah sangat jelas. Itu keuntungan terbesar kita.

P : Baik jadi lebih diuntungkan karena alur yang mudah, dan langsung ketemu hotelnya, begitu ya pak. Kemudian menurut Pak Novel, faktor internal seperti apa yang memberikan perubahan bagi Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Faktor-faktor internal itu jadi kalo di dalam ini ada hal yang baru, misalkan gini oh *uniform* diganti semua yang baru. Itu ya otomatis itu meningkatkan jika kita bicara soal bisnis etos, semangat itu akan muncul karena baru semua dan dampak-dampak seperti itu yang meningkatkan. Terus kegiatan-kegiatan yang di dalam, kegiatan baik berupa mungkin kaya *outing* yang isinya karyawan-karyawan. Itu internal dan dampaknya kan untuk *refresh* karyawan jadi lebih semangat, jadi lebih bisa menunjukkan kinerja yang baik dan berpengaruh pada hotel

P : Baik, kalau dilihat dari faktor eksternalnya bagaimana pak? Perubahan apa yang tampak bagi hotel ini?

IN : Eksternal ketika banyak temen-temen misalkan dipercaya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan di luar, yang sifatnya ya mungkin perlombaan atau apapun ya itu sangat memberikan dampak ya. Terus Grand Keisha ini kan sering diundang ke beberapa tempat, misalkan saya atau Pak Endy yang sering diundang jadi narasumber ke beberapa sekolah atau universitas, ya itu beberapa faktor eksternal yang bisa memberikan dampak ke Grand Keisha. Hari ini ke salah satu sekolah, terus besok diskusi *workshop* kita diundang karena mereka ya percaya bahwa Grand

Keisha sangat care ke umum. Ya ini yang dari luar seperti ini sangat mempengaruhi. Setelah itu bisa saja nanti mereka kalo mengadakan acara bisa menghubungi Grand Keisha, ya seperti seperti inilah pengaruhnya.

P : Jadi sama-sama ada *feedback*-nya ya pak, baik. Lalu program apa yang saat ini sedang dikerjakan oleh Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Program yang sedang dikerjakan, pertama adalah kita melihat beberapa karyawan yang memang sudah lama di sini. Program yang kita lakukan adalah menarik mereka masuk di dalam staf yang sebelumnya mungkin DW atau *trainee*, jadi program *upgrading* karyawan. Karena itu berpengaruh juga bagi hotel dan pendapatan mereka sebagai karyawan kontrak. Nah dengan adanya *upgrading* itu otomatis orang yang belum dinaikan posisinya akan termotivasi, kok dia bisa tapi saya belum kenapa. Nah nanti dari manajemen lah yang akan menerangkan kalo belum ya berarti kamu perlu belajar banyak, sehingga kamu memang ibaratnya itu giliranmu ya pasti akan datang, misalnya begitu. Kalo program bisnis ya kita ngikutin *promo sale* dengan menggencarkan semua lini sales, misalnya gitu. Internal ya kita benahi semuanya, karena setelah pandemi ini kan aturan itu sudah mulai berbeda, sekarang lebih banyak menggunakan digitalisasi, jadi karyawan harus memahami dan disadarkan bahwa semua tanggung jawab hotel itu bukan di satu orang tapi di semua karyawan. Gitu ya del.

P : Baik pak, jadi saat ini lebih fokus pada *upgrading* karyawan demi keberlangsungan hotel dan juga keberlangsungan mereka ya pak. Lalu peran apa yang dilakukan oleh Pak Novel sebagai seorang pemimpin terhadap program tersebut, pak?

IN : Ya saya menjadi *role model*. Saya akan mencontohkan apa yang seharusnya mereka lakukan dan yang tidak bisa mereka lakukan. Saya juga akan mengamati kinerja mereka, kesalahan yang mereka lakukan. Jadi saya tidak hanya sekedar mendengarkan dari *briefing* saja, tapi juga mengamati dan mencontohkan.

P : Baik. Kalau kelompok target sasaran yang diharapkan dari program tadi itu siapa saja pak?

IN : Semua orang. Bisa DW, anak *training*, orang luar pun bisa mendaftar, kita membuka peluang bagi semua orang. Karena kita melihat siapapun di hotel ini yang adalah *ambassador* kita, anak *training* pun ketika di luar ya dia akan bangga dengan Grand Keisha walaupun hanya seorang *training*, dan kita tidak menganggap mereka sekedar *training* tapi menjadi bagian dari Grand Keisha.

P : Untuk mencapai target tersebut bagaimana peran Pak Novel?

IN : Ada ukurannya, memang kita biasanya *by time* ya, misalkan kita mau program ini nih untuk satu bulan program ini dilaksanakan terus nanti hasilnya seperti apa. Ya itu nanti ada ukurannya, etah *by date*, *by monthly* atau *weekly* tergantung dari yang sudah kita sepakati. Lalu saya juga

melihat dari pengalaman ya atau CV, apa saja yang pernah mereka lakukan. Untuk mencapai target tersebut ya kita gencarkan poster atau kita lihat kinerja DW dan *training* yang cocok untuk ditarik jadi karyawan. Itu juga menjadi tanggung jawab masing-masing HOD untuk mencapai target yang diinginkan di departemennya.

P : Lalu bagaimana proses pelaksanaan program tersebut pak?

IN : Prosesnya tentunya kalo ke kaitannya dengan karyawan yang dilibatkan adalah HR. HR merumuskan lalu membuat SOP yang berlaku, terus abis itu di *floor*-kan bisa melalui para *leader* atau *directly* dengan masing-masing datang ke departemen di saat *briefing* biasanya.

P : Jadi struktur organisasinya tidak berbeda ya pak dalam menjalankan program tersebut?

IN : Engga, sama saja. Tapi lebih ke penanggung jawabnya atau HOD tiap departemen karena mereka yang paham kualifikasi karyawan yang mau mereka tarik.

P : Baik. Lalu apa peran Pak Novel sebagai seorang pemimpin dalam pelaksanaan program tersebut pak?

IN : Ya memantau, apakah itu terimplementasikan dengan baik, dijalankan dengan baik atau tidak.

P : Baik, jadi lebih fokus dalam hal memantau program tersebut ya pak. Kemudian, siapakah yang memiliki kewenangan untuk memberikan instruksi tugas kepada karyawan di Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Saya kepada seluruh staf, dan ada juga HOD ke bawahannya.

P : Bagaimana komunikasi yang dilakukan ketika menginstruksikan tugas di Hotel Grand Keisha pak?

IN : Lebih ke himbauan, sebenarnya himbauan yang bersifat *mandatory*. Jadi contohnya ketika, oke besok tolong Front Office menggunakan bahasa Jawa ketika melayani. Nah hal itu disampaikan pada saat *briefing* di pagi hari. Ya mau gak mau itu sudah menjadi instruksi.

P : Tindakan apa yang akan Pak Novel lakukan ketika instruksi tersebut tidak tersampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan?

IN : Ya saya akan kembalikan kepada HOD nya masing-masing. Bagaimana hal itu bisa terjadi, apa yang harus diperbaiki ya segera perbaiki. Saya akan *nge-brief* HOD nya kemudian mereka harus *nge-floor*-kan semuanya.

P : Kemudian, tahapan apa saja yang dilakukan ketika bekerja di Hotel Grand Keisha?

IN : Kalo kita jadi pekerja di Hotel Grand Keisha ya pertama dia harus melalui *induction* dulu, ini kalo sudah masuk ya jadi *induction* dulu. *Induction* itu isinya apa ya dia harus tau apa itu Grand Keisha, pengenalan hotel ini, ya semuanya termasuk dia pribadi yang menjadi tugas dan

tanggung jawab dia, juga mengenalkan siapa sih keluarga Grand Keisha, siapa *owner* Grand Keisha, kapan hotel ini dibangun, terus apa saja yang ada di dalamnya. Itu mereka sudah harus di luar kepala. Sehingga ketika semua orang sudah menguasai itu semua ya dia tinggal *follow* itu saja. ini prosesnya seperti itu, ketika dia mau dengan posisi apa saja, nilainya sama.

P : Oke. Lalu apakah ada penjelasan mengenai tujuan pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan?

IN : Iya tentunya ada, itu nanti akan dilakukan oleh HOD masing-masing departemen.

P : Bagaimana cara menjelaskannya supaya dapat diterima dengan baik oleh karyawan pak?

IN : Ketika program-program itu harus dijalankan, contoh itu harus diperlihatkan. Misalkan kita akan mengadakan promo yang mana promo tersebut akan melibatkan seluruh karyawan yang harus dipasang di sosmed mereka masing-masing. Ya supaya tujuan hotel juga bisa tercapai, dan tujuan mereka dalam bekerja juga untuk mencapai tujuan dari hotel.

P : Jadi apakah tujuan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya, pak?

IN : Bisa jadi iya, bisa juga tidak. Namun saya yakin ketika saya memberikan instruksi tugas kepada karyawan A maka dia bisa melaksanakan tugas tersebut tanpa mengganggu tugas utamanya.

P : Bisa dijelaskan mungkin pak, keterkaitan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya itu bagaimana?

IN : Jadi saya biasanya sudah mempercayai orang-orang yang saya anggap mampu dalam mengerjakan tugas yang saya berikan. Saya yakini jika tugas saya ini tidak mengganggu tugas lainnya, contohnya saya meminta HRD untuk mengurus sertifikasi halal yang mana harus bekerjasama dengan tim FB. Saya berikan waktu sekian bulan, tapi HRD tidak boleh sampai melupakan tugasnya sebagai HRD, begitu del. Nah saya menyebutnya itu MBWA ya jadi *management by walking around* jadi ketika saya meminta tolong kepada satu orang untuk melakukan itu di jam 8 pagi dan saya bilang bahwa saya melihat apa yang saya asumsikan itu bisa diselesaikan hanya dalam waktu setengah jam, paling tidak jam 10 nanti saya akan balik untuk mengecek hasil tersebut. Kalo belum dilakukan saya akan mengecek dua jam setelahnya. Jadi konsepnya kalo di hotel itu sebenarnya adalah *don't trust*, bukan kita harus sangat percaya dengan si A, bukan seperti itu. *Don't trust* di sini bukan tidak percaya ya tetapi lebih ke merangsang kita untuk selalu mengecek. Ketika kita sudah terbiasa dengan itu nanti orang lain juga akan terbiasa di cek maka saya akan melakukan supaya orang tidak ngecek terus. Ya sebenarnya saat saya melakukan *check in* pertama selesai di jam 10 tadi ya saya kan gak perlu cek yang kedua.

P : Baik. Lalu bagaimana cara Pak Novel mengetahui bahwa karyawan tersebut dapat atau tidaknya dalam memotivasi dirinya sendiri dalam bekerja?

IN : Dilihat dari hasilnya. Bagaimana mereka bekerja dan hasil yang mereka capai sesuai atau tidak dengan departemen. Jadi hasilnya bisa mengetahui mereka ada motivasi atau tidak.

P : Apakah ada takaran dalam pemberian informasi rasional terhadap karyawan yang dapat maupun dengan yang tidak dapat memotivasi sendiri pak? Alasannya mengapa, pak?

IN : Iya, karena masing-masing staf itu tentunya punya ciri atau punya khas sendiri-sendiri ya, sifat, sikap itu punya sendiri-sendiri, bagaimana cara mereka menerima, bagaimana cara mereka merespon segala perintah, segala order dari atasan ya itu saya harus menyesuaikan. Cara menyampaikannya juga berbeda sesuai dengan ciri mereka itu, tentunya saya juga sudah tau siapa yang harus saya berikan informasi.

P : Nah mengenai loyalitas nih pak. Bagaimana sih cara membangun loyalitas karyawan?

IN : Karyawan itu kita tanya sebenarnya, Del. Kamu selama di sini itu *happy* gak, ketika kamu gak *happy* kenapa tidak pergi. Mesti mereka akan bertanya, jika dia gak *happy* kenapa gak pindah. Jadi kalo saya mengajarkan ke mereka itu belajarlah untuk bersyukur. Ketika kamu menghujat dimana tempat kamu bekerja, berarti kamu ini orang yang

munafik. Jadi sebenarnya kalo kita cuma kasih tau orang itu mereka cuma masuk telinga kanan, keluar telinga kiri. Tapi disini kita coba kasih hati, bukan kasih tau. Saya selalu berbicara bahwa kamu bahagia gak sih disini, di Grand Keisha, kalo di jawab gak bahagia, maka akan saya balik tanya selama di Grand Keisha kamu dapet apa, terus dijawab iya pak saya beli motor beli ini. Nah kira-kira kek gini ini kamu masih cukup gak, kalo di hotel lain kira-kira kamu masih bisa gak. Pasti dia akan mikir toh, kira-kira dia diterima gak dengan kualitas kerja yang sekarang, artinya setelah dia mengetahui jawaban dengan *checklist* dirinya sendiri, dia akan sadar bahwa harus lebih bersyukur. Jadi ketika kita jadi karyawan itu ada *social life* dan ada *business life*. Ketika kamu jadi *waiters* maka *business life*-nya itu harus di 70%, *social life* mu di 30%. Loyal itu dibangun darimana dari diri sendiri, jadi syukuri aja apa yang sudah dikasih.

P : Lalu untuk membangun moral karyawan sesuai dengan peraturan yang ada di Hotel Grand Keisha ini bagaimana apak caranya?

IN : Hotel ini kan punya yang namanya KB, kesepakatan bersama itu kan peraturan-peraturan dasar dimana karyawan harus tau *reward* dan *punishment* yang ia dapat, hak dan tanggung jawab dia. Ketika dia sudah dapat ya ini orang berjalan dengan baik. Itu sih, Del.

P : Bagaimana cara Pak Novel memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, pak?

