



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian ini akan penulis lakukan dengan metode kualitatif. Berbeda dengan metode kuantitatif yang mengharuskan penulis menjaga jarak dengan objeknya supaya hasil penelitian tidak subjektif, pada metode kualitatif penulis justru harus dekat dengan objeknya. Penulis dipandang sebagai instrumen kunci yang terjun langsung untuk mengikuti kegiatan yang ditelitinya (Ardianto, 2011, hlm. 58). Jika metode penelitian kuantitatif menggunakan bantuan statistik yang biasa dilakukan dengan SPSS, metode kualitatif lebih menggunakan panduan 5W+1H (*who, what, when, where, why, how*) untuk menjelaskan penelitiannya (Ardianto, 2011, hlm. 58-59).

Sebagai penelitian kualitatif, sifat dari penelitian ini adalah deskriptif. Penulis akan menjelaskan visi yang ingin dicapai perusahaan serta usaha untuk mencapainya dengan melaksanakan kegiatan komunikasi internal organisasi. Kegiatan-kegiatan tersebut akan dianalisa secara mendalam dan komprehensif sehingga diketahui tujuan dasar dari kegiatan tersebut dan alasan pemilihan kegiatan tersebut sebagai usaha mencapai tujuan. Analisa meliputi latar belakang diadakannya kegiatan tersebut, harapan yang ingin dicapai dari terlaksananya acara tersebut, proses pelaksanaannya, pertimbangan pelaksanaannya (waktu, tempat,

media, komunikator, dll.), serta hasilnya yang didapatkan melalui pemaparan sebagian hasil KEES.

West dan Turner (2013, hlm. 77) menyatakan bahwa paradigma adalah dasar penulis untuk memilih teori dan metode untuk mengungkap suatu perilaku komunikasi sehingga pertanyaan-pertanyaannya terjawab. Dalam melaksanakan penelitian ini penulis akan menggunakan paradigma konstruktivisme. Pada paradigma konstruktivisme penulis percaya bahwa tidak ada kebenaran yang sesungguhnya karena segala sesuatu hal yang ada dalam realita dikonstruksikan oleh individu-individu yang terlibat (West dan Turner, 2013, h. 55). Dalam kasus ini, individu yang terlibat adalah pihak *board of director, public relations* dan *human resources* karena merekalah yang memiliki visi untuk para karyawan secara menyeluruh dan melakukan usaha sebagai misi untuk mencapai visi tersebut dengan mengadakan kegiatan komunikasi internal. Selain itu, individu terlibat juga adalah karyawan karena persepsi merekalah yang menjadi tolok ukur iklim organisasi (Barbera dan Schneider, 2014, hlm. 45) yang diusahakan untuk ditingkatkan dengan melakukan kegiatan komunikasi internal organisasi.

UMMN

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan metode untuk meneliti sesuatu secara mendalam yang melahirkan penjelasan (Ardianto, 2011, hlm. 64). Hasil dari metode ini menawarkan suatu penjelasan *in-depth* karena pada praktiknya penulis akan melakukan penelitian mendalam berdasarkan 5W+1H pada objek, yang pada penelitian ini adalah Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Penulis akan mengupas dan meneliti secara mendalam dan komprehensif mengenai usaha Hotel Indonesia Kempinski Jakarta mengadakan program-program untuk meningkatkan positivities iklim komunikasi organisasi serta pandangan organisasi terhadap iklim organisasi yang ideal.

3.3 Key Informan

Dalam penelitian yang bermetode studi kasus, tentunya penulis akan membutuhkan *key informan* yang terlibat dalam pembuatan penelitian ini. Penulis membutuhkan *key informan* untuk mengetahui *insight* mengenai kegiatan organisasi internal yang dilakukan oleh Hotel Indonesia Kempinski Jakarta dari berbagai pihak. Mounter dan Smith menyatakan bahwa pengelolakomunikasi internal organisasi mungkin saja pihak *human resources* maupun *public relations* atau keduanya (2008, hlm. 18). Pada objek yang ditelaah yakni Hotel Indonesia Kempinski Jakarta, pengelola kegiatan komunikasi internal adalah kedua divisi tersebut, namun secara garis besar dikelola oleh pihak *human resources* karena

tugas formal dari divisi ini adalah untuk mengurus aspek ketenagakerjaan dari perusahaan. *Key Informan* menurut Moleong (2004, hlm. 133) adalah orang yang dapat memberikan penjelasan secara komprehensif tentang hal yang dibahas. Berdasarkan syarat tersebut maka penulis memilih 4 orang pekerja tetap di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sebagai berikut untuk menjadi *key informan* dari penelitian ini:

1. Tato Heryanto, *Human Resources Manager*

Dalam perusahaan Tato Heryanto merupakan perpanjangan tangan dari Tiur Uly Melyana, *Director of Human Resources* yang berhalangan untuk diwawancarai karena sedang mengambil cuti panjang pada saat penelitian ini dilangsungkan. Tanggung jawabnya meliputi segala hal yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, pelatihan dan komunikasi internal termasuk di dalamnya. Tato juga memiliki wawasan yang luas tentang iklim organisasi perusahaan karena dirinya memegang hasil dari survey ketenagakerjaan yang dilaksanakan November 2016 lalu.

Penulis memilihnya untuk mewawancarai Tato karena latar belakangnya yang sangat sesuai untuk menjelaskan keadaan perusahaan sementara dan keadaan perusahaan yang ideal. Pada dasarnya dirinya berkuasa untuk mengarahkan perusahaan ke arah ideal tersebut dengan melakukan kegiatan-kegiatan komunikasi tertentu, oleh karena itu pandangannya tentang iklim organisasi dan komunikasi yang ideal sangat penting untuk digali. Pengetahuannya terkait kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan juga sangat berharga bagi penulis karena Tato

merencanakan, mengarahkan, dan mengeksekusi kegiatan-kegiatan tersebut sehingga dapat menjelaskannya pada penulis secara komprehensif.

2. Dian Natalia, *People Training Coordinator*

Dian bertanggung jawab secara langsung atas seluruh kegiatan *training* yang berlangsung di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Karyawan magang (*trainee*) yang merupakan salah satu bagian besar dari perusahaan ini merupakan tanggung jawabnya. Penulis ingin menggali lebih jauh terkait komunikasi yang dilakukan perusahaan pada karyawan magang mengingat mereka hanya bekerja untuk sementara waktu (6 bulan) saja. Dari hasil wawancara penulis akan mengetahui pentingnya pengomunikasian informasi bagi perusahaan. Penulis juga dapat menggali cara perusahaan menyampaikan informasi pada karyawannya melalui *training*.

3. Rebecca Leppard, *Director of Public Relations*

Informasi perusahaan pada dasarnya berada di tangan *Public Relations* terutama dalam keadaan krisis. Selain keadaan tersebut, *Public Relations* merupakan divisi yang dilibatkan dalam berbagai pengambilan keputusan terkait informasi. Walau bukan tanggung jawab utamanya, *Public Relations* dalam perusahaan mengetahui banyak hal terkait perusahaan, salah satunya terkait iklim dan komunikasi dalam perusahaan karena salah satu fungsinya sebagai "mulut" dari

perusahaan. Oleh karena alasan tersebut penulis akan mewawancarai Rebecca Leppard selaku *Director of Public Relations* untuk mendapatkan data-data tersebut.

4. Matthias Olson, *Executive Chef*

Di antara hampir 1.000 karyawan di Hotel Indonesia Kempinski, seorang *Executive Chef* memegang kuasa atas kurang lebih 200 karyawan. Jumlah yang besar mengingat perusahaan terdiri dari lebih dari 5 divisi atau departemen. Dengan banyaknya jumlah karyawan, maka penulis akan mewawancarai Matthias Olson untuk mengetahui kegiatan komunikasi yang dijalankan dalam divisinya. Matthias dapat menyediakan informasi terkait kegiatan-kegiatan komunikasi praktis serta usahanya untuk menciptakan iklim yang lebih baik. Matthias juga dapat memberikan *insight* terkait kekurangan yang ada di lapangan karena dirinya bertanggung jawab atas lebih banyak karyawan dari lebih dari sebagian pimpinan lain setingkatnya.

UMMN

3.4 Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Data Primer

Pada jenis dan sifat penelitian telah dinyatakan bahwa penulis menggunakan paradigma konstruktivisme dengan metode studi kasus dalam penelitian ini. Untuk mengeksekusi penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data *in-depth interview* dan observasi lapangan.

Teknik pengumpulan data *in-depth interview* yang umumnya berlangsung dalam satu sampai tiga jam berfungsi untuk mengetahui persepsi responden mengenai suatu topik melalui penuturan pengalaman-pengalamannya (West dan Turner, 2013, h.83). Penulis selaku penulis berusaha untuk menggali hal-hal yang tersembunyi dari permukaan, serta mendorong responden untuk berdiskusi (Ardianto, 2011, h.61). Dengan melakukan *in-depth interview*, penulis berharap untuk mengetahui visi dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta terhadap iklim organisasi positif sehingga merasa perlu untuk melakukan kegiatan komunikasi tertentu (Ardianto, 2011, h.61). Penulis juga akan mewawancarai pihak pembuat kegiatan untuk mengetahui alasan pelaksanaan kegiatan tertentu dengan konsep tertentu secara mendalam. Pihak yang dimaksud adalah perwakilan dari divisi *human resources* dan *public relations*, jika memungkinkan, *director* dari masing-masing divisi.

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan observasi lapangan sebagai bahan argumen pendukung. Menurut Kriyantono dalam Ardianto (2011, hlm. 179) kegiatan observasi lapangan dilakukan dengan mengobservasi suatu

kejadian atau kasus dengan kelengkapan pancaindra. Data yang dicari adalah pemahaman penulis terkait kejadian untuk kemudian dijelaskan secara deskriptif (Ardianto, 2011, hlm. 179-180). Kriyantono dalam Ardianto (2011, hlm. 179-180) menyatakan bahwa ada empat syarat agar observasi dapat diakui sebagai metode pengumpulan data kualitatif, yakni:

1. Kegiatan harus direncanakan secara sistematis. Hal ini penulis lakukan dengan membuat daftar akan hal-hal yang perlu penulis telaah lebih dalam pada saat observasi. Penulis juga melakukan penjadwalan observasi karena objek penelitian merupakan suatu perusahaan dengan outlet yang cukup beragam, dan ada beberapa kegiatan yang memang harus peneliti ikuti jadwalnya. Sebagai contoh, peneliti harus membuat jadwal untuk observasi selama 1 hari yang dibagi ke dalam beberapa tempat, misalnya kantor eksekutif di pagi hari, kantin di jam makan siang, dan ruang rapat saat ada *training* di sore hari, dan outlet saat outlet bersangkutan melakukan *briefing*. Untuk setiap tempat dan kejadian yang akan ditelaah, penulis membuat daftar prioritas terkait data yang diperlukan.
2. Berkaitan dengan tujuan penelitian. Observasi ini penulis lakukan dengan dasar proposal penelitian yang pada isinya terdapat tujuan penelitian.
3. Secara sistematis dicatat. Selama melakukan observasi peneliti menggunakan metode pencatatan secara manual dengan cara menulis *log book* yang berisi lokasi, tanggal, jam, dan hasil observasi.
4. Keabsahan datanya dapat dicek dan dikontrol. Hal terkait keabsahan data akan dibahas lebih detail di bagian selanjutnya.

Kriyantono juga menjelaskan lebih lanjut dalam (Ardianto, 2011, hlm. 180) bahwa observasi dapat berupa partisipan dan nonpartisipan. Kriyanto menyatakan bahwa observasi nonpartisipan penulis akan memiliki dua peran yakni sebagai *observer* yang tak boleh diketahui statusnya oleh orang lain dan *participant* yang adalah pengamat netral yang dapat mengikuti kegiatan yang nyata tanpa kontrol sedangkan dalam observasi nonpartisipan penulis tidak ikut bergabung dan hanya mengamati saja (Ardianto, 2011, hlm. 180). Dalam penelitian ini penulis melakukan keduanya. Sebagian besar akan dilakukan dengan cara nonpartisipan, tetapi jika memungkinkan penulis akan melakukan observasi partisipan.

3.4.2 Data Sekunder

Selain menggunakan metode tersebut di atas untuk melakukan penelitian, penulis juga menggunakan bantuan data sekunder. Data sekunder yang penulis gunakan adalah buku-buku sebagai sumber teori dan konsep. Penulis akan mengutip dari buku-buku dengan tema komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan kegiatan komunikasi organisasi. Penulis juga akan mengutip beberapa dokumen dari perusahaan yang dapat penulis kutip isinya secara legal seperti buku tentang sejarah perusahaan dan dokumen tentang profil perusahaan.

