

## BAB IV HASIL & PEMBAHASAN

### 4.1. Profil Responden

Narasumber dari penelitian yang dilakukan adalah seseorang yang telah memiliki pengalaman dan ahli di bidang *Human resources*. Pengalaman yang dimiliki telah lebih dari 5 tahun dan telah bekerja di berbagai hotel berbintang 3, 4, atau 5.

a. Ibu R



Saat ini sedang menjabat sebagai Director of *Human resources* di Oakwood Premier Cozmo Jakarta. Telah berpengalaman dalam bidang *Human resources* sejak tahun 1999 sebagai Assistant Training Manager di Banyan Tree. Terhitung sudah 20 tahun beliau menjalani profesi di bidang *Human resources*.

b. Bapak S



Saat ini sedang menjabat sebagai Corporate GM HR, Learning and Development di Topotels Jakarta. Telah berpengalaman dalam bidang *Human resources* sejak tahun 2006 sebagai Assistant Director of *Human resources* Crowne Plaza. Terhitung sudah 13 tahun beliau menjalani profesi di bidang *Human resources*.

a. Bapak A



Berawal sebagai Training Manager dalam Pre-Opening Team di Archipelago International Hotel di Yogyakarta pada tahun 2011. Hingga saat ini telah memiliki banyak pengalaman di departemen *human resources* selama kurang lebih 8 tahun.

b. Bapak R



Saat ini sedang menjabat sebagai Director of *Human resources* di Gran Melia Hotel Jakarta. Telah berpengalaman dalam bidang *Human resources* sejak tahun 2005 sebagai Team Member of HRM di Tauzia Hotel Management. Terhitung sudah 14 tahun beliau menjalani profesi di bidang *Human resources*.

## 4.2. Hasil Responden

Tabel 4.2. Hasil Responden

| Pernyataan                                    | Ibu R  | Bapak S   | Bapak R  | Bapak A   |
|---|--|---|--|---|
| Pembuatan rencana strategi komunikasi         | Menentukan tujuan kepada siapa pesan tersebut akan disampaikan terlebih dahulu           | Mengadakan meeting terlebih dahulu dengan para leader. Verbal communication   | Melakukan pemetaan dan menyesuaikan dengan visi dan misi dari perusahaan tersebut. | Melakukan meeting dengan para leader dan menyesuaikan dengan visi dan misi. |
| Strategi komunikasi yang digunakan            | Top to bottom and bottom to top  | Verbal dan non-verbal communication   | Dengan membuat policy komunikasi bahwa pesan tersebut sampai dan dilakukan         | Face to face, open door policy. Mendekatkan diri.                           |
| Penentuan dan penyetujuan strategi komunikasi | Ditentukan dan disetujui oleh orang yang jabatannya lebih tinggi seperti GM, ownwer, dsb | Adanya agenda strategi komunikasi satu tahun. Per 3 bulan akan ada general staff meeting kemudian akan ada weekly meeting per minggu. | Berdasarkan tujuan dan prosedur strategi tersebut ditentukan dan disetujui         | Berdasarkan tujuan dan tingkat keberhasilan komunikasi tersebut             |

|                               |  |  |   |  |
|-------------------------------|--|--|---|--|
| Sosialisasi strategi tersebut | Dengan para department head yang kemudian memberikan instruksi kepada para karyawannya | Melalui para leader atau HOD dan juga mading atau pamphlet   | Dengan mengadakan meeting seperti staff meeting, GM Talk                  | Meeting kemudian menyesuaikan dengan channel tersebut. |
| Implementasi strategi         | Top to bottom and bottom to top, two ways communication                                | Reminder untuk mensosialisasikan komunikasi kepada seluruh departemen. 14 hingga 1 hari sebelumnya akan ada reminder | Dalam bentuk suatu policy, seperti SOP atau P&P Policy and Procedure, dsb | Masuk ke briefing dan meeting dengan para HOD          |
| Hasil implementasi            | Adanya saling menghargai antara atasan dan bawahan                                     | Pesan atau info terbaru diterima oleh yang bersangkutan  | Lebih sistematis dan teratur  | Melihat melalui ESS (Employee Satisfaction Survey)     |
| Evaluasi strategi             | Tergantung akan komunikasi yang dilakukan  | Mendapatkan feedback yang akan dibuat menjadi Action Plan.   | Mengevaluasi dengan tim, one on one. Evaluasi 2 arah                      | Mengadakan meeting dan mengevaluasi hasil ESS          |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| Lama waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi strategi | Rata-rata minimal 3 bulan  | Tergantung dari hasil evaluasi yang didapatkan   | Minimal 3 bulan harus dievaluasi  | Setiap hari  |
| Cara mengetahui bahwa strategi tersebut berhasil       | Dari hasil evaluasi atau report. Jikas hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan         | Hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan  | Pekerjaan terselesaikan. Objektifnya tersampaikan                               | Hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan                |
| Rentang waktu yang dibutuhkan untuk mengganti strategi | Strategi tidak diganti namun disesuaikan. Jika terjadi penyesuaian maka harus dilakukan secepatnya | Strateginya tetap two ways communication , namun untuk kegiatan berkomunikasi dapat berubah atau disesuaikan. Rentang waktu tertentu untuk case tertentu | Tidak diganti namun disesuaikan atau diupdate. Setidaknya rentang waktu 1 tahun | Tidak diganti namun disesuaikan dan dikembangkan . 6 bulan sekali. |
| Gagal dalam melakukan                                  | Pernah gagal   | Pernah Gagal   | Pernah Gagal  | Pernah Gagal   |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| strategi komunikasi                              |  |  |  |   |
| Komunikasi organisasi itu penting                | Penting  | Penting  | Penting  | Penting   |
| Alasan mengapa komunikasi organisasi itu penting | Agar mengetahui arah dan tujuan dari target yang telah ditetapkan          | Organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik jika komunikasi tidak berjalan dengan baik juga | Semua yang menjadi keberhasilan akan sesuatu adalah komunikasi itu sendiri | Tujuan komunikasi adalah untuk menyelesaikan tugas dengan baik. |
| Budaya komunikasi saat ini                       | Bottom to top, top to bottom, menggunakan media dan memanfaatkan teknologi | Budaya komunikasi lebih terbuka, tersampaikan di dalam forum                                     | Komunikasi terbuka dan 3 ways communication                                | Two-ways communication, direct indirect                         |
| Keefektifitas komunikasi yang sedang terjadi     | Sejauh ini efektif   | Sejauh ini efektif karena direct communication   | Sejauh ini efektif   | Sejauh ini efektif  |
| Cara penyampaian pesan                           | Menggunakan teknologi mengikuti perkembangan jaman. Media sosial           | Melalui Whatsapp, email, follow up by phone  | Menggunakan alat komunikasi dan juga secara langsung                       | Menggunakan sosial media, mendekatkan diri                      |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | seperti<br>instagram,<br>twitter, dsb  |   |  |  |
| Gangguan yang muncul dalam berkomunikasi                                  | Situasi dan kondisi dalam berkomunikasi, penerima pesan tidak fokus dalam menerima pesan | Pemahaman antar pemberi dan penerima pesan yang mungkin berbeda | Penerima pesan tidak memahami pesan yang disampaikan       | Handphone, situasi dan kondisi sekitar       |
| Media yang paling sering digunakan dalam berkomunikasi                    | Sosial media seperti Whatsapp  | Sosial media, follow up by phone, Whatsapp                      | Sosial media, verbal communication, gathering, mading, dsb | Sosial media, open communication, one on one |
| Pesan telah dipastikan diterima dengan baik dan benar oleh penerima pesan | Dipastikan kembali   | Memastikan kembali secara langsung maupun tidak langsung        | Dipastikan kembali   | Dipastikan kembali                           |