IN : Ya saya terkadang turun ke lapangan, saya biasa memantau langsung ke FO, saya cek OTA, saya cek papan depan sales itu untuk acara tanggal sekian diruang mana, saya bantu sales untuk pembookingan kamar, penentuan harga, membantu di FB. Nah sebenarnya ini kan mereka tidak perlu sungkan dengan saya. Jadi saling membantu ketika *occ* hotel sedang penuh atau *occ* rendah. Jadi untuk supaya tidak canggung ya harus ada komunikasi dulu dari atas ke bawah. Dengan adanya saya yang membantu pekerjaanmu bukannya tidak beres, tapi pekerjaanmu jadi terbantu.

P : Jadi supaya memotivasi mereka ya dengan cara menunjukkan aksi secara langsung ya pak, baik. Lalu nilai apa sih pak yang menjadi pegangan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya?

IN : Di Grand Keisha itu kan ada, sekarang ini ya saya mengeluarkan 4S yang isinya *smile*, *smart*, *sporty*, dan syar'i. Jadi dari situ aja sebenarnya pegangan kita. Kita ngomongin syar'i itu mau dari agama manapun ya asal kamu menjalankan agama mu dengan baik yaitu syar'i nya di sana. *Smile* ya bagaimana kita harus menampilkan senyum terbaik kita selama di hotel, tidak hanya ke tamu saja tapi juga antarkaryawan. *Smart* itu bagaimana cara kita berpikir dan bertindak supaya bisa menghasilkan *zero complaint*. Dan *sporty* ini dilihat saja kita menggunakan sepatu sneakers, celana jeans, ya begitu gitu.

P : Lalu bagaimana melakukan pekerjaan di hotel ini sesuai dengan nilai-nilai 4S tersebut pak?

IN : Setiap hari ibadah itu kita berusaha untuk saling mengingatkan, bisa lewat grup WA, kadang juga *direct*. Terus nilai *sporty*-nya kita bukan berarti orang tuh pakai pakaian seenaknya, nilai elegannya juga harus dipegang. Nah itu juga saling mengingatkan. Senyum juga harus ditampilkan, ketika tamu sudah bisa dilihat dari jarak sekian, maka kita sudah harus tersenyum. *Smart* bagaimana kita mengatur supaya tidak ada komplain tapi mendapatkan pujian, baik secara langsung atau melalui *website* kita. Intinya saling mengingatkan satu sama lain.

P : Jadi perlu saling mengingatkan 4S itu ya pak. Kemudian, kendala apa sih pak yang dialami ketika berpegang pada nilai tersebut?

IN : Kendalanya adalah ketika seseorang merasa bahwa, misalkan gini, kita nyuruh sholat ya itu kan niatnya baik, sholat itu supaya kamu ya kamu itu beragama islam. Tapi bagi dia ketika diingatkan dianggap orang itu mencampuri urusan pribadi dia, padahal tidak ke sana arahnya. Kamu ke gereja sama temen mu, kebetulan tadinya kamu itu ada masalah sama dia tapi di gereja bareng terus dapet nasehat dari pendeta, keluar dari gereja juga bareng, itu kan akan jadi lebih cair permasalahannya. Lalu kendala di *smile* itu ketika misalkan FO ya waktu kerjanya sudah *over* karena mereka harus berdiri terus itu kan capek ya pasti, saat ada tamu mereka jadi kelelahan dan gak bisa menjaga senyum itu, itu juga merupakan kendala. Kemudian smart ketika banyak komplain masuk sana sini. *Sporty* ketika pakaian tidak sesuai, lecek, gak di setrika, gak selaras. Ya kendala-kendala seperti itu yang sering dialami.

- P : Cara mengatasi kendala-kendala tersebut bagaimana pak?
- IN : Ya dikomunikasikan, diingatkan. Nah ini pentingnya atasan supaya *clear* permasalahannya itu membantu dalam menyelesaikan ketika ada kendala. Harus ada penengah, supaya tidak melebar kemana-mana masalahnya.
- P : Oh baik, pak. Lalu bagaimana menjelaskan praktik organisasi kepada karyawan, pak?
- IN : Kita biasanya melalui *morning briefing* itu di awal diberikan kepada para HOD apa saja sih hal yang akan organisasi jalankan seperti apa, keinginan *owner* seperti apa, keinginan manajemen seperti apa ya kita akan menyampaikan itu di *morning briefing*.
- P : Kalo peraturan yang ada di Hotel Grand Keisha ini bagaimana cara menjelaskannya ke karyawan, pak?
- IN : Ya sama saja, kembali ke masing-masing departemen. Bisa juga disampaikan melalui *general meeting*, HR biasanya direct menyampaikan itu, terus habis itu kalo belum *clear* mereka bisa secara langsung mendatangi *office* HR. Dan biasanya juga itu sudah ada di buku pedoman, cuma setelah pandemi ini belum ada bukunya lagi. Nama bukunya itu KB, Kesepakatan Bersama untuk karyawan.
- P : Kalo cara menjelaskan *corporate culture* yang ada di hotel ini, pak?
- IN : Iya sama sistem penjelasannya dengan yang tadi praktik dan peraturan.

P : Saat memberikan informasi-informasi tersebut terjadi kendala atau engga sih pak?

IN : Pastinya ada. Jadi banyak orang-orang itu yang menyepelekan, maksudnya menyepelekan itu begini ketika ada undangan, eh nanti meeting akan membahas masalah ini. Ya mungkin saat itu ada lah pekerjaan, tapi seolah-olah pekerjaan ini dibikin segalanya sehingga meeting itu dia tinggalkan untuk tidak datang, padahal meeting itu juga penting. Jadi kendala adalah kesadaran bagaimana adanya pengumuman, bahwa pemberitahuan itu penting buat kalian.

P : Saat terjadi kendala tersebut, tindakan Pak Novel bagaimana?

IN : Ya kita *warning* atasannya. Bisa gak kita kasih dia peringatan, kalo dia masih gak ngikutin ya sudah. Ini ada kejadian juga, ada staf yang gak mau di vaksin, ya lebih baik kamu di rumah karena vaksin itu dampaknya bukan cuma di diri kita tapi di semuanya. Nah contohnya kaya gitu.

P : Baik. Semisal ya pak, ada karyawan yang memberikan hasil memuaskan ketika bekerja di Hotel Grand Keisha, bagaimana sih *feedback* dari Pak Novel?

IN : Tentunya kita lihat apapun yang sudah kita berikan itu, berupa *reward* dan *punishment* ke karyawan itu sudah sesuai, itu yang penting. Artinya ketika ada karyawan yang berprestasi tentunya manajemen akan memberikan sesuai dengan apa yang dia lakukan. Ketika terjadi *punishment* pun perusahaan melihat seberapa besar permasalahan yang dia

lakukan. Nah *punishment* itu ibaratnya bukan berupa dia di *punishment* itu sudah mati segalanya, tapi *punishment* itu disadarkan pada karyawan itu lah proses edukasi. Nah ini pun diterangkan oleh manajemen. Kenapa saya harus mencatat misalkan si A berbuat salah hari ini, walaupun saya langsung mengatakan kesalahan kamu tapi saya juga tetap tulis dalam notulensi, tanggal sekian kamu saya ingatkan, untuk menjadi *reminder* seseorang bahwa ya saya diingatkan bahwa saya pernah melakukan kesalahan ini. Sehingga hal itu tidak terulang lagi.

P : Ada batasan *warning*-nya gak pak?

IN : Ada 3x *warning*, baru silahkan keluar.

P : Jadi kalau terjadi hasil yang kurang memuaskan dalam bekerja yang dilakukan oleh karyawan, maka Pak Novel akan memberikan peringatan sebanyak 3x ya pak?

IN : Iya, setelah itu silahkan pergi. Itupun tetap harus dilihat seberapa besar permasalahan itu ya.

P : Baik. Lalu apakah ada keterbukaan informasi kepada seluruh karyawan di Hotel Grand Keisha, pak?

IN : Tidak semua, contohnya karyawan itu bisa mengakses tapi tidak bisa membukanya. Artinya gini, rahasia-rahasia yang kaitannya sama bisnis itu tetap tidak bisa keluar secara seenaknya, hanya orang-orang tertentu yang tau. Jadi di level manajer ke atas itu yang tau, dan harus dijaga.

P : Kemudian jika seperti itu, ada gak pak proses komunikasi supaya semua karyawan mengetahui informasi tersebut?

IN : Ya mereka hanya perlu mengetahui secara globalnya saja, detailnya tidak. Karena kita juga melihat peluang-peluang bagaimana mereka dapat menjaga kerahasiaan yang berkaitan dengan bisnis. Ketika rahasia itu keluar dan terjadi masalah, maka manajemen juga akan mendapatkan masalah besar dari owner.

P : Baik pak. Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan kepercayaan pada pesan tulisan ya pak. Apakah Pak Novel lebih mempercayai kekuatan pesan tulisan dibandingkan pesan secara lisan?

IN : Iya, kalo saya iya.

P : Jika iya, pesan tulisan berupa apa yang Pak Novel percayai?

IN : Jadi begini ya, saya mempercayai pesan yang berupa data-data. Proposal yang memang sudah di survei berdasarkan fakta dan data yang ada di lapangan. Saya bukannya tidak mempercayai pesan lisan atau pesan yang secara langsung tapi terkadang orang kalo ngomong dari satu orang terus disampaikan ke orang lain, lalu sampai ke saya itu gak pesan asli dari awalnya, pasti ada kata-kata tambahan yang menjadi pesan itu tidak original lagi. Jadi pesan tulisan itu yang sudah ada bukti dan data yang kuat itu lah pesan yang saya percayai. Dan narasi-narasinya juga sudah tertata dengan baik jika melalui tulisan, atau misalkan *by chat* itu ada bukti yang mereka pertanggungjawabkan secara digital. Tapi ketika mereka

hanya ngomong saja ke saya, saya salah menangkap pesan itu makan tidak ada buktinya kalo mereka mengatakan itu tadi kecuali saya record ya. Begitu, Del.

P : Baik, pak. Lalu apakah Pak Novel juga sering memberikan pesan tulisan kepada karyawan?

IN : Kepada karyawan secara langsung itu tidak, tapi kepada beberapa orang tertentu iya seperti manajer atau HOD tiap departemen. Nanti mereka yang akan *share* ke staf masing-masing.

P : Lalu bagaimana cara mengatasi karyawan yang tidak menanggapi seluruh pesan tersebut, pak?

IN : Ketika saya memberikan pesan dan pesan tersebut tidak dikerjakan maka saya akan menginfokannya secara umum, tapi itu belum pernah terjadi sih di sini. Ketika ada pesan yang saya sampaikan, mereka akan menanggapi dan melaksanakannya.

P : Apakah ada batas waktu bekerja di Hotel Grand Keisha ini pak?

IN : Batas waktu dalam artian apa dulu. Kalo batas waktu bekerja sesuai kontrak itu setahun. Kalo standar aturan perusahaan, aturan pemerintah itu 8 jam bekerja. Tapi kalo di sini bisa sih menyesuaikan aturan itu, tapi namanya hotel ya waktunya tidak fleksibel, tamu bisa datang kapan saja, bisa komplain kapan saja, bisa butuh sesuatu kapan saja, ya jadi harus

pintar-pintar meluangkan waktulah. Terus di sini juga gak ada waktu masa pensiun, kalo gak mau pensiun ya gak usah pensiun lah.

P : Jika demikian, bagaimana cara membatasi pengiriman pesan atau informasi dari atasan ke bawahan pak?

IN : Kalo kami biasanya karena sudah terkotak-kotak sesuai dengan kebutuhannya ya, ada grup HOD, grup antarlintas departemen, ya itu sebenarnya pembatasnya ya itu. Ketika mau menyampaikan info ini yang sifatnya bukan untuk konsumsi publik ya hanya di situ. Jika membatasi ketika sudah waktunya pulang tapi masih ada pesan dari atasan, untuk membahas itu lebih spesifik lagi ya itu kembali ke personalnya. Di dalam kerjaan itu menurut saya tidak ada yang mendadak, nah bagaimana kita bisa mengatur waktu dalam pekerjaan. Jadi mereka sudah harus tau, oh hari ini ada tamu ini yang butuh alat ini di jam segini, ya sebelum jam segitu saya harus mengingatkan lagi staf yang bertugas untuk tidak sampai lupa. Tapi di sini saya tidak bisa masuk di luar jangkauan saya. Karena tiap departemen punya HOD nya masing-masing dan tugas tanggung jawabnya sendiri dan yang pastinya lebih memahami cara menangani tamu ya itu sudah tugas mereka. Memperhatikan dan mengendalikan iya, tapi masuk untuk ikut campur tidak bisa.

P : Baik, pak. Kemudian, bagaimana cara mengirim pesan yang efektif ke karyawan supaya tidak mengganggu pekerjaan lainnya, pak?

IN : Himbauan itu sebenarnya lebih nyaman disampaikan ke karyawan ketika jam bekerja, meskipun mereka tidak merespon ya nanti bisa di *backup* oleh interdepartemen jadi melewati HOD nya. Kalo butuh cepat, *urgent* ya gunakan HT.

P : Jika terdapat perbedaan sudut pandang terhadap suatu pesan, apa yang akan dilakukan Pak Novel dalam menanggapi tersebut?

IN : Biasanya sudut pandang itu banyak berbeda di kalangan staf ya. Rata-rata ketika ada perbedaan HOD akan berdiskusi dengan saya untuk meminta penjelasan, dan dari situ kita akan selesaikan. Setelah itu HOD akan *nge-floor*-kan ke karyawannya. Tapi kalo sudah bisa diselesaikan langsung oleh HOD dan timnya ya sudah tidak perlu sampai ke saya.

P : Di sini adakah ketidakpercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, pak? Jika ada bagaimana cara mengatasi ketidakpercayaan tersebut?