3.5 Keabsahan Data

Sebagai sebuah karya ilmiah, skripsi ini haruslah bersifat objektif. Skripsi ini dapat dikatakan objektif jika telah memenuhi persyaratan keabsahan (Ardianto, 2011, hlm.193). Untuk memenuhi syarat tersebut, penulis akan menggunakan cara triangulasi dengan membandingkan data dari beberapa sumber untuk mengecek kebenarannya seperti yang dipaparkan oleh Nasution dalam Ardianto (2011, hlm.197). Data yang dibandingkan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan *Human Resources Manager, People Training Coordinator, Executive Chef* dan *Director of Public Relations* dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta serta hasil dari observasi yang penulis lakukan. Penelitian dilakukan untuk melengkapi dan melakukan triangulasi data wawancara yang penulis dapatkan.

3.6 Teknik Analisis Data

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, peneliti akan mengumpulkan data dengan cara melakukan wawancara, observasi, dan studi literatur. Tahap selanjutnya dalam pembuatan skripsi ini adalah menganalisis data. Dalam tahap ini penulis menggunakan model dari Miles dan Huberman yang dipaparkan dalam Ardianto (2011, hlm. 223). Keduanya menyatakan bahwa ada tiga kegiatan yang perlu dilakukan untuk menganalisis data yakni:

1. Reduksi

Pereduksian data dilakukan dengan cara memilah data yang telah didapatkan di lapangan sehingga yang tersisa adalah data yang benar-benar

dibutuhkan untuk melengkapi skripsi. Kegiatan ini dimulai bahkan dari sebelum pengumpulan data dengan cara memprediksikan pereduksian, dan dilakukan secara berkelanjutan hingga penulisan selesai.

Sesuai dengan yang disebutkan, penulis memulai pereduksian data sebelum mengumpulkan data. Penulis membuat rencana terkait data apa yang penulis perlukan. Salah satu hasilnya adalah garis besar pertanyaan untuk wawancara yang akan penulis lakukan. Selain itu juga penulis mempersiapkan diri sebelum observasi dengan cara membuat memo singkat terkait hal-hal yang perlu diperhatikan lebih lanjut selama observasi.

Selanjutnya setelah mendapatkan data hasil transkrip wawancara penulis melakukan pemilahan data dengan cara menggarisbawahi data yang akan dipaparkan dalam pembahasan, begitu pula dengan hasil observasi. Sebelum melakukan wawancara dan observasi selanjutnya penulis juga membaca ulang hasil data sebelumnya dan membuat memo berisi data-data apa yang perlu digali lebih dalam lagi.

2. Pemaparan data

Data yang penulis kumpulkan sebelumnya akan dipaparkan untuk membantu penulis dalam menarik kesimpulan. Bentuk dari pemaparan ini penulis buat dalam bentuk tulisan naratif yang akan muncul pada Bab IV. Salah satu bentuk pemaparan data lain yang penulis lakukan adalah *log book* dari observasi yang dilakukan dan transkrip wawancara yang datanya akan direduksi sebelum dapat disimpulkan di tahap selanjutnya.

3. Penarikan kesimpulan

Berdasarkan data yang telah direduksi dan dipaparkan sebelumnya oleh penulis, kesimpulan akan ditarik. Simpulan yang dibuat penulis dilakukan dengan usaha maksimal untuk mencapai hasil yang komprehensif.

Miles dan Huberman dalam Ardianto (2011, hlm. 223)

3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta dan Grand Indonesia di Jalan M. H. Thamrin 1 Jakarta Pusat. Grand Indonesia turut menjadi tempat penelitian karena ada 2 outlet di bawah manajemen Hotel Indonesia Kempinski Jakarta yang beroperasi di sana. Penulis melakukan penelitian selama hampir 2 bulan sejak tanggal 15 Februari 2017 hingga tanggal 13 April 2017.

UMMN

3.8 Kerangka Penelitian (Model ROPE Hendrix dan Hayes)



Hendrix & Hayes, 2010, hlm. 89-94

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

4.1.1 Sejarah Kempinski Hotels S.A.

Kempinski Hotels S.A. dimulai dari bisnis toko anggur keluarga Kempinski yang dimulai Moritz yang kemudian dibantu oleh Berthold dengan nama M. Kempinski & Co. tahun 1862 di Breslau, Posen. Sepuluh tahun kemudian Berthold dan istrinya Helene pindah ke Berlin untuk membuka cabang dengan beberapa fasilitas tambahan berupa tempat makan dan beberapa kamar untuk menginap, inilah awal dari Kempinski Hotels S.A.. Di tahun 1889 Berthold dan Helene membuka cabang baru di Leipziger Strasse berupa versi lebih megah dari cabang sebelumnya. Richard Unger, menantu keduanya meneruskan usaha ini.

Richard Unger melebarkan sayap perusahaan dengan membeli properti baru di Ku'damm 27. Tahun 1928 Richard Unger mengambil alih manajemen dari Haus Vaterland, sebuah terobosan bisnis pada masanya yang menawarkan beberapa rumah makan dengan tema berbeda, bioskop, dan kamar menginap semuanya dalam satu properti. Pada masanya tempat ini disebut *one stop entertainment and gastronomy*.

Usaha keluarga ini sempat terhenti sementara karena meledaknya perang dunia kedua sehingga keluarga Unger-Kempinski pindah ke Amerika Serikat. Namun, di tahun 1951 mereka kembali dan Friedrich, anak mereka membangun

kembali properti yang hancur semasa perang. Ku'Damm 27 dibuka kembali tahun 1952, dan masih berdiri sampai sekarang dengan nama Kempinski Hotel Bristol. Properti ini merupakan salah satu *grand hotel* yang terkenal di Bristol karena terobosannya seperti kolam renang dalam ruangan.

Seiring berjalannya waktu, terjadi penjualan dan pembelian saham dengan Hotelbetriebs Aktiengesellschaft. Akhirnya di tahun 1993 perusahaan yang dibangun oleh Moritz dan Berthold Kempinski ini mengakuisisi Kempinski Hotels S.A. yang berpusat di Geneva. Saat ini Crown Property Bureau dari Thailand memiliki pembagian saham terbesar dari Kempinski Hotels S.A.. Berbeda dengan bisnis lain yang menyebut badannya sebagai rangkaian hotel (*hotel chain*), Kempinski Hotels S.A. menempatkan badannya sebagai kumpulan dari individu-individu properti mewah bintang lima. Saat ini Kempinski Hotels S.A. memiliki 74 hotel di 31 negara.

4.1.2 Nilai dan Budaya Kempinski Hotels S.A.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam jangka panjang, begitu juga dengan Kempinski Hotels S.A. visi internasional dari perusahaan ini adalah:

“To be renowned as hoteliers offering European art of luxurious hospitality, favored by people who expect the excellent and value individualiy.”

Untuk mencapai visi tersebut Kempinski Hotels S. A. menetapkan misinya adalah:

“By gathering the most luxurious hotels, pairing them with distinctive and unique services delivered through our management know-how under the Kempinski brand while ensuring financial performance for our owners.”

Kempinski Hotels S.A. memiliki identitas perusahaan yang dikenal dengan *K-DNA*. Seiring dengan pemilihan nama ini perusahaan berharap identitas ini mendarah daging pada jiwa setiap karyawan sehingga dapat terpancar dan mendukung *external branding*. Karakter internal Kempinski Hotels S.A. terdiri dari:

- *People oriented*

Karyawan harus menempatkan orang sebagai prioritas utama, bukan ambisi, citra, bahkan penjualan. Kempinski Hotels S.A. ingin memastikan bahwa setiap karyawannya dapat memberikan pelayanan yang tulus, baik kepada konsumen maupun pada rekan kerjanya.

- *Straighforward*

Budaya ini diharapkan ada dalam diri setiap karyawan Kempinski Hotels S.A. karena para pendiri percaya bahwa penerapan karakter ini akan membuat hal-hal menjadi lebih baik dan mudah. Budaya ini kadang bertolak belakang dengan budaya Indonesia yang cenderung *high context*.

- *Entrepreneurial performance*

Seorang entrepreneur identik dengan etos kerja yang pantang menyerah serta penuh inovasi. Hal tersebut yang diharapkan oleh Kempinski Hotels S.A. ada dalam karyawannya. Karyawan didorong untuk bisa mengatur dirinya sendiri serta selalu berusaha untuk melakukan lebih tanpa diminta, namun dengan mempertimbangkan risiko yang dihadapi.

- *Creating traditions*

Kempinski Hotels S.A. ingin pada setiap hotelnya ada sebuah tradisi yang melekatkan mereka dengan Kempinski Hotels S.A. juga dengan hotelnya.

- *Passion for European Luxury*

Kempinski Hotels S.A. memandang Eropa sebagai sebuah tempat yang sangat mewah dan berkelas dan karyawan diminta untuk memegang cara pandang yang sama. Sehingga mereka senantiasa menyadari setiap hal yang dilakukannya haruslah mencerminkan kemewahan yang berkelas.

Penanaman karakter ini berusaha untuk merealisasikan janji *brand* untuk mempresentasikan karakter Eropa (*European flair*) yang terpancar dari *external branding*:

- *Remarkably warm*

Kempinski Hotels S.A. yang anggotanya merupakan bisnis berbasis jasa, karyawannya diharapkan dapat berlaku hangat kepada para tamunya. Hal ini sangat didukung dengan karakter Indonesia yang terkenal santun dan ramah.

- *Surprisingly daring*

Memiliki inisiatif yang positif dengan risiko serendah-rendahnya merupakan harapan Kempinski Hotels S.A. atas karyawannya.

- *Creating a remarkable journey*

Kempinski Hotels S.A. menginginkan setiap kunjungan yang dilakukan oleh tamu menjadi kunjungan yang berkesan. Karyawan diharuskan untuk *go the extra mile* untuk melayani tamu untuk memberikan pengalaman yang berkesan.

- *Savoir vivre: culture, beauty, gourmet*

Seluruh karyawan Kempinski Hotels S.A. diharapkan dapat menunjukkan etika yang baik, begitu juga dengan perusahaan diharapkan dapat menyediakan apa yang tamu butuhkan. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sendiri memiliki banyak karya seni yang bersejarah untuk memuaskan para pecinta seni, serta tujuh outlet makanan dan minuman yang dapat menjadi pilihan bagi tamu.

4.1.3 Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta pada awalnya dibangun oleh Presiden Soekarno dengan nama Hotel Indonesia sebagai hotel bintang lima pertama untuk menyambut *Asian Games* keempat bersamaan dengan pembangunan Monumen Selamat Datang dan Gelora Bung Karno. Hotel Indonesia diresmikan pada tanggal 5 Agustus 1962 oleh presiden Soekarno sendiri. Selain digunakan untuk mengakomodasi tamu, hotel ini juga digunakan Soekarno untuk menjamu tamu-

tamu kenegaraan yang biasa Ia lakukan di *Pavilion Ramayana*. Hotel Indonesia juga menjadi tempat digelarnya perhelatan pertama Putri Indonesia di tahun 1969. Hotel ini ditetapkan menjadi warisan nusantara oleh Pemda DKI pada 23 Maret 1993. Di tahun 2004 Hotel Indonesia direnovasi sehingga bentuknya menjadi seperti sekarang. Kempinski Hotels S.A. mengambil alih manajemen Hotel Indonesia di tahun 2009 dan mengganti namanya menjadi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta.

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta adalah satu-satunya hotel dalam Kempinski Hotels S. A. yang memiliki dua logo.

4.1 Logo Lokal Hotel Indonesia Kempinski Jakarta



Logo lokal Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki dua versi yakni berwarna merah dan hitam, keduanya digunakan tergantung kebutuhan. Jika desain lebih cocok dengan warna merah, maka logo warna merah akan digunakan, jika tidak misalnya karena untuk kepentingan *output* hitam-putih, maka logo akan berwarna hitam.

Gambar 4.2 Logo Internasional Hotel Indonesia Kempinski Jakarta



Sebagai salah satu dari individu hotel yang dikepalai Kempinski Hotels S.A., Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki visi yang sama dengan visi internasional, namun memiliki misi lokal yaitu:

“To be known as leading landmark hotel in the capital of Jakarta providing unique, personalized and memorable experience in the history of European tradition. Paired by Indonesian hospitality, favored by people expecting excellence, delivered by professional and passionate team whilst ensuring positive financial result.”

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta saat ini memperkerjakan 595 pegawai tetap dan kurang lebih 150 *trainee* atau karyawan magang serta *part-time*, sehingga ada sekitar 750 orang yang bekerja untuk Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Hotel Indonesia Kempinski turut mengepalari tujuh outlet makanan dan minuman yang lima di antaranya berada dalam properti hotel, dan dua lainnya berada di lingkungan Grand Indonesia. Ketujuh outlet tersebut adalah:

1. Signatures
2. Sweet Boutique
3. Lobby Nirwana Lounge

4. OKU
5. Sky Pool Bar
6. Kempinski Deli
7. Paulaner Brauhaus

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Komunikasi Manajemen Hotel Indonesia Kempinski Jakarta dan Karyawannya

Penulis menanyakan pendapat tiga narasumber (*Director of Public Relations, Human Resources Manager, dan People Training Coordinator*) tentang cara Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memandang karyawannya. Ketiganya memberikan jawaban yang sama bahwa karyawan dipandang sebagai aset yang sangat berharga dan harus senantiasa dipelihara, dikembangkan, dan dikedepankan. Rebecca bahkan menyatakan bahwa karyawan adalah prioritas perusahaan karena karyawan yang bahagia menghasilkan konsumen yang bahagia, artinya *owner* juga bahagia. Selain itu dalam kesempatan yang sama Rebecca juga menambahkan bahwa karyawan adalah salah satu *brand ambassador* dari perusahaan. Dalam wawancara dengan Dian, dirinya melibatkan 4 kunci kesuksesan Kempinski Hotels S.A. yaitu *portfolio, compliance, performance, dan people* atau karyawan.

