

LAMPIRAN

Lampiran I

Pertanyaan Wawancara

a. Strategi Komunikasi:

1. Bagaimana bapak/ibu membuat perencanaan strategi komunikasi?
2. Strategi komunikasi yang seperti apa yang digunakan?
3. Berdasarkan apa strategi tersebut ditentukan dan disetujui?
4. Bagaimana sosialisasi dari strategi komunikasi tersebut?
5. Bagaimana implementasi dari strategi tersebut?
6. Bagaimana hasil dari implementasi strategi tersebut?
7. Bagaimana evaluasi ibu terhadap strategi yang dibuat?
8. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi hasil implementasi strategi tersebut?
9. Bagaimana bapak/ibu dapat mengetahui bahwa strategi tersebut berhasil?
10. Berapa rentang waktu yang dibutuhkan untuk mengganti strategi komunikasi tersebut? Berapa lama sekali?
11. Pernahkah bapak/ibu gagal dalam melakukan strategi berkomunikasi dengan para karyawan?

b. Komunikasi:

1. Apakah komunikasi dalam organisasi itu penting?
2. Mengapa komunikasi organisasi itu penting?
3. Bagaimana budaya komunikasi yang ada saat ini?
4. Bagaimana keefektifitas komunikasi yang terjadi saat ini?
5. Penyampaian pesan seperti apa yang diterapkan?
6. Gangguan apa saja yang muncul dalam proses penyampaian pesan?
7. Media apa yang paling sering digunakan dalam melakukan proses komunikasi?

8. Apakah penerima pesan telah dipastikan menerima pesan tersebut sesuai yang diharapkan?

Lampiran II

Hasil Wawancara

a. Ibu R

*P : Pewawancara

*R : Ibu R

P: Sore Ibu, Terima kasih banyak karena sudah mau meluangkan waktu untuk saya melakukan wawancara ini. Perkenalkan bu, nama saya Felicia, mahasiswi semester 7 dari jurusan Bisnis Perhotelan dan saat ini sedang melakukan penelitian mengenai strategi komunikasi. Jadi, saya ingin meninformasikan bahwa wawancara ini akan saya rekam dan saya berjanji untuk tidak menyebarluaskan hasil dari rekaman ini

R: Baik

P: Baik, saya mulai ya bu. Boleh tahu sedikit tentang perjalanan ibu sebagai HR tidak bu?

R: Oh, maksudnya semacam resume ya?

P: Ah, iya sedikit

R: Baik, nama saya R, saat ini saya menjabat sebagai Director of HR di Oakwood Premiere Kusuma Jakarta. Perjalanan karir saya, mulai dari tahun.... Sebenarnya awalnya saya bekerja di airlines, selama 8 tahun, kemudian setelah dari airlines itu, saya pindah ke hotel. Di tahun '99 itu saya di Banyan Tree sebagai trainee. Kemudian, setelah di Banyan Tree, saya ke Crowne Plaza, ke Gran Melia juga sebagai Training Manager. Baru kemudian saya di Oakwood, saya dari training beralih ke HR dan sampai sekarang.

P: Oh, berarti sudah lama juga ya bu

R: Sudah, karir saya di hotel dari tahun '99 sampai sekarang, jadi 20 tahun ya

P: Wah, iya. Saya juga baru lahir itu bu. Hahahaha, itu seumurannya saya bu

R: Hahahahaha, jadi malu

P: Saya merasa terhormat bu saya bisa mewawancarai ibu. Okay, jadi selama ibu menjabat sebagai HR, perencanaan seperti apa yang pertama kali ibu lakukan untuk melakukan strategi komunikasi?

R: Jadi, 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.

P: Itu cara penyampaian pesannya atau..?

R: Iya, jadi kemana dulu gitu

P: Oh berarti penyampaiannya kemana dulu gituh?

R: Iya. Kemana dulu kemudian nanti setelah itu baru kita sesuaikan cara komunikasinya. Apa yang akan dikomunikasikan, kemudian kepada siapa baru setelah itu bagaimana cara menyampaikannya. Dan biasanya, kalau misalnya ada hal-hal yang harus dikomunikasikan di organisasi itu biasanya mulainya dari atas, jadi kita top ke bottom.

P: Berarti strategi ibu dari top ke bottom ya seperti itu?

R: Iya, seperti itu.

P: Terus sosialisasi dari strategi komunikasi itu gimana? Mensosialisasikan strategi komunikasi ibu

R: Jadi misalnya ini ya, kita ada event, bukan event, insiatif gitu misalnya ya, ada saving cost, kita harus saving cost. 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.

P: Berarti sosialisasinya itu sudah berupa instruksi ya

R: Betul, kalau sudah dibawah sudah berupa step step untuk ininya.

P: Terus, berdasarkan apa strategi tersebut ditentukan dan disetujui itu berarti dari atas yang menentukan dan disetujui juga dari atas?

R: Iya.

P: Karena strategi komunikasinya dari top to bottom.

R: Iya betul.

P: Implementasi dari strategi itu bagaimana bu? Implementasinya?

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

P: Berarti strateginya tidak hanya satu ya bisa dua juga. Ada berbagai macam strategi ya bu?

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

P: Okay. Implementasinya berarti bisa dari bawah ke atas juga

R: Iya.

P: Hasil dari implementasi itu bagaimana bu?

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

P: Jadi saling mengerti ya

R: Betul, paling engga mereka ada sumbangsuhnya ada sarannya, bisa membuat mereka merasa lebih dihargai.

P: Terus evaluasi ibu akan strategi itu yang telah ibu buat bagaimana?

R: 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.

P: Berapa lama bu yang ibu butuhkan untuk mengevaluasi hasil dari strategi komunikasi yang dilakukan?

R: 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.

P: Program itu maksudnya seperti...?

R: Tadi kaya saving cost, meningkatkan skor guest comment, ataupun...