IN : Saya tidak tau ya ada atau engganya, kepercayaan mereka ke HOD atau ke saya. Tapi sampai pada titik ini, pada tahap ini saya bersyukur sih belum ada karyawan yang tidak mempercayai saya. Semua yang saya lakukan ini tentu untuk kemajuan perusahaan ya, tidak semata-mata kepentingan pribadi. Tapi seandainya itu ada, yang saya lakukan adalah saya akan benar-benar berdiskusi, menanyakan, dan meminta petunjuk atas apa yang sudah saya lakukan. Nah dari situ saya akan memperbaiki supaya bisa menjadi *role model* yang dapat mereka percayai. Tapi sejauh ini,

keputusan saya, tindakan itu saya pertimbangkan dengan sungguh-sungguh.

P : Oke pak, baik. Menurut Pak Novel sendiri, bagaimana cara paling efektif supaya pesan yang diberikan kepada karyawan dapat diterima tanpa adanya proses penyaringan?

IN : Yang pasti adalah singkat dan jelas, tepat sasaran. Artinya apa yang mau disampaikan ya gak perlu dinarasikan terlalu banyak. Jadi bisa jadi itu sifatnya himbauan yang bisa langsung dijadikan perintah sehingga tidak ambigu.

P : Oke, baik. Pertanyaan selanjutnya itu, tugas seorang pemimpin adalah memotivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya, motivasi seperti apa yang dilakukan oleh Pak Novel sebagai seorang pemimpin di Hotel Grand Keisha?

IN : Kalo saya itu lebih suka dengan bahasa yang sederhana, kalian harus mampu menggantikan saya, posisi saya silahkan cepat digantikan. Caranya gimana, ya kamu berusaha berikan yang terbaik untuk mampu menggantikan saya. Misalkan gini, jadwal pulang harusnya jam 5 tapi saya jam 7 belum pulang, ya kamu silahkan suruh saya pulang dan ambil alih tugas dan peran saya di sini untuk memimpin hotel ini. Nah dari situ saya akan melihat bahwa kamu layak berada di posisi ini atau tidak dari tanggung jawab yang kamu ambil itu.

P : Oke pak. Untuk dapat memotivasi karyawan itu kan pemimpin harus memiliki rasa minat terlebih dahulu ke karyawan. Nah, bagaimana seorang pemimpin menumbuhkan rasa minatnya kepada karyawan?

IN : Minat itu tentunya dibarengi dengan benefit ya kalo di industri kaya gini. Ketika karyawan, ya semua tentu menginginkan diangkat menjadi karyawan tetap karena benefit yang dia dapat jauh lebih besar. Itu sih, lebih ke benefit.

P : Apakah pemimpin mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap karyawannya?

IN : Kalo kita secara general operational ya tentu saja tau, karena itu *tools* yang akan digunakan itu pasti. Jadi nanti kalo ada hal yang dia butuhkan buat pelengkap pekerjaan dia, biasanya dia akan menyampaikan itu ke atasannya.

P : Bagaimana proses motivasi tersebut terjadi ketika pemimpin mengetahui kebutuhan para karyawan?

IN : Ya segera kalo itu bisa diimplementasikan, kalo itu bisa diwujudkan, sehingga karyawan itu bisa jadi lebih bersemangat. Contoh ya, seorang PA dari HK kebetulan dia harus membersihkan lantai, membuat lantai *lobby* itu kinclong, tapi mesin itu harganya mahal sementara mesin yang kita punya rusak. Kalo kita komplain gimana ya ko kamu kerjanya gini, terus dijawab iya pak karena saya tidak menggunakan mesin untuk membersihkannya. Nah begitu kita membelikan mesin ya otomatis dia

semangatnya akan naik, disitu juga dia akan merasa termotivasi dalam bekerja.

P : Apa *reward* yang diberikan kepada karyawan supaya mereka membangkitkan semangat kerja?

IN : Apapun ya yang karyawan kerjakan, minimal *reward* itu bukan *something* ya, bukan sesuatu yang berwujud benda, tapi bisa *appreciate* atau *say thank you* itu sebenarnya adalah *reward* terbesar ketika seseorang melakukan pekerjaan dengan baik. Saya membiasakan diri saya ketika ada yang membutuhkan bantuan ya saya bantu, pekerjaan dia sudah bagus tapi ketika saya bantu jadi meringankan beban mereka ya itu bagi saya sudah *reward*. Yang kedua jangan pernah lupa untuk mengucapkan terima kasih bahwa ini semua dapat berjalan ya berkat kalian, berkat tim ini. *Reward* ini dilakukan memang ketika covid ini ya, tetapi sebelum covid kita memang memberikan *reward* berdasarkan apa yang memang layak mereka raih, seperti kenaikan jabatan, kenaikan gaji, upah, atau pemberian bonus. Karena sejak covid bisnis hotel jadi sempat turun, jadi kita mencoba membangkitkannya terlebih dahulu.

P : Prestasi apa yang diinginkan seorang pemimpin dari karyawannya ketika bekerja?

IN : Ya kalo orang hotel itu kita berpikirnya jangan ada masalah, *zero complaint*, itu aja sih tuntutan, dan yang pasti sudah tercantum di visi misi ya nanti kamu bisa lihat disitu.

P : Baik, pak. Kemudian, bagaimana tindakan karyawan setelah mendapatkan motivasi dari pemimpin?

IN : Kebanyakan setelah kita menyampaikan itu tanggung jawab karyawan jadi bisa lebih, kinerja mereka meningkat, itu yang saya lihat sendiri secara langsung ya kinerja mereka jadi lebih bagus, dan mereka bekerja jadi *happy*.

P : Adakah peningkatan dalam kinerja karyawan setelah mendapatkan motivasi? Contoh peningkatannya seperti apa, pak?

IN : Oh ya pasti ada. Karyawan ini kan kadang tidak tau apa yang harus mereka lakukan, saya selalu membagikan tiga hal pokok yaitu *care for staff, care for association, care for guest* karena dalam dunia bisnis. Saya selalu terangkan tiga ini dari awal. Jadi contoh peningkatannya adalah ketika saya mengucapkan terima kasih atas hal kecil yang dia lakukan maka itu akan terus dia lakukan, bahkan sampai ke orang lain. Ketika karyawan di *DW kitchen* misalnya saya jadikan staf tetap, maka cara kerja dia jadi semakin membaik, mencuci piring jadi lebih bersih, kinclong, dan cepat. Di FO saya berikan bonus karena kinerjanya bagus ya mereka akan terus meningkatkan kinerja mereka, mereka akan jadi lebih bersemangat dalam melayani tamu. Ya semacam itu yang saya lihat.

P : Apa tujuan yang ingin dicapai oleh Hotel Grand Keisha?

IN : *One vision*, satu visi bahwa yang dibawa ke depan itu semua karyawan sama. Tujuannya membangun visi itu sama, bisa dilihat di visi hotel ini, nanti saya tunjukkan ya.

P : Baik, pak nanti saya akan lihat di visi Hotel Grand Keisha ya pak. Nah ini *the last question* pak, bagaimana cara mencapai tujuan dari Hotel Grand Keisha dari motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin?

IN : Terus menerus kita ikut terlibat sebagai pemimpin itu, terutama ya di depan kita menjadi contoh, di tengah kita membantu mereka, di belakang kita mendorong. Konsep itu yang saya terapkan dan lakukan, selain itu saya selalu ingat bahwa saya harus menjadi *role model* yang baik bagi karyawan. Kalo itu sudah saya jalankan, saya yakin visi, tujuan dari hotel tadi tidak akan berat untuk dicapai bersama-sama. Ketika saya memotivasi mereka dalam bekerja, maka saya tau mereka akan bekerja secara maksimal. Untuk mencapai *zero complaint* itu bisa ko dengan kerja sama tim. Kita pernah menerima meeting besar dari pemerintah ya dan itu kita tidak menerima komplain sama sekali karena kerja sama tim yang kompak. Jadi itu bisa terus dilakukan jika kita terus bekerjasama.

P : Baik Pak Novel, terima kasih banyak atas waktu dan kesempatannya. Selama kurang lebih hampir dua jam saya mewawancarai bapak. Senang sekali bisa mendapatkan jawaban terbuka dari Pak Novel. Terima kasih sudah berkenan membantu skripsi saya pak, sehat selalu ya pak.

IN : Iya, Del sama-sama ya. Kamu juga sukses terus skripsinya. Kalau ada yang masih perlu ditanyakan bisa datang lagi.

P : Baik, Pak Novel. Terima kasih banyak.



**Transkrip Wawancara Front Office Manager sebagai Manajer Menengah di
Hotel Grand Keisha Yogyakarta**

Narasumber : Dwi Ken (DK)

Peneliti : Teresia Tri Adelita Manik (P)

Hari/Tanggal Wawancara : Selasa, 23 Agustus 2022

Pukul : 15.00 WIB – 17.00 WIB

P : Halo, Mas Ken selamat sore. Mas Ken terima kasih ya atas kesempatan dan waktunya untuk membantu penelitian saya. Nah di sini saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan *downward communication*, mas. Penelitian saya berjudul Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Nah jadi bagaimana struktur organisasi di Hotel Grand Keisha Yogyakarta ini ya mas? Dimohon untuk penjelasannya juga ya mas mengenai jobdesk dari setiap posisi dalam struktur organisasi di hotel ini.

DK : Struktur organisasi di sini itu dipimpin oleh pak dirut. Terus di bawah pak dirut itu ada dua divisi, itu ada divisi bisnis sama divisi operasional. Nah di bawah divisi-divisi itu ada departemen yang berkaitan. Kalo jobdesknya pak dirut itu mengarahkan dan mengambil keputusan untuk perusahaan berjalan sesuai keinginan owner. Kalo HOD jobdesknya menjalankan perintah dari dirut untuk bisa menghasilkan hasil yang sesuai

dengan keinginan perusahaan atau owner. Kalo supervisor itu jobdesknya ya mengawasi dan menjadi contoh ke bawahan supaya jobdesk masing-masing berjalan dengan sesuai.

P : Baik, mas. Lalu, apakah ada dokumen yang digunakan sebagai pegangan bersama?

DK : Ada, kalo tentang struktur organisasi itu di bawah, di basement itu ada, di office juga ada. Terus ada SOP juga itu isinya manual book, di situ mengatur segala peraturan perusahaan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

P : Lalu, siapakah pemimpin dalam struktur organisasi di Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

DK : Di paling atas itu ada direktur utama ya, itu Pak Novel, terus wakilnya ada Pak Didik.

P : Apakah seluruh karyawan mengetahui tingkatan struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

DK : Sejauh ini saya liatnya mereka semua tau tingkatannya, ya tingkatan secara umumnya sih. Soalnya kan memang di setiap office itu ada strukturnya, mereka punya, gitu.

P : Bagaimana cara seorang pemimpin mengkomunikasikan kepada seluruh karyawannya mengenai struktur organisasi?

DK : Biasanya kan tiap pagi ada briefing tuh, nah dari briefing itu nanti diinformasikan ke bawahannya.

P : Bagaimana komunikasi yang terjadi dalam struktur organisasi tersebut?

DK : Komunikasinya biasanya dari dirut ke HOD, terus HOD ke karyawan di masing-masing departemennya. Penyampaiannya secara singkat dan jelas, soalnya kan tiap departemen itu kesibukannya berbeda, jadi pake kata-kata yang bisa cepet dimengerti.

P : Apakah komunikasi yang dilakukan hanya mengalir dari atasan ke bawahan?

DK : Iya, soalnya informasinya itu sudah pasti tepat dan bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Tapi gak menutup kemungkinan kalo bawahan ke atasan juga bisa, soalnya mereka juga kan yang langsung ketemu sama tamu. Tapi lebih seringnya ya dari atasan ke bawahan.

P : Apakah di Hotel Grand Keisha ini terjadi komunikasi lintas jabatan, mas?

DK : Terjadi, jadi kita itu saling koordinasi dengan baik dan memang harus baik koordinasinya. Misalkan saya lagi *shift* terus saya mau kasih info ke HK yang ada di *room* nomer sekian, ya saya pake HT untuk infokan itu. Itu kan sudah komunikasi lintas jabatan tuh. Jadi saya gak info dulu ke HODnya, tapi langsung aja ke yang ada di *room*.

P : Kendala apa yang dihadapi dalam struktur organisasi tersebut?

DK : Terkadang informasi itu bisa datang dengan sangat lambat, jadi *briefing* itu kan waktunya belum tentu kapan selesai ya, jadi kadang staf itu udah mencar aja ke jobdesknya masing-masing. Jadi info yang dari *briefing* sama dirut belum bisa sampai ke semua staf. Jadi kecepatan dalam menyampaikan informasi apapun itu harus ditingkatkan sih.

P : Bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam menangani kendala tersebut?

DK : Evaluasi, ko bisa staf ini terlambat tau infonya. Terus dari masalah itu, jadi *briefing*-nya lebih diefisienkan lagi waktunya atau di kontak di grup kalo ada informasi ini biar mereka langsung tau.

P : Apa yang menjadi tugas, peran dan tanggung jawab dari seorang pimpinan Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

DK : Memastikan semua lini, semua divisi berjalan dengan arahan yang diperintahkan. Kalo saya sebagai pemimpin di FO saya akan memastikan kalo kerja FDA itu baik, mereka melayani dengan baik, saya juga turun tangan di bagian meja depan.

P : Bagaimana tugas, peran, dan tanggung jawab di Hotel Grand Keisha ini ditentukan tiap departemennya?

DK : Itu kembali ke masing-masing HOD. Karena ya kita-kita ini yang paham orang ini cocoknya di bagian mana, biar semuanya bisa terkendali.