Menurut Rebecca cara Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memperlakukan karyawannya dapat dilihat dari namanya. Kata yang pertama

adalah “Hotel”, sebuah institusi yang memberikan pelayanan. Karyawan harus memiliki jiwa melayani, hal ini juga dipertegas oleh Dian dalam nilai *people oriented* yang dipegang oleh Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Jiwa melayani yang dimaksud berlaku tak hanya dalam hal melayani tamu tetapi juga melayani sesama karyawan misalnya dengan membantu pekerjaan departemen lain walau itu bukan bagian dari pekerjaannya. Rebecca memberi contoh dalam memungut sampah, terlepas dari jabatan dan departemennya sebagai bagian dari perusahaan orang yang melihat sampah harus memungutnya walau itu sebenarnya adalah kewajiban dari bagian *housekeeping*. Salah satu contoh lain dalam melayani ini adalah pada acara *Super Monday* yang diadakan setiap Senin di Bundaran Cafe. Pihak *Human Resources* akan menyediakan makanan spesial dan *Director* akan diatur jadwalnya untuk melayani di *stand* makanan spesial selama 1 jam di kantin secara bergiliran tiap minggunya.

Kata yang kedua adalah “Indonesia”, karyawan diharuskan memiliki jiwa Indonesia yang terkenal akan kesopanannya serta kekeluargaannya. Karyawan harus saling menghargai dan saling merangkul satu sama lain, begitu juga dengan perusahaan harus merangkul karyawannya. Contoh yang penulis dapatkan dari wawancara adalah program beasiswa untuk anak karyawan yang berprestasi, anak-anak karyawan dianggap sebagai bagian keluarga dari perusahaan juga. Dari sisi observasi, penulis melihat selalu ada tegur sapa antar karyawan yang bertemu, baik secara formal maupun tidak formal. Perusahaan juga menekankan nilai Indonesia dengan cara kecil seperti sapaan. Walau ada

karyawan ekspatriat, mereka akan tetap disapa sebagai “Bapak” atau “Ibu”, bukan menggunakan sapaan “Sir” atau “Ma’am”

Kata yang ketiga adalah “Kempinski”, *hotelier* tertua di Eropa, sebuah lokasi tempat prinsip kesamarataan, ketegasan, dan keterusterangan dijunjung tinggi. Hal ini juga dijadikan tolok ukur perusahaan untuk memperlakukan karyawannya. Dian lagi-lagi mendukung pernyataan Rebecca ini dengan menjelaskan nilai perusahaan lainnya yaitu *straightforward*. Keduanya menjelaskan bahwa baik atasan, maupun bawahan termasuk karyawan magang senantiasa didorong untuk dapat memberikan informasi secara terus terang karena hal tersebut membuat komunikasi dan hal-hal terkait operasional lebih lancar. Prinsip kesamarataan juga sangat dijunjung tinggi di perusahaan ini, seperti yang telah disebutkan sebelumnya di kata pertama “Hotel”. Prinsip ini juga mencakup karyawan magang. Karyawan magang di perusahaan ini mendapat perlakuan yang sama dengan karyawan tetap mulai dari seragam sampai hak untuk mengikuti pelatihan.

Kata yang terakhir adalah “Jakarta” tempat perusahaan ini berada. Menurut Rebecca dengan adanya Jakarta perusahaan mengetahui, menyadari, dan menghidupi budaya *urban yang fast-paced* serta tak lepas dari media sosial. Kembali lagi, hal yang ditekankan dari kata ini adalah budaya terus terang yang telah dibahas sebelumnya. Hal lain yang ditekankan perusahaan adalah masalah penggunaan media sosial. Seperti telah dijelaskan sebelumnya karyawan dianggap sebagai *brand ambassador* dan perusahaan memperbolehkan

karyawannya untuk menggepos hal-hal terkait pekerjaannya di media sosial selama hal tersebut menunjukkan citra positif.

Karyawan harus senantiasa dikembangkan sebagai aset berharga sehingga dapat memberikan lebih banyak kontribusi positif pada perusahaan. Oleh karena itu Hotel Indonesia Kempinski Indonesia Jakarta melakukan berbagai macam kegiatan peningkatan kualitas sumber daya seperti *training* yang dikelola oleh *People Training*. Dari hasil observasi, ternyata tak hanya melalui kegiatan yang dikelola *People Training*, kegiatan peningkatan kualitas sumber daya juga dilakukan di masing-masing departemen namun dengan suasana yang lebih santai dan durasi yang lebih singkat.

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sadar betul bahwa hidup karyawannya bukan hanya soal pekerjaan. Mereka juga membutuhkan kegiatan lain seperti perkumpulan agama dan kegiatan olah raga. Oleh karena itu perusahaan memiliki *Social Development Team* yang terdiri dari karyawan dari berbagai departemen yang mengatur berbagai kegiatan luar kantor. Kegiatan yang diadakan adalah RoKris (Rohani Kristiani), RohIs (Rohani Islam), Basket, Futsal, Badminton, dan Voli. Kegiatan-kegiatan ini didukung oleh perusahaan. Sebagai aset, keluarga karyawan juga turut menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memberikan beasiswa kepada anak dari karyawan yang berprestasi.

Selain kegiatan-kegiatan yang telah disebutkan tadi, Tato juga menambahkan bahwa Hotel Indonesia Kempinski Jakarta juga mengadakan

berbagai macam kegiatan *Outing* untuk seluruh karyawan. Dari hasil wawancara dengan Matthias Olson, *Executive Chef* penulis mendapatkan informasi bahwa ternyata kegiatan *Outing* tak hanya dikelola oleh *Human Resources*. Departemennya memiliki kegiatan *Outing* bersama. Biaya yang digunakan adalah hasil dari *service charge* yang mereka dapatkan saat bekerja. Sebagai pimpinan tertinggi di bagian *kitchen*, dirinya juga turut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan tersebut jika keadaan memungkinkan.

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sangat menghargai karyawannya, seperti orang-orang menghargai asetnya. Penghargaan ini dilakukan dengan berbagai cara. Salah satu cara terbaik adalah dengan memberikan penghargaan *employee of the year* dan *manager of the year*, diikuti dengan penghargaan serupa dengan versi bulanan. Dari hasil observasi penulis, atasan di perusahaan ini tidak pelit dalam memberikan penghargaan. Misalnya saat pemotretan di OKU *Graphic Design Manager* memuji karyawan magangnya, dan saat *General Manager* berterima kasih kepada karyawannya atas kerja keras mereka di hari itu. Penghargaan juga diberikan oleh Yeni, *Shift Manager Paulaner* kepada bawahannya pada saat *briefing* terlepas dari benar atau tidaknya jawaban dan/atau informasi yang diberikan bawahannya, Yeni menghargai keberanian bawahannya untuk mengeluarkan pendapat.

4.2.2 Iklim Organisasi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

Dari observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis, iklim organisasi di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta dapat dikatakan positif. Dalam observasi yang dilakukan, karyawan hampir selalu nampak menyukai pekerjaannya. Tak hanya itu, karyawan juga nampak sama-sama berusaha untuk menciptakan iklim organisasi yang positif. Dalam observasi yang dilakukan, candaan ada di hampir setiap kegiatan yang dilakukan, bahkan saat menegur.

Menurut penulis, hal ini sangat baik dilakukan karena dengan nada yang lebih santai karyawan yang ditegur dapat menyadari kesalahannya dan merasa tetap positif dibandingkan dengan karyawan yang ditegur tanpa candaan. Misalnya saat *Shift Manager Paulaner* menegur bawahannya yang terlambat *briefing* dengan candaan dan sindiran, bawahannya nampak menyesal tak lama kemudian keadaan kembali mencair dan seluruh karyawan nampak santai dan senang, bahkan beberapa karyawan ikut menegur teman-temannya yang lebih terlambat dengan gaya yang sama.

Hal ini berbeda dengan yang diterima oleh *People Training Coordinator* ketika dirinya tidak menggunakan sapaan yang sesuai di telepon sehingga ditegur oleh *Executive Chef*. *People Training Coordinator* merasa terpukul dan merasa bahwa teguran tersebut tak seharusnya dilakukan sekasar itu, ia pun menyebarkan kejadian tersebut pada teman sedepartemennya dan juga departemen lain melalui telepon. Hal ini menyebabkan iklim organisasi yang negatif.

Rebecca menyatakan bahwa untuk mencapai iklim kerja yang positif, perlu ada komunikasi yang terjalin dua arah antara atasan dan bawahan. Atasan diharuskan untuk memiliki *open door policy*. “Siapa pun bisa masuk ke kantor *General Manager*” sambungnya lagi. Namun tak hanya karyawan di level bawah saja yang diharapkan dapat menghidupi nilai *straightforward* dari perusahaan dengan datang pada atasannya. Atasan juga diharuskan untuk mendatangi anak buahnya untuk mengetahui hal-hal yang terjadi di lapangan. Hal ini bukanlah kewajiban untuk atasan, tapi akan lebih baik jika atasan mau turun ke lapangan, yang melalui observasi memang terjadi di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta.

Di kalangan karyawan magang, iklim organisasi juga nampak positif. Pada saat melakukan observasi di kantin karyawan, penulis melihat sesama karyawan magang saling menyapa, beberapa karyawan dari sekolah berbeda pun terlihat duduk bersama. Ada juga karyawan magang yang duduk dengan atasan-atasannya di divisi masing-masing. Prinsip kesamarataan yang ditekankan oleh *Rebecca* memang terasa kental adanya di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Dian bahwa karyawan magang pun tidak dibedakan dari karyawan tetap. Mereka menggunakan seragam yang sama dan menerima perlakuan yang sama. Hal ini terbukti benar pada observasi, memang tidak sekali pun penulis menemukan karyawan magang yang dipandang lebih rendah daripada karyawan tetap.

Karyawan magang dibimbing untuk melakukan pekerjaannya dengan gaya yang positif. Misalnya saat kegiatan pemotretan di OKU, *Graphic Design Manager* mengajarkan *Graphic Design Trainee* tentang pencahayaan untuk

pemotretan di OKU. Kegiatan untuk menyegarkan pengetahuan tentang produk di Paulaner pun dilakukan dengan cara yang unik. Tidak dengan menggunakan tes yang formal melainkan menggunakan metode *quiz* yang dibawakan dengan santai namun tepat sasaran. Tak hanya bimbingan untuk karyawan magang, karyawan tetap pun menerima bimbingan dalam bentuk *training* yang diawali dengan formal lalu menjadi semakin santai di akhir kegiatan. Pelatihan yang diberikan sejauh observasi penulis tidak dibawakan dengan suasana superior-inferior tetapi lebih pada suasana sekumpulan teman yang sedang berbagi informasi.

Penulis menanyakan keadaan terbaik untuk menyampaikan informasi pada karyawan untuk menciptakan iklim organisasi yang positif, seluruh narasumber kompak menjawab bahwa cara terbaik untuk mendelegasikan tugas adalah dengan cara bertingkat baik ketika ditanyakan cara ideal maupun cara yang dilakukan. Rebecca menjelaskan *briefing* dilakukan oleh berbagai level, mulai dari level yang paling tinggi (para *Director, Hotel Manager, dan General Manager*) lalu disebarkan ke tingkatan yang lebih rendah dan seterusnya. Matthias sebagai *Executive Chef* memberikan contoh yang lebih detail khusus untuk departemennya. Setelah mendapatkan informasi, Matthias akan melakukan *briefing* pada *Chef de Cuisine, Head Chef, dan Sous Chef* lalu mereka akan menjelaskan kembali pada para koki dan juru masak di bawah komando mereka.

Cara lain untuk mendukung iklim organisasi yang positif adalah dengan mengadakan kegiatan luar kantor yang dinilai berdampak positif pada iklim

organisasi seperti yang telah disebutkan sebelumnya pada 4.2.1 yaitu kegiatan RoKris, RohIs, basket, futsal, badminton, voli, dan kegiatan *outing* karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut dinilai Tato dapat meningkatkan *engagement* karyawan. Kegiatan tersebut meleburkan karyawan dari berbagai departemen menjadi satu, sehingga ketika ada hal terkait pekerjaan, mereka dapat dengan lebih leluasa berkomunikasi karena sudah saling mengenal.