### 4.3.Pembahasan

Pada tahap awal membuat strategi, para narasumber pada umumnya menentukan apa yang akan dikomunikasikan terlebih dahulu, melakukan meeting dengan para tim untuk mendiskusikannya.

| Pernyataan                            | Ibu R  | Bapak S   | Bapak R  | Bapak A   |
|---------------------------------------|--|---|--|---|
| Pembuatan rencana strategi komunikasi | Menentukan tujuan kepada siapa pesan tersebut akan disampaikan terlebih dahulu | Mengadakan meeting terlebih dahulu dengan para leader. Verbal communication | Melakukan pemetaan dan menyesuaikan dengan visi dan misi dari perusahaan tersebut. | Melakukan meeting dengan para leader dan menyesuaikan dengan visi dan misi. |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Kita harus tahu dulu apa yang akan dikomunikasikan, kemudian berdasarkan dari topiknya, kita akan mulai darimana. Biasanya, dari top to bottom. Dari atas, dari atas itu maksudnya berarti dari Department Head atau leader leadernya, seperti itu.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“Kita adakan meeting. Meetingnya macam-macam. Ada yang namanya General Staff Meeting, ada yang GM Table, ada yang istilahnya apa briefing, terus ada yang tiap minggu itu, weekly meeting.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Tentunya kita ada pemetaan ya. Pemetaan kita berdasarkan kita... biasa kalau orang trainer ya maunya ada need analysis nya apa dan itu harus kita benar-bener harus dapatkan sesuai apa sih kebutuhan komunikasi”

Bapak A mengatakan bahwa:



“Kita harus tahu pertama, pada saat kita mau merencanakan strategi komunikasi kita harus tahu visi dan misi perusahaan itu apa dulu.”

| Pernyataan                            | Peneliti   |
|---------------------------------------|--|
| Pembuatan rencana strategi komunikasi | Tahap awal dalam pembuatan strategi adalah dengan mengadakan pertemuan atau diskusi terlebih dahulu untuk menentukan strategi yang akan digunakan. |

Berdasarkan teori dari Kalianda (2018) dalam membuat strategi, ada 3 tahapan yakni merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dilakukan oleh para narasumber dalam penentuan awal strategi yakni merumuskan. Narasumber melakukan perencanaan terlebih dahulu dalam membuat strategi.

Selanjutnya, ditentukanlah strategi yang akan digunakan. Strategi-strategi yang digunakan oleh tiap narasumber hampir menyerupai satu dengan lainnya. Komunikasi secara langsung maupun tidak langsung digunakan oleh para narasumber.

| Pernyataan                         | Ibu R                           | Bapak S                             | Bapak R  | Bapak A   |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Strategi komunikasi yang digunakan | Top to bottom and bottom to top | Verbal dan non-verbal communication | Dengan membuat policy komunikasi bahwa pesan tersebut sampai dan dilakukan | Face to face, open door policy. Mendekatkan diri. |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Biasanya, kalau misalnya ada hal-hal yang harus dikomunikasikan di organisasi itu biasanya mulainya dari atas, jadi kita top ke bottom. Bisa juga yang bawah bisa memberikan masukan misalnya. Jadi strateginya sebenarnya bisa two ways.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“Kalau komunikasi itu kan ada verbal non-verbal. Kalau yang bersifat verbal itu kan biasanya kita adakan kaya misalkan meeting, briefing, trus ada yang namanya general staff meeting. Kalau yang sifatnya non-verbal biasanya kita pakai pamphlet, email.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Strategi komunikasi pasti itu ada harus ga Cuma di verbal. Kalau verbal itu ga ada ininya, besoknya pasti akan berubah. ‘oh saya ga lakuin ini ya.’ Jadi harus ada hitam putihnya gitu kita tuangkan dalam suatu policy.”

“Policy ya. Policy komunikasi memberitahukan mereka bahwa inti dari komunikasi kan pesan itu sampai dan dilakukan.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Nah, kita kan tools nya banyak. Kalau dulu jaman dulu, yang paling gampang nih yang masih bisa dibikin itu sekarang itu yang bikinnya pakai model mading, itu paling gampang. Tapi dengan berjalannya waktu, saya lebih banyak sekarang selain mading itu saya juga menggunakan instagram, facebook, segala macam sosial media saya pakai sebanyak mungkin. Terus saya juga menggunakan Google Forms segala macam. Jadi semua sudah istilahnya sudah paperless seperti itu. Nah pada saat saya memberikan itu saya akan share dulu ke rekan-rekan semua karena biar satu tim. Karena menurut saya, HR itu adalah semacam PR Public Relation tapi kalau MarKom itu ke luar, ke masyarakat umum. Kalau HR itu MarKom ke dalam, internal, apapun juga. Dari mulai masalah kecil-kecil ya, gaji, promos idi hotel ada apa aja, siapa yang

melahirkan, terus new hired, ya kan new hired kan siapa ya kan biar tau kan ini siapa.”

| Pernyataan                         | Peneliti  |
|------------------------------------|---|
| Strategi Komunikasi yang Digunakan | Para narasumber menggunakan strategi komunikasi yang secara langsung melibatkan penerima pesan baik secara individu ataupun kelompok. Pesan yang disampaikan juga berupa arahan yang harus dilaksanakan oleh si penerima pesan. |

Strategi yang digunakan dari narasumber sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh O’Riordan (2017) dimana ia mengatakan bahwa objektif dari strategi *human resources* adalah sebagai penunjuk arah. Strategi yang digunakan oleh narasumber seperti top to bottom merupakan salah satu contohnya. Para karyawan melakukan pekerjaan mereka sesuai yang diarahkan oleh pihak manajemen. Arahan tersebut sebagai penunjuk arah bagi karyawan dalam bekerja.

Sebelum mensosialisasikan strategi yang telah ditentukan, strategi tersebut akan disetujui terlebih dahulu oleh pihak yang memiliki wewenang tersebut.

| Pernyataan                                    | Ibu R  | Bapak S  | Bapak R  | Bapak A   |
|---|--|--|--|---|
| Penentuan dan penyetujuan strategi komunikasi | Ditentukan dan disetujui oleh orang yang jabatannya lebih tinggi | Adanya agenda strategi komunikasi satu tahun. Per 3 bulan akan ada general staff meeting | Berdasarkan tujuan dan prosedur strategi tersebut ditentukan dan disetujui | Berdasarkan tujuan dan tingkat keberhasilan komunikasi tersebut |

|  |                           |  |  |  |
|--|---------------------------|--|--|--|
|  | seperti GM,<br>owner, dsb | kemudian<br>akan ada<br>weekly<br>meeting per<br>minggu. |  |  |
|--|---------------------------|--|--|--|

Ibu R mengatakan bahwa:

“Disetujui dan ditentukan dari atas karena strategi komunikasinya dari top to bottom.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“biasa kita buat agenda. Agenda strategi komunikasi satu tahun. Satu tahun itu per tiga bulan. Kita adakan namanya general staff meeting. Terus nanti setiap minggu itu ada weekly meeting. Terus nanti kalau daily kan ada briefing. Nah nanti sudah terjadwal semua. Minggu pertama disini, minggu kedua ini, minggu ketiga ini.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Pasti kalau kita bikin policy kan harus tahu tujuannya untuk apa gitu kan, terus prosedurnya bagaimana. Kan kita mau berkomunikasi contoh kita ingin mengkomunikasikan pemberian hadiah kepada orang yang resign misalnya, farewell gift. Itu kan kita harus lihat, oh ini tujuannya adalah untuk supaya mereka yang resign ya sudah berdedikasi di company selama beberapa tahun itu sudah punya kenangan yang baik, kemudian punya hubungan yang baik. Itu kan semua juga akhirnya branding ya, branding dari company keluar karena dia resign atau dia pensiun. Nah, dari situ kan pasti harus, oh ini ya, eligible staffnya harusnya sudah kerja berapa tahun yang dikasih farewell gift. Oh, kalau posisinya ini berapa tahun disini, kemudian, kalau HOD apa yang harus dikasih let’s say kaya gitu.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Iya. Berdasarkan tujuan dari strategi itu disetujui dan ditentukan. Semua kan based on trial ya kan semuanya. Kita biasanya akan lakukan pertama yang face to face kemudian yang tidak face to face seperti itu kemudian kita lihat tingkat keberhasilannya seperti apa.”