- P : Apakah penentuan tugas, peran, dan tanggung jawab karyawan di Hotel Grand Keisha ini sudah sesuai antardepartemen?
- DK : Sudah, semuanya sudah sesuai karena ini sudah disesuaikan dan disepakati bersama, ada juga kontraknya jadi gak mungkin kalo gak sesuai.
- P : Bagaimana cara mengetahui jika penentuan tugas dan tanggung jawab tersebut dapat dikatakan sesuai bagi masing-masing karyawan?
- DK : Kita liat dari keseharian mereka, si karyawan ini kalo dikasih tugas bisa ngerjainnya gak sih. Kalo bisa ya berarti emang udah sesuai kan, kalo belum ya tetap kita ajari pelan-pelan supaya terbiasa. Kalo masih belum bisa juga baru kita alihkan ke tugas yang memang dia kuasai.
- P : Bagaimana cara berkoordinasi antardepartemen ke pimpinan di Hotel Grand Keisha?
- DK : Dengan melakukan *briefing* setiap pagi sebelum berkegiatan, dirut dan semua HOD bakal ngadain *morning briefing*, nah disitu mereka saling berkoordinasi antardepartemen.
- P : Apakah tugas, peran, dan tanggung jawab yang diberikan memudahkan karyawan dalam berkoordinasi atau justru menyulitkan bagi karyawan?
- DK : Iya tentu jadi memudahkan, karena ada tahapan-tahapannya untuk koordinasi. Bisa saja dari karyawan ke supervisor atau HOD, terus nanti dibahas di *morning briefing*.

- P : Media apa yang digunakan dalam berkomunikasi dengan karyawan?
- DK : Kita pake grup WA, bisa juga chat di WA pribadi, sama HT itu dipake kalo emang bener-bener harus dikerjakan dengan cepat.
- P : Apa yang biasa dibahas dalam media tersebut?
- DK : Kegiatan operasional sih. Isinya itu ada arahan, perintah, informasi yang pastinya berkaitan sama pekerjaan. Misalnya di FO ada perintah besok pake seragam batik ya lewat media WA itu kita kasih infonya. Atau bahas hari ini occ berapa banyak, dan harga *room*-nya di *rate* mana.
- P : Apakah dalam media tersebut terdapat semua karyawan?
- DK : Iya ada, semua karyawan harus ada di grup itu biar gak repot harus ngasih tau satu per satu, jadi langsung aja *share* di grup.
- P : Pesan apa yang seringkali dibahas dalam media tersebut?
- DK : Informasi yang kaitannya dengan *room*, kebutuhan tamu, dan *grooming*. Ada juga pesan untuk meningkatkan kinerja, tetap fokus dalam jobdesk masing-masing, dan yang paling penting tetap jaga kesehatan.
- P : Apakah mendapatkan *feedback* dari karyawan ketika ada informasi tersebut?
- DK : Ada, kalo dari HT pasti ada. Kalo kita ngomong di HT ditujukan untuk siapa, ya mereka harus jawab copy atau *ter-copy* yang artinya kalo mereka sudah menerima pesan itu dan akan segera dikerjakan. Kalo di WA ya

mungkin dapat balesannya agak lama, karena gak semuanya pegang hp kalo lagi kerja.

P : Apakah terjadi interaksi komunikasi yang aktif dalam media tersebut?

DK : Iya, sangat aktif sekali. Justru di FO media-media itu gak boleh pasif, karena kami yang ada di bagian terdepan dari hotel. Info itu harus selalu masuk dan harus selalu ada.

P : Hal apa yang menjadi kendala dalam mengkomunikasikan melalui media tersebut?

DK : Masalah sinyal sih paling sering, apalagi semuanya kan elektronik. HT itu kalo batrenya habis ato berada di jangkauan yang jauh, jadi suaranya bisa putus-putus. Kalo WA biasanya dari pribadi masing-masing yang sering slow respon, padahal lagi urgent.

P : Budaya adat istiadat karyawan di Hotel Grand Keisha ini kan berbeda-beda ya mas, bagaimana cara menangani perbedaan tersebut?

DK : Di sini saling toleransi, komunikasi kaya biasa aja dan saling mengenal satu sama lain. Toleransi ini gak buat perbedaan itu jadi keliatan.

P : Kendala seperti apa yang dialami karyawan dalam menoleransi perbedaan budaya di Hotel Grand Keisha?

DK : Gak ada kendala sama sekali, karena saling toleransi. Ibadah ya ibadah masing-masing, bahasa juga tetap menggunakan bahasa Indonesia. Jadi gak ada kendalanya.

P : Bagaimana hubungan antarkaryawan dan pimpinan yang terjalin di Hotel Grand Keisha?

DK : Hubungannya sangat baik ya, tidak ada batasan juga. Jadi di Grand Keisha ini menerapkan budaya toleransi yang cukup tinggi. Contohnya saja kita menerapkan sistem duduk sama rendah, berdiri sama tinggi, berarti kita punya hak dan kewajiban yang sama adilnya.

P : Hotel Grand Keisha merupakan salah satu hotel bintang 4 yang ada di Yogyakarta, apakah teknologi yang digunakan oleh Hotel Grand Keisha sudah seluruhnya terpenuhi atau masih ada kekurangan dalam konteks teknologi?

DK : Kalo di FO saya rasa sudah cukup, semua teknologinya sudah sesuai standar perhotelan yang berlaku.

P : Hotel Grand Keisha berada di jantung kota Yogyakarta, dampak apa yang diberikan berdasarkan letak geografis fisik tersebut bagi jalannya perusahaan?

DK : Sebenarnya ini bukan di jantung juga sih, mungkin memang dokumennya belum sempat diperbarui ya. Jadi kita memang ada di tempat yang cukup strategis jadi dampak yang diberikan dari strategisnya ini tamu bisa milih

buat nginep di Grand Keisha karna dekat dengan tempat makan, tempat wisata. Hotel ini dekat dengan tempat-tempat yang biasa tamu ingin kunjungi.

P : Kemudian, faktor internal seperti apa yang memberikan perubahan bagi Hotel Grand Keisha?

DK : Karyawan yang punya ide-ide baru itu bisa buat perubahan buat GK. Misalnya kitchen punya ide masakan baru, maka sales akan bantu promosiin ide itu ke tamu atau client. Jadi hal itu bisa buat perubahan bagi GK, mungkin meningkatkan revenue GK.

P : Sedangkan, faktor eksternal apa yang memberikan perubahan bagi Hotel Grand Keisha?

DK : HRD itu sering ngajar di SMA atau di universitas, jadi GK bisa lebih dikenal sama orang luar. Nah biasanya nanti mereka kalo ngadain *meeting* atau *table manner*, akan diadakannya di GK.

P : Apa program yang sedang dikerjakan oleh Hotel Grand Keisha saat ini?

DK : Ini lagi ada program *go green*, jadi kita mengganti semua yang bahan plastik jadi ke bahan kaca gitu.

P : Peran apa yang diterapkan oleh Mas Ken terhadap program tersebut?

DK : Kalo saya menginfokan ke karyawan untuk lebih meminimalisir penggunaan bahan plastik karena itu susah terurai. Dan memberi contoh dengan membawa *tumbler* daripada pesen dan pake yang plastik.

P : Apa kelompok target sasaran yang diharapkan dari program tersebut?

DK : Semua tamu, baik tamu yang pernah menginap di GK maupun tamu yang akan menginap di GK.

P : Bagaimana peran pemimpin dalam mencapai target sasaran tersebut?

DK : Mengamati program tersebut apakah sudah berjalan atau belum, memberikan perintah ke sales untuk membuat pengumuman mengenai program yang sedang dijalankan mungkin penyebaran flayer atau dipasang di website GK.

P : Bagaimana proses pelaksanaan program tersebut?

DK : Prosesnya menghubungi vendor yang berkaitan dengan dispenser, mengganti botol plastik ke botol kaca di seluruh kawasan. Lalu ada koordinasi tiap departemen supaya target itu bisa terpenuhi.

P : Apakah terdapat struktur organisasi yang berbeda dalam menjalankan program tersebut?

DK : Gak ada, semua departemen masuk dalam program itu.

P : Apa peran Mas Ken dalam pelaksanaan program tersebut?

DK : Mengawasi dan mengontrol karyawan yang ada di FO supaya menerapkan program yang berlaku. Memberikan teguran kalo ada yang melanggar, jadi saling *care*.

P : Siapakah yang memiliki kewenangan untuk memberikan instruksi tugas kepada karyawan di Hotel Grand Keisha?

DK : Pak dirut dan HOD, biasanya ya manajer masing-masing departemen yang memberikan tugas ke stafnya.

P : Bagaimana komunikasi yang dilakukan ketika menginstruksikan tugas di Hotel Grand Keisha?

DK : Komunikasinya dilakukan di morning briefing, kemudian HOD nanti yang akan membagikan informasi itu ke staf, dan mereka akan mengerjakan sesuai perintah atasan.

P : Tahapan apa saja yang dilakukan ketika bekerja di Hotel Grand Keisha?

DK : Sesuai dengan SOP yang ada di tiap departemen, kalo di FO ya prepare, seperti grooming itu penting sekali ya, terus persiapan alat atau bahan yang nantinya akan digunakan ketika bekerja. Jadi semua sudah diatur di SOP.

P : Tindakan apa yang akan dilakukan jika instruksi tersebut tidak tersampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan?

DK : Akan dilakukan evaluasi ketika morning briefing, lalu dicarikan solusi dari masalah tersebut.

P : Apakah ada penjelasan mengenai tujuan pekerjaan yang akan dilakukan karyawan?

DK : Ada

P : Bagaimana menjelaskannya supaya dapat diterima baik oleh karyawan?

DK : Biasanya bakal ada yang namanya training, training ini bisa dilakukan oleh HRD, bisa juga training per departemen. Dalam training itu yang dijelaskan semua hal tentang pekerjaan mereka, kalo ada yang gak jelas ya bisa ditanyakan ke HOD.

P : Apakah tujuan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya? Tolong dijelaskan keterkaitan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya.

DK : Iya, supaya mereka bisa lebih fokus dalam bekerja dan gak ketumpuk pekerjaannya. Contohnya, di FO bagian meja depan selain melayani tamu, mereka juga harus mengecek occ-nya, masih berapa room yang kosong, masih berapa tamu yang belum check in, apa yang dibutuhkan tamu. Ya kurang lebih seperti itu. Nah nantinya ini harapannya biar bisa menghasilkan hasil yang diharapkan. Kita juga harus bekerja sama untuk saling backup, jadi kalo ada telfon ya yang di office harus bisa bantu jawab, gak semuanya dialihkan ke depan.

P : Sebagai seorang pemimpin, bagaimana mengetahui jika karyawan tersebut dapat atau tidaknya dalam memotivasi dirinya sendiri?

DK : Diliat dari hasil kerja mereka, dari sikap mereka selama bekerja. Kalo karyawan ini diberikan tugas, bisa gak sih dia ngerjain dengan bener, instruksi yang dikasih dia paham atau engga.

P : Apakah ada takaran dalam pemberian informasi rasional terhadap karyawan yang dapat maupun dengan yang tidak dapat memotivasi diri sendiri? Mengapa?

DK : Ada, karena setiap orang itu kan punya cirinya masing-masing ya. Mereka punya daya tangkap atau kemampuan masing-masing, jadi kami sebagai pemimpin juga mengerti hal itu. Jadi informasi yang kami kasih juga takarannya berbeda sesuai kemampuan mereka.

P : Bagaimana cara membangun loyalitas karyawan?

DK : Loyalitas ini dibangun dari diri sendiri, kalo mereka bersyukur atas apa yang bisa mereka peroleh dibandingkan dengan orang lain maka mereka akan membangun loyalitas itu sendiri. Saya sebagai pemimpin juga akan membangun loyalitas mereka dengan memberikan mereka kepercayaan untuk menangani tamu dengan *shift*-nya masing-masing, akan mengadakan training leadership secara internal juga.

P : Bagaimana cara membangun moral karyawan sesuai dengan peraturan yang ada di Hotel Grand Keisha?

DK : Dengan mengingatkan 4S dan SOP yang berlaku, diadakan *training*, *general staff meeting*, atau *outing* untuk membangun *teamwork*.

P : Bagaimana cara Mas Ken memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya?

DK : Memberikan pujian atas kerja keras mereka, mengucapkan terima kasih karena mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik hari ini, dan memberikan *reward* seperti hari libur. Karena kalo di FO itu libur kadang cuma seminggu sekali aja.

P : Nilai apa yang menjadi pegangan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya?

DK : 4S itu kalo gak salah ada smile, sporty, syari, dan smart ya.

P : Bagaimana melakukan pekerjaan di Hotel Grand Keisha sesuai dengan nilai tersebut?

DK : Kalo smile itu harus ditunjukkan senyum terbaik kepada tamu, meskipun pake masker kan tetep keliatan tuh dari sorot matanya kalo orang ini senyum atau engga sih. Kalo smart ya bagaimana kita memikirkan supaya bisa *zero complaint*, apalagi FO itu yang paling sering dapet telfon dari tamu untuk komplain. Lalu sporty ya kaya pakaian sehari-hari yang kita pakai. Syari itu dengan meningkatkan ibadah masing-masing.

P : Kendala seperti apa yang dialami ketika berpegang pada nilai tersebut?

DK : Kendala itu pasti ada ya, contohnya saja kalo kita sering mendapatkan komplain dari tamu. Atau mungkin ibadah kita yang kurang, ya itu kembali lagi ke masing-masing pribadi.