P: Program kerja yang harus dilakukan ya

R: Iya, program dari hotel

P: Terus, bagaimana ibu tahu bahwa strategi yang ibu lakukan itu berhasil?

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

P: Feedback dari guest comment itu ya

R: Iya, feedback dari guest comment. Kalau misalnya proses, penghematan atau apa dari penggunaan bahan-bahan. Dari lost & breakage juga bisa.

P: Berarti melihat hasil dari, hasil dari strategi itu yang sudah dilakukan gitu ya?

R: Iya.

P: Kalau hasilnya itu bagus, hasilnya sesuai dengan yang ibu harapkan berarti itu berhasil?

R: Secara umumnya ya begitu.

P: Kemudian strategi komunikasi yang ibu terapkan itu akan ibu ganti ga walaupun itu sudah berhasil?

R: Bisa jadi, tergantung dari komunikasi apa yang kita inginkan.

P: Diganti itu kalau Ibu itu ganti sepenuhnya atau penyesuaian saja?

R: 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.

P: Berapa lama waktu yang ibu butuhkan buat adjust strategi komunikasi itu?

R: 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.

P: Jadi langsung melihat kalau ada yang... apa ya...

R: 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.

P: Face to face gituh ya?

R: Iya.

P: Takutnya kalau misalnya ada perubahan bisa cepat untuk dilakukan gituh ya?

R: Iya.

P: Oh begitu. Pernah tidak ibu gagal dalam melakukan strategi komunikasi?

R: Pernah sih pastinya.

P: Gagalnya itu bagaimana bu kalau boleh tau?

R: Pesan tidak sampai. Kemudian tujuan tidak dimengerti.

P: Ah, dia tidak mengerti

R: Iya, tujuannya tidak dimengerti gitu kan. Akibatnya bisa salah setting, salah informasi, salah informasi ke tamu itu seperti itu.

P: Saya lanjut ke bagian komunikasi ya bu. Komunikasi dalam organisasi itu penting tidak bu?

R: Ya pasti penting lah. Hahahah

P: Iya, hahah. Kenapa bu?

R: Kalau tidak bagaimana kita bisa tahu arah dan tujuan penting itu kemana?

P: Ah, jadi untuk mengetahui tujuan dari.....

R: target.

P: ah iya, tujuan dari target. Kemudian budaya komunikasi yang ada saat ini di tempat ibu bagaimana bu?

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

P: Memanfaatkan teknologi ya.

R: Iya memanfaatkan teknologi.

P: Efektif tidak bu?

R: Efektif.

P: Sejauh ini efektif ya. Cara ibu tahu itu efektif?

R: Pesannya sampai, instruksinya dimengerti dan result atau hasil yang dikerjakan sesuai dengan yang kita harapkan.

P: oh, hasil yang diharapkan sesuai.

R: Iya.

P: Penyampaian pesan seperti apa yang ibu terapkan? Oh itu sudah sih ya, tadi top bottom, bottom top

R: 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..

P: Ah.. sosial media ya

R: Iya sosial media

P: Selama ibu menyampaikan pesan itu gangguan apa bu yang muncul? Dalam menyampaikan pesan?

R: 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...

P: Mereka tidak menerima pesan itu.

R: 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

P: Oh, masuk kiri keluar kanan? Hahaha, oh ga siap untuk menerima pesan?

R: Iya. Hahahaha

P: Ibu memastikan lagi tidak, si penerima pesan itu sudah menerima maksud ibu?

R: Iya

P: Ibu cara memastikannya itu bagaimana bu?

R: Dia harus jawab, harus reply atau kita nge cek dia ngerti ga yang dia kerjain, atau kita tanya balik.

P: Oh, ibu tanya balik gituh ya. Kalau di grup Whatsapp mereka harus balas.

R: Iya, mereka harus balas. Please reply me kalau kamu udah menerima pesan ini, please jawab. Atau lapor kemana kalau sudah dikerjain.

P: Jadi selalu ditanyakan kembali gituh, dipastikan kembali.

R: Iya, kalau engga nanti missed.

P: Iya sih, nanti tidak sesuai hasil yang didapatkan. Okay, pertanyaannya sih sudah bu. Tapi, saya ingin tahu, selama ini ibu jadi HR itu bagaimana bu? Berada di posisi yang netral antara atasan dan bawahan itu bagaimana bu?

R: Ya... tidak gampang. Istilahnya kadang kita harus menjadi katalisator antara bawah sama atas. Jadi memang harus pandai mengkomunikasikan pesan

“tujuan” target kedua arah. Jadi kadang-kadang kita harus melihat situasi dan kondisinya, gaya komunikasi apa yang harus kita terapkan pada saat itu, kadang kita harus lembut, kadang harus keras untuk masalah disiplin, gitu. Jadi itu memang harus melihat situasi dan kondisi.

P: Ibu pernah ga harus merasa berada di salah satu pihak saja? Maksudnya sebagai seorang HR itu kan harus netral, tapi pernah ga ibu mau berpihak ke salah satu sisi saja?

R: Diusahakan sih tidak sih ya. Hahahahaha

P: Hahahahaha

R: Kecuali hal-hal yang melanggar hukum ya pasti kita engga yang... yah selama itu masih, operasionalnya normal sih yah gitu.

P: Oh, baik. Soalnya saya ingin bu jadi HRD.

R: Wah, silahkan

P: Jadi, saya rada takut gitu, kan ditengah tengah gitu kan

R: Iya, jadi memang harus banyak mendengarkan sih, banyak mendengarkan masukkan-masukkan dari atas dan bawah. Jadi biasanya bagaimana menyampaikan tujuan-tujuan dari atas ke bawah gitu kan.

P: Kadang seperti ditekan dari bawah, dari atas juga.