| Pernyataan                                  | Peneliti   |
|---|--|
| Penentuan dan penyetujuan strategi tersebut | Dalam menentukan strategi dilihat dari tujuan strategi tersebut sedangkan dalam menyetujui strategi, hanya bisa diambil oleh orang yang memiliki wewenang akan hal tersebut. |

Dalam mensosialisasikan strategi yang telah dirumuskan, para narasumber menyampaikannya melalui para atasan atau yang berwenang untuk membantu mengkomunikasikan pesan tersebut kepada seluruh karyawan.

| Pernyataan                    | Ibu R  | Bapak S  | Bapak R  | Bapak A  |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| Sosialisasi strategi tersebut | Dengan para department head yang kemudian memberikan instruksi kepada para karyawannya | Melalui para leader atau HOD dan juga mading atau pamphlet | Dengan mengadakan meeting seperti staff meeting, GM Talk | Meeting kemudian menyesuaikan dengan channel tersebut. |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Nah, itu kan dari top ke bottom ya, GM akan bilang ke kita bahwa kita harus saving cost sekian persen dari total yang sudah kita spending. Nah, dari

situ, department head ini harus menterjemahkan instruksi tersebut untuk ke bawahannya. Kita ga mungkin ngomong sama karyawan yang dibawah bahwa kita harus saving cost 30% mereka tidak akan ngerti. Jadi disini, biasanya kita brainstorm, ini ada instruksi nih harus saving cost 25% dari yang sudah dari tahun kemarin misalnya, kita harus ini, cara-cara apa yang akan kita lakukan. Nah, itu di level Department Head, karena mereka leader ya kan. Jadi, misalnya, kita akan memaksimalkan barang yang ada atau 3R, Recycle, Reuse, dan ini. Itu kan konsep-konsep yang diatas, nah itu nanti diturunkan lagi gitu, kebawahnya ga mungkin kita bilang bahwa kita harus saving cost, kita harus 3R tidak bisa. Jadi itu harus jelas kebawahnya. Itu dalam bentuk intruksi. Okay, kita akan melakukan 3R, Room Associate ngapain, ngumpulin semua botol-botol aqua, kemudian laporkan kalau misalnya ada kebocoran ini ini. Nah, jadi elaborate message nya seperti itu. Jadi, dari atas konsep kemudian kita brainstorm kebawahnya sudah berupa instruksi yang jelas, tugas-tugas yang jelas yang harus dilakukan.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“biasa kita kalau mau tahu karyawan punya concerns apa, kita adakan meeting. Meetingnya macam-macam. Ada yang namanya General Staff Meeting, ada yang GM Table, ada yang istilahnya apa briefing, terus ada yang tiap minggu itu, weekly meeting.”

“banyakkan verbal. Iya. Karena verbal itu biasa kita pasang pamphlet, ada brand awareness untuk eventnya disitu.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Sosialisasi itu banyak cara yang kita lakukan. Satu, itu dengan staff meeting, iya staff meeting. Kemudian kita ada yang namanya itu General, GM Talk. Itu kita pakai setiap tahun, setiap bulan kan pasti ada yang ulang tahun kan?”

“Yang ulang tahun kita kumpulin, kita bawa ke suatu ruangan, kita bawa santai, lebih dekat, ada makanan, ada minuman, kita celebrate potong kue, kemudian, habis itu baru ngomong, ada masalah ga.”

“Mendekatkan diri, gituh ya. Nah, dari situ biasanya akan ada masukkan-masukkan. Karena kalau kita bicara soal komunikasi, kadang-kadang putusnya di tengah. Kalau misalnya dari pimpinan, arahnya adalah kita akan bangun sesuatu dengan budget segini tapi, kadang-kadang dibawah ga nyampe. Nah, itu salah satu cara.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“sosialisasi pertama.. tadi saya pertama adalah meeting, kemudian kalau sudah selesai, kemudian kita sama sama bikin mau seperti apa, kemudian tinggal channelnya nih.”

| Pernyataan                    | Peneliti  |
|-------------------------------|---|
| Sosialisasi strategi tersebut | Narasumber mensosialisasikan komunikasi tersebut melalui para atasan atau para leader yang bersangkutan. Sosialisasi akan strategi tersebut juga dapat berupa mading atau pamphlet sesuai dengan kebutuhan komunikasi tersebut. |

Mensosialisasikan strategi yang telah ditentukan merupakan tahap selanjutnya setelah merumuskan dan menentukan sebuah strategi. Tahap ini merupakan penghubung antara tahap perumusan dan pelaksanaan strategi. Strategi yang telah ditentukan kemudian disosialisasikan kepada yang bersangkutan agar dapat lanjut ke tahap selanjutnya yaitu implementasi atau pelaksanaan strategi.

Selanjutnya, tahap implementasi merupakan tahap dimana strategi tersebut diterapkan atau dilaksanakan.

| Pernyataan            | Ibu R   | Bapak S  | Bapak R   | Bapak A                                       |
|-----------------------|---|--|---|---|
| Implementasi strategi | Top to bottom and bottom to top, two ways communication | Reminder untuk mensosialisasikan komunikasi kepada seluruh departemen. 14 hingga 1 hari sebelumnya akan ada reminder | Dalam bentuk suatu policy, seperti SOP atau P&P Policy and Procedure, dsb | Masuk ke briefing dan meeting dengan para HOD |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Implementasi sebenarnya kita tidak hanya terbatas top to bottom jadi bisa juga yang bawah bisa memberikan masukan misalnya. Jadi strateginya sebenarnya bisa two ways.”

“Iya, ada berbagai macam strategi. Jadi kalau diatas ada konsep, nanti dari bawah bisa juga memberikan masukan mungkin mereka bisa kasih saran-saran ABCD gitu. Jadi sebenarnya dua arah gitu komunikasinya.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“implementasinya tuh begini. Sebelum hari H, kita komunikasikan kalau ada event ya. Anggap ada event dulu, sebelum hari H kita lakukan komunikasi itu melalui bisa email, bisa juga langsung verbal di morning briefing terus atau bisa sekarang itu kan ada WA grup. Sekarang kita sudah pakai WA grup”

“ke seluruh departemen. Nanti tanggal sekian kita ada event, ada ini ini ini, ada reminder 7 hari sebelumnya. Paling engga kalau saya sih 14 hari



sebelumnya, 7 hari sebelumnya di reminder, 3 hari sebelumnya direminder ulang”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Implementasi, kalau kita sudah tuangkan dalam bentuk suatu policy, policy sudah kita namanya kalau orang biasa sebutnya SOP, Standard Operational Procedure, atau P and P, Policy and Procedure, itu kan sudah ada hitam diatas putihnya. Jadi, hal itu harus jadi selalu menjadi pedoman, “ini loh, tertulis ini ini ini, prosesnya ini ini ini” harus diikutin. Kalau ga diikutin, berarti malah keluar dari ketentuan itu dan komunikasi jalan kan, harus selalu seperti itu, dan itu tidak mati. Karena, perkembangan kan tetap ada, situasi tetap ada, nah suatu saat, situasinya berubah, kemudian ketentuannya berubah, kita harus update. Makanya kita harus updated terus kadang.”