- P : Bagaimana cara mengatasi kendala tersebut?
- DK : Kita saling mengingatkan saja kalau 4S itu sangat penting dalam bekerja. Jika masih belum ada perubahan, maka akan ada evaluasi.
- P : Bagaimana menjelaskan praktik organisasi kepada karyawan?
- DK : Dengan training internal atau diadakan HRD, dan sosialisasi melalui event, seperti *general staff meeting* (GSM)
- P : Bagaimana menjelaskan peraturan yang ada di Hotel Grand Keisha kepada karyawan?
- DK : Morning briefing itu selalu dilakukan oleh dirut dan HOD, disitu akan dijelaskan peraturan yang boleh atau tidak boleh dilakukan. Lalu disebar di grup WA supaya semua staf mengetahui informasi tersebut. Adapun SOP yang berlaku di tiap departemen.
- P : Bagaimana menjelaskan *corporate culture* yang ada di hotel?
- DK : Dengan *training*, jadi ada *training* rutin juga ke *all staff* dan anak-anak *training*, DW juga.
- P : Apakah ada kendala dalam memberikan informasi tersebut?
- DK : Ada, karena tiap departemen punya kesibukannya sendiri jadi gak semua karyawan bisa dateng ke training itu.
- P : Bagaimana *feedback* dari Mas Ken dalam menanggapi karyawan yang memberikan hasil memuaskan dalam bekerja?

DK : Pemberian *reward* sesuai dengan hasil yang mereka kerjakan, seperti libur tambahan, bonus, atau kenaikan gaji.

P : Bagaimana *feedback* dari Mas Ken dalam menanggapi karyawan yang memberikan hasil kurang memuaskan dalam bekerja?

DK : Saya akan memberikan semangat ke merek supaya mereka gak patah semangat, saya akan bantu kalau memang ada kesulitan, memberikan dorongan supaya mereka tetap meningkatkan semangat kerjanya. Akan saya adakan training juga supaya hasil yang kurang memuaskan itu tidak terulang lagi.

P : Apakah ada keterbukaan informasi kepada seluruh karyawan di Hotel Grand Keisha?

DK : Iya informasi secara umum aja, kalo informasi keseluruhan sampai informasi tentang bisnis sih gak semua karyawan tau. Cukup HOD dan dirut aja yang tau tentang informasi bisnis.

P : Bagaimana proses komunikasinya supaya semua karyawan mengetahui informasi tersebut?

DK : Kalo informasi secara generalnya mereka akan mengetahui dari training-training yang diadakan secara berkala, baik training internal departemen atau training dengan HRD.

P : Apakah Mas Ken lebih mempercayai kekuatan pesan tulisan dibandingkan pesan secara lisan?

DK : Iya, karena itu berupa data-data pasti. Kalo cuma sekedar lisan saja, biasanya akan ada kata ‘kayaknya’ jadi itu bukan informasi valid. Tapi kalo tulisan sudah pasti datanya, dan buktinya.

P : Pesan tulisan berupa apa yang pemimpin percayai?

DK : Daily report, setiap hari FO punya daily report mengenai kondisi operasional.

P : Apakah Mas Ken sering memberikan pesan tulisan kepada karyawannya?

DK : Iya, saya sering share di grup WA terkait instruksi tugas yang harus mereka kerjakan.

P : Bagaimana cara mengatasi karyawan yang tidak menanggapi seluruh pesan tersebut?

DK : FO itu bukan departemen yang selalu *slow* untuk megang hp, jadi saya paham jika mereka gak menjawab pesan saya. Tapi ketika pesan saya diabaikan berjam-jam maka akan saya remind langsung orangnya, atau saya chat secara personal.

P : Apakah ada batas waktu bekerja di Hotel Grand Keisha?

DK : Ada, 8 jam kerja. Kami gak punya waktu istirahat 1 jam sama kaya karyawan lain karena tugas kami, tapi 8 jam kerja itu semua serentak sama saja dengan departemen lain.

P : Bagaimana membatasi pengiriman pesan atau informasi dari atasan ke bawahan?

DK : Kalo saya tau timing yang pas, ketika saya tau karyawan ini sedang off maka saya tidak akan mengirim pesan ke dia, atau jika memang pesan itu untuk karyawan yang off maka saya akan berikan langsung melalui chat maupun ketika saat dia sudah shift. Jadi tau waktu yang tepat.

P : Bagaimana cara mengirim pesan yang efektif kepada karyawan supaya tidak mengganggu pekerjaan lainnya?

DK : Lewat WA, jadi ketika dia membuka pesan yang saya kirim saya akan beranggapan jika dia sudah selow makanya ada waktu buat buka WA, jadi pesan itu akan dikerjakan. Dan menurut saya itu cukup efektif dan tidak akan mengganggu pekerjaan lainnya. Tapi kalo dia masih ada banyak kerjaan tapi sudah megang hp, itu kan menjadi tanda tanya kenapa main hp ketika kerjaan masih harus dikerjakan dan ada deadline. Begitu sih menurut saya.

P : Jika terdapat perbedaan sudut pandang terhadap suatu pesan, apa yang akan dilakukan seorang pemimpin kepada karyawannya?

DK : Ajak diskusi terbuka untuk mencari jalan tengahnya, karena perbedaan pendapat itu bisa sering terjadi. Jadi kita akan pilih yang berdasarkan diskusi tadi.

P : Bagaimana cara mengatasi ketidakpercayaan karyawan terhadap seorang pemimpin?

DK : Saya gak tau ya disini ada atau enggaknya karyawan yang tidak percaya dengan pak dirut maupun ke saya. Tapi apa yang saya berikan itu memang sudah melalui tahapan briefing. Tapi misalkan saja memang terjadi ketidakpercayaan itu, maka saya akan mengajak diskusi apa yang menjadi masalah. Jika memang saya melakukan itu ya saya akan mengakui saya bersalah, dan akan memperbaiki itu. Dan saya juga akan meminta mereka untuk selalu berada di jalan yang benar, kalau saya salah maka ikuti yang benarnya.

P : Bagaimana cara paling efektif supaya pesan yang diberikan kepada karyawan dapat diterima tanpa ada proses penyaringan?

DK : Pesan yang disampaikan di GK ini semua penting dan semua memang harus dikerjakan. Ketika mereka tidak mengerjakan instruksi tugas tersebut maka cara paling efektif adalah langsung memberikan perintah secara lisan, bukan lagi dengan tulisan.

P : Tugas seorang pimpinan adalah memotivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya, motivasi seperti apa yang dilakukan oleh Mas Ken sebagai seorang pemimpin?

DK : Saya sering mengapresiasi kerja keras staf di FO, ucapan terima kasih itu menjadi ucapan yang membuat mereka senang karena merasa pekerjaannya baik. Di Grand Keisha juga sering ada reward, seperti

kenaikan gaji atau pemberian tunjangan atau bonus, reward lainnya juga bisa berupa hari libur yang biasanya seminggu sekali sekarang jadi dua kali bahkan tiga kali.

P : Bagaimana Mas Ken menumbuhkan rasa minatnya kepada karyawan?

DK : Kalau seorang karyawan sudah masuk dalam ruang lingkup FO itu pasti rasa minat saya ke dia sudah pasti ada. Saya harus tau karakteristik orang ini gimana sih supaya saat saya kasih instruksi tugas juga jadi mudah. Dia juga bisa mengerjakan tugas yang saya kasih.

P : Apakah Mas Ken mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap karyawannya?

DK : Iya pastinya saya tau, karena di sini kan kita family ya jadi apa yang kita butuhkan satu sama lain itu saya ngerti.

P : Bagaimana proses motivasi tersebut terjadi ketika Mas Ken mengetahui kebutuhan para karyawan?

DK : Ketika saya tau, misalnya karyawan A terlalu lelah karena selalu mendapatkan shift malam ya ketika dia membutuhkan pergantian jadwal saya bisa kasih itu. Saya juga bisa kasih hari libur juga. Nah nanti mereka akan merasa bersemangat lagi kan kerjanya, jadi apa yang mereka butuhkan ya saya coba pertimbangkan untuk direalisasikan kalau memang itu memungkinkan.

P : Apa *reward* yang diberikan kepada karyawan supaya mereka membangkitkan semangat kerja?

DK : Ya tadi bisa saja hari libur tambahan, kenaikan gaji, pemberian bonus, tunjangan, bahkan bisa juga kenaikan jabatan tergantung dari hasil kerja mereka.

P : Prestasi apa yang diinginkan Mas Ken dari karyawannya ketika bekerja?

DK : Karyawan bisa cepat belajar dan beradaptasi dengan lingkungan kerja, bisa mendapatkan *zero complaint*, bisa mencapai target yang sudah direncanakan oleh manajemen. Itu sih paling penting.

P : Bagaimana tindakan karyawan setelah mendapatkan motivasi dari pimpinan?

DK : Yang saya lihat mereka jadi makin semangat dalam bekerja, hasil kerja mereka juga selalu membuat kami puas, kinerja mereka jadi semakin membaik.

P : Adakah peningkatan dalam kinerja karyawan setelah mendapatkan motivasi? Contoh peningkatannya seperti apa?

DK : Tentu ada, misalnya yang biasanya di office itu takut untuk angkat telfon karena masih baru dan belum mengerti tentang keseluruhan hotel jadi biasanya mereka akan alihkan ke depan. Nah sekarang setelah mereka jadi staf tetap, mereka jadi berani untuk ngobrol dengan tamu, jadi tau melayani tamu dan mengatasi komplain dari tamu. Mereka juga jadi cepat

belajar tentang product knowledge hotel, jadi dengan mudah mereka menjawab pertanyaan-pertanyaan tamu.

P : Apa tujuan yang ingin dicapai oleh Hotel Grand Keisha?

DK : *Revenue* selalu mencapai target dan *zero complaint*, itu yang terpenting. Untuk lebih jelasnya bisa liat di visi misi GK, itu versi lebih panjangnya.

P : Baik mas. Kemudian, bagaimana cara mencapai tujuan dari Hotel Grand Keisha dari motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan?

DK : Dengan mengembangkan *teamwork*, caranya ya ajak outing, beri apresiasi tentang kerja mereka entah itu baik atau buruk setidaknya jangan sampai membuat mereka menyerah. Kasih *reward* yang sesuai dengan hasil kerja mereka. Nah semua itu nanti hasilnya tujuan hotel jadi tercapai.

P : Baik, Mas Ken, sekian dulu wawancaranya. Terima kasih banyak ya mas sudah mau diwawancarai di tengah kesibukannya Front Office.

DK : Gapapa, Del. Saya seneng kalo bisa bantu.

P : Terima kasih, mas. Sukses selalu ya mas, dan semoga tujuan Grand Keisha bisa tercapai semuanya. Sehat selalu ya mas.

DK : Amin, makasih ya, Del. Kamu juga sukses ya skripsinya.

P : Iya mas.

Transkrip Wawancara Housekeeping Supervisor sebagai Manajer Lini Pertama di Hotel Grand Keisha Yogyakarta

Narasumber : Yeni Susanto (YS)

Peneliti : Teresia Tri Adelita Manik (P)

Hari/Tanggal Wawancara : Rabu, 24 Agustus 2022

Pukul : 15.00 WIB – 17.00 WIB

P : Selamat sore, Mas Yeni. Mas, terima kasih banyak ya atas kesempatan dan waktunya untuk membantu penelitian saya. Di sini saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan *downward communication*, mas. Penelitian saya berjudul Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Nah jadi bagaimana struktur organisasi di Hotel Grand Keisha Yogyakarta ini ya mas? Dimohon untuk penjelasannya juga ya mas mengenai jobdesk dari setiap posisi dalam struktur organisasi di hotel ini.

YS : Iya, Del selamat sore. Tadi tanya tentang struktur organisasi ya. Struktur organisasi di hotel GKY ini itu dipimpin oleh seorang direktur utama, kemudian ada garis ke bawah ke dua divisi itu ada divisi bisnis dan divisi operasional. Divisi bisnis itu berisi departemen yang berkaitan dengan bisnis internal ataupun eksternal. Kalo divisi operasional berkaitan dengan jalannya operasi hotel ini. Nah untuk jobdesknya itu direktur utama

bertanggung jawab baik dari bisnis maupun operasional hotel untuk mencapai prestasi dan revenue yang baik. Kalo divisi bisnis itu bertanggung jawab untuk mencapai tujuan hotel dalam segi bisnis, seperti sales ya membooking kamar atau ruang meeting, mengadakan kerjasama dengan pihak luar. Kalo divisi operasional ya bertanggung jawab jalannya hotel, seperti HK membersihkan room, outdoor, selalu menjaga kebersihan dan harumnya hotel ini.

P : Apakah ada dokumen yang digunakan sebagai pegangan bersama, mas?

YS : Dokumen tentang struktur organisasi ya? Ada, di basement itu ada strukturnya, di departemen juga ada strukturnya.

P : Siapakah pemimpin dalam struktur organisasi di Hotel Grand Keisha Yogyakarta, mas?

YS : Bapak Ibnu Novel Hafidz sebagai direktur utama.

P : Apakah seluruh karyawan mengetahui tingkatan struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

YS : Iya tau, sejauh ini saya mengira mereka semua tau ya untuk semacam struktur organisasi atau mengenal lah minimal.

P : Bagaimana cara Mas Yeni mengkomunikasikan kepada seluruh karyawannya mengenai struktur organisasi?

YS : Diawal itu akan dijelaskan oleh HRD ketika *induction*. Terus jika belum jelas akan dijelaskan oleh masing-masing HOD departemennya bekerja atau saya sebagai supervisor.

P : Bagaimana komunikasi yang terjadi dalam struktur organisasi tersebut?

YS : Komunikasinya baik, komunikasi dua arah atasan dengan bawahan. Kalo ada masalah ya antardepartemen akan saling bertemu untuk menyelesaikan masalahnya.

P : Apakah komunikasi yang dilakukan hanya mengalir dari atasan ke bawahan?

YS : Tidak, komunikasi juga dilakukan dari bawahan ke atasan. Kalo ada masalah biasanya yang tau duluan itu bawahan baru nanti disampaikan ke atasan. Karena yang terjun ke lapangan langsung itu kan karyawan ya, jadi mereka yang lebih dulu menemukan masalah.