Rebecca, Matthias, dan Tato satu suara menyatakan bahwa iklim kerja dalam organisasi (perusahaan) sudah positif dan hampir mencapai nilai ideal bagi mereka. Pendapat mereka didukung dengan hasil dari Kempinski Employee Engagement Survey (KEES) yang dilakukan setahun sekali terhadap seluruh karyawan tanpa terkecuali. Hasil menunjukkan nilai 4.27/5.00 yang menandakan bahwa *engagement* karyawan cukup tinggi. Bahkan menurut pengakuan Tato, nilai ini termasuk nilai tertinggi dibandingkan perusahaan lain di bawah nama Kempinski dan perusahaan lain secara umum. Data ini pun diperkuat dengan tingkat *turnover* yang stabil dan rendah di nilai 0.6%, artinya dalam setahun hanya ada 4-5 karyawan yang mengundurkan diri dari total kira-kira 750 karyawan.

4.2.3 Media Komunikasi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

Komunikasi merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam kegiatan Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Tato menyatakan bahwa perusahaan harus terbuka dengan bijak dalam memberikan informasi pada

karyawannya. Menurut Dian, fungsi komunikasi yang paling penting adalah untuk keperluan operasional. Begitu pentingnya komunikasi, perusahaan senantiasa berusaha untuk mengakomodasi seluruh karyawannya. Rebecca menuturkan “sebanyak mungkin *channel* yang dapat kami gunakan, kami gunakan.” Hal tersebut dikatakan dengan kesadaran bahwa karyawan terdiri atas orang-orang dengan latar belakang demografik yang sangat beragam. Dian sebagai eksekutor kegiatan *training* pun sekarang menggunakan alat bantu yang lebih beragam seperti *flipchart*, *slides*, dan *video* untuk mengakomodasi *visual learner*.

Sesuai dengan penuturan Rebecca, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta menggunakan berbagai cara untuk menyampaikan informasi seperti:

1. *Meeting*

Pertemuan dengan berbagai skala merupakan cara lain bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawannya. Dari hasil wawancara dan observasi, penulis mengelompokkan empat cara menyampaikan

komunikasi dalam perusahaan dalam kategori ini. Keempat cara tersebut adalah sebagai berikut.

- a. *Briefing*

Briefing merupakan cara menyebarkan informasi yang paling sering dibahas oleh narasumber. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan, *briefing* biasanya dilakukan sesuai tingkat hierarkial. Di pagi hari seluruh pimpinan (*General Manager, Hotel*

Manager, dan para *Director*) akan berkumpul di ruang rapat untuk melakukan *morning briefing*. Selanjutnya informasi akan diteruskan ke departemen bersangkutan secara bertahap menurut urutan hierarkial. Orang-orang yang hadir dalam *morning briefing* akan menjadi *gatekeeper* yang bertugas untuk memilah informasi, mana yang hanya perlu diketahui dirinya, mana yang perlu diteruskan pada bawahannya, begitu pula selanjutnya pada tingkatan hierarkial yang lebih rendah.

Menurut hasil observasi, *Sales and Marketing* memiliki *briefing* khusus departemennya yang dihadiri seluruh anggota kecuali *Public Relations*. Menurut Rebecca, kegiatan ini perlu disesuaikan dengan banyaknya audiens yang ingin dijangkau. Untuk divisinya yang terdiri dari kurang dari 10 orang, kegiatan *briefing* departemen tak begitu penting karena dirinya dapat menyebarkan informasi dengan mudah. Dirinya cukup berbicara dari ruangnya dan seluruh bawahannya bisa mendengar.

Briefing pada divisi atau departemen tertentu seperti outlet dan *front office* juga dilakukan sebagai bentuk *shift handover*. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta beroperasi 24 jam sehingga tak mungkin 1 orang karyawan terus bekerja. Ketika *handover* dilaksanakan, maka kejadian di *shift* sebelumnya yang masih harus ditindaklanjuti karyawan di *shift* selanjutnya akan dijelaskan.

Seluruh *briefing* di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki satu panduan yang harus diikuti yakni *daily activities* yang berisi informasi perusahaan seperti banyaknya tamu yang menginap, jadwal kedatangan tamu penting, dan daftar tamu penting yang sedang menginap di hotel. *Daily activities* merupakan salah satu cara perusahaan menanamkan karakter pada karyawan karena selalu dilengkapi dengan moto dan tema harian serta *question of the day* yang harus dijawab peserta *briefing*. *Question of the day* selalu bertopik tentang pengetahuan mengenai perusahaan seperti jam buka outlet, produk-produk baru, dan informasi lainnya.

Penyebaran informasi melalui *briefing* sesuai dengan tingkat hierarkial ini dinilai ideal oleh seluruh narasumber, begitu juga dengan penulis. Menurut penulis ini adalah cara yang sangat baik untuk menyebarkan informasi kepada karyawan yang begitu banyak jumlahnya. Apalagi dengan adanya fakta bahwa tak seluruh atasan tertinggi dapat bertemu bawahannya secara langsung, juga berkomunikasi dengan efektif, misalnya Matthias yang tidak dapat berbahasa Indonesia dan banyak bawahannya yang tidak lancar berbahasa Inggris.

b. *HOD (Head of Departments) Meeting*

HOD Meeting memiliki fungsi yang kurang lebih sama dengan *morning briefing*, tetapi dilaksanakan satu bulan sekali sebagai bentuk rangkuman pelaporan hasil kerja selama satu bulan

terakhir dengan bantuan perangkat lunak *power point*. Kegiatan ini dilakukan di ruang rapat kantor eksekutif dan dihadiri oleh seluruh *Board of Directors* yang masing-masing mempresentasikan hasil kerjanya dan hal-hal penting lain yang perlu diketahui rekan-rekannya.

c. *GM-Talk*

Rebecca menjelaskan *GM-Talk* sebagai sebuah forum yang dilaksanakan sebulan sekali untuk mengakomodasi karyawan tingkat paling bawah berbicara dengan *General Manager* atau *Hotel Manager* yang merupakan karyawan tingkat paling tinggi. Kegiatan ini dikelola oleh Departemen *Human Resources*, sehingga penulis mewawancarai Tato lebih dalam terkait topik ini.

Tato menjelaskan setiap bulannya karyawan dari masing-masing departemen dikumpulkan dalam ruang rapat di kantor eksekutif untuk bercengkrama dengan *General Manager* atau *Hotel Manager*. GM/HM akan memberikan perkembangan terkini dari perusahaan untuk membuka pembicaraan. Selanjutnya forum dibuka untuk peserta bercengkrama dengan atasannya, baik itu terkait pekerjaan atau pun hal lainnya. Bisa saja karyawan menyatakan pendapatnya tentang fasilitas yang diberikan perusahaan, atau lingkungan kerja.

Seluruh masukan dari peserta akan dicatat oleh pihak *Human Resources* yang bertugas sebagai notulen dari setiap *GM-Talk* dan

akan menjadi lebih diperhatikan karena masukan tersebut turut didengarkan oleh GM sehingga tingkat urgensinya menjadi lebih tinggi. Selepas kegiatan *GM-Talk*, seluruh masukan akan didiskusikan dengan pihak manajemen terkait dan ditindaklanjuti. Pemberi masukan akan diberikan informasi tentang kelanjutan masukannya. Jika masukan dapat dilaksanakan, maka pemberi masukan akan diberi kabar terkait pelaksanaan, jika tidak maka pemberi masukan akan menerima penjelasan yang logis.

Sifat komunikasi dari kegiatan ini adalah 2 arah karena kedua pihak (GM dan peserta) saling bercengkrama membahas masalah-masalah yang ada di lingkungan kerja. Tato dan Rebecca percaya dengan membangun jembatan antara karyawan tingkat bawah dengan tingkat teratas, maka iklim komunikasi dan organisasi akan menjadi lebih positif karena karyawan tingkat bawah akan makin merasa dihargai karena ternyata masukannya dianggap berharga, dapat dinyatakan dalam forum yang dihadiri atasan tertinggi dan memiliki kemungkinan untuk dilaksanakan.

d. *I-Meeting*

I-Meeting merupakan acara yang dulunya dilakukan setiap sebulan sekali, namun sekarang acara ini dilakukan setiap 3 bulan sekali. Menurut Tato, acara ini sudah ada sejak awal Hotel Indonesia berdiri. Tujuan dari acara yang dihadiri kurang lebih 200 orang ini

adalah untuk mengakomodasi rasa ingin tahu karyawan terhadap perusahaan.

I-Meeting yang dilaksanakan pada 29 Maret 2017 dilaksanakan di Bali Room, salah satu *function room* dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta yang dapat mengakomodasi kira-kira 200 orang. Kegiatan dikelola oleh bagian *Laundry*, setiap *I-Meeting* memang dikelola oleh salah satu bagian dari perusahaan yang jadwalnya diatur oleh pihak *Human Resources*. Pengelola kegiatan bertanggung jawab atas hiburan yang akan ditampilkan sebagai selingan informasi.

Untuk menjalankan fungsinya sebagai pengakomodasi rasa ingin tahu karyawan dengan cara yang menarik, kegiatan ini memiliki konsep yang sangat unik. Berdasarkan observasi penulis, kegiatan diawali dengan hiburan yang selalu diselingi dengan informasi yang diumumkan oleh berbagai pihak seperti *General Manager, Finance, Sales, dan Rooms*. Rebecca selaku *Director of Public Relations* mengatakan bahwa dirinya sesekali akan berbicara dalam *I-Meeting* jika memang ada hal penting yang perlu disampaikan.

Hal yang disampaikan biasanya menyangkut performa perusahaan secara finansial. Hal lain yang disampaikan pada acara ini adalah penganugrahan karyawan dan manajer terbaik, selain itu juga akan diumumkan kedatangan karyawan baru serta

pemindahtugasan dan kenaikan jabatan. Setelah acara hiburan dan penyampaian informasi selesai, acara dilanjutkan dengan pengundian *doorprize*. Acara diakhiri dengan makan bersama. Makanan disiapkan dengan gaya prasmanan, karyawan dibebaskan untuk mengambil apa saja dan menikmatinya di mana saja dengan cara apa saja. Ada yang berdiri sambil bercengkrama, ada juga yang duduk bersama-sama.

Menurut Tato kegiatan ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Jika hasil yang dibagikan kurang maksimal, maka karyawan akan terpacu untuk mencapai target, jika hasil sudah baik, maka karyawan terpacu untuk menjadi lebih baik karena menyadari hasil kerja kerasnya tidak sia-sia.

Komunikasi dalam kegiatan *I-Meeting* berlangsung 1 arah dari pembicara kepada karyawan yang menonton. Suasana yang dibangun sangat santai dan informal. Seluruh karyawan dapat melebur dengan karyawan lainnya dari berbagai departemen.

2. *Training*

Sebagai bentuk usaha mengembangkan karyawan sebagai asetnya, Hotel Indonesia Kempinski melakukan berbagai kegiatan *training* dalam perusahaannya. Eksekutor dari *training* ini tidak selalu dibebankan pada pihak *People Training*. Pelatihan juga dilakukan di departemen masing-masing. Pada saat observasi, penulis menemukan sebuah papan yang menunjukkan rata-rata jam *training* dari masing-masing departemen. Pihak

Human Resources memang memiliki target minimal waktu *training* sebagai bentuk komitmen pengembangan karyawannya.

Training yang dilakukan oleh Hotel Indonesia Kempinski Jakarta terdiri dari beragam jenis. Mulai dari pelatihan untuk menghadapi teror bom, gempa bumi, sampai *social media*. Setiap *training* yang diadakan oleh pihak *People Training* akan diinformasikan via *e-mail* ke seluruh alamat *e-mail* karyawan yang tersedia di pusat data. Jika dilihat dari agenda kegiatan, memang *training* diadakan pada jam kerja. Atasan didorong untuk memperbolehkan bawahannya mengikuti *training*, bahkan juga disarankan untuk memotivasi bawahannya untuk mengikuti kegiatan tersebut.

Salah satu bentuk *training* yang diberikan oleh Hotel Indonesia Kempinski Jakarta pada karyawannya adalah orientasi khusus untuk karyawan (tetap dan magang) baru. Menurut Dian hal ini dilakukan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi lingkungan kerja yang baru. Isi dari orientasi adalah pengenalan informasi umum terkait perusahaan seperti visi, misi, penanaman nilai-nilai yang dipegang, sambutan dan bimbingan singkat dari *Board of Directors*, serta *hotel tour*.

Khusus untuk karyawan magang, setiap bulannya *Human Resources Department* mengadakan *Trainee's Mentoring*. Pada kesempatan tersebut karyawan magang diberikan pengetahuan *soft skill* seperti cara berkomunikasi dan berpenampilan yang sesuai dengan standar perusahaan. Kemampuan *hard skill* karyawan magang dianggap sudah cukup terasah di departemen tempat masing-masing karyawan bekerja. Umumnya Dian akan

memberikan materi *training*, tetapi tidak menutup kemungkinan karyawan lain memberikan *training* pada *Trainee's Mentoring* jika materinya memang universal dan penting untuk diketahui karyawan magang.

Pada kesempatan yang sama, Dian juga membuka pintu bagi karyawan magang untuk berkeluh kesah padanya terkait hal di dalam dan luar lingkungan kerja. Tak hanya pada *Trainee's Mentoring*, setiap karyawan magang masing-masing memiliki 1 pertemuan wajib dengan pihak *People Training* untuk bercerita tentang apa pun, umumnya hal yang diceritakan terkait pekerjaan.