Bapak A mengatakan bahwa:

| Pernyataan            | Peneliti   |
|-----------------------|--|
| Implementasi Strategi | Narasumber memperhatikan bagaimana implementasi akan strategi-strategi tersebut. |

Berdasarkan teori dari Kalianda (2018), pada tahap implementasi startegi, dibutuhkan komitmen dan kerja sama dari keseluruhan anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan David (dalam Kalianda, 2018) yang mengatakan bahwa pelaksanaan strategi tanpa adanya komitmen dan kerja sama, proses pembuatan dan analisis strategi hanya akan menjadi impian yang jauh dari kenyataan. Dilihat dari hasil yang diberikan oleh para narasumber, terlihat bahwa dalam pelaksanaan strategi dibutuhkan kerja sama antar satu dengan lainnya agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

Dapat terlihat dari para narasumber yang menggunakan strategi komunikasi yang melibatkan keseluruhan anggota organisasi. Jika tidak adanya kerja sama antar anggota yang berkaitan maka tujuan yang ingin dicapai akan sulit untuk didapat.

Setelah dilaksanakan strategi tersebut, maka hasil dari implementasi itu pun akan terlihat.

| Pernyataan         | Ibu R  | Bapak S   | Bapak R                      | Bapak A  |
|--------------------|--|---|------------------------------|--|
| Hasil implementasi | Adanya saling menghargai antara atasan dan bawahan | Pesan atau info terbaru diterima oleh yang bersangkutan | Lebih sistematis dan teratur | Melihat melalui ESS (Employee Satisfaction Survey) |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Kalau kita menerapkan keduanya itu bagus. Jadi, karena dari atas dia memberikan guideline, nah yang dari bawah kasih masukkan sehingga mereka juga merasa dihargai.”

“Betul, paling engga mereka ada sumbangsuhnya ada sarannya, bisa membuat mereka merasa lebih dihargai.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“biasanya mereka sadar. Karena biasanya setelah kita sounding, besoknya kita cek langsung ke mereka. Dapat info ini atau tidak?”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Hasil dari implementasi komunikasi atau strategi dan tentunya karena sudah ada kesepakatan dan disetujui ya akan menimbulkan apa namanya, forbidden. Jadi, orang apa namanya, tidak suka-suka. Jadi tetap ada... sistematis.”

Bapak A mengatakan bahwa:

|                    |  |
|--------------------|--|
| Pernyataan         | Peneliti   |
| Hasil Implementasi | Pesan atau tujuan yang diinginkan tersampaikan sesuai dengan yang dituju. Pesan dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. |

Hasil yang didapatkan dari implementasi strategi tersebut berupa pesan atau tujuan yang ingin disampaikan melalui strategi tersebut tercapai. Hasil tersebut kemudian akan dikumpulkan dan menjadi bahan untuk di evaluasi.

| Pernyataan        | Ibu R                                     | Bapak S  | Bapak R  | Bapak A                                       |
|-------------------|---|--|--|---|
| Evaluasi strategi | Tergantung akan komunikasi yang dilakukan | Mendapatkan feedback yang akan dibuat menjadi Action Plan. | Mengevaluasi dengan tim, one on one. Evaluasi 2 arah | Mengadakan meeting dan mengevaluasi hasil ESS |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Evaluasinya itu tergantung tadi komunikasinya apa. Jadi kalau misalnya instruksinya saving cost, berarti berkala kita harus melaporkan hasilnya. Kalau misalnya guest feedback, guest comment, kita mau meningkatkan skor keramahan, nah berarti kan dari situ adalah dari komen tamu, atau feedback dari departemen lain. Jadi, ada siklus-siklus evaluasi untuk setiap komunikasi.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“biasanya, informasi yang kita dapat, itu nanti kita tuangkan ke dalam action plan. Ada action plan dan itu akan kita lakukan. Dari hasil komunikasi

ini apa yang harus kita lakukan, untuk kegiatan berikutnya. Dari situ nanti dikomunikasikan lagi ulang.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Evaluasi itu selalu ada berbagai macam cara. Satu, dalam... kalau evaluasi harus melibatkan tidak cuma dari sayanya tapi harus ada sebuah arah, gitu. Tapi kalau mengevaluasi itu, satu, kan ada penilaian dari luar, ada penilaian dari dalam. Caranya bagaimana? Kalau saya caranya biasanya saya yang misalkan, kalau dengan tim ya dengan tim itu adalah dengan one on one.”

“Langsung. One on one. One on one, kita schedule kan. Jadi strategi saya dalam berkomunikasi adalah saya setiap minggu mempunyai schedule untuk tetap kunjungan ke orang tersebut. Biasa ntah 5 menit, 10 menit atau setengah jam. Evaluasi 2 arah.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Evaluasi kalau setelah sudah dapat hasil dan lain-lainnya seperti apa kemudian nanti kita sit down together kita kasih itu namanya istilahnya Technical Debrief. Jadi setiap balik lagi saya bilang tadi di awal bahwa GM akan duduk bareng sama saya kemudian biasanya sama corporate ya kalau ada corporate office kemudian kita duduk kemudian kita lihat apa yang kurang nih. Nah, nanti biasanya saya sama GM akan turun ke bawah ke setiap departemen.”

| Pernyataan        | Peneliti   |
|-------------------|--|
| Evaluasi Strategi | Evaluasi dilakukan untuk melihat hasil yang didapatkan dari implementasi akan strategi tersebut. |

Tahap akhir dari perencanaan strategi menurut Kalianda (2018) adalah evaluasi. Menurutnya ada 3 kegiatan mendasar dalam mengevaluasi yakni meninjau, membandingkan dan mengambil tindakan. Hal ini perlu dilakukan

agar keberhasilan yang dicapai dapat menjadi ukuran dalam menentukan tujuan selanjutnya. Tindakan memperbaiki diperlukan apabila hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan sebelumnya.

Melihat dari hasil yang didapatkan dari narasumber, dapat dikatakan bahwa para narasumber melakukan 3 kegiatan mendasar sesuai dengan teori yang Deri kemukakan yakni meninjau, membandingkan dan mengambil tindakan. Narasumber meninjau hasil dari implemetasi kemudian membandingkan hasil implementasi dengan hasil yang diharapkan dan kemudian mengambil tindakan atas hasil implementasi tersebut. Dalam hal ini, bukan berarti harus ada yang ditinggalkan atau membuat strategi yang baru.

Pada dasarnya evaluasi harus dilakukan agar dapat mengetahui strategi mana yang memberikan hasil yang bagus dan tidak. Rentang waktu yang dibutuhkan pun bervariasi menurut para narasumber.

| Pernyataan   | Ibu R                     | Bapak S  | Bapak R                          | Bapak A     |
|--|---------------------------|--|----------------------------------|-------------|
| Lama waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi strategi | Rata-rata minimal 3 bulan | Tergantung dari hasil evaluasi yang didapatkan | Minimal 3 bulan harus dievaluasi | Setiap hari |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Ga bisa cepat-cepat juga ya. Tergantung topiknya sama ininya tapi rata-rata minimal 3 bulan. Kecuali kalau untuk komunikasinya yang sudden gitu misalnya kaya event, besok ada event dalam satu hari pasti ketahuan. Tapi kalau program, itu minimal 3 bulan.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“tergantung ininya, crucial dari inputnya. Misalnya gini, kalau contohnya ada input yang bisa dieksekusi dalam waktu seminggu, yah kita langsung eksekusi. Tapi kalau ternyata follow up nya butuh waktu lama, kalau membutuhkan approval, ada budget dan semuanya, perlu waktunya disitu. Bisa saja sampai sebulan.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Kalau evaluasi ya minimal 3 bulan dari itu sudah harus kita evaluasi.”  
 “Bahkan kalau saya punya typical is daily activity is monitoring. Every single day is monitoring. Kalau secara formal mungkin 3 bulan sekali ya tapi, secara informal ya keseharian yang ada itu menjadi sumber evaluasi. Karena kalau ga gitu kita akan telat.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Kalau evaluasi sih sebenarnya sih setiap hari kalau saya melakukan evaluasi. Karena kalau yang namanya engagement kan orang untuk engage itu contohnya kamu udah punya pacar belum? Belum punya pacar. Nanti kamu kalau udah punya pacar pasti kan gituh kan butuh waktu. Kenal apa segala macam. Nanti ketemu ini cocok apa engga kalau cocok oke gini udah. Dah cocok kan ke calon mertua aja kan. Jadi ginih, semua itu butuh waktu. Namanya engagement kan susah kan ya. Tergantung cepat atau engga. Kalau saya sih orangnya sih sifatnya terbuka. Jadi orang bilang gini, kalau saya tuh HRD tuh tempat sampah. Kenapa, karena iya tempat sampah karena semua curhatan ke kita.”