P : Apakah terjadi komunikasi lintas jabatan?

YS : Iya terjadi, kalo saya sebagai supervisor memiliki masalah dalam pekerjaan saya akan berdiskusi dengan direktur utama tanpa melalui HOD. Atau ketika karyawan saya memiliki masalah tapi langsung ngomong ke HOD tanpa melalui saya sebagai supervisor juga sering terjadi.

P : Kendala apa yang dihadapi dalam struktur organisasi tersebut?

YS : Kendala yang sangat sering terjadi itu kurangnya komunikasi. Jadi komunikasi antardepartemen ini kadang kurang *clear* atau dadakan ketika butuh sesuatu.

P : Bagaimana tindakan Mas Yeni sebagai seorang pemimpin di lini pertama tingkatan manajer dalam menangani kendala tersebut?

YS : Kalo saya biasanya akan koordinasi lagi dengan departemen terkait, mencari solusinya bersama-sama. Misalkan ada kurang komunikasi dengan FO ya saya akan bertemu dengan HOD nya dan menanyakan bagaimana ini kelanjutannya, kenapa bisa begini, dan gimana solusi yang tepat dari masalah itu.

P : Apa yang menjadi tugas, peran dan tanggung jawab dari seorang pimpinan Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

YS : Memantau, memastikan, mengawasi semua operasional departemen agar berjalan lancar mulai dari *client* sampai tamu hotel. Kalo tugas saya ikut terjun ke lapangan sama karyawan untuk memastikan kebersihan area hotel biar terawat dan terjaga.

P : Bagaimana tugas, peran, dan tanggung jawab di Hotel Grand Keisha ini ditentukan tiap departemennya?

YS : Sesuai dengan SOP yang berlaku di masing-masing departemen. Jadi hotel ini punya SOP yang menjadi acuan kita bekerja.

- P : Apakah penentuan tugas, peran, dan tanggung jawab karyawan di Hotel Grand Keisha ini sudah sesuai antardepartemen?
- YS : Sudah sesuai, karena kita melihat kinerja-kinerja yang dilakukan juga baik dan mereka juga gak ada sih rasa keberatan selama bekerja di sini.
- P : Bagaimana cara mengetahui jika penentuan tugas dan tanggung jawab tersebut dapat dikatakan sesuai bagi masing-masing karyawan?
- YS : Ya itu tadi karena mereka tidak komplain tentang pekerjaan mereka, karyawan juga sudah bekerja sesuai dengan jobdesknya masing-masing secara lancar dan gak ada kendala.
- P : Bagaimana cara berkoordinasi antar departemen ke pimpinan di Hotel Grand Keisha?
- YS : Lewat *morning briefing*. Jadi setiap pagi itu diadakan *morning briefing* yang dilakukan oleh direktur utama dan semua HOD per departemen untuk membahas apa yang akan dilakukan, apa yang sedang dikerjakan, kendala yang terjadi, dan solusi yang tepat dalam menangani kendala itu.
- P : Apakah tugas, peran, dan tanggung jawab yang diberikan memudahkan karyawan dalam berkoordinasi atau justru menyulitkan bagi karyawan?
- YS : Iya lebih memudahkan karena mereka bisa tau batasan tugas dan perannya sehingga tanggung jawab yang diampu juga sudah sesuai. Ketika ada yang perlu dikoordinasikan bisa langsung ke HOD dan sama-sama mengatasi masalah tersebut.

- P : Media apa yang digunakan dalam berkomunikasi dengan karyawan?
- YS : Kita punya grup WA, terus HT, dan email untuk berkomunikasi.
- P : Apa yang biasa dibahas dalam media tersebut?
- YS : Ya kegiatan-kegiatan operasional hotel di departemen masing-masing.
- P : Apakah dalam media tersebut terdapat semua karyawan?
- YS : Iya tentu saja. Grup WA itu semua karyawan ada termasuk DW dan anak training, HT itu ya beberapa orang aja yang pegang, email itu biasanya koordinator departemen untuk saling berkirim informasi.
- P : Pesan apa yang seringkali dibahas dalam media tersebut?
- YS : Kalo dalam lingkup departemen saya ya kegiatan operasional Housekeeping, seperti kamar sekian mau *check in* bisa dicek *room*-nya udah sedia dipake belum, tamu ini *check out room*-nya bisa mulai dibersihkan karena akan dipakai untuk jam segini, tamu ini butuh *laundry*, butuh setrika, butuh bed tambahan, dan lain sebagainya.
- P : Apakah mendapatkan *feedback* dari karyawan ketika ada informasi?
- YS : Tidak selalu, karena Housekeeping itu bukan departemen yang punya banyak waktu luang ya untuk selalu ngecek grup WA. Tapi kalo dari HT iya ada balasan *copy copy*, maksudnya *copy* adalah *ter-copy* atau orang yang dituju untuk pesan itu sudah diterima dan akan segera dilaksanakan.
- P : Apakah terjadi interaksi komunikasi yang aktif dalam media tersebut?

- YS : Iya, aktif. Semua membaca dan memahami pesan yang diberikan walaupun jarang menjawab pesan itu tapi mereka sudah menerimanya.
- P : Hal apa yang menjadi kendala dalam mengkomunikasikan melalui media tersebut?
- YS : Biasanya terjadi jaringan *trouble* ya atau sistem hotel *down* jadi pesan yang dikirim itu juga telat masuknya, atau ketika HT kehabisan batre dan gak sempet di cas karena masih di *room* jadi kita gak tau mana yang paling *urgent* untuk dibersihkan *room*-nya. Kemudian hanya mengandalkan kertas list kamar yang perlu dibersihkan.
- P : Budaya adat istiadat karyawan di Hotel Grand Keisha ini berbeda-beda, bagaimana cara menangani perbedaan tersebut?
- YS : Ya saling menghargai dan saling toleransi aja sih kalo di hotel ini.
- P : Kendala seperti apa yang dialami karyawan dalam menoleransi perbedaan budaya di Hotel Grand Keisha?
- YS : Sejauh saya bekerja di hotel GKY ini gak ada kendala dalam hal perbedaan budaya ya. Semuanya saling toleran, gak ada masalah apapun.
- P : Baik. Lalu, bagaimana hubungan antarkaryawan dan dengan Mas Yeni sebagai pemimpin di manajer lini pertama yang terjalin di Hotel Grand Keisha ini, mas?

YS : Hubungannya sangat baik, saya merespon apapun info dari mereka, dan mereka juga merespon apa yang saya suruh. Jadi kita sama-sama saling memberikan keuntungan ya.

P : Hotel Grand Keisha merupakan salah satu hotel bintang 4 yang ada di Yogyakarta, apakah teknologi yang digunakan oleh Hotel Grand Keisha sudah seluruhnya terpenuhi atau masih ada kekurangan dalam konteks teknologi?

YS : Masih ada kekurangannya, apalagi di HK ini kita butuh banyak mesin untuk membersihkan *room* sekian banyak belum lagi *outdoor*-nya, kemudian HT juga masih sedikit jadi tidak semua pegang dan infonya tidak bisa langsung diterima semua orang. Mesin sih paling penting, apalagi kalo banyak keadaan *urgent* tapi cuma punya beberapa mesin pembersih ya jadi mau gak mau harus dibersihkan manual dulu, jadi gantian.

P : Hotel Grand Keisha berada di jantung kota Yogyakarta, dampak apa yang diberikan berdasarkan letak geografis fisik tersebut bagi jalannya perusahaan?

YS : Dampaknya positif jadi tingkat hunian kamar atau *occ*-nya tinggi dan hotel GKY ini mudah diakses jadi jalan besar ini bisa langsung ketemu nih hotel ini.

P : Faktor internal seperti apa yang memberikan perubahan bagi Hotel Grand Keisha?

YS : Kerja sama tim dalam mengerjakan tugasnya supaya *zero complaint* itu menjadi faktor utama untuk memberi perubahan ke hotel. Kita jadi semakin meningkatkan *teamwork* supaya hotel di cap baik sama tamu dan *client*, sehingga *occ* terus naik dan stabil.

P : Faktor eksternal apa yang memberikan perubahan bagi Hotel Grand Keisha?

YS : Dengan adanya sekolah-sekolah yang mengadakan *meeting* di sini jadi mencapai *revenue* kita. Pemerintah yang juga mengadakan *meeting* di sini, menghabiskan *budget*-nya di GKY jadi meningkatkan pendapatan hotel.

P : Apa program yang sedang dikerjakan oleh Hotel Grand Keisha saat ini?

YS : *Eco green* dan sertifikasi halal.

P : Peran apa yang diterapkan oleh pemimpin terhadap program tersebut?

YS : Kalo saya gak masuk ke dalam program tersebut ya, tapi pak direktur ada didalamnya untuk memantau dan membantu terlaksananya program itu. Peran pak direktur itu mensosialisasikan ke semua staf dan tamu tentang program yang lagi dilaksanakan.

P : Apa kelompok target sasaran yang diharapkan dari program tersebut?

YS : Tamu atau *family* yang menginap. Jadi kita lagi proses tahapan untuk menjadi hotel yang halal tanpa menggunakan bahan-bahan seperti alkohol, jadi semua tamu bisa nginep dengan nyaman di sini.

- P : Bagaimana peran pemimpin dalam mencapai target sasaran tersebut?
- YS : Yang saya tau pak direktur akan mengadakan koordinasi dan sosialisasi di lingkup HOD. Lalu menyelesaikan sertifikasi tersebut, kemudian menyebarkan informasi ke tamu tentang program tersebut.
- P : Bagaimana proses pelaksanaan program tersebut?
- YS : Kalo *eco green* itu prosesnya kerjasama dengan vendor terkait dispenser, terus men-*support* departemen yang berkaitan dengan program itu. Kalo sertifikasi halal panjang ya prosesnya, ada pengajuan halal di *website*, kemudian pengajuan proposal, pengecekan bahan-bahan, dokumentasi bukti, dan banyak setau saya prosesnya.
- P : Apakah terdapat struktur organisasi yang berbeda dalam menjalankan program tersebut?
- YS : Iya berbeda tergantung dengan departemen yang berkaitan sama program yang dilaksanakan. Saya termasuk dalam program di *eco green* yang membantu dan sebagai penggerak program tersebut ke staf.
- P : Apa peran pemimpin dalam pelaksanaan program tersebut?
- YS : Pak direktur itu sebagai *support system* para HOD untuk secara kontinu mengadakan evaluasi dan pengawasan terhadap terlaksananya program.
- P : Siapakah yang memiliki kewenangan untuk memberikan instruksi tugas kepada karyawan di Hotel Grand Keisha?

YS : Pak direktur, terus HOD, dan juga supervisor. Mereka yang memang paham betul akan tugas yang diberikan.

P : Bagaimana komunikasi yang dilakukan ketika menginstruksikan tugas di Hotel Grand Keisha?

YS : Komunikasi yang dilakukan itu ketika ada di morning briefing. Pak direktur akan menginstruksikan sesuatu yang harus dikerjakan karyawan, kemudian HOD akan menyampaikan pesan tersebut ke masing-masing karyawan di departemennya. Bisa juga melalui grup WA yang di dalamnya ada karyawan terkait.

P : Tahapan apa saja yang dilakukan ketika bekerja di Hotel Grand Keisha?

YS : Sesuai dengan SOP yang berlaku di tiap departemen, dan corporate culture yang ada di hotel. Bekerja di GKY ini semua sudah diatur di SOP tersebut, tahapan-tahapan yang harus mereka kerjakan juga sudah ada di SOP semua.

P : Tindakan apa yang akan dilakukan jika instruksi tersebut tidak tersampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan?

YS : Diadakan evaluasi pada saat morning briefing dengan HOD. Lalu diberikan peringatan supaya berjalan sesuai dengan instruksi yang berlaku.

P : Apakah ada penjelasan mengenai tujuan pekerjaan yang akan dilakukan karyawan?

YS : Iya ada, saat diterima di GKY ini akan ada induction untuk mengenalkan hotel kepada staf baru dan ada penjelasannya di SOP.

P : Bagaimana menjelaskannya supaya dapat diterima baik oleh karyawan?

YS : Biasanya akan dilakukan oleh HRD, jadi ketika induction akan dibawa keliling hotel kemudian dijelaskan tugasnya apa saja. Jika masih belum jelas maka akan dijelaskan lebih lanjut oleh HOD terkait maupun supervisor per departemen.

P : Apakah tujuan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya? Tolong dijelaskan keterkaitan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya mas.

YS : Iya tentu saja, supaya fokus mereka juga gak kepecah ya. Selama mereka kinerjanya baik semua pekerjaan bisa dikerjakan dengan baik juga. Tujuannya sama ko, sama-sama mau mengerjakan tugas selesai dan baik, dan paling penting zero complaint.

P : Sebagai seorang pemimpin di lini pertama ya mas, bagaimana mengetahui jika karyawan tersebut dapat atau tidaknya dalam memotivasi dirinya sendiri?

YS : Bisa dilihat dari cara kerja mereka, apakah selama mereka bekerja pekerjaannya baik, hasilnya apakah memuaskan, kendala apa yang dihadapi, bagaimana mereka mengkomunikasikan kendala tersebut. Dari situ kita akan memahami mereka nih bekerja ada motivasinya gak sih.

P : Apakah ada takaran dalam pemberian informasi rasional terhadap karyawan yang dapat maupun dengan yang tidak dapat memotivasi diri sendiri? Mengapa?

YS : Tentu saja ada, ketika seseorang mampu memotivasi dirinya sendiri cara mereka bekerja itu selesai dengan cepat dan baik, jadi pesan yang akan kita sampaikan juga bisa banyak dan enak untuk diajak berdiskusi. Tapi ketika mereka malas-malasan seperti tidak ada niatan bekerja, saya juga akan malas untuk memberikan perintah ke mereka. Jadi perlu adanya kesadaran dari diri sendiri juga itu baik.