Kegiatan *training* di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta dinilai sudah baik oleh Tato Heryanto. Pernyataan ini didasari oleh hasil dari KEES yang menyatakan kepuasan karyawan atas pelatihan yang diberikan. Bahkan menurut Tato, kegiatan *training* yang disediakan dan dilakukan oleh timnya dirasa terlalu banyak.

Secara umum dari hasil observasi, peneliti menyimpulkan bahwa *training* yang dilaksanakan di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta berfungsi untuk mengomunikasikan informasi tertentu pada audiens. Suasana yang dibangun pada saat *training* cukup formal, tetapi seiring berjalannya waktu suasana menjadi semakin cair dan penuh candaan, namun tetap menjalankan fungsinya sebagai media penyebar informasi.

3. *Notice board*/ mading dan Poster

Ada beberapa *notice board* atau mading dan poster yang tersebar di lantai LG Hotel Indonesia Kempinski Jakarta yang hanya dapat diakses oleh

karyawan. Posisi mading dan poster berada di lokasi yang sering dilalui oleh karyawan, yaitu sepanjang jalan menuju kantin, loker, dan mushola.

a. *Notice board/ mading*

Isi mading nampaknya hanya hal-hal selintas saja yang urgensinya tidak terlalu tinggi karena menurut Tato, orang tidak terlalu memperhatikannya. Poster yang berada di dalam properti pun berisikan hal yang sudah diketahui oleh karyawan, fungsinya hanya untuk mengingatkan.

Mading yang pertama berisikan tentang posisi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta di TripAdvisor dan target perusahaan di tahun 2017. TripAdvisor memang dijadikan salah satu tolok ukur performa perusahaan, setiap paginya tim *Public Relations* akan menyampaikan performa perusahaan dan seluruh outlet di situs ini.

Mading yang kedua berada di sebelah mading yang pertama, isinya adalah kegiatan-kegiatan yang dikelola oleh *Human Resources* seperti kegiatan SDT dan *training* yang akan dilakukan dalam 1 bulan. Isi mading ini diperbarui setiap bulannya.

Mading yang ketiga berada persis di samping pintu masuk Bundaran Cafe. Isinya adalah bukti tayang dari berita atau hasil foto dari hotel dan ketujuh outletnya. Mading ini nampak lebih sering diperbarui karena ada perubahan setiap penulis melewati mading ini.

Mading yang keempat terdiri dari 2 mading yang berisi pengumuman tentang karyawan baru, karyawan yang mengalami

kenaikan jabatan, dan karyawan yang mengalami pemindahtugasan. Di mading yang sama juga terdapat hasil lelang atau pengundian yang dilakukan dalam perusahaan. Mading-mading ini juga menampilkan surat tanda terima kasih dari tamu-tamu kenegaraan yang menginap di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Selain itu juga, mading berisi tentang pengumuman penting dari karyawan seperti berita duka dan kelahiran.

Mading kelima merupakan mading khusus departemen *Kitchen* dilihat dari isinya. Mading ini berisikan jadwal karyawan magang tentang perpindahan tempat kerja mereka. Dalam observasi yang dilakukan penulis saat *briefing* di Paulaner, *Restaurant Manager* memberikan bimbingan tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan magang yang tempat kerjanya berpindah outlet. Pada mading ini juga terdapat gambar nilai-nilai yang dipegang perusahaan.

Mading keenam berisikan tentang perkembangan rata-rata jam pelatihan dari masing-masing departemen. Tujuan dari mading ini adalah untuk memotivasi setiap departemen untuk mengembangkan karyawannya dengan melakukan *training*. Posisi mading ini berada tepat di seberang pintu Bundaran Cafe sehingga setiap orang yang keluar dari pintu Bundaran Cafe yang transparan pasti melihat mading ini.

b. Poster

Poster yang dipajang di properti Hotel Indonesia Kempinski Jakarta tak banyak. Isinya umumnya mengenai hal-hal yang telah diketahui oleh karyawan, sehingga fungsinya hanya sebagai pengingat saja. Di depan pintu loker terdapat poster berisikan informasi standar *grooming* untuk pria dan wanita. Fungsinya untuk meniadakan karyawan untuk senantiasa memperhatikan penampilannya sebagai *brand ambassador* dari hotel bintang lima pertama di Indonesia.

Poster yang kedua berada di dalam Bundaran Cafe tepat di atas tempat mencuci tangan. Poster ini berisikan panduan untuk mencuci tangan sesuai dengan standar kebersihan perusahaan. Dari hasil observasi penulis, poster ini tak begitu digubris, banyak karyawan yang mencuci tangan sambil mengobrol dengan rekannya.

Poster ketiga berada di dalam Bundaran Cafe tepat di atas tempat mengambil alat makan. Poster ini berisi informasi tentang tingkatan keanggotaan pada Global Hotel Alliance dan keuntungan yang dapat dinikmati masing-masing tingkatan. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta merupakan salah satu anggotanya.

4. Memo

Memo nampaknya bukanlah cara menyampaikan informasi yang banyak digunakan di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Selama penulis melakukan observasi di kantor eksekutif, hanya sekali media ini digunakan pada kesempatan itu pun langsung terbukti alasannya mengapa. Memo tidak efektif untuk menyampaikan pesan karena tidak semua orang memiliki tulisan yang mudah dibaca, selain itu tempat untuk mengekspresikan pesan tidak terlalu banyak sehingga informasi tidak dapat dijabarkan dengan lengkap. Karyawan Hotel Indonesia Kempinski Jakarta lebih memilih untuk menyampaikan informasi melalui *e-mail* yang akan dibahas lebih lanjut di bawah.

5. *E-mail*

E-mail merupakan cara menyampaikan informasi yang nampaknya sangat digandrungi oleh karyawan Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Dengan menggunakan media ini, penjelasan dapat dijabarkan dengan lengkap, dan orang-orang yang dianggap perlu mengetahui informasi pun dapat menerima informasi yang sama karena hanya berasal dari satu sumber, bukan mendengar dari sumber lainnya.

Menurut Rebecca, walau banyak digunakan *e-mail* bukanlah cara terbaik untuk menjangkau seluruh karyawan. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa tidak semua orang dapat mengerti isi *e-mail* yang dituliskan dalam Bahasa Inggris. Selain itu sebagai perusahaan yang menyediakan layanan,

hampir separuh dari karyawan tidak diperbolehkan untuk menggunakan ponselnya atau mengakses internet saat bekerja.

Berbeda dari Rebecca, Dian dan Matthias merasa penggunaan *e-mail* sangat membantu pekerjaannya. Bahkan Matthias selalu menyelipkan *e-mail* sebagai bentuk komunikasinya dengan rekan sejawat maupun bawahannya. Dian selaku *People Training Coordinator* jelas merasa terbantu dengan adanya fitur *e-mail blast* yang membantu tugasnya untuk mengumumkan kegiatan-kegiatan pelatihan yang dikelolanya.

Seluruh bentuk komunikasi yang disampaikan dengan media *e-mail* bersifat formal dan harus disampaikan dalam Bahasa Inggris. Umumnya orang-orang yang memiliki akses terhadap *e-mail* dapat mengerti Bahasa Inggris. Orang-orang yang tidak memiliki akses akan mendapatkan informasi yang diperlukan melalui atasannya yang memiliki akses.

6. Whatsapp

Seperti yang telah Rebecca sampaikan, karakteristik karyawan tak lepas dari gaya hidup kota. Salah satunya adalah penggunaan media sosial dan konsumsi internet yang tinggi. Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk menjangkau karyawan adalah melalui Whatsapp, sebuah aplikasi *chatting*.

Rebecca, Matthias, dan Dian yang penulis wawancarai terkait komunikasi satu suara menyatakan bahwa mereka menggunakan Whatsapp untuk mempermudah komunikasi. Whatsapp tak hanya digunakan untuk membahas hal pekerjaan, misalnya pada *kitchen* Whatsapp digunakan untuk

mengatur kegiatan luar kantor yang akan dilakukan bersama. Pada karyawan magang, Whatsapp bahkan kadang digunakan sebagai media untuk berbagai macam interaksi mulai dari saling mengingatkan jadwal sampai bercanda.

Media komunikasi ini nampaknya efektif karena digunakan oleh narasumber sampai sekarang. Didukung pula dengan fakta bahwa memang di era ini jarang sekali orang tidak memegang ponselnya ketika diperbolehkan.

7. Jaringan telepon internal

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki kantor di berbagai lokasi dalam properti. Jarak antara satu kantor dengan kantor lainnya cukup jauh sehingga perusahaan perlu mencari solusi untuk mempermudah akses komunikasi. *E-mail* memang dapat digunakan sebagai media komunikasi, tetapi karyawan perlu media lain untuk berkomunikasi dengan lebih cepat dan intens. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki jaringan telepon internal.

Selain untuk berkomunikasi secara internal, telepon juga dapat menerima panggilan dari luar, hal ini melalui observasi penulis sering diterima oleh tim *Sales* yang memang banyak berhubungan dengan pelanggannya. Cara komunikasi melalui jaringan telepon internal ini nampak sangat dioptimalkan oleh karyawan mengingat jarak antar kantor yang tak dekat. Sering sekali terdengar bunyi telepon masuk dan banyak pembicaraan melalui telepon saat penulis melakukan observasi.

Dari observasi yang dilakukan di kantor *Human Resources*, peneliti menarik kesimpulan bahwa ada sapaan tertentu yang harus dikatakan karyawan saat mengangkat telepon. Selepas sapaan tersebut, formal tidaknya komunikasi akan bergantung pada kedekatan personal karyawan yang saling berbicara. Jika karyawan tidak dekat secara personal, maka pembicaraan akan berlangsung formal, begitu pula sebaliknya.

8. *Kempinski Employee Engagement Survey (KEES)*

Komunikasi dalam perusahaan juga dapat dilaksanakan dengan melakukan survey. Pihak *Human Resources* melakukan *Kempinski Employee Engagement Survey* untuk menciptakan tolok ukur atas usaha-usaha yang telah dilakukan departemen untuk meningkatkan *engagement* dari karyawan pada perusahaan. Survey ini dilakukan pada seluruh karyawan Hotel Indonesia Kempinski Jakarta tanpa terkecuali pada November 2016.

Dari wawancara yang dilakukan dengan Tato Heryanto, *Human Resources Manager*, hasil dari KEES dinilai positif bahkan menduduki peringkat yang tinggi dibandingkan perusahaan Kempinski lainnya dan perusahaan lain secara umum. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta mendapatkan nilai 4.27 dari nilai maksimal 5.00. Hal ini tidak mengagetkan, karena tingkat *turnover* dari perusahaan ini tetap stabil seiring berjalannya waktu di nilai 0.6%.

Kegiatan komunikasi dalam perusahaan nampak sangat didasarkan pada usaha untuk membangun iklim organisasi yang positif. Dari hasil observasi penulis, komunikator senantiasa berusaha untuk mencairkan suasana agar

pembicaraan tidak terasa begitu berat tanpa mengurangi bobot informasi yang harus disampaikan. Komunikasi juga terlihat sangat menekankan nilai kekeluargaan yang menurut Rebecca, Tato, dan Dian memang dipegang oleh perusahaan.

Secara umum kegiatan komunikasi di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta berjalan secara informal dengan suasana yang santai dan gaya bahasa yang tidak baku. Hanya pada kesempatan-kesempatan tertentu kegiatan berjalan formal. Pada umumnya kegiatan seperti *briefing* dan *training* dimulai dengan cara formal dan searah dengan bahasa yang kaku. Lambat laun seiring berjalannya kegiatan, suasana semakin cair dan santai, komunikasi yang terjadi pun menjadi semakin informal.

4.2.4 Masalah Komunikasi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

Walau hasil wawancara penulis dengan para narasumber secara umum menggambarkan iklim organisasi dan komunikasi yang positif, sebagai perusahaan, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta tak lepas dari kekurangan di bidang komunikasi. Rebecca merasa sebagai manusia yang memiliki *mood* yang kadang tak kasat mata dapat menimbulkan miskomunikasi. Masalah yang paling mendasar adalah perbedaan budaya yang terjadi antara tenaga kerja lokal dan ekspatriat serta bahasa. Menurut Rebecca, salah satu akar dari masalah komunikasi adalah karyawan yang mengurungkan niatnya untuk berbicara kepada atasannya karena atasannya tidak bisa berbahasa Indonesia sehingga

keduanya perlu berbahasa Inggris untuk berkomunikasi. Matthias sebagai ekspatriat mengutarakan kengingannya untuk dapat berbahasa Jawa untuk memudahkan komunikasinya dengan bawahannya. Penulis tidak menemukan masalah ini pada saat observasi, beberapa karyawan yang berhubungan dengan ekspatriat nampak nyaman bercengkrama dengan Bahasa Inggris, bahkan karyawan yang tidak lancar berbahasa Inggris nampak tetap percaya diri saat menanggapi ekspatriat.