R: Jadi kan punya aspirasi, yang atas juga punya kepentingan, gitu. Jadi ya kita harus menemukan kedua titik itu.

P: Saya agak rada takut-takut gitu sih.

R: Sekarang karena masih membayangkan belum kamu jalani.

P: Ingin coba tapi takut juga hahahah

R: Yaudah, kamu job training aja di Oakwood di HR.

P: Coba cari magang di HR ya. Terima Kasih banyak ibu..

R: Iya, sama-sama Felicia.

P: Sukses selalu ya bu.

b. Bapak S

*P : Pewawancara

*S : Bapak S

P: Sore pak, terima kasih banyak karena telah meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara dengan saya. Perkenalkan nama saya Felicia, mahasiswi semester 7 jurusan bisnis perhotelan dan sedang melakukan penelitian mengenai Strategi Komunikasi. Saya juga ingin menginformasikan bahwa wawancara ini akan saya rekam dan saya berjanji untuk tidak menyebarkan hasil rekaman wawancara ini.

S: Baik..

P: oke pak, saya mulai wawancara ya pak. Pertama-tama kalau boleh tau, bapak sudah menjadi Director of HR sudah berapa lama ya? Pengalamannya di HR sudah berapa lama?

S: saya sudah dari 2001 di bidang ini.

P: oh berarti bapak sudah jadi Director of HR dari 2001 ya? Berarti sudah 8 tahun dong ya?

S: kalau Director of HRnya 2005.

P: oh berarti sudah jadi Directornya 2005. Hmm, terus berarti sudah cukup lama ya bapak jadi Director of HR

S: yah.. kalau dibilang lama lama, kalau sebentar sebentar karena ilmu kan terus berkembang ya

P: ahh.. terus kalau untuk strategi komunikasi selama bapak menjadi Director of HR itu cara bapak bikinnya awalnya itu gimana pak?

S: 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.

P: itu semua bapak lakukan untuk menjaga komunikasi ke sesama karyawan?

S: iya.. 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.

P: itu sesuai dengan departemen departemennya?

S: iya jadi kalau misalnya untuk semua kan general staff meeting, kalau cuman semisal weekly itu biasanya untuk HOD.

P: berarti sejauh ini kalau untuk komunikasi dengan para karyawan itu bapak lebih cenderung ke yang verbal dong ya pak?

S: banyakkannya verbal. Iya. Karena verbal itu biasa kita pasang pamphlet, ada brand awareness untuk eventnya disitu.

P: berarti bapak pasang pamphlet dan ada mading ya. Terus ketika bapak bikin strategi itu, disetujui dan ditentukan itu berdasarkan meeting tersendiri dulu atau butuh persetujuan dari atas juga atau gimana pak?

S: 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.

P: ah.. jadi sudah dibikin satu tahun dan dilaksanakannya per tiga bulan, dan per minggu, per hari biar lebih detail lagi ya pak

S: iya betul

P: terus implementasi dari strategi yang telah dilakukan itu bagaimana pak?

S: 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

P: itu sudah langsung tersebar ke seluruh departemen?

S: ya ke seluruh departemen. Nanti tanggal sekian kita ada event, ada ini ini ini

P: itu pas hari H eventnya doang?

S: ada reminder 7 hari sebelumnya. Paling engga kalau saya sih 14 hari sebelumnya, 7 hari sebelumnya di reminder, 3 hari sebelumnya direminder ulang

P: ah begitu. Terus ketika bapak sudah lakukan itu, para karyawannya itu langsung sadar tidak? “Oh iya ada acara itu”

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

P: setelah bapak bikin reminder bapak cek lagi

S: iya betul

P: terus setelah itu, evaluasi dari yang sudah dilakuin itu strateginya? Maksudnya evaluasi setelah bapak lakukan itu. Evaluasi yang bapak dapatkan.

S: 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.

P: berarti seperti hasil dari event komunikasi ini, nanti bapak terima dan bapak rangkum lagi hasilnya, terus bikin event baru lagi?

S: iya nanti itu dipajang di mading atau engga di WA grup atau engga email.

P: kira-kira untuk mengevaluasi hasil dari strategi itu bapak butuh waktu lama ga?

S: untuk mengetahui?

P: iya

S: 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

P: ah berarti tergantung dari masukannya gituh, hasil yang diterima

S: iya

P: bapak tahu bahwa itu berhasil bagaimana pak? Seperti masukkan dari karyawan yang masuk ke bapak itu bapak bisa tahu bahwa itu berhasil atau engga, para karyawan itu akan tulis secara bagus atau seperti..

S: kita lihat hasil akhirnya

P: kan kadang ada karyawan yang takut dipandang menjelek jelekkan padahal mungkin saja masukkan itu bagus, tapi bagaimana bapak bisa tahu bahwa masukkan itu memang benar dari mereka?

S: ada hal yang kita namakan. Komunikasi kan ada macam-macam. Ada satu momen tertentu dimana meeting itu tidak melibatkan atasannya. Jadi lebih terbuka lebih open. Komunikasinya juga lebih bisa dekat.

P: bapak sering lakukan itu dengan karyawan karyawan juga.

S: kadang kita informal ya kaya misalnya kita lagi jalan ngobrol, terus nanti kita tanya concernsnya apa, feedbacknya apa. Salah satu komunikasi yang tidak terjadwal.

P: terus sekali strategi komunikasi itu sudah dibikin dengan baik, adakah saatnya itu diganti? Atau akan tetap dipertahankan?

S: kalau itu misalnya gini, casenya sudah selesai berarti stop. Nanti akan ada masalah baru lagi, ada informasi baru lagi, nah itu yang akan kita follow up.

P: berarti cara mempertahankan komunikasi dengan seluruh karyawan itu dengan bikin event ya?

S: 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.

P: itu ada rentang waktu tertentu gitu pak?

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

P: berarti ada rentang waktu untuk case-case tertentu ya pak

S: iya ada rentang waktunya.

P: pernah ga bapak gagal dalam melakukan strategi komunikasi? Maksudnya misalnya gini, bapak sudah bikin strategi komunikasinya harus begini tapi itu gagal.

S: 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.

P: berarti yah sesempurna sempurna pasti tetap gagal ya. Maksudnya pernah ya, pernah gagal

S: pernah. Pastinya pernah. Maka biasanya kita gini, kalau komunikasi kita dengan bicara tidak bisa, kita butuh perlu yang namanya visual. Kita komunikasikan dengan bentuk visual.

P: secara verbal tadi itu ya

S: kan saya ngomong gabisa nih, ga nyambung. Tapi kalau saya ngomong dengan gambar, orang lebih ngerti. Kalau saya gambarin felis misalnya gini, felis kalau air mineral 500ml itu tingginya segini bulatnya segini bentuknya segini. Tapi kan nangkapnya pasti gitu. Beda kalau visual, ini contoh 500ml air. Secara visual lebih nangkap. Biasanya strateginya itu kita.

P: oh gitu. Saya lanjut ke bagian komunikasi ya pak. Menurut bapak komunikasi dalam organisasi itu penting ga pak?

S: iya penting.

P: kenapa pak?

S: 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.

P: tapi kan ketika penyaluran komunikasi itu, harus sampai ke level karyawan yang paling bawah, itu kan sudah melalui banyak orang dan tingkatan. Itu bisa saja, seperti tadi komunikasi saja bisa gagal, salah persepsi. Itu kalau sampai ke paling bawah itu salah, itu bagaimana?

S: biasa ada koreksi. Correction Action, kenapa ini komunikasi gagal. Nanti dari kegiatan itu, itu kita lakukan review lagi cara komunikasi yang bagus gimana.

P: berarti meskipun jalur komunikasi itu panjang tidak ada seperti secara langsung dari atas langsung ke bawah gitu tidak ada ya pak?

S: engga. Biasanya akan tetap sesuai levelnya. Adapun kalau dari atas didistribute langsung ke all unit itu juga ada.

P: terus budaya komunikasi yang ada saat ini di hotel bapak gimana? Budaya komunikasinya

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

P: oh ada forum tersendiri?

S: iya, kita biasanya gitu.

P: efektif ga pak komunikasi yang bapak lakukan itu?

S: sejauh ini efektif. Karena kita komunikasinya direct.

P: oh langsung direct ke orang-orangnya ya

S: iya. Langsung ke orangnya. Nanti kalau ada apa-apa juga follow upnya by phone, WA, email, berlapis la

P: penyampaian pesan seperti apa yang diterapkan?

S: 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.

P: tadi gangguan yang sering muncul dalam proses penyampaian lebih ke pemahaman dari tiap orang ya?

S: kebanyakan pemahaman

P: pemahaman si penerima pesan itu

S: penerima ataupun si pengirim juga

P: oh ataupun dari yang pengirim juga ya

S: istilahnya begini, saya anggap kalau felis itu sudah tahu tentang botol air mineral misalnya. Jadi kalau saya minta ambil air mineral dong, diambulkan air mineral yang seharusnya 1 liter, cuman..

P: dia ambilnya yang kecil

S: entah instruksinya yang kurang jelas atau dalam hal itu tadi

P: biasa kalau bapak berkomunikasi dengan para karyawan, bapak memastikan kembali lagi ga mereka itu sudah menangkap pesan bapak?

S: iya, biasanya dipastikan benar ngerti atau tidak. Saya biasa tanya 'eh tadi ada yang mau dikasih ini, sudah dipahamin belum?'

P: bapak kaya suruh mereka mengulang kembali tidak? Maksudnya bagaimana cara memastikan?

S: 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?'

P: oh langsung tanya gitu ya..

S: kalau sudah yah saya anggap sudah.

P: oke deh.. saya dapat banyak informasi. Terima kasih banyak loh atas waktunya. Jadi wawancaranya sudah selesai

S: oh?! Sudah selesai

P: iya sudah.. heheheh... saya kurang lebih sudah nangkap sih cara bapak gimana melakukan komunikasi dengan para karyawan gitu. Berarti selama ini hubungan bapak dengan para karyawan boleh saya bilang dekat dong ya?

S: yah.. bisa dibilang begitu. Karena gini, HR itu kan seperti bandul ya. Apapun itu kita harus membalance antara atas dengan bawah. Apa yang diconcern apa yang istilahnya masukkan dari bawah itu kan harus kita sampaikan ke atas. Apa yang ditugaskan dari atas, kita harus sampaikan juga kepada yang bawah.

P: bapak harus netral gituh ya?

S: netral. Supaya tidak ada namanya ga suka..

P: pernah ga bapak merasa berpihak ke salah satu..

S: pasti pernah. Karena biarpun seperti apa kan istilahnya dibawah manajemen. Ada kebijakan manajemen yang mungkin kita harus support yah kita support biarpun karyawan bawah ini ga mau. Gituh.

P: susah juga yah ternyata jadi Director of HR. karena seperti berada di tengah-tengah gituh ya.

S: pastinya

P: ga boleh terlalu baik tapi juga gabisa. Ga boleh terlalu jahat tapi juga gabisa gituh ya. Hahahaha

S: makanya kamu jangan pilih HR nanti

P: oh! Tapi saya tertarik nih pak hahah

S: kamu tertarik sama HR?

P: iya tertarik sebenarnya.

S: tapi bagus sih ya. Aku dulu gini. Pak putin itu dulu dosenku. Dosenku waktu aku skripsi, bimbangannya pak putin. Bapak itu nanya, kamu ntar lulus mau kemana? Saya bilang saya mau jadi HR pak. Saya diomelin 'kenapa kamu kerja di HR?' yah karena saya melihat bapak ngajar di HR dan saya tertarik dan saya ingin saja. Oh yaudah gituh. Tapi, terjawab itu setelah 5 tahun. Saya dulu

awalnya dulu kerja di operation, housekeeping, FO, F&B. setelah 5 tahun baru akhirnya saya cemplung ke HR dan ternyata oh! Ini apa yang saya inginin dulu

P: emang benar-benar maunya ke HR gitu ya. Yah saya juga lagi coba sih, nyari tentang HR

S: Tapi bagus kok. Sebenarnya gini fel, kamu kuliahnya jurusan apa? Perhotelan kan?

P: iya perhotelan pak, hotel manajemen

S: kalau HR itu kan kita luas ya. Ga hanya area hotel. Kamu misalnya pindah ke bidang lain itu kan masih bisa dipakai. Kamu misalnya di manufaktur, corporate atau apa dimana, HR itu kan masih generic

P: iya generic sih, justru karena itu makanya saya tertarik kan sama HR tapi yah saya coba dulu lah ya di operation. Kan semua orang juga pasti mulai dari bawah ya kan pak.

S: pasti

P: trimakasih banyak ya pak atas waktunya

S: Okay felis, thankyou ya

P: makasih banyak pak, sukses selalu ya

S: sukses yah sama skripsi kamu ya

P: iyaa makasih pak. Makasih banyak

S: sama-sama

c. Bapak R

*P: Pewawancara

*R: Bapak R

P: Selamat sore pak,

R: Sore

P: Terima kasih banyak banget karena sudah mau meluangkan waktu buat saya untuk melakukan wawancara ini. Pertama perkenalkan nama saya Felicia. Saya mahasiswi semester 7 jurusan Bisnis Perhotelan dan saat ini sedang melakukan penelitian mengenai strategi komunikasi.

R: Ok

P: Jadi, pertama saya ingin menginformasikan bahwa wawancara ini saya rekam ya pak demi kepentingan penelitian,

R: Ok

P: Dan saya berjanji untuk tidak menyebarkan hasil wawancara ini, Saya mulai ya pak wawancaranya.

R: Boleh boleh

P: Nah, jadi kalau boleh tau pak, bapak sudah jadi Director of HR sudah berapa lama ya pak?

R: Di Gran Melia saya sudah 2 setengah tahun. Sebelumnya di HR sendiri saya 11 tahun bersama Taulia kemudian setelah itu saya keluar dari hotel saya di onlineges company saya taking care untuk HR Asia Pacific Online guest service

P: Oh.. berarti bapak sudah pernah keluar dari dunia perhotelan ya?

R: Sudah pernah iya pernah. Setelah 4 tahun saya masuk lagi jadi Director of *Human resources*.

P: Berarti saat ini bapak sedang menjabat sebagai *human resources* atau.....?

R: HR Director

P: Oh.. HR Director

R: Supaya lebih afdol,nah, (menyodorkan kartu nama)

P: Ah.. Makasih banyak pak.

R: Yap

P: Kalau boleh tahu, bapak ketika bikin komunikasi, strategi komunikasi dalam hotel itu, langkah awal atau perencanaan apa yang bapak lakukan? Apa yang bapak lakukan langkah awal dalam melakukan perencanaan strategi bapak?

R: Langkah awal saat komunikasi tentunya pemetaan. Pemetaan disini yang Felicia tanyakan dalam hotel atau dengan anak buah?

P: Ehm, dalam bapak melakukan strategi komunikasi yang bapak lakukan untuk menjaga kualitas komunikasi dengan seluruh karyawan hotel pak.

R: Oh gitu, ok. 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 yang dia seperti....

P: Oh, jadi bapak melakukan survey gitu ya pak?

R: Iya kaya survey misalnya disini dan berkaitan dengan strategi bisnis ke depan walaupun saya di HR. Lalu, kita kan punya namanya pedoman dari holding company. Holding company dia punya visi apa, misi apa, tujuannya apa, kemudian, saya juga berada di tengah kaya operator. Saya tuh Melia hotel yang internasional, dia juga punya visi dan misi tersendiri. Nah, biasanya yang saya lakukan dari kalau dari holding itu ada yang namanya President Talk kalau pernah dengar, namanya President Talk dimana dia akan memberikan apa, ini loh, hasil kita tahun ini tuh segini, strategi kita harus gini gini kedepannya. Itu dari atasan.

P: Oh, berarti lebih kaya meeting untuk pembuatan rencana baru?

R: Iya, dari situ berarti kita absorb kemudian dari holding kita ke GMnya kita ada meeting apa yang harus kita lakukan.

P: Dari hasil itu....

R: Iya, apa yang harus kita lakukan. Kita bikin suatu meeting yang ada GM, Ex Com, Kepala Bagian gitu yah, ituloh, yang dari atasnya ya gini gini gini kita mau apa, pencapaian kita selama ini kaya apa, yang terjadi, kekurangannya dimana, kekurangannya ternyata harus ditingkatkan leadershipnya untuk leader-leader. Kemudian bikin suatu action plan. Suatu action plan yang tentunya sesuai dengan filosofi, kalau action plan kalau pernah dengar ada SMART filosofi.

P: SMART filosofi iya

R: Pernah?

P: Pernah.

R: Iya, berarti tidak perlu dijelaskan lagi ya, ok. Kemudian apalagi?

P: Berarti kan bapak tadi bikin rencana dengan pemetaan terlebih dahulu, terus strategi komunikasi yang bapak gunakan itu kebanyakan seperti apa? Kaya verbal...

R: 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 gituh kita tuangkan dalam suatu policy.

P: Berarti strateginya yaitu dengan bikin suatu policy?

R: Policy ya. Policy komunikasi memberitahukan mereka bahwa inti dari komunikasi kan pesan itu sampai dan dilakukan.

P: Iya. Terus sosialisasi dari policy itu gimana pak?

R: 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?

P: Iya iya

R: 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.

P: Ah.. mendekatkan diri dulu ya

R: 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.

P: Terus, ketika bapak bikin policy dari strategi komunikasi itu berdasarkan apa itu ditentukan dan disetujui?

R: Pasti kalau kita bikin policy kan harus tahu tujuannya untuk apa gituh 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 kan let's say kaya gitu.

P: Jadi, lebih dari tujuan dari yang ditunjukkan baru itu bisa disetujui ya?

R: Iya, betul.

P: Terus implementasi dari strategi itu bagaimana pak?

R: 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 diikuti. Kalau ga diikuti, 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.

P: Berarti implementasi dari strategi itu ya dengan SOP dan policy policy yang ada ya?

R: Iya.

P: Terus hasil dari implementasi itu, bagaimana hasilnya pak?

R: 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...

P: Jadi lebih teratur ya

R: Iya. Sistematis.

P: Terus evaluasi bapak akan strategi yang bapak buat itu bagaimana pak?

R: 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.

P: Langsung ke orangnya satu-satu?

R: 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. Biasanya 5 menit, 10 menit atau setengah jam.

P: Ketemuannya secara formal atau kaya yang santai?

R: Engga engga. Pertemuan bisa santai tapi terdokumentasikan. Bahkan bisa saya bawa ke Starbucks atau mana buat ngobrol, itu untuk mengevaluasi sampai dimana.

P: Evaluasinya mesti 2 arah ya.

R: 2 arah.

P: Terus waktu yang dibutuhkan untuk bapak mengevaluasi hasil dari implementasi itu berapa lama pak?

R: Kalau evaluasi ya minimal 3 bulan dari itu sudah harus kita evaluasi.

P: Minimal 3 bulan?

R: 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.

P: Terus, bagaimana cara bapak tahu bahwa strategi yang bapak lakukan itu berhasil?

R: Pekerjaan getting done. Gituh. Objektifnya tersampaikan.

P: Objektifnya itu, pokoknya goals yang bapak bikin itu..

R: 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.

P: Berarti lihat dari goals ya

R: Iya. Kan tadi ada SMART tadi kan, SMART filosofi kita lakukan kan. Kemudian, kan ada time frame nya kemudian resultnya kaya apa, measurnya alat ukurnya kaya apa gitu kan.

P: Tapi bapak tahu bahwa si penerima... maksud saya seperti misalnya bapak selalu melakukan suatu kegiatan untuk berkomunikasi dengan para karyawan, terus bapak menerima evaluasi dari mereka seperti feedback gitu kan dari mereka. Mereka tulis feedback tapi mungkin saja feedback yang mereka tulis itu bukan apa yang sebenarnya mereka rasakan. Karena mungkin takut di apa in gitu. Bagaimana bapak tahu bahwa bapak dapat jawaban yang benar dari mereka gitu pak?

R: Disitu ada yang namanya engagement. Yang namanya engagement itu adalah bagaimana kita building trust. Kalau building trust itu sudah ada hasil, mereka percaya, mereka tidak akan sungkan. Karena, sebagai seorang leader, harus di respect bukan ditakuti. Karena kalau fear, itu pasti dia akan tidak memberikan yang dia apa adanya, yang sejujurnya, karena takut. Tapi kalau sudah, trust building ada, kemudian mereka akan lebih enak, ngomongnya akan enak. Karena saya selalu memberikan kesempatan menurut dirimu, apa sih yang kurang dari saya?

P: Oh, berarti bapak juga selalu melakukan engagement ya

R: Dan bagaimana cara saya melakukan engagement. Engagement banyak cara. Terkadang saya bawa tim makan-makan juga bisa, kadang cuma makan bareng di warung, itu bisa dilakukan.

P: Kemudian pak, tadi strategi komunikasinya itu berdasarkan SOP dan Policy yang sudah ada gitu kan dari companynya. Menurut bapak itu akan diganti ga strategi komunikasinya?

R: 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?

P: Oh, berarti akan diganti ya pak, sesuai dengan situasi dan kondisi

R: Iya pasti, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada

P: Kira-kira ada rentang waktu tertentu ga pak?

R: Rentang waktu setahun juga sudah harus dirubah.

P: Setidaknya satu tahun?

R: Iya.

P: Meskipun strategi yang dilakukan berhasil? Tetap diganti?

R: Bukan diganti, di adjust, di update. Kalau merasa masih bagus kenapa harus diganti? Tapi harus di evaluasi kan.

P: Manatau ada perubahan yang harus dilakukan gitu ya?

R: Iya.

P: Pernah ga bapak gagal dalam berkomunikasi?

R: Kalau dibilang pernah gagal, pasti pernah. Pasti pernah.

P: Maksudnya gagalnya itu seperti apa pak?

R: 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.”

P: Ga boleh main hape gitu ya

R: Misalnya begitu. Nah pasti saya revenge kan, ga mungkin. Karena dirimu satu jam ga pegang hape aja sudah gimana gituh kan? Nah sama dengan yang kita lakukan di manajemen ya gitu sama. Jadi yang namanya gagal mah pasti ada. Justru dari kegagalan, bagaimana kita belajar. Tapi dari yang pertama saya bilang masalah engagement. Kalau engagement nya berhasil, ga akan yang namanya gagal. Karena dalam kamus saya ga ada yang namanya kegagalan.

P: Oh. Hahaha, ok ok pak. Tapi bapak pernah gagal pak?

R: Saya ga pernah menganggap itu gagal, saya anggap itu proses. Process to be success.

P: Failure is the key to success?

R: I never say failure.

P: Failure is the beginning of success gitu ya pak?

R: That's it.

P: Saya lanjut ke bagian komunikasi ya pak.

R: Yap

P: Menurut bapak komunikasi dalam organisasi itu penting ga pak?

R: Kalau ditanyakan komunikasi dalam berorganisasi itu penting atau engga saya kira jawabnya Felicia sudah tahu kan?

P: Sudah sih, pasti penting sih

R: Karena disini pertanyaannya adalah pertanyaan adalah penting dan tidak iya kan?

P: Iya.

R: Jadi penting.

P: Penting iya pak. Hahaha. Terus, menurut bapak kenapa?

R: Nah, kalau kita bisa komunikasi itu penting tau kenapa? Orang dilahirkan dengan kita punya kemampuan untuk berbicara iya kan?

P: Iya

R: Kalau berbicara itu adalah sebagai sumber, dasar dari komunikasi untuk kita berkomunikasi, walaupun komunikasi tidak selamanya verbal. Banyak cara. Biar pun 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..

P: Memang suatu kebutuhan gitu ya pak.

R: Iya. absolutely.

P: Budaya komunikasi yang ada di hotel tempat bapak bekerja saat ini bagaimana pak?

R: Model komunikasi?

P: Iya

R: Model komunikasi banyak cara. Di hotel, cara berkomunikasi karena kita berhadapan dengan sesama manusia, dan manusia pasti harus di.. orang bilang kalau manusia dimanusiakan, itu pasti akan melakukan apa yang dikatakan. Iya ga?

P: Iya iya pak

R: Tapi kalau cara berkomunikasi itu otoriter ya dilakukan tapi itu tadi, ada takut, ada itu. Tapi feel free dengan pakem-pakem yang sudah ada, dengan etika-etika yang sudah ada, disitulah yang benar.

P: Berarti kaya berkomunikasi secara terbuka ya

R: 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.

P: Berarti tidak hanya 2 ways tapi 3 ways ya pak. Agar tidak hanya lihat dari 1 sisi ya pak.

R: Iya betul

P: Efektif tidak pak melakukan komunikasi seperti itu?

R: 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.

P: Hmm, karena sudah nyaman ya pak

R: Best communication is bagaimana message kita tersampaikan. Dan tujuan to get it done tapi mereka mempunyai honor ship terhadap apa yang mereka lakukan. Jadi diperintah tapi ga merasa diperintah, diperintah tapi oh ini saya yaa

P: Penyampaian pesan yang paling sering bapak terapkan itu lebih seperti apa pak? Mungkin bapak sering menyampaikan pesan lewat alat komunikasi atau bapak pakai yang secara langsung?

R: Dua-duanya saya terapkan. 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.

P: Harus ada interaksinya ya dalam grup itu

R: Harus ada interaksi. At least noted, at least ok, atau komen. Jangan hanya untuk dibaca. Itu yang saya lakukan disitu. Kemudian juga yang itu tadi, saya lakukan one on one, itu juga sangat efektif

P: 3 ways communication ya

R: Yap

P: Mediana berarti seperti sosial media ya

R: Sosial media, verbal, kemudian gathering, semua itu

P: Seperti mading-mading itu pak?

R: Mading-mading ada.

P: Oh, mading-mading juga ada ya. Bapak memastikan lagi gitu ga bahwa mereka sudah menangkap pesan yang ingin bapak sampaikan?

R: Itu yang suatu hal yang harus dilakukan. Karena tanpa anda memastikan, tanpa ada controlling tanpa monitor ya akhirnya ga bagus.

P: Cara bapak memastikannya bagaimana? Apakah bapak tanyakan lagi?

R: 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.

P: Oh, jadi ada recordnya gituh ya

R: Iya.

P: Tapi pada saat itu juga bapak memastikan mereka menerima pesan itu bapak tanya lagi gitu ga? Sudah mengerti belum begitu?

R: Itu tergantung. Tergantung orangnya. Kalau orangnya perlu ditanya ya ditanya. Kan kita tau orangnya bagaimana, si orang ini begini, si orang ini begini gini gini.

P: Oh, jadi tergantung dari orangnya yang menerima pesan ya pak

R: Iya

P: Sedikit berbeda dari narasumber sebelumnya tapi saya dapat informasi baru lagi sih

R: Iya iya

P: Pertanyaannya sih sudah selesai, tapi saya ingin tahu pak, selama ini bapak jadi HR itu berada di tengah-tengah antara atas dan bawahan itu bagaimana pak?

R: Sebenarnya kita di HR namanya *Human resources* ya. *Human resources* kan sumber daya manusia, memang posisi kita harus netral. Kita ada di tengah sebagai facilitator dan sekarang human resource itu sudah berubah menjadi human capital. Dimana, human capital sekarang sudah menjadi lagi apa yang disini employees assets.

P: Iya iya

R: Kemudian kalau kita bisa menjembatani dengan baik, tidak akan ada yang namanya pertentangan atau apa karena ini, kalau tadi engagement sudah ada, kemudian manusia.. saya akan feel as a family. Jadi, kepentingan kita juga kepentingan dari bawahan juga harus tersampaikan terkomunikasi, kepentingan dari atas juga harus terkomunikasi.

P: Pernah ga bapak harus berpihak ke salah satu sisi?

R: Harus berpihak. Harus berpihak kepada salah satu sisi yang benar.

P: Berarti tidak berarti yang atas selalu benar ya?

R: Betul. Kalau yang atas maunya itu tapi hal itu bertentangan dengan hukum, bagaimana? Ya saya gamau dong, oh ini secara hukum ga bisa, saya gamau.

P: Oh, berarti tetap melihat yang mana yang benar begitu kan? Tapi tetap netral.

R: Betul.

P: Susah juga ya pak sepertinya jadi HR?

R: Tidak susah.

P: Oh?! Tidak susah? Hahaha. Soalnya seperti berada di tengah-tengah seperti itu...

R: Tidak susah.

P: Menakutkan tidak sih seperti itu?

R: Yang terpenting adalah sebagai seorang HR dalam berkomunikasi harus jujur. Harus transparan. Apapun itu. Sakit katakan sakit, manis katakan manis, jangan PHP.

P: Hahahah iya betul betul betul pak. PHP itu tidak enak ya pak. Hahahah oke deh.

R: Sudah?

P: Iya, Terima kasih banyak pak atas waktunya

R: Sama-sama, thank you.

d. Bapak A

*P: Pewawancara

*A: Bapak A

P: Sore Pak, trimakasih banyak karena sudah meluangkan waktunya untuk melakukan interview dengan saya

A: Baik, oke

P: Perkenalkan nama saya Felicia, saya mahasiswi semester 7 jurusan bisnis perhotelan dan sedang melakukan penelitian mengenai Strategi Komunikasi. Saya juga ingin menginformasikan bahwa wawancara ini akan saya rekam dan saya berjanji untuk tidak menyebarkan hasil rekaman wawancara ini.

A: Boleh boleh

P: Oke, saya mulai ya pak.

A: Iya

P: Kalau boleh tahu, boleh tolong ceritakan sedikit tidak pak pengalaman bapak sebagai director of HR selama ini?

A: oke, jadi, pengalaman saya itu dimulai tepatnya tahun 2000... sebentar saya cek lagi dulu. Saya basically gini, saya dulunya awal pekerjaan saya sebagai operasional. Karir saya pertama adalah sebagai steward di kitchen, kemudian saya di F&B total sampai 10 tahun di F&B service. Kemudian, di Room Division itu 5 tahun dari Housekeeping, Laundry, Front Office, Phone Operator, sempat di Sales&Marketing juga sampai terakhir saya kembali lagi ke Room Division dan tahun 2009 saya masuk HR. 2009 saya discharged sebagai training manager untuk hotel bintang 5 grupnya Aston, namanya Grand Aston Jogjakarta. Tahun 2009 saya disana sukses, 1 tahun setengah sampai buka. Kemudian, saya dibajak, bahasanya dibajak itu adalah ada yang merekomendasikan saya. Waktu itu ada 5 hotel menawarkan saya, semuanya masuk. Waktu itu ada Accor, lalu hotel Tentrem Jogja buka, kemudian juga JS Luwansa, Santika tapi itu grup di corporate, sama satu lagi kalau ga salah grupnya Hyatt. Jadi 5 hotel itu masuk semua kontraknya.

P: wah hebat banget pak! (tepuk tangan)

A: Gapapa... Baru permulaan.. Nah tapi akhirnya saya pikir kata saya belajar itu kan belajar itu adalah terus ya.. continue yaa.. sampai kita meninggal dan saya pikir kenapa ga saya ambil hotel yang punya chains besar dan saya bisa banyak belajar. Kenapa? Saya kalau untuk saya yang namanya belajar itu tidak harus di tempat. Bisa jadi belajar dari contoh misalnya kita ditempatkan di posisi yang bukan tempat kita. Kalau misalnya saya HRD tapi saya di charged sebagai Manager of Duty mewakili GM. Berarti kan itu belajar ya. Jadi sebenarnya kaya semacam exposure kek gitu. Nah, saya ambil akhirnya Accor. Nah, waktu Accor itu saya belum tahu hotelnya apa. Ternyata saya ditaroh di ditempatkan di hotel Pullman Jakarta Indonesia, PJI, Thamrin sekarang ya. Nah waktu itu saya proses rebranding. Jadi, dari proses pengalaman saya dulu di awal saya kerja, setelah saya kuliah itu, ini adalah hotel pertama saya rebranding. Sementara di hotel-hotel sebelumnya saya kebanyakan opening. Saya spesialis pre-opening team. 4 hotel pre-opening team 1 hotel ini saya belum pernah coba jadi rebranding. Dari yang Niko yang konsepnya Jepang berubah menjadi Accor yang lebih European Style lebih hospitalized. Saya disana 2 tahun sampai tahun 2011, eh kira-kira tahun 2010/11 lah saya masuk ke Accor di Pullman Thamrin. Di Pullman Thamrin, saya rebranding berarti merubah strateginya, konsep berpikinya, service segala macam saya rubah semuanya dan itu butuh waktu sekitar 2 tahun. Untuk merubah konsep. Karena kita merubah mindset orang yang sudah dulu sudah di comfort zone yang sudah puluhan tahun berubah menjadi lebih hospitalized. Dan itu lebih challenge banget dibanding pre-opening. Sukses saya disana, saya tepat 1 setengah tahun, kan saya dikontrak 2 tahun disana, 1 setengah tahun kemudian saya dikirim ke Vietnam. Saya dikirim ke Vietnam oleh Accor Asia Pacific, saya diundang namanya Certified International Accor Trainer Asia Pacific Regional itu ada sekitar 125 orang trainer itu saya diundang kesana. Saya di Pullman Saigon. Disitu saya seminggu, setelah itu saya ga boleh balik. Saya dilanjutkan lagi selama 6 bulan disana. Balik dari sana saya di Pullman Thamrin, baru 2 bulan, total ada hampir 2 tahun ya. Kemudian, seperti biasa lagi, ada yang telepon

saya. Hotelnya saya ga tahu siapa, saya diinterview segala macam ga diinterview saya cuma diajak makan siang segala macam di hotel Gran Melia dan akhirnya waktu itu, Director of HRnya Pak Fahmi bilang “oke. Pak Arief, when you can join with us?” saya bilang oh bapak ini interview saya? Iyaa. Oke. Langsung ditawarkan begitu. Posisi saya training manager, kontrak 2 tahun. Okay. Ini benefit kamu, saya akan upgrade kamu tidak hanya training. Saya sebagai *Human resources* and Training Manager, jadi 2 title saya. Kemudian kontrak jadi permanen langsung dan of course ya salarynya jadi naik, double