P : Bagaimana cara membangun loyalitas karyawan di hotel ini, mas?

YS : Yang pertama itu dengan memberikan apresiasi atas apa yang udah mereka kerjakan, terus memberikan kenaikan upah mungkin atau bonus, terus reward atas prestasi yang sudah dilakukan, bahkan ada yang menerima kenaikan jabatan juga. Tapi itu semua kembali lagi ke masing-masing pribadi ya bagaimana mereka merasa bersyukur atas kerjaan yang diberikan selama di sini.

P : Baik. Lalu, bagaimana cara membangun moral karyawan sesuai dengan peraturan yang ada di Hotel Grand Keisha?

YS : Biasanya disini itu ada *training all staff* ya yang tujuannya untuk memberikan training ke semua karyawan tentang *corporate culture*, di sini kita bekerja sesuai SOP dan 4S.

P : Bagaimana cara Mas Yeni memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya?

YS : Mengadakan *training* dan *coaching* internal departemen, terus mengucapkan pujian atas kerja keras mereka, memberikan hadiah walaupun gak besar ya nominalnya tapi seenggaknya berguna buat mereka, dan yang paling penting mencontohkan. Pemimpin di sini harus mampu menjadi *role model* buat karyawan.

P : Nilai apa yang menjadi pegangan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya?

YS : *Corporate culture* yang isinya itu ada 4S *smile, smart, sporty*, dan *syar'i*. Itu sudah menjadi acuan kita bekerja di hotel.

P : Bagaimana melakukan pekerjaan di Hotel Grand Keisha sesuai dengan nilai tersebut?

YS : *Smile* ya kita harus selalu tersenyum ketika bertemu dengan tamu, secapek apapun itu tetap tersenyum. *Smart* itu bagaimana cara kita supaya bekerja tanpa adanya komplain dari tamu. *Sporty* ini bisa dilihat ya dari cara berpakaian kita yang menggunakan jeans dan sneakers. Kalo *syar'i* itu ibadah sesuai dengan agamanya masing-masing.

P : Kendala seperti apa yang dialami ketika berpegang pada nilai tersebut?

YS : Kendalanya itu ketika semua yang sudah kita coba lakukan tapi gak dilakukan juga sama karyawan lain. Contoh kita senyum ke tamu, tapi di

FO karena jam yang terlampaui sibuk mereka gak sempet senyum karena udah capek duluan. Ato ketika kita sudah menggunakan seragam yang sama dengan bagus dan rapi tapi ada karyawan yang seragamnya lecek atau bau. Jadi itu kendala yang sering terjadi di sini.

P : Lalu, bagaimana cara mengatasi kendala tersebut, mas?

YS : Biasanya akan kita ingatkan ya orangnya, kalo gak bisa diingatkan akan kita evaluasi HOD di departemennya supaya dijelaskan dan dikasih arahan lah istilahnya. Karena dalam bekerja semua sudah ada aturan yang berlaku, apalagi dalam bisnis perhotelan.

P : Bagaimana menjelaskan praktik organisasi kepada karyawan?

YS : Diadakan *training all staff*, biasanya yang mengadakan itu HRD.

P : Bagaimana menjelaskan peraturan yang ada di Hotel Grand Keisha kepada karyawan?

YS : Iya itu sama dilakukan *training*, terus juga semuanya ada di SOP per departemen.

P : Bagaimana menjelaskan *corporate culture* yang ada di hotel?

YS : Nah kemarin itu baru aja ada *training* ke semua orang yang kerja di hotel ya kaya anak training, DW, dan staf juga. HRD menyampaikan bahwa semua yang sebelumnya itu terpisah-pisah terlalu banyak jadi disatukan

dalam 4S yang mana itu sudah mencakup keseluruhan aturan yang ada di sini.

P : Apakah ada kendala dalam memberikan informasi tersebut?

YS : Waktu yang tidak fleksibel sih, karena kan di hotel ini jam kerjanya per *shift* jadi kalo HRD lagi ngadain *training* di jam sore ya yang *shift* sore dan malam gak bisa ikut dan gak bisa datang. Atau ketika hotel lagi rame-ramenya dengan meeting dan tamu ya harus ada yang melayani kan.

P : Lalu cara mengatasi kendala itu apa, mas?

YS : Nanti akan di *share* pptnya ke grup besar, kalo ada yang gak paham nanti bisa dijelaskan sama orang yang dateng *training* atau dijelaskan HRDnya langsung.

P : Bagaimana *feedback* dari Mas Yeni dalam menanggapi karyawan yang memberikan hasil memuaskan dalam bekerja?

YS : Dikasih *reward*, ada juga *outing* dengan departemen tersebut untuk membangun *teamwork*.

P : Bagaimana *feedback* dari Mas Yeni dalam menanggapi karyawan yang memberikan hasil kurang memuaskan dalam bekerja?

YS : Dilakukan *coaching* untuk membina mereka supaya ya ayo kerjamu ditingkatkan lagi. Biasanya ada *punishment* ringan sih kalo kekurangannya sangat besar dampaknya.

P : Apakah ada keterbukaan informasi kepada seluruh karyawan di Hotel Grand Keisha?

YS : Gak semuanya dibuka ke staf ya tapi ada beberapa informasi yang memang bisa dikonsumsi *all staff*. Kalo untuk keterbukaan sih lebih ke HOD aja yang paling mengerti seluk beluknya hotel.

P : Bagaimana proses komunikasinya supaya semua karyawan mengetahui informasi tersebut?

YS : Kalo informasi yang *general general* aja ya itu biasanya disampaikan melalui grup WA atau diadakan *general staff meeting* (GSM).

P : Apakah pemimpin di Hotel Grand Keisha lebih mempercayai kekuatan pesan tulisan dibandingkan pesan secara lisan?

YS : Kalo saya pribadi iya, pak direktur juga iya. Karena gini, kalo melalui pesan tulisan itu ada buktinya, gak hanya sekedar omongan aja. Ada bukti, ada data valid, ada penjelasan juga jadi sudah ada semua di pesan tulisan itu.

P : Pesan tulisan berupa apa yang Mas Yeni percayai?

YS : *Daily report* yang isinya ya kegiatan-kegiatan operasional sehari-harinya di sini ngapain aja, biasanya akan dibahas waktu *morning briefing*.

P : Apakah Mas Yeni sering memberikan pesan tulisan kepada karyawannya?

YS : Iya, di grup WA gitu pesannya.

P : Bagaimana cara mengatasi karyawan yang tidak menanggapi seluruh pesan tersebut?

YS : Akan di *remind* melalui chat pribadi, evaluasi *briefing* saat MB, atau ketika sudah sangat fatal akan dipanggil ke HRD.

P : Apakah ada batas waktu bekerja di Hotel Grand Keisha?

YS : Ada, 8 jam bekerja dan 1 jam istirahat. Tapi ini biasanya cuma berlaku di *back office* kalo di operasional kalo hotel lagi *full occ* ya bisa *over*.

P : Bagaimana membatasi pengiriman pesan atau informasi dari atasan ke bawahan?

YS : Cukup sampai HOD aja, lalu besoknya saat *briefing* HOD akan menyampaikan pesan itu dari siapa dan isi pesannya apa.

P : Bagaimana cara mengirim pesan yang efektif kepada karyawan supaya tidak mengganggu pekerjaan lainnya?

YS : Jadi kalo di hotel itu gak ada yang dadakan ya, kalo ada informasi apapun akan disampaikan dan dibahas waktu MB, jadi itu sudah pasti efektif dan gak tabrakan sama tugas lainnya. Kalopun ada hal yang sangat urgent dan dadakan maka disampaikan lewat HT.

P : Jika terdapat perbedaan sudut pandang terhadap suatu pesan, apa yang akan dilakukan Mas Yeni kepada karyawannya?

YS : Dilakukan *meeting* untuk menyelaraskan pesan biar bisa satu pemahaman atau ada *briefing* insidental internal departemen.

P : Bagaimana cara mengatasi ketidakpercayaan karyawan terhadap Mas Yeni?

YS : Saya akan mengadakan evaluasi, apa yang membuat ketidakpercayaan itu terjadi. Kemudian akan mengakui jika ada kesalahan, dan memperbaikinya karena pada dasarnya pemimpin adalah *role model* yang harus bisa dicontoh oleh karyawan.

P : Bagaimana cara paling efektif supaya pesan yang diberikan kepada karyawan dapat diterima tanpa ada proses penyaringan?

YS : Mengecek ulang pesan yang akan diberikan, sesuaikan dengan SOP yang berlaku, dan sesuaikan dengan orang yang akan diberikan pesan supaya tidak tabrakan tugasnya.

P : Baik, mas. Nah, tugas seorang pimpinan adalah memotivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya, motivasi seperti apa yang dilakukan Mas Yeni ke karyawan di hotel ini?

YS : Akan ada *reward* sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, ada kenaikan gaji juga atau bonus dan ini pastinya sudah didiskusikan ya sama pihak atas ketika MB, adapun merayakan *anniversary* atau perayaan ulang tahun.

P : Bagaimana Mas Yeni menumbuhkan rasa minatnya kepada karyawan?

YS : Ketika orang sudah diterima kerja di hotel ini khususnya di bagian HK ini saya sudah memiliki minat untuk mengetahui si orang ini, biar saya juga tau apa yang jadi kelebihan dan kekurangan orang ini. Nah ini juga bisa saya antisipasi ketika terjadi kendala.

P : Apakah Mas Yeni mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap karyawannya?

YS : Iya tau, semua staf di sini saya tau apa yang mereka butuh.

P : Bagaimana proses motivasi tersebut terjadi ketika Mas Yeni mengetahui kebutuhan para karyawan?

YS : Ketika saya tau apa yang mereka butuhkan maka akan saya kasih, tapi bukan secara cuma-cuma. Mereka harus menunjukkan hasil kerja kerasnya selama bekerja di Grand Keisha. Jika saya lihat hasil dia sudah sepadan dengan apa yang dia butuhkan maka akan saya kasih sebagai bentuk motivasi dia biar terus meningkatkan kinerja mereka.

P : Apa *reward* yang diberikan kepada karyawan supaya mereka membangkitkan semangat kerja?

YS : Apapun yang mereka butuhkan, misalnya kenaikan gaji supaya cicilan motor bisa selesai ya kita kasih sesuai dengan kinerja mereka. Tapi kalo mereka minta kenaikan gaji tapi kerjanya males-malesan ya gak akan digubris. Jadi ada timbal baliknya ketika bekerja di dunia hotel ya.

P : Prestasi apa yang diinginkan Mas Yeni dari karyawannya ketika bekerja?

YS : Seluruh area hotel, baik *room meeting*, kamar, *lobby*, *outdoor*, *public area*, pokoknya semua ya, itu bersih dan wangi. Jadi ketika tamu datang ke hotel ini mereka rasanya sudah nyaman dan ada kemauan untuk datang lagi. Itu yang saya mau dari *teamwork* ini. Apalagi ketika tidak ada komplain, dan banyak staf saat membersihkan kamar itu dikasih tip sama tamu itu banyak, dari situ kita merasa bahwa kerja kita berarti bagus. Itu juga sebuah pujian buat kita.

P : Bagaimana tindakan karyawan setelah mendapatkan motivasi dari pimpinan?

YS : Kinerja mereka jadi meningkat ya, mereka jadi merasa apa yang mereka kerjakan juga terlihat dan ada hasilnya gitu. Kerja mereka ini diamati, kalo bagus ya hasil yang mereka dapatkan juga bagus. Jadi mereka terus bekerja dengan kemampuan mereka yang terbaik.

P : Adakah peningkatan dalam kinerja karyawan setelah mendapatkan motivasi? Contoh peningkatannya seperti apa?

YS : Ada, contohnya itu biasanya satu orang untuk bersihin satu kamar bisa 20-30 menit, lama gitu ya. Tapi setelah dikasih motivasi dan *reward* mereka bisa 15 menit selesai, *bed* nya rapi, kamar wangi, bersih, toilet juga bersih. Itu benar-bener terjadi di sini.

P : Apa tujuan yang ingin dicapai oleh Hotel Grand Keisha?

YS : *Zero complaint* dan kenyamanan tamu. Adel nanti bisa lihat di visi misi juga ya untuk tujuan lebih jelasnya, tapi memang yang paling utama dua tadi sih.

P : Baik, mas. Lalu bagaimana cara mencapai tujuan dari Hotel Grand Keisha dari motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan?

YS : Tingkatkan kinerja dan tingkatkan *teamwork*, semua ini gak bisa tercapai tanpa ada kerjasama tim. Ketika kinerja tim jadi meningkat karena motivasi berupa *reward-reward* tadi, untuk dapat *zero complaint* itu mudah karena kita sudah sering mendapatkan itu. Jadi semuanya berkat kerjasama tim.

P : Baik. Mas Yeni, terima kasih banyak ya mas atas waktunya maaf kalo jadi menyita banyak waktu Mas Yeni. Terima kasih atas jawabannya juga mas. Sukses terus ya untuk Mas Yeni dan Grand Keisha.

YS : Iya, Del sama-sama ya. Sukses juga skripsinya, semangat terus.

P : Iya, mas. Terima kasih.

Transkrip Wawancara Karyawan Hotel Grand Keisha Yogyakarta

Narasumber : Endy Saputra (ES)

Peneliti : Teresia Tri Adelita Manik (P)

Hari/Tanggal Wawancara : Jumat, 26 Agustus 2022

Pukul : 15.00 WIB – 16.00 WIB

P : Selamat sore Pak Endy, terima kasih atas kesempatan dan waktunya karena telah berkenan untuk diwawancarai ya pak. Di sini saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan *downward communication*. Penelitian saya berjudul Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Untuk pertanyaan pertama ini, apakah Pak Endy mengetahui struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

ES : Iya, Del tau.