Masalah lain yang penulis dapatkan dari hasil observasi adalah kualitas komunikasi antardepartemen yang kurang baik. Hal ini terpancar dari perselisihan yang terjadi beberapa kali baik di Bundaran Cafe maupun di Kantor Eksekutif. Memang nada perselisihan tidak terlalu negatif karena tidak tegang, perselisihan cenderung dijalankan dengan santai sambil bercanda dan sekali-kali menyindir. Dengan meningkatkan kualitas komunikasi antardepartemen hal-hal seperti perselisihan dapat dihindari. Salah satu contoh dari komunikasi yang kurang baik adalah saat *Hotel Manager* meninggalkan memo yang tulisannya kurang jelas sehingga *Public Relations Coordinator* harus berusaha membacanya, bertanya pada koleganya, dan akhirnya bertanya pada sekretaris dari *Hotel Manager*. Hal ini memang tidak menimbulkan perselisihan, namun jelas memperlambat pekerjaan karena penerima pesan menghabiskan waktu untuk berusaha membaca pesan yang dituliskan pada memo.

Tato dalam wawancaranya dengan penulis menyatakan bahwa dari KEES ditemukan masalah bahwa karyawan merasa kurang dihargai dan kurang memiliki teman di kantor. Dari hasil observasi yang penulis lakukan, karyawan

tidak pelit dalam memberikan penghargaan, dugaan penulis ini adalah kemajuan karena yang didasari oleh kesadaran akan kurangnya apresiasi terhadap karyawan karena observasi dilakukan 4 bulan setelah dilaksanakannya KEES. Terkait karyawan yang kurang memiliki teman, saat observasi terutama di Bundaran Cafe, penulis melihat memang ada beberapa karyawan yang duduk sendiri, walau mayoritas duduk bersama temannya.

Masalah yang lain dikemukakan oleh Rebecca Leppard, dirinya menyatakan bahwa sebagai manusia, karyawan tetap memiliki *mood* yang kadang tak bisa ditebak. Hal ini menyebabkan komunikasi tak bisa berjalan dengan lancar atau merusak iklim organisasi. Penulis mendapatkan bukti nyata dari hal ini pada saat observasi di ruangan *Human Resources* ketika *People Training Coordinator* ditegur oleh *Executive Chef* via telepon. Iklim dalam ruangan nampak langsung berubah karena dengan kontak mata dan ekspresi *People Training Coordinator* saat menerima telepon langsung negatif. Entah siapa yang sedang memiliki suasana hati yang kurang baik sehingga kejadian peneguran tersebut terjadi dan merusak iklim di ruangan tersebut. Bisa saja *Executive Chef* sedang dalam *mood* yang buruk, ditambah dengan sapaan telepon yang tidak sesuai aturan sehingga dirinya marah. Mungkin juga suasana hati *People Training Coordinator* yang sedang buruk sehingga persepsinya atas kritik yang diterimanya tak dapat ia tanggapi dengan positif.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Komunikasi Manajemen Hotel Indonesia Kempinski Jakarta dan Karyawannya

Sebagai sebuah perusahaan, karyawan merupakan bagian penting dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Cornelissen membagi pemangku kepentingan dari organisasi menjadi 7 bagian dengan 3 kategori berdasarkan kuasanya atas organisasi yakni *power*, *legitimacy*, dan *urgency* (Cornelissen, 2004, hlm. 108-109). Karyawan merupakan pemangku kepentingan *dominant* dengan kategori *power* dan *legitimacy* (Cornelissen, 2004, hlm. 108-109). Seperti *opinion leader* yang memiliki *power*, karyawan memiliki kemampuan untuk membentuk citra perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Rebecca Leppard selaku *Director of Public Relations* dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta, dirinya menyatakan bahwa karyawan adalah salah satu *brand ambassador* dari perusahaan yang memiliki pengaruh cukup signifikan. Dirinya bahkan menyatakan “Kalau kita sebagai *customer* melihat karyawan perusahaan sendiri tidak bangga dan tidak punya *sense of belonging* terhadap produknya, jarang mengepos tentang pekerjaannya, jangan-jangan *brand* tersebut tidak bagus.”

Sebagai salah satu pemangku kepentingan *dominant*, karyawan adalah sekumpulan orang yang perlu diperhatikan keingintahuannya akan apa yang terjadi dalam perusahaan. Oleh karena itu pihak *Human Resources and Development* mengadakan berbagai macam kegiatan untuk menyampaikan

informasi yang perlu diketahui. Hal ini akan dibahas lebih lanjut pada bagian kegiatan komunikasi organisasi.

Bagi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sendiri, karyawan memiliki nilai yang sangat tinggi. Ketiga narasumber yang ditanyakan mengenai pandangannya terhadap karyawan kompak menjawab bahwa karyawan adalah aset perusahaan yang tidak ternilai harganya, bahkan *People Training Coordinator* menganggap karyawan adalah investasi bagi perusahaan. *Human Resource Manager* menambahkan bahwa karyawanlah yang dapat mengembangkan bisnis perusahaan serupa dengan pernyataan sudut pandang sumber daya yang menyatakan bahwa karyawan yang puas akan menghasilkan produktivitas (Miller, 2004, hlm.46).

Perusahaan Kempinski benar-benar memprioritaskan karyawannya. Bahkan kunci kesuksesan yang dipercayai oleh perusahaan Kempinski adalah *portfolio, compliance, performance, dan people*. *People* yang dimaksud adalah para karyawan di Kempinski. Begitu pentingnya arti karyawan bagi perusahaan ini, *Director of Public Relations* menyatakan bahwa, “*Happy people* sama dengan *happy guest* sama dengan *happy owner*.” Dirinya juga menambahkan bahwa karyawan adalah aset yang harus dipelihara dan dikedepankan.

Miller (2012) menawarkan tiga sudut pandang bagi ilmuwan untuk memandang organisasi yaitu klasik, hubungan, dan sumber daya. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta secara keseluruhan dapat dikatakan menggunakan sudut pandang sumber daya dalam organisasinya. Namun, tak sepenuhnya sudut

pandang tersebut dihidupi oleh perusahaan ini. Beberapa aspek dari sudut pandang klasik masih kental terasa baik dari hasil wawancara maupun observasi.

Salah satu karakteristik dari sudut pandang klasik yang dibahas Miller (2012) adalah spesialisasi, bahwa perusahaan seperti layaknya mesin memiliki komponen-komponen yang bertugas untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Dalam aspek ini, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta terdiri atas divisi-divisi yang memiliki pekerjaan tertentu. Teori manajemen klasik dari Fayol menyatakan bahwa syarat bagi sebuah organisasi untuk berjalan baik adalah adanya susunan kekuasaan hierarkial yang dibagi menjadi beberapa divisi, idealnya setiap orang hanya menerima perintah dari seorang atasan (Miller, 2012, hlm. 20). Teori birokrasi dari Weber juga mendukung syarat sistem hierarkial yang tegas serta pembagian divisi (Miller, 2012, hlm. 24). Hal inilah yang dilakukan oleh Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Seluruh narasumber yang diwawancarai menyatakan bahwa pengomunikasian perintah dilakukan secara otonomi oleh masing-masing bagian secara hierarkial.

Sebagai sebuah perusahaan, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki struktur kepemimpinan yang hierarkial atau biasa juga disebut struktur organisasi. Perusahaan ini dipimpin oleh seorang *General Manager* dan seorang *Hotel Manager*. Keduanya berkoordinasi dengan para *director* untuk menjalankan perusahaan. Berikut di bawah ini adalah struktur organisasi dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta:

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta



Matthias Olson, *Executive Chef* dari perusahaan ini menyatakan bahwa keadaan tidak memungkinkan baginya untuk memerintah langsung seluruh anak buahnya yang berjumlah 200-250 orang sehingga dirinya harus melakukan pembagian kekuasaan. Dirinya melakukan *briefing* pada *Chef de Cuisine*, para *Head Chef*, dan para *Sous Chef*, lalu mereka akan membagi dan meneruskan isi *briefing* tersebut pada bawahannya sehingga setiap orang hanya menerima perintah dari 1 orang saja yaitu atasan langsungnya. Fakta ini juga didukung oleh narasumber lain yaitu Rebecca yang menyatakan bahwa aliran informasi di perusahaan berjalan dengan *cascading* atau bertahap dari tingkat atas, ke tingkat bawahnya, sampai tingkat terbawah dengan volume yang makin tinggi seiring menurunnya tingkatan.

Teori manajemen Taylor memiliki pemikiran-pemikiran yang cukup berbeda dari Fayol dan Weber walau ketiganya berakar pada sudut pandang yang sama. Taylor menekankan bahwa selalu ada cara terbaik untuk melakukan suatu pekerjaan, cara ini harus diajarkan kepada seluruh karyawan (Miller, 2012, hlm 26-27). Hal ini tidak sepenuhnya dijalankan di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta, namun sebagai hotel, tentu saja ada SOP-SOP tertentu yang harus dijalankan. Pengajaran ini disampaikan pada karyawan melalui orientasi yang merupakan tanggung jawab dari Dian Natalia, *People Training Coordinator*.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta secara umum menggunakan sudut pandang sumber daya dalam memandang organisasinya. Model ini memang dinyatakan Miller (2004, hlm. 53) sebagai gambaran sebagian besar organisasi masa kini. Sudut pandang

sumber daya menggambarkan karyawan sebagai manusia seutuhnya yang memiliki perasaan dan perlu perhatian. Sudut pandang ini telah menyadari bahwa dengan adanya kepuasan kerja, produktivitas akan muncul dengan sendirinya (Miller, 2004, hlm 45-46).

Ketika membahas masalah komunikasi, *Director of Public Relations* dari perusahaan ini mengakui keberadaan *mood* dari komunikator dan komunikan yang menyatakan bahwa dirinya mempertimbangkan manusia seutuhnya yang memiliki perasaan (Miller, 2004, hlm 45). Perusahaan juga menyadari adanya kebutuhan akan perhatian dari perusahaan. Wawancara yang dilakukan dengan *Human Resources Manager* saat membahas tentang hasil dari *Kempinski Employee Engagement Survey* menyatakan bahwa salah satu kekurangan dari perusahaan yang dibutuhkan karyawan adalah perhatian.

Director of Public Relations setuju dengan pernyataan Miller (2004, hlm. 46) bahwa dengan adanya kepuasan kerja maka akan ada produktivitas sehingga dirinya menyatakan bahwa *happy people* adalah faktor yang penting dalam bisnis. Salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan memenuhi kebutuhan karyawan. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan menurut Maslow yang perlu dipenuhi secara bertahap, jika kebutuhan tahap bawah belum terpenuhi, maka tahap atas tak akan bisa terpenuhi (Miller, 2004, hlm. 42). Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan, dan aktualisasi diri (Miller, 2004, hlm. 41).

Kebutuhan akan penghargaan dihargai terutama oleh *Human Resources and Development* dengan mengadakan memilih *employee* dan *manager of the month* (sekarang *of the quarter*) dan *employee* dan *manager of the year*. Untuk *employee*, akan dipilih masing-masing 1 orang dari *back of the house* dan *frontliner*. Hal ini diketahui dari hasil observasi di lorong *back of the house* lantai LG Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Pada lorong menuju kantin terpajang foto para penerima penghargaan. Pada i-Meeting juga diumumkan para penerima penghargaan, mereka dipanggil untuk maju ke panggung lalu penghargaan diberikan langsung oleh *General Manager*.

Kebutuhan tingkat selanjutnya adalah aktualisasi diri, kebutuhan manusia untuk senantiasa mengembangkan diri (Miller, 2004, hlm. 41). Hal ini dilakukan perusahaan dengan menyediakan berbagai pelatihan. Nampaknya pelatihan dianggap sebagai sesuatu yang sangat penting dari perusahaan. Perusahaan sangat mendorong karyawannya untuk bisa mengaktualisasi dirinya. Hal ini terbukti dari pernyataan Tato Heryanto selaku *Human Resources Manager* saat membagikan hasil dari survey bahwa karyawan merasa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan mungkin terlalu banyak. Dian Natalia menceritakan keadaan perusahaan yang senantiasa melatih karyawan dari berbagai sisi bahkan dari sisi yang mungkin tak berhubungan langsung dengan bagiannya. Contoh nyatanya adalah *trainee's mentoring* yang melibatkan seluruh karyawan magang dari berbagai divisi, mereka diajarkan cara berkomunikasi dan *grooming* yang benar walau mungkin saja sebenarnya

trainee yang bekerja di dapur tidak membutuhkannya, setidaknya mereka tahu dan ilmunya bertambah.

4.3.2 Iklim Organisasi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

Iklim organisasi menurut Ruben dan Stewart (2006, hlm.317) adalah pengalaman anggota organisasi tentang lingkungan sehari-harinya yang dibangun oleh komunikasi. Rebecca, Tato, dan Matthias, tiga narasumber yang penulis tanyakan terkait iklim organisasi dalam perusahaan satu suara menyatakan bahwa iklim di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sudah cukup ideal, walau belum sempurna karena hal-hal yang akan dijelaskan pada poin 4.3.4.

Ruben dan Stewart (2006, hlm. 317) memberikan lima karakteristik yang harus dipenuhi sebagai syarat untuk sebuah organisasi layak dikatakan beriklim positif. Kelima karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

1. Atasan bersifat suportif terhadap bawahannya

Baik dari hasil observasi maupun wawancara penulis dapat menyimpulkan bahwa para atasan di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta secara umum bersikap suportif pada bawahannya. Dian berusaha sebisa mungkin untuk mendorong karyawan menjadi lebih baik lagi dengan mengadakan berbagai *training* dengan media yang beragam untuk mengakomodasi orang-orang dengan cara belajar yang berbeda-beda.

Salah satu contoh bahwa atasan suportif terhadap bawahannya dapat penulis lihat pada saat *briefing* di Paulaner. Yeni selaku atasan selalu mendorong anak buahnya untuk berani bersuara dan selalu mengapresiasi keberanian mereka untuk angkat suara. Selama *briefing* Yeni selalu memberikan apresiasi positif terhadap respon-respon dari bawahannya. Hal ini tak terkecuali ketika ada seorang anak buahnya yang diolok oleh rekan sejawatnya karena memberikan jawaban yang salah, Yeni memuji keberaniannya, serta menekankan pujian pada sebagian jawabannya yang benar.

Contoh lain adalah ketika penulis melakukan observasi di OKU saat *Graphic Design Manager* memberikan arahan pada *Graphic Design Trainee*. Ketika karyawan magangnya berhasil melakukan arahan yang diberikan, *Graphic Design Manager* langsung memujinya bahkan memamerkan kebolehan karyawan magangnya pada karyawan yang levelnya lebih tinggi.

Sikap suportif juga ditemukan pada *General Manager* Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Pada saat observasi di tanggal 6 April 2017 pukul 15.16 WIB, penulis mengamati *General Manager* berkeliling untuk bercengkrama singkat dan memberikan semangat pada seluruh karyawannya. Hal ini merupakan bentuk dorongan pada bawahan. *General Manager* nampak menyadari kuasa dan karismanya yang begitu besar terhadap karyawannya sehingga dirinya meluangkan waktu untuk berkeliling dan menemui karyawannya.

Tak hanya itu, *General Manager* lagi-lagi menunjukkan suporitivitasnya dengan berterima kasih pada karyawannya yang telah bekerja keras hari itu saat mereka sedang menunggu lift untuk pulang pada 6 April 2017 pukul 18.12 WIB. Memang hal ini tampak sepele, tapi mengingat perkataan ini keluar langsung dari mulut orang di puncak hierarki perusahaan, para karyawan terlihat merasa sangat tersentuh karena beberapa dari mereka tak berhenti tersenyum bahkan sampai masuk ke dalam lift.

Dorongan dari perusahaan tak hanya datang dari kejadian-kejadian yang telah dijelaskan di atas, dorongan juga bisa datang dari penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan magang bisa mendapat sertifikat tambahan jika namanya disebut dalam ulasan oleh konsumen. Perusahaan akan mengapresiasi kerja kerasnya dengan memberikan *certificate of excellence*.

Karyawan tetap juga berhak atas penghargaan yang diberikan perusahaan jika dianggap telah bekerja dengan sangat baik. Penghargaan tersebut berupa penganugerahan *employee* dan *manager of the month* (sekarang *of the quarter*) serta *employee* dan *manager of the year*. Penganugerahan dilakukan pada *I-Meeting* yang dihadiri sekitar 200 orang karyawan lainnya. Hal ini untuk menekankan bahwa kerja keras mereka benar-benar dihargai oleh perusahaan. Foto dari orang-orang penerima penghargaan tersebut dipajang pada dinding di lorong yang harus dilewati

untuk menuju Bundaran Cafe sehingga dilihat oleh seluruh karyawan lain, sungguh menambahkan kebanggaan bagi penerimanya.

Suportivitas di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta nampaknya memang dipandang sebagai hal yang sangat penting, dari contoh-contoh di atas dapat dilihat bahwa atasan senang memuji bawahannya, begitu juga bawahannya, senang menerima pujian dari atasannya. Hal itu membuat mereka merasa dihargai.

2. Komunikasi ke arah bawah dipandang berkualitas dan sesuai kenyataan

Dengan penyebaran informasi bertingkat sesuai dengan hierarki, atasan memiliki kuasa untuk menyaring informasi yang perlu diketahui oleh bawahannya. Dengan nilai *straightforward* yang dipegang kuat oleh perusahaan, informasi yang diberikan kepada bawahan haruslah sesuai dengan kenyataan.

Komunikasi yang sesuai dengan kenyataan dapat dengan mudah ditemukan dalam *briefing*. Salah satu contoh adalah saat *briefing* di Paulaner. Amri, *Restaurant Manager* memberitahu karyawannya tentang krisis yang baru saja terjadi di outlet. Amri menjelaskan kronologis krisis yang terjadi, dan memberikan arahan pada bawahannya tentang apa yang harus mereka lakukan jika kejadian serupa terjadi lagi.

Dalam kegiatan komunikasi, terdapat dua contoh komunikasi yang berkualitas dan sesuai kenyataan yang dapat penulis ketahui melalui observasi dan wawancara yakni *GM-Talk* dan *I-Meeting*. Pada kegiatan

GM-Talk, GM memberikan informasi terkait perkembangan perusahaan, tentunya hal ini didasarkan pada fakta-fakta yang ada.

Kegiatan selanjutnya adalah *I-Meeting* yang menurut Tato diadakan untuk menjawab rasa ingin tahu karyawan terhadap perusahaan. Informasi yang dibagikan oleh *Board of Director* meliputi tingkat hunian hotel, *budget*, pengeluaran, keuntungan, serta *service charge* yang diterima. Hal ini tentunya didasarkan pada data dan fakta, apalagi *service charge* yang dapat karyawan cek pada pembagian hasil.

3. Komunikasi ke arah atas dipandang terbuka

Rebecca dalam wawancaranya dengan penulis tanggal 22 Maret 2017 menyatakan bahwa setiap atasan harus memiliki *open door policy*, tak terkecuali *General Manager* selaku pimpinan tertinggi dalam hierarki perusahaan. Dalam perusahaan, ada pernyataan bahwa siapapun bisa datang di kantor *General Manager* dan menyampaikan ide mau pun keluhannya.

Perusahaan juga memegang kuat nilai *straightforward*. Dian menyatakan ini adalah budaya yang berusaha ditanamkan perusahaan pada karyawannya. Setiap karyawan didorong untuk selalu terbuka dan berani untuk menyuarakan pendapatnya.

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta percaya dengan adanya keterusterangan dan keterbukaan komunikasi dapat berjalan dengan lebih lancar, begitu pula dengan operasional. Jika ada masalah yang terlewatkan oleh atasan, bawahan harus melaporkannya dan atasan harus bersedia menerima laporan tersebut dan menindaklanjuti laporan tersebut.

Dalam *briefing* yang dilakukan di Paulaner, atasan yang memimpin rapat berkali-kali membuka kesempatan bagi bawahannya untuk memberikan pendapat atau menyampaikan keluhan. Begitu pula terjadi pada akhir *training* yang dilakukan Rebecca di ruang rapat Palapi Jati.

Prinsip keterbukaan ini juga dipegang teguh oleh *General Manager*, ia membuka pintu selebar-lebarnya untuk siapa pun yang ingin datang kepadanya. Baiknya ia sadar dengan posisinya yang begitu di atas karyawan lain dan dengan adanya budaya Indonesia yang cenderung canggung, dirinyalah yang harus mendatangi bawahannya untuk mengumpulkan masukan. Hal ini dilakukannya dengan cara mendatangi karyawannya. Salah satu kegiatan yang berhasil penulis observasi adalah ketika ia mendatangi dan bercengkrama dengan karyawannya di kantor eksekutif untuk mencairkan suasana.

4. Komunikasi ke arah atas memungkinkan terjadinya perubahan

Penjelasan Tato tentang mekanisme *GM-Talk* sangat memenuhi karakteristik ini. Rebecca bahkan menjelaskan bahwa *GM-Talk* adalah forum bagi karyawan di tingkat terendah untuk berdiskusi dengan karyawan tingkat tertinggi. Pada saat *GM-Talk* dilaksanakan, bawahan dapat memberikan masukan dan keluhan yang disaksikan oleh pimpinan tertinggi dalam hierarki dan ditulis oleh pihak *Human Resources*. Dengan disaksikannya keluhan dan masukan tersebut oleh *General Manager*, maka tingkat urgensi dari hal tersebut menjadi lebih tinggi.

Pihak *Human Resources* akan mempertimbangkan masukan dan keluhan dengan pihak manajemen terkait. Jika hal tersebut tidak dapat direalisasikan maka pencetusnya berhak atas penjelasan logis mengapa hal tersebut tidak direalisasikan. Jawaban alternatif dari masukan dan keluhan adalah terlaksananya saran yang diberikan oleh pencetus. Hal ini membuat seluruh karyawan bahkan di tingkat yang paling rendah didengarkan oleh atasan secara langsung, dan memiliki kesempatan untuk membuat perubahan di lingkungan kerjanya.

Rebecca menjelaskan lebih lanjut bahwa bawahan harus berani berterus terang pada atasannya. Karena pada dasarnya atasan juga manusia yang mungkin memiliki kelengahan sehingga perlu diingatkan. Rebecca memberikan contoh bahwa *Executive Chef* mungkin saja tidak tahu pisau yang digunakan para koki sudah tumpul. Hal tersebut dapat diubah jika koki mau menyampaikan keluhan terkait pisau tersebut ke atasannya sehingga atasannya dapat mengambil keputusan untuk memesan pisau baru yang lebih baik dan tajam.

5. Informasi antara rekan sejawat dapat dipercaya

Komunikasi dengan rekan sejawat selalu terjadi selama penulis melakukan observasi di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Mulai dari komunikasi untuk membicarakan pekerjaan sampai kehidupan atau hal-hal sepele seperti pintu kantor yang baru diperbaiki. Salah satu syarat bagi organisasi untuk dinyatakan memiliki iklim yang positif adanya kepercayaan atas informasi yang disampaikan oleh teman sejawat.

Salah satu contohnya terjadi sebelum *People Training Coordinator* menerima telepon yang berisi teguran dari *Executive Chef*, telepon *People Training Coordinator* berdering lalu diangkat oleh rekannya yang mengaku bahwa penelepon adalah *hostess* dari *Signature*. *People Training Coordinator* mempercayai informasi tersebut sehingga ketika ada telepon masuk kembali dari *Signatures* dan dirinya langsung mengangkat telepon dengan santai karena sudah merasa dekat dengan karyawan tersebut. Di luar kenyataan ternyata *Executive Chef* yang berada di ujung lain telepon.

Selepas kejadian tersebut, *People Training Coordinator* sama sekali tidak nampak kesal pada rekannya yang mengangkat telepon sebelumnya. Hal ini menandakan adanya kepercayaan yang diberikan *People Training Coordinator* pada rekannya tersebut.

Pada saat observasi, penulis juga mengamati *briefing* tim *Sales and Marketing*. Seluruh karyawan termasuk karyawan magang berbagi informasi tentang kejadian apa yang terjadi hari itu, apa yang sedang mereka kerjakan, dan kesulitan apa yang mereka hadapi. Dari kegiatan ini penulis melihat adanya kepercayaan anggota tim atas informasi yang keluar dari mulut rekan-rekannya.

Tim *Human Resources* berusaha untuk meningkatkan karakteristik ini dalam perusahaan dengan membentuk SDT, kegiatan luar kantor yang dikelola oleh perusahaan. Tato berkata dengan adanya SDT, karyawan menjadi lebih kenal satu dengan yang lain sehingga jika ada komunikasi yang harus dilaksanakan di kantor, karyawan tidak canggung lagi karena

sudah saling mengenal. Dengan adanya kedekatan pribadi juga akan ada kepercayaan seperti yang muncul pada contoh *People Training Coordinator*.

Secara umum selagi melakukan observasi, penulis dapat ikut merasakan iklim organisasi dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Penulis hampir selalu merasakan iklim yang positif dan senantiasa menyadari bahwa hal tersebut ada karena usaha karyawan untuk membangun iklim yang positif.

Hal tersebut dilakukan dengan hal-hal mudah seperti melakukan usaha untuk memenuhi kelima karakter yang disebutkan di atas. Cara lain yang penulis rasa sangat menarik adalah cara atasan membuat nada dan suasana senantiasa positif. Misalnya saat menegur karyawan yang tidak tepat waktu, atasan menggunakan media sindiran dengan nada yang bercanda. Walau tak diberikan sanksi yang tegas, karyawan yang ditegur nampak malu dan menyesali perbuatannya.

Satu-satunya kejadian saat penulis merasakan iklim yang negatif adalah saat *People Training Coordinator* menerima teguran yang menurutnya keras dari *Executive Chef* melalui telepon. Hal ini mengingatkan penulis pada hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber Rebecca Leppard yang menyatakan salah satu *noise* dari komunikasi adalah fakta bahwa manusia bukanlah robot yang tidak memiliki perasaan. Pada kejadian itu, mungkin saja *Executive Chef* sedang mengalami hari yang buruk, atau *People Training Coordinator* yang sedang merasa sensitif.

Kontribusi karyawan dalam menciptakan iklim organisasi sangat terasa dengan cara mereka merespon kejadian di sekitarnya. Terbukti jika kejadian negatif direspon dengan positif, dapat menghasilkan iklim organisasi yang positif.

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta layak diberikan predikat memiliki iklim organisasi yang positif karena hasil *Kempinski Employee Engagement Survey* menunjukkan nilai 4.27/5.00. Terlebih lagi tingkat *turnover* di perusahaan ini stabil di angka 0.6%. Kedua fakta ini mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang merupakan hasil dari iklim organisasi yang baik (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 31).

4.3.3 Media Komunikasi Hotel Indonesia Kempinski Jakarta

Komunikasi dalam organisasi menurut Keyton dalam Barbera dan Schneider (2014, hlm. 118) adalah proses yang berkelanjutan sehingga organisasi tidak mungkin dapat berjalan tanpa komunikasi. Hal ini disadari betul oleh Dian yang menyatakan bahwa komunikasi di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sangat penting, terutama untuk masalah operasional.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Hotel Indonesia Kempinski Jakarta melaksanakan banyak kegiatan komunikasi untuk menyampaikan informasi pada karyawannya yang terdiri dari sekumpulan orang dengan latar

belakang demografi yang sangat beragam. Penulis akan membahas kegiatan komunikasi yang dilakukan menurut medianya seperti yang dijabarkan oleh Farrant (2003, hlm 33-38).

1. Tatap muka

Kegiatan komunikasi tatap muka mengharuskan adanya komunikasi dua arah dan evaluasi pribadi dengan masing-masing pihak yang pada skripsi ini adalah atasan dan bawahan (Farrant, 2003, hlm.33). Kegiatan komunikasi tatap muka yang dilaksanakan oleh Hotel Indonesia Kempinski Jakarta adalah *briefing*, *GM-Talk*, *Trainee's Mentoring*, dan *training*.

Briefing merupakan kegiatan rutin yang dilakukan setiap unit dalam perusahaan menurut tingkatan hierarkialnya. Setiap pihak yang terlibat dalam *briefing* memiliki kesempatan untuk mendengarkan dan didengarkan sesuai dengan syarat yang diberikan Farrant (2003, hlm. 33). Kegiatan *briefing* yang dapat penulis ikuti adalah *briefing* Paulaner.

Pada awalnya *Restaurant Manager* membuka kegiatan dengan formal dan memberikan berbagai informasi bersama dengan *Shift Manager*. Selama *briefing* berlangsung, karyawan diundang untuk senantiasa berkomunikasi sehingga komunikasi terjadi dua arah. *Briefing* ini dilakukan sehari dua kali saat pergantian *shift*.

GM-Talk seperti telah dijelaskan sebelumnya merupakan forum komunikasi dua arah antara karyawan tingkat rendah dengan tingkat tertinggi perusahaan yang diadakan setiap bulannya di ruang rapat kantor eksekutif. Dalam kegiatan komunikasi *GM-Talk*, GM akan

memberitahukan informasi tentang hal-hal yang terjadi di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sementara karyawan akan memberikan masukan kepada manajemen tentang masalah yang dihadapinya. Masalah-masalah tersebut akan dicatat oleh pihak *Human Resources* dan ditindaklanjuti oleh manajemen.

Kegiatan komunikasi dengan media tatap muka selanjutnya adalah *Trainee's Mentoring* yang dilaksanakan satu bulan sekali dengan peserta karyawan magang. Karyawan magang diberikan pelatihan kemudian diberikan kesempatan untuk bercerita sehingga komunikasi berlangsung dua arah.

Kegiatan *training* di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta yang penulis observasi berlangsung dua arah. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, suasana *training* tidak terasa seperti pelatihan pada umumnya. Suasana yang terbentuk lebih mengarah pada sekumpulan teman yang sedang berbagi pengalaman. Misalnya pada saat *Director of Public Relations* mengadakan *training*, karyawan yang menjadi peserta turut menambahkan dengan berbagi cerita tentang pengalamannya.

2. Konferensi

Kegiatan konferensi berbeda dengan kegiatan tatap muka yang komunikasinya berjalan 2 arah. Konferensi umumnya dilakukan untuk menyampaikan berita besar. Kegiatan ini dikemas dengan menarik untuk meningkatkan *engagement* dengan audiensnya.

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta memiliki kegiatan *I-Meeting* yang merupakan kegiatan konferensi. Sekitar 200 karyawan berkumpul di sebuah ruangan untuk menerima informasi dari manajemen yang umumnya seputar performa finansial perusahaan.

I-Meeting dikelola oleh *Human Resources*, dan dieksekusi oleh divisi yang jadwalnya dikelola oleh *Human Resources*. Divisi yang bertanggung jawab untuk mengeksekusi bertanggung jawab untuk menyiapkan acara yang menarik sesuai kreativitas mereka. Setiap informasi yang diberikan manajemen akan diselingi dengan hiburan yang disediakan oleh divisi eksekutor. Selepas penyampaian informasi selesai, acara dilanjutkan dengan penganugerahan penghargaan pada karyawan terbaik dan diakhiri dengan acara makan bersama.

3. Papan pengumuman

Walau dianggap sebagai metode komunikasi yang paling primitif oleh Farrant (2003, hlm. 34), mading dan poster merupakan salah satu cara yang masih dipakai di Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Mading dan poster berisi informasi-informasi yang tingkat urgensinya tidak begitu tinggi. Selain itu juga konten dari mading tidak terlalu kompleks. Menurut observasi yang penulis lakukan, satu-satunya konten dari mading yang perlu perhatian lebih hanyalah pengumuman lelang dan undian. Konten mading dan poster yang ada di dalam properti Hotel Indonesia Kempinski Jakarta telah dijelaskan di bagian sebelumnya.

4. Surat elektronik

Korespondensi melalui *e-mail* merupakan salah satu kegiatan komunikasi yang paling dipilih oleh karyawan Hotel Indonesia Kempinski Jakarta. Dian menyebutkan bahwa perusahaan memiliki fitur *e-mail blast* yang memungkinkannya menyebar informasi ke seluruh alamat *e-mail* yang terdaftar di perusahaannya.

Penyebaran informasi dengan media *e-mail* lebih dipilih dibandingkan dengan memo atau telepon karena pada memo ada kemungkinan tulisan sulit dibaca sedangkan pada *e-mail* tulisan pasti dapat dibaca karena tulisan diketik dengan jenis huruf yang telah ditentukan. Sedangkan pada telepon informasi hanya disampaikan sekali tanpa bisa diulang semudah membaca kembali *e-mail*. Terlebih lagi dengan *e-mail* seorang karyawan dapat menyebarkan informasi yang sama persis kepada beberapa orang dengan sekali kirim.

5. Intranet

Hotel Indonesia Kempinski Jakarta tidak menggunakan media intranet. Penulis menanyakan terkait penggunaan media ini pada Rebecca, namun dirinya menyatakan perusahaan tidak menggunakan media komunikasi ini.

6. Publikasi

Farrant (2003, hlm.36) memberikan *e-newsletter* sebagai contoh dari publikasi. Hotel Indonesia Kempinski Jakarta tidak memiliki *e-newsletter* khusus yang terbit setiap durasi waktu tertentu. Tetapi jika ada hal

yang menarik dan perlu diketahui karyawan misalnya ketika salah satu outlet memenangkan penghargaan, maka berita akan disebar melalui *e-mail* dan mading.

7. Laporan tahunan

Laporan tahunan Hotel Indonesia Kempinski Jakarta tidak disebarluaskan kepada seluruh karyawan dengan menggunakan *e-mail* atau *hard copy*. Namun, seluruh informasi dari laporan tahunan (dan triwulan atau dulu bulanan) yang perlu diketahui oleh seluruh karyawan dibagikan melalui *I-Meeting*. Perusahaan menganggap karyawan berhak tahu informasi ini karena informasi tersebut merupakan hasil dari kerja keras mereka yang dapat memotivasi mereka menurut Tato. Farrant menambahkan hal tersebut berarti perusahaan menghargai karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingannya (2003, hlm. 37).

8. Situs jejaring

Situs jejaring milik Hotel Indonesia Kempinski Jakarta sama sekali tidak dibahas sebagai media untuk menyampaikan informasi kepada karyawan. Tetapi media sosial dari perusahaan mungkin dapat diklasifikasikan sebagai media untuk menyampaikan informasi pada karyawan. Farrant menyatakan bahwa karyawan adalah pengguna setia situs jejaring perusahaan (2003, hlm. 38). Menurut observasi penulis terhadap media sosial perusahaan, karyawan memang banyak berkontribusi untuk menyukai unggahan.

9. Video dan Audio

Video dan Audio digunakan sebagai media alternatif untuk menyampaikan informasi, utamanya pada kegiatan *training*, *mentoring*, dan orientasi. Farrant menyatakan bahwa penggunaan media-media ini dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi (2003, hlm. 38). Pada observasi yang peneliti lakukan, Rebecca menggunakan media video untuk menjelaskan lebih dalam tentang *branding*. Tak lama kemudian dirinya juga mengadakan *quiz* dengan media video.

Penggunaan alat bantu visual pada kegiatan *training* dan *mentoring* bagi Dian adalah salah satu bentuk usahanya untuk merangkul lebih banyak lagi karyawan. Dian menyadari tak semua orang bisa belajar hanya dengan mendengarkan penjelasan, ada juga orang yang belajar lebih baik dengan materi visual.

10. Survey karyawan

Departemen *Human Resources* dari Hotel Indonesia Kempinski Jakarta mengadakan survey tahunan untuk seluruh karyawannya tanpa terkecuali, termasuk karyawan paruh waktu dan magang. Perusahaan ingin mengevaluasi tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan. Survey karyawan merupakan salah satu usaha perusahaan untuk mendengarkan karyawannya.

Tato menjelaskan walau hasil KEES cukup baik di angkat 4.27 dari skala 5.00, selama nilai belum sempurna, maka berarti masalah masih ada. Masalah yang diketahui manajemen dari hasil KEES adalah karyawan masih merasa kehidupan sosialnya di lingkungan kerja kurang baik. Mereka

merasa membutuhkan teman di tempat kerja. Hal ini ditindaklanjuti oleh pihak *Human Resources* dengan lebih menggiatkan kegiatan SDT yang dapat meningkatkan *engagement* antarkaryawan.

Masalah selanjutnya yang diketahui dari hasil KEES adalah karyawan merasa kurang dihargai di lingkungan kerja. Menurut hasil observasi penulis 4-5 bulan setelah survey diadakan, hal ini sudah mulai diperbaiki karena atasan nampak sangat suportif dan apresiatif terhadap bawahannya.

Dari hasil KEES juga departemen ini menyadari bahwa kegiatan *training* yang mereka lakukan ternyata sudah cukup banyak dan beragam, bahkan dianggap terlalu banyak bagi karyawan. *Insight* baru yang juga didapatkan *Human Resources* adalah terkait fasilitas kantor seperti peralatan yang kualitasnya sudah tidak prima. Masalah tersebut segera diperbaiki oleh manajemen dengan memesan peralatan baru yang dibutuhkan untuk operasional tutur Tato.

4.3.4 Masalah Komunikasi Hotel Indonesia Kempinski

Jakarta

Secara umum, masalah yang dihadapi Hotel Inodneisa Kempinski Jakarta bukanlah masalah yang umumnya dihadapi menurut Pace dan Faules. Satu-satunya masalah perusahaan yang disinggung adalah kurangnya afiliasi pada karyawan dalam perusahaan. Untuk menanggulangi masalah ini perusahaan memang sudah berusaha untuk menjalankan

berbagai program yang dijalankan *Social Development Team* untuk membangun pertemanann antarkaryawan. Jika hasil survey tahun ini masih belum membaik, artinya kegiatan yang dijalankan perusahaan belum tepat sasaran.

Masalah terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah perbedaan bahasa. Menurut penulis ini adalah masalah yang mendasar dan jika diperbaiki dapat membuahkan dampak yang sangat positif. Contohnya ada kepercayaan dari bawahan untuk berbicara dengan atasannya dalam bahasa Inggris, dan atasan ekspatriat yang dapat berhubungan dengan bawahannya dalam bahasa Indonesia. Hal tersebut dapat mencairkan suasana dan meningkatkna iklim positif yang sudah terbentuk. Jika dipikir kembali, bagaimana cara atasan bersikap suportif jika bawahannya tidak mengerti apa yang dia katakan? Memang bawahan bisa menerima apresiasi dari atasan langsungnya, tetapi tentu karyawan akan merasa lebih diapresiasi jika atasan tertingginya mengekspresikan penghargaan atas kerja keras mereka.

UMMN