| Pernyataan   | Peneliti  |
|--|---|
| Lama waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi strategi | Rentang waktu untuk mengevaluasi berbeda sesuai dengan strategi yang diterapkan oleh para narasumber. Namun pada umumnya 3 hingga 6 bulan sekali akan dilakukan evaluasi. |

Suatu strategi dikatakan berhasil apabila memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Para narasumber mengetahui bahwa strategi mereka berhasil juga melihat dari hasil yang didapatkan dari strategi tersebut.

| Pernyataan                                       | Ibu R  | Bapak S   | Bapak R   | Bapak A   |
|--|--|---|---|---|
| Cara mengetahui bahwa strategi tersebut berhasil | Dari hasil evaluasi atau report. Jikas hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan | Hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan | Pekerjaan terselesaikan. Objektifnya tersampaikan | Hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Dari hasil evaluasi atau hasil report ya. Misalnya kalau saving cost kan dari report, kalau pelayanan tamu dari guest comment.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“kita lihat hasil akhirnya.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Pekerjaan getting done. Gituh. Objektifnya tersampaikan. Goals yang kita inginkan itu tercapai. Karena cara monitor yang saya lakukan dengan saya tiap minggu saya jadwalkan ntah 5 menit atau 10 menit itu akan mengetahui lu ada dimana gitu. Kemudian sudah berapa persen dari apa yang sudah kita komunikasikan.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Dari hasil survey tadi. Kemudian, biasanya akan lebih kelihatan itu pada saat acara aktifitas tuh karyawan akan lebih ini, ceria. Contoh nih misalnya ada acara, saya bingung nih mau bikin acara apa nih, oke, saya undang nih

perwakilan karyawan nih, saya bikin program ini ini ini, saya minta tolong nih, pokoknya saya serahin ke kalian. Tuh langsung tuh, ketahuan tuh talent talentnya. Oh saya mau bikin ini pak, main basket. Jadi ketahuan, kan kita banyak banyak inform mereka. Jadi posisi saya tuh bukan sebagai direct tapi sebagai fasilitator.”

| Pernyataan                                       | Peneliti   |
|--|--|
| Cara mengetahui bahwa strategi tersebut berhasil | Melihat dari hasil akhir yang didapatkan. Apabila sesuai dengan yang diharapkan maka dapat dikatakan strategi tersebut berhasil. |

Hasil yang didapatkan dari evaluasi akan menjadi pertimbangan bagi para narasumber untuk mengganti strategi.

| Pernyataan   | Ibu R  | Bapak S   | Bapak R   | Bapak A   |
|--|--|---|---|---|
| Rentang waktu yang dibutuhkan untuk mengganti strategi | Strategi tidak diganti namun disesuaikan. Jika terjadi penyesuaian maka harus dilakukan secepatnya | Strateginya tetap two ways communication, namun untuk kegiatan berkomunikasi dapat berubah atau disesuaikan. Rentang waktu tertentu untuk case tertentu | Tidak diganti namun disesuaikan atau diupdate. Setidaknya rentang waktu 1 tahun | Tidak diganti namun disesuaikan dan dikembangkan. 6 bulan sekali. |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Bisa jadi, tergantung dari komunikasi apa yang kita inginkan.”



“Engga sih, paling adjustment aja penyesuaian. Misalnya, kalau dulu kita kasih pengumuman kasih instruksi lewat notice board. Sekarang, mana mau baca lagi anak-anak, jadi sekarang kita broadcast WA. Jadi adjustment. Kita sekarang punya grup WA, grup WA general, grup WA per departemen.”

“Kita harus cepat sih ya. Kalau misalnya kita melihat, kadang-kadang gini, komunikasi pengumuman kok ga nyampe nyampe, kenapa? Besoknya di cek, kok ga tahu? Gituh kan, langsung kita ganti strateginya.”

“Kita cross-check. Kadang-kadang kita kasih informasi ke leadernya, harusnya dia menyampaikan kan? Tapi ternyata kita cek ke bawah, dia tak tahu. Gituh. “Kamu sudah dikasih tahu belum besok adanya ini?” “hah? Tidak tahu” oh, berarti ga nyampe nih, nah berarti kita harus lebih sering broadcast lagi atau nambah pasang papan pengumuman atau masuk ke briefing-briefing. Kadang-kadang kita juga ga hanya cukup kasih tahu ini pasang pengumuman itu engga. Kadang-kadang kita walk through. Walk through itu kita dating ke briefing. Jadi kalau HRD mau mengumumkan sesuatu, kita ga bisa hanya mengandalkan notice board, WA, biasanya kita masuk langsung ke briefing. Kita masuk dan ngomong langsung ketika briefing.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“kalau komunikasi. Kan gini, kalau kita bilang komunikasi, kan kita komunikasinya tetap, karena two way. Komunikasi yang kita sampaikan entah itu lewatnya verbal ataupun non-verbal tadi nah itu tetap. Tapi kegiatan untuk komunikasi ini, yang mungkin bisa berganti bisa tetap. Tapi kalau contohnya kaya general staff meeting tadi, itu fix sudah dijadwalkan setahun berarti tetap seperti itu. Kalaupun ada masukkan, nah masukkan ini yang kita komunikasikan yang kita follow up dan kalau hasil akhirnya sudah selesai, stop. Ganti lagi nanti topik yang baru lagi.”

“biasa ada target. Case ini diberi waktu seminggu kita tulis one week. Tapi kalau misalnya one week itu meleset nanti diforward ke another weeknya”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Kan tadi saya bilang ya, komunikasi itu akan selalu berkembang mengikuti situasi, jadi harus selalu di update. Jadi, kalau kemarin policy yang kita sampaikan tahun yang lalu sudah ga jalan di tahun ini dan kalau kita paksakan malah akan jadi kendala, ngapain harus dipertahankan? Rentang waktu setahun juga sudah harus dirubah. Bukan diganti, di adjust, di update. Kalau merasa masih bagus kenapa harus diganti? Tapi harus di evaluasi kan.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Tidak saya rubah hanya saja saya kembangkan. Iya. Diadjust, dikembangkan ke yang lebih sekarang lebih kekinian seperti sekarang lah. Contoh gini, kaya tadi awal, dulu kalau meeting kan selalu konsepnya duduk gituh kan, saya boleh agak agak santai. Biasanya kan di meeting room, saya ga mau di meeting room, saya undang boleh ga ke café? Boleh boleh.. ke café gitu..”

“Penyesuaiannya sih, kita lihat seefektif apa gituh. Kalau saya lihat masih cukup gapapa, tapi kalau misalnya perlu saya rubah ya saya rubah biasa 6 bulan sekali sih.”

“iya 6 bulan sekali ya. Takutnya kenapa karena butuh penyesuaian kembali kan. Karena kan yang namanya komunikasi kan seluruh kepentingan masuk ke HOD, GM segala macam dan karyawan gituh biar tahu merekanya. 6 bulan sekali lah kalau engga jadi ada waktu buat mereka penyesuaian”

| Pernyataan   | Peneliti  |
|--|---|
| Rentang waktu yang dibutuhkan untuk mengganti strategi | Strategi yang telah ditetapkan tidak akan diganti sepenuhnya namun akan mengalami penyesuaian. Rentang waktu yang dibutuhkan apabila terjadi penyesuaian sekitar 3 atau 6 bulan sekali. |

Pada dasarnya perubahan berarti ada hal yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dan dilakukan oleh para narasumber ialah menyesuaikan strategi tersebut. Narasumber tidak mengganti sepenuhnya strategi sebelumnya namun menyesuaikan berdasarkan hasil evaluasi yang didapat.

Berdasarkan pengalaman kerja dari tiap narasumber, kegagalan dalam komunikasi tidak dapat dihindarkan. Kegagalan dalam berkomunikasi dapat terjadi kepada siapapun juga.

| Pernyataan                                | Ibu R        | Bapak S      | Bapak R      | Bapak A |
|---|--------------|--------------|--------------|---------|
| Gagal dalam melakukan strategi komunikasi | Pernah gagal | Pernah Gagal | Pernah Gagal | -       |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Pernah sih pastinya.” “Pesan tidak sampai. Kemudian tujuan tidak dimengerti.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“kalau itu pernah pastinya. Karena gini, dari 100 orang yang kita sampaikan, 1 atau berapa persen yang pastinya ga nangkap. Entah persepsinya beda, yang ditangkap apa.. biasanya gitu.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Kalau dibilang pernah gagal, pasti pernah. Pasti pernah.”

| Pernyataan                                | Peneliti   |
|---|--|
| Gagal dalam melakukan strategi komunikasi | Gagal dalam berkomunikasi merupakan hal yang dapat terjadi kepada semua orang tidak terkecuali |

Para narasumber tidak menganggap bahwa kegagalan tersebut tidak dapat diperbaiki. Namun, mereka berpikir kembali bagaimana agar komunikasi tersebut dapat berjalan dengan benar.

Komunikasi dalam suatu organisasi adalah suatu hal yang sangat penting demi mencapai tujuan yang diinginkan.

| Pernyataan                                       | Ibu R   | Bapak S  | Bapak R  | Bapak A   |
|--|---|--|--|---|
| Komunikasi organisasi itu penting                | Penting   | Penting  | Penting  | Penting   |
| Alasan mengapa komunikasi organisasi itu penting | Agar mengetahui arah dan tujuan dari target yang telah ditetapkan | Organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik jika komunikasi tidak berjalan dengan baik juga | Semua yang menjadi keberhasilan akan sesuatu adalah komunikasi itu sendiri | Tujuan komunikasi adalah untuk menyelesaikan tugas dengan baik. |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Ya pasti penting lah. Hahahah. Kalau tidak bagaimana kita bisa tahu arah dan tujuan penting itu kemana?”

Bapak S mengatakan bahwa:

“iya penting.” “karena gini, organisasi itu akan berjalan dengan baik kalau komunikasi bisa berjalan dengan baik. Perintah dari satu titik, itu harus diterjemahkan dalam organisasi itu harus sama. Tidak ada perbedaan persepsi, tidak ada perbedaan istilahnya pemahaman dari apa yang disampaikan.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Penting. Nah, kalau kita bisa komunikasi itu penting tau kenapa? Orang dilahirkan dengan kita punya kemampuan untuk berbicara iya kan? Kalau berbicara itu adalah sebagai sumber, dasar dari komunikasi untuk kita berkomunikasi, walaupun komunikasi tidak selamanya verbal. Banyak cara. Biarpun dengan body language juga itu bentuk communication. Tapi kenapa komunikasi penting, semua yang menjadi keberhasilan akan sesuatu adalah komunikasi itu sendiri. Kalau komunikasinya gagal atau komunikasinya jelek, itu 99% pasti gagal. Jadi mengapa penting, karena itu.. sebuah kebutuhan.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Komunikasi penting. Paling penting. Paling penting. Karena tujuan komunikasi adalah untuk mendapatkan value atau salah satu hal yang dapat di follow up. Itu pentingnya komunikasi, untuk to get things done, to make things done better.”

| Pernyataan                                       | Peneliti  |
|--|---|
| Komunikasi organisasi itu penting                | Sangatlah penting   |
| Alasan mengapa komunikasi organisasi itu penting | Jika tidak adanya komunikasi terjadi antar anggota organisasi, maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat terwujud. |

Komunikasi merupakan pilar utama untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Tanpa adanya komunikasi yang baik, hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi tidak akan tercapai. Hal ini sesuai dengan Goldhaber (dalam Muhammad, 2014) yang menyebutkan bahwa komunikasi organisasi sebagai suatu proses dalam menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu ruang lingkup yang saling bergantung satu sama lain agar dapat mengatasi lingkungan yang dapat selalu berubah-ubah atau tidak pasti.

Setiap perusahaan memiliki budaya komunikasi tersendiri. Para narasumber memiliki budaya komunikasi yang berbeda-beda.

| Pernyataan                 | Ibu R  | Bapak S  | Bapak R                                     | Bapak A                                 |
|----------------------------|--|--|---|---|
| Budaya komunikasi saat ini | Bottom to top, top to bottom, menggunakan media dan memanfaatkan teknologi | Budaya komunikasi lebih terbuka, tersampaikan di dalam forum | Komunikasi terbuka dan 3 ways communication | Two-ways communication, direct indirect |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Budaya komunikasi sekarang, top bottom, bottom top, menggunakan moda informasi yang bisa dilakukan. Jadi, tidak hanya konservatif, model lama tapi juga tadi, menggunakan teknologi.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“kita, budaya komunikasi itu lebih terbuka. Terus kita kalau ada apa apa, meeting apapun , kita juga sampaikan itu di forum.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Secara terbuka dan we call it 3 ways communication. Bukan 2 ways. Kalau 3 ways, kita sudah melibatkan orang lain. Kalau 2 ways berarti hanya berdua. Kalau 3 ways kita ada another parties siap melihat selama ini seperti apa. Nah, dari situ kita dapat feedback yang lebih objektif.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Budaya komunikasi yang ada saat ini, kita lebih banyak two-ways communication. Two-ways communication itu ya bisa macam-macam. Bisa direct or indirect ya seperti saya bilang tadi apakah via briefing, biasanya kalau briefing saya akan selalu datang ke departemen walaupun saya HRD saya datang ke tempat mereka. Tolong dong, saya pengen ikut di departemen FO briefing. Nanti minggu depannya atau hari apanya ke FB Service.”

| Pernyataan                 | Peneliti  |
|----------------------------|---|
| Budaya komunikasi saat ini | Budaya komunikasi alangkah baiknya dapat berupa komunikasi terbuka, two ways communication seperti yang dilakukan oleh para narasumber. |

Budaya berkomunikasi yang dimiliki para narasumber sama dengan strategi komunikasi yang mereka jalankan. Komunikasi yang sedang dilakukan dilihat kembali apakah efektif atau tidak untuk dilanjutkan.

| Pernyataan                                   | Ibu R              | Bapak S  | Bapak R            | Bapak A            |
|--|--------------------|--|--------------------|--------------------|
| Keefektivitas komunikasi yang sedang terjadi | Sejauh ini efektif | Sejauh ini efektif karena direct communication | Sejauh ini efektif | Sejauh ini efektif |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Efektif.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“sejauh ini efektif. Karena kita komunikasinya direct.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Menurut saya selama 20an tahun lebih saya melakukan komunikasi yang terbuka itu sangat efektif. Karena orang akan merasa walaupun kita nyuruh tapi merasa mereka enak melakukan dan merasa ga disuruh.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Jujur, selama ini ga sombong, saya bisa membuat beberapa yang tadinya ga sadar jadi sadar gitu.”

|  |   |
|--|---|
| Pernyataan                                   | Peneliti  |
| Keefektifitas komunikasi yang sedang terjadi | Dilihat dari bagaimana komunikasi itu terjadi maka komunikasi tersebut efektif. |

Komunikasi yang dilakukan oleh para narasumber dapat dikatakan efektif karena sesuai dengan teori DeVito (2016) mengenai keefektifitas komunikasi. Ia mengatakan bahwa komunikasi dikatakan efektif dengan pertimbangan bahwa komunikasi tersebut memiliki (1) keterbukaan, (2) empati, (3) sikap mendukung, (4) sikap positif, dan (5) kesetaraan. Two ways hingga three ways communication telah menunjukkan keterbukaan dan kesetaraan dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, komunikasi yang dilakukan oleh para narasumber efektif.

Cara penyampaian pesan yang dilakukan oleh narasumber

| Pernyataan             | Ibu R  | Bapak S                                     | Bapak R  | Bapak A                                    |
|------------------------|--|---|--|--|
| Cara penyampaian pesan | Menggunakan teknologi mengikuti perkembangan jaman. Media sosial seperti instagram, twitter, dsb | Melalui Whatsapp, email, follow up by phone | Menggunakan alat komunikasi dan juga secara langsung | Menggunakan sosial media, mendekatkan diri |

Ibu R mengatakan bahwa:

“Iya, Top bottom, bottom top kemudian tadi pakai teknologi, kemudian.. kita, segala macam ya. Jadi sekarang kita juga mengikuti perkembangan anak-anak. Main instagram, twitter..”

Bapak S mengatakan bahwa:



“banyakkan verbal. Iya. Karena verbal itu biasa kita pasang pamphlet, ada brand awareness untuk eventnya disitu. Sekarang kita sudah pakai WA grup. Nanti kalau ada apa-apa juga follow upnya by phone, WA, email, berlapis la”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Jadi, media komunikasinya adalah group. Saya create, walaupun saya wajah colonial tapi saya kan masih millennial kan ya dan disitu kita create. Tapi Group disini tuh grup Whatsapp, jadi, kita meeting bareng, kemudian sekarang di grup, kalau ada apa-apa, please masukkan di grup dan grup itu bukan hanya untuk dibaca.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Melalui sosial media, bisa direct juga dengan informal meeting, untuk mendekatkan diri, engagement gitu”

| Pernyataan             | Peneliti   |
|------------------------|--|
| Cara penyampaian pesan | Menggunakan teknologi dan juga sosial media atau messenger yang sering digunakan saat ini. |

Penyampaian pesan dapat dilakukan dengan banyak cara. Dengan berkembangnya teknologi saat ini juga memudahkan proses penyampaian pesan. Narasumber mengikuti perkembangan teknologi dan menggunakan social media sebagai alat berkomunikasi. Tidak hanya dalam jaringan seperti instagram ataupun Whatsapp messenger namun juga di luar jaringan seperti pamphlet, mading atau papan pengumuman tetap digunakan oleh narasumber sebagai alat untuk menyampaikan pesan.

Dalam berkomunikasi, gangguan dapat terjadi sehingga menyebabkan kegagalan dalam komunikasi.

| Pernyataan | Ibu R | Bapak S | Bapak R | Bapak A |
|------------|-------|---------|---------|---------|
|            |       |         |         |         |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| Gangguan yang muncul dalam berkomunikasi | Situasi dan kondisi dalam berkomunikasi, penerima pesan tidak fokus dalam menerima pesan | Pemahaman antar pemberi dan penerima pesan yang mungkin berbeda | Penerima pesan tidak siap untuk menerima pesan. | Handphone, situasi dan kondisi sekitar |
|--|--|---|---|--|

Ibu R mengatakan bahwa:

“Gangguan yang muncul dalam menyampaikan pesan. Hmm, terkadang situasi kondisi, misalnya momennya kurang tepat, terus medianya, medianya mungkin ada gangguan, mereka tidak terima karena ga dapat sinyal, atau mereka tidak baca, mereka...”

“Iya, mereka ga nerima pesan itu, mereka dengerin tapi mereka mungkin punya blocked mental. I mean mereka sudah punya persoalan sendiri sehingga pada saat ini, kayanya ya ya ya”

Bapak S mengatakan bahwa:

“biasanya gangguan penyampaian pesan itu dari pemahaman, pemahamannya kadang beda, persepsinya beda apa yang kita sampaikan. Terus alat itu juga kadang WA itu kan juga memang bagus ya, tapi kalau itu sampai sinyalnya lama itu, pernah kejadian message dikirimnya hari ini sampainya besok itu pernah. Karena gangguan dari faktor eksternal.”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Jadi kalau kita bilang misalnya satu manajemen gitu ya, ada beberapa tantangan, misalnya ada orang yang susah untuk diajak kerja sama, kemudian orang yang sudah terlalu nyaman di posisinya, pasti akan ada yang namanya

perlawanan, walaupun perlawanan tidak secara fisik, ya itu pasti ada. Karena kalau, misalnya dirimu la sekarang, dirimu di anak millennial, ‘oke Felicia, hari ini adalah hari bebas handphone.’ Misalnya begitu. Nah pasti saya revenge kan, ga mungkin. Karena dirimu satu jam ga pegang hape aja sudah gimana gituh kan?”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Nah! Handphone paling gampang. Atau dari bos ini ini tolong ketemu gini gini. Biasanya saya kalau private one on one itu saya ga mau diganggu, distract. Kaya tadi kan saya ada telepon tuh saya langsung matiin. Distraction banget itu. Gini, saya belajar bahwa saat saya berhadapan dengan orang, saya harus to be present. Bukan sebentar ya, saya ngomong dulu. Nah itu tuh ganggu banget. Karena kan kita menghormati orang nih, ga enak kan kita ngomong. Saya pernah tuh teman saya di hotel saya ga sebutin, lagi ngobrol sama saya terus ditelepon trus saya bilang, hei, listen, matiin itu handphone.”

“Gangguan itu. Dan satu lagi, biasanya adalah, si orang yang kita ajak ngomong belum siap. Terkadang kan dia masih cape, gini gini pak, sudah istirahat dulu. Jadi kita lihat dulu situasinya orang ini, kondisinya gimana. Kadang-kadang ada yang emosi banget kan, emosi jiwa, waw meluap luap gituh kan, jadi kit akan mau solve the problem tapi kita ga dapat kan. Jadi ngomonya apa, dari A ke C ke B ke Z, ini kan hasilnya jadi ga bagus saya bilang tunggu sebentar. Nah, strategi lain paling gampang kalau saya selalu lakukan ini, komunikasi, biasa sih ada sebulan sekali atau beberapa kali tuh saya ada namanya itu coaching clinic.”

| Pernyataan                               | Peneliti   |
|--|--|
| Gangguan yang muncul dalam berkomunikasi | Gangguan dalam berkomunikasi dapat terjadi kapan saja dan dimana saja. Gangguan tersebut dapat mengakibatkan kegagalan dalam berkomunikasi |

Menurut bentuk komunikasi yang dikemukakan oleh Shannon dan Weaver (dalam Ali, 2014), mereka melihat adanya masalah dalam menyampaikan pesan berdasarkan tingkat kecermatannya. Fokus utama dari konsep ini adalah adanya gangguan (*noise*) dalam aktivitas berkomunikasi. Dalam Mulyana (2014), *noise* yang dimaksud berupa setiap rangsangan tambahan yang tidak diinginkan dan dapat mengganggu kecermatan pesan yang disampaikan.

Dapat dikatakan bahwa bentuk komunikasi dari Shannon dan Weaver merujuk kepada bahwa setiap kegiatan berkomunikasi dalam penyampaian pesan yang dilakukan akan selalu ada tambahan gangguan yang akan diterima oleh penerima pesan. Gangguan-gangguan tersebut tidak hanya lingkungan sekitar namun juga penerima pesan belum siap untuk menerima pesan sehingga pesan tidak diterima dan dimengerti dengan baik.

Media sangatlah diperlukan apabila ada komunikasi yang ingin dilakukan.

| Pernyataan   | Ibu R   | Bapak S                                    | Bapak R  | Bapak A                                      |
|--|---|--|--|--|
| Media yang paling sering digunakan dalam berkomunikasi | Sosial media seperti Whatsapp, Instagram, Twitter | Sosial media, follow up by phone, Whatsapp | Sosial media, verbal communication, gathering, mading, dsb | Sosial media, open communication, one on one |

Ibu R mengatakan bahwa:

“kalau dulu kita kasih pengumuman kasih instruksi lewat notice board. Sekarang, mana mau baca lagi anak-anak, jadi sekarang kita broadcast WA”

“.....kemudian tadi pakai teknologi, kemudian.. kita, segala macam ya. Jadi sekarang kita juga mengikuti perkembangan anak-anak. Main instagram, twitter.. sosial media”

Bapak S mengatakan bahwa:

“...follow upnya by phone, WA, email, berlapis la”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Sosial media, verbal, kemudian gathering, semua itu. Mading-mading ada.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Sosial media, open communication dan one on one tadi”

| Pernyataan   | Peneliti  |
|--|---|
| Media yang paling sering digunakan dalam berkomunikasi | Media seperti sosial media Whatsapp messenger paling sering digunakan sebagai alat komunikasi . |

Menurut Effendy (dalam Nigtias, 2016) mengemukakan teori S-M-C-R. S (*source*) yang berarti sumber atau komunikator, M (*message*) yang berarti pesan, C (*channel*) yang berarti saluran atau bias disebut juga media, dan R (*receiver*) yang berarti penerima atau komunikan. Komunikasi dapat terjadi apabila terdapat sumber, pesan, media penyampaian, dan penerima pesan. Dalam hal ini, para narasumber menggunakan media-media seperti sosial media hingga sosial messenger seperti Whatsapp untuk berkomunikasi dengan karyawannya.

Di akhir komunikasi itu berlangsung, pesan yang ingin disampaikan haruslah tersampaikan dengan benar.

| Pernyataan   | Ibu R              | Bapak S                            | Bapak R            | Bapak A            |
|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Pesan telah dipastikan diterima dengan baik dan benar oleh | Dipastikan kembali | Memastikan kembali secara langsung | Dipastikan kembali | Dipastikan kembali |

|                   |  |                          |  |  |
|-------------------|--|--------------------------|--|--|
| penerima<br>pesan |  | maupun tidak<br>langsung |  |  |
|-------------------|--|--------------------------|--|--|

Ibu R mengatakan bahwa:

“Iya.” “Dia harus jawab, harus reply atau kita nge cek dia ngerti ga yang dia kerjain, atau kita tanya balik.”

Bapak S mengatakan bahwa:

“memastikan biasa saya ada 2 hal, misalnya pertanyaan yang sifatnya langsung atau yang ga langsung. Kalau sifatnya misalnya yang open ya saya biasanya tanya ‘tadi ada informasi apa?’ nah dia akan kasih tahu informasinya ini ini ini tapi kalau saya cuman memastikan dan ga ada waktu biasanya saya tanya ‘ada informasi ini sudah diterima belum?’”

Bapak R mengatakan bahwa:

“Itu yang suatu hal yang harus dilakukan. Karena tanpa anda memastikan, tanpa ada controlling tanpa monitor ya akhirnya ga bagus. Tadi kan saya ada bikin one on one. One on one kan terdokumentasi jadi, minggu yang lalu ngobrol sama yang ini, saya minta ini ini ini, sekarang ada dimana? Kemudian, minggu depan mau apa saja, bulan depan mau apa saja projectnya, kita tulis bersama.”

Bapak A mengatakan bahwa:

“Iya, saya tanya ulang. Saya tanya okay, menurut kamu, tadi apa aja yang saya iniin. Biasanya kebanyakan dengan 5W 1H yah itu paling gampang ya.”

| Pernyataan  | Peneliti   |
|---|--|
| Pesan telah dipastikan diterima dengan baik dan benar oleh penerima pesan | Pesan yang ingin disampaikan tetap dipastikan bahwa telah diterima dengan baik dan benar oleh si penerima pesan. |

Pesan yang disampaikan selalu dipastikan kembali oleh para narasumber. Hal ini dilakukan agar mereka mengetahui bahwa si penerima pesan telah mengerti akan pesan tersebut dengan baik dan benar.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan para narasumber sesuai dengan teori-teori mengenai strategi dan komunikasi yang ada. Komunikasi hanya dapat terjadi apabila ada pesan yang ingin disampaikan dan komunikator siap untuk berkomunikasi. Strategi dalam berkomunikasi yang bagus tidak akan berhasil apabila komunikator tidak siap untuk melakukan kegiatan berkomunikasi.

Berikut adalah rangkuman yang didapatkan dari keseluruhan hasil dari para narasumber:

Tabel 4.3. Hasil Penelitian

| Pernyataan                         | Hasil   |
|------------------------------------|---|
| Perumusan strategi                 | Mendiskusikan terlebih dahulu dengan para anggota yang bersangkutan.  |
| Strategi komunikasi yang digunakan | Komunikasi secara terbuka, two-ways communication dan three-ways communication. Komunikasi yang digunakan melibatkan orang-orang yang bersangkutan akan komunikasi tersebut.<br><br>Strategi komunikasi tersebut juga harus sesuai dengan visi misi dan tujuan dari hotel tersebut. |
| Sosialisasi strategi tersebut      | Strategi tersebut disosialisasikan kepada HOD yang bersangkutan.  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Dapat juga melalui media seperti mading ataupun sosial media mengikuti perkembangan teknologi.</p>  |
| Implementasi strategi                    | <p>Para HOD yang bersangkutan akan mengimplementasikan strategi tersebut.</p> <p>Dapat juga secara langsung diterapkan melalui sosial media mengikuti perkembangan teknologi.</p>  |
| Hasil implementasi                       | <p>Adanya arahan atau penunjuk arah bagi para karyawan melakukan pekerjaannya.</p> <p>Adanya rasa saling menghormati dan dihargai dalam berkomunikasi.</p> <p>Karyawan memberikan kinerja kerja sesuai yang diharapkan</p> |
| Evaluasi strategi                        | <p>Evaluasi strategi dilakukan setidaknya 3 atau 6 bulan sekali. Strategi tersebut akan disesuaikan kembali namun tidak dirubah sepenuhnya.</p>  |
| Keefektivitas komunikasi                 | <p>Komunikasi yang digunakan oleh para narasumber efektif. Dapat dilihat dari kinerja kerja karyawan yang sesuai dengan yang telah diharapkan</p>  |
| Gangguan yang muncul dalam berkomunikasi | <p>Gangguan psikologis seperti penerima pesan belum siap untuk menerima pesan.</p> <p>Gangguan eksternal seperti suara keramaian, koneksi internet terputus ketika menyapaikan pesan melalui sosial media, dll.</p>        |



|   |  |
|---|--|
| Media yang digunakan dalam berkomunikasi                                    | Media-media seperti sosial media ataupun sosial messenger dan email lebih sering digunakan sebagai media berkomunikasi.        |
| Pesan yang disampaikan dipastikan lagi bahwa penerima pesan telah mengerti. | Setelah berkomunikasi akan dipastikan kembali jika pesan tersebut telah dimengerti agar tidak terjadi kegagalan berkomunikasi. |