P : Siapa sih pak, pemimpin dalam struktur organisasi di Hotel Grand Keisha ini?

ES : Direktur utama, Bapak Ibnu Novel

P : Baik. Kan tugas seorang pemimpin itu untuk memotivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya, ya pak. Nah, apakah Pak Novel ini melakukan motivasi kerja kepada karyawannya, pak?

ES : Iya kadang-kadang ya. Terutama pada saat *event* GSM atau *general staff meeting* atau ketika MB, bapak akan memberikan kata-kata penyemangat supaya karyawan termotivasi ketika bekerja, ada juga secara konkrit menaikkan jabatan ke orang yang bersangkutan.

P : Motivasi seperti apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin Hotel Grand Keisha?

ES : Dalam bentuk kata-kata penyemangat, misalnya motivasi untuk lebih semangat dan fokus dalam bekerja, terus fokus pada keinginan melanjutkan studi. Jadi bapak itu sangat mendukung karyawannya buat ngejar studi mereka, kalo bisa kuliah ya lanjut kuliah, gitu.

P : Tadi kan Pak Endy sempat mengatakan Pak Novel kadang-kadang ya dalam memberikan motivasi.

ES : Iya betul, tidak intens dan secara kontinu setiap hari gitu.

P : Menurut Pak Endy sendiri, apa sih yang menjadi kendala Pak Novel dalam memberikan motivasi kerja?

ES : Bapak itu, di sini kita manggil Pak Novel dengan sebutan bapak ya biar gak bingung nanti. Nah jadi bapak itu memberikan atau pola *reward* dan *punishment*-nya tidak *balance*, tidak seimbang gitu. Staf ini melakukan kesalahan tapi gak ada *punishment* atau teguran. Staf satunya banyak mendapatkan pujian dari tamu misalkan, tapi bapak tidak memberikan *reward* selayaknya pujian yang diberikan tamu tadi. Jadi gak seimbang.

P : Lalu, apakah motivasi kerja penting bagi karyawan? Bisa berikan alasannya juga ya pak.

ES : Wah itu penting sekali, Del. Kalo ada motivasi kerja itu kita juga produktivitas kerjanya juga meningkat, kita jadi semakin semangat dalam bekerja, kinerja kita juga dari membaik dibandingkan kalo gak ada motivasi kerja.

P : Apakah pemimpin Hotel Grand Keisha mengetahui kebutuhan karyawannya? Bisa tolong berikan contohnya juga pak.

ES : Iya, kalo untuk kebutuhan karyawan secara keseluruhan bapak tau tapi kalo kebutuhan pribadi sepertinya gak tau. Contoh kebutuhan yang bapak tau ya, itu kebutuhan akan *uniform* jadi ini kita semua seragamnya bisa selaras gini ya karena kemauan bapak sendiri untuk mengganti semua *outfit* kita supaya menunjukkan ciri 4S kita yang *sporty*. Terus kebutuhan *outing*, nah per departemen ini perlu nih ngadain *outing* buat mendekatkan tim dan menjadi satu jadi *teamwork* itu kegiatan yang bapak dukung juga.

P : Lalu, *reward* seperti apa yang pernah diberikan pemimpin kepada karyawannya di hotel ini pak?

ES : *Reward* yang pernah dikasih itu kaya uang pembinaan, *voucher*, bonus, terus juga kenaikan jabatan tapi kenaikan jabatan ini udah gak dilakukan lagi ya karena sekarang stafnya juga udah diperkecil semenjak pandemi.

P : Proses motivasi apa yang Pak Endy harapkan dari seorang pemimpin Hotel Grand Keisha?

ES : Kalo saya sih mau bapak untuk lebih sering mengucapkan kata terima kasih atas apa yang udah kita kerjakan ya, karena kata-kata ucapan terima kasih atau pujian kecil itu sangat berarti sekali buat seseorang. Lalu memberikan kata motivasi secara rutin, entah lewat MB, GSM, atau grup WA. Dan kalo bisa kasih *reward* yang sesuai untuk stafnya.

P : Hal apa yang membuat Pak Endy merasa termotivasi dalam bekerja?

ES : Adanya *teamwork* yang mengasyikan dan lingkungan kerja yang asik. Dari mana hal itu bisa terjadi ya kalo bapak juga bisa terbuka ke stafnya, kalo bapak bisa fleksibel ke staf. Motivasi dari bapak itu bisa menciptakan *teamwork* yang kuat dan asyik.

P : Apakah hal tersebut dilakukan oleh pemimpin Hotel Grand Keisha?

ES : Iya kadang-kadang. Biasa bapak ngasih motivasi ketika di MB atau GSM.

P : Apakah Pak Endy merasa termotivasi?

ES : Iya kadang-kadang juga, kalo bapak memang lagi memberikan motivasi saya merasa tergerak untuk menjadi lebih baik lagi. Tapi kurangnya di bapak adalah bapak gak memberikan motivasi secara kontinyu jadinya kita kadang semangat, kadang biasa aja.

P : Baik Pak Endy. Wah menarik sekali ya pak jawabannya. Terima kasih banyak Pak Endy atas waktunya sudah mau direpotkan untuk diwawancarai.

ES : Sama-sama, Del. Saya juga seneng bisa ngebantu. Kabarin ya kalo wisuda.

P : Amin, Pak Endy, siap. Terima kasih banyak pak.



Transkrip Wawancara Karyawan Hotel Grand Keisha Yogyakarta

Narasumber : Fidho Yosandro (FY)

Peneliti : Teresia Tri Adelita Manik (P)

Hari/Tanggal Wawancara : Senin, 29 Agustus 2022

Pukul : 17.00 WIB – 17.50 WIB

P : Selamat sore Mas Fidho, maaf ya mas kalo ganggu waktunya di *shift*-nya ini. Makasih banget mas atas kesempatan dan waktunya karena telah berkenan untuk diwawancarai.

FY : Iya, Del gapapa seneng juga bisa bantu. Jadi apa yang mau ditanyain, Del?

P : Di sini saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan *downward communication*, mas. Penelitian saya berjudul Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Untuk pertanyaan pertama ini, apakah Mas Fidho mengetahui struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

FY : Iya tau, Del. Jadi memang HRD sering menjelaskan ya ketika ada sosialisasi, juga di tiap departemen itu ada bagannya, di bawah di *basement* juga ada.

P : Jadi pemimpin di Hotel Grand Keisha ini siapa mas?

- FY : Pak Novel ada di tingkat paling atas sebagai direktur utama.
- P : Nah, tugas seorang pimpinan itu kan memotivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya ya mas. Menurut Mas Fidho, apakah pemimpin di Hotel Grand Keisha ini melakukan motivasi kerja kepada karyawannya?
- FY : Iya, bapak ada memotivasi karyawan.
- P : Motivasi seperti apa yang dilakukan oleh seorang pimpinan Hotel Grand Keisha, mas?
- FY : Berupa *reward*, bonus gitu.
- P : Apakah motivasi kerja penting bagi karyawan? Alasannya apa mas?
- FY : Iya, penting banget itu. Adanya motivasi buat bisa ngedorong aku biar kinerjanya lebih ditingkatkan lagi, aku juga bisa jadi semangat kerjanya.
- P : Lalu, apakah pemimpin Hotel Grand Keisha mengetahui kebutuhan karyawannya? Bisa berikan contohnya juga mas.
- FY : Iya tau. Contohnya itu kaya cuti tahunan, cuti pengganti hari libur, service atau tunjangan. Itu bapak sangat tau apa yang dimau karyawan.
- P : *Reward* apa yang pernah diberikan pemimpin kepada karyawan di Hotel Grand Keisha?
- FY : Best employee ini dulu ada sebelum pandemi, tapi sekarang belum diadain lagi. Terus kenaikan gaji, bonus, hari libur, voucher, kaya gitu-gitu sih yang saya tau.

P : Proses motivasi apa yang Mas Fidho harapkan dari seorang pemimpin Hotel Grand Keisha?

FY : Kalo dari bapak ya motivasi yang tidak menyudutkan ketika ada permasalahan. Kalo dari HOD sini paling hari libur coba untuk disamaratakan. Pujian juga bisa jadi penyemangat biar kerjanya juga gak terpaksa gitu.

P : Hal apa yang membuat Mas Fidho merasa termotivasi dalam bekerja?

FY : Bonus dan *reward* berupa hari libur atau ucapan aku bangga, terima kasih, maaf. Itu sih menurutku.

P : Apakah hal tersebut dilakukan oleh pemimpin Hotel Grand Keisha?

FY : Kadang-kadang ya. Bonus kalo hotel lagi mencapai *occ* yang tinggi iya ada bonus, tapi jarang untuk ada ucapan terima kasih atas kerja kerasmu. Itu jarang.

P : Lalu apakah Mas Fidho merasa termotivasi?

FY : Iya kadang, kalo tau bonus bakal turun ya semangat kerjanya ya hahaha

P : Hahahaha baik Mas Fidho, terima kasih atas waktunya mas. Silahkan dilanjutkan lagi shiftnya mas, semangat.

FY : Iya, Del semangat juga kamu ngerjain skripsinya ya.

P : Iya mas, makasih ya.

Transkrip Wawancara Karyawan Hotel Grand Keisha Yogyakarta

Narasumber : Ibnu Khamaludin (IK)

Peneliti : Teresia Tri Adelita Manik (P)

Hari/Tanggal Wawancara : Kamis, 1 September 2022

Pukul : 16.30 WIB – 17.20 WIB

P : Selamat sore, Mas Ibnu. Maaf mengganggu waktunya ya mas, terima kasih sudah berkenan untuk diwawancarai.

IK : Sore, Mba Adel. Iya mba gapapa udah jamnya mau pulang juga.

P : Hahaha, baik mas. Nah di sini saya akan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan *downward communication*, mas. Penelitian saya berjudul Penerapan *Downward Communication* Pemimpin Hotel Grand Keisha Yogyakarta dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Untuk pertanyaan pertama ini, apakah Mas Ibnu mengetahui struktur organisasi yang ada di Hotel Grand Keisha Yogyakarta?

IK : Iya mba tau, soalnya di tiap departemen itu ada, di bawah juga ada.

P : Di basement ada strukturnya ya mas. Lalu, apakah Mas Ibnu mengetahui siapa pemimpin dalam struktur organisasi di Hotel Grand Keisha?

IK : Iya mba, tentu tau. Pemimpin di GKY itu dipimpin sama seorang direktur utama namanya itu Bapak Ibnu Novel Hafidz.

P : Oke mas. Jadi kan tugas seorang pimpinan adalah memotivasi karyawannya dalam melakukan pekerjaannya ya mas. Apakah pemimpin di Hotel Grand Keisha melakukan motivasi kerja kepada karyawannya?

IK : Iya mba.

P : Motivasi seperti apa yang dilakukan oleh seorang pimpinan Hotel Grand Keisha ini mas?

IK : Pemberian *reward* dalam bentuk kenaikan atau promosi jabatan, kenaikan upah atau pemberian bonus, terus perayaan hari raya kaya *anniv* atau ulang tahun.

P : Apakah motivasi kerja penting bagi karyawan? Tolong berikan alasannya juga ya mas.

IK : Penting banget itu mba, ya supaya lebih semangat dalam bekerja. Yang namanya kerja di hotel itu kan capek ya mba, kita ketemu dengan berbagai macam jenis tamu, sifatnya mereka yang berbeda-beda jadi kalo kita dikasih motivasi kerja tu rasanya pasti jadi semangat gitu kerjanya dan pastinya kinerja kita juga jadi meningkat.

P : Apakah pemimpin Hotel Grand Keisha mengetahui kebutuhan karyawannya? Bisa tolong berikan contohnya juga mas.

IK : Iya tau, misalkan pengambilan jatah cuti atau libur itu setelah pandemi akhirnya diadakan lagi yang sebelumnya gak bisa diambil.

P : *Reward* apa yang pernah diberikan pemimpin kepada karyawan di Hotel Grand Keisha?

IK : Kenaikan gaji, terus dikasih bahan atau baju, ada juga kenaikan jabatan.

P : Proses motivasi apa yang Mas Ibnu harapkan dari seorang pemimpin di Hotel Grand Keisha?

IK : Saya sih berharapnya motivasi ini bisa diberikan secara kontinyu, bisa dengan mengadakan ramah tamah untuk semua staf, dan juga pemberian *reward punishment* secara merata dan adil.

P : Hal apa yang membuat Mas Ibnu merasa termotivasi dalam bekerja?

IK : Adanya *teamwork* yang solid dan orang hotel yang ramah, itu membuat saya semangat sekali bekerja di sini. Kalopun itu terjadi pasti karena ada tahapan pemimpin yang memotivasi di dalam departemen itu. Ada juga pemberian bonus ke setiap staf.

P : Apakah hal tersebut dilakukan oleh pemimpin Hotel Grand Keisha?

IK : Kadang iya, kadang tidak. Kalo bonus iya sering terjadi, tapi untuk *teamwork* itu berkat HOD masing-masing departemen.

P : Kemudian, apakah Mas Ibnu merasa termotivasi?

IK : Iya, selama *teamwork* di sini solid saya sangat termotivasi dan selalu menyemangati diri saya untuk selalu bekerja keras.

P : Baik Mas Ibnu, sudah selesai ya. Terima kasih banyak sudah mau berbagi informasi kepada saya. Maaf kalo mengganggu waktu kerjanya ya mas.

IK : Oh engga mba, gapapa. Ini saya juga abis ini langsung pulang.

P : Oh gitu, baik mas terimakasih ya. Semangat kerjanya.

IK : Iya mba, semangat juga skripsinya, sukse.

P : Amin, makasih mas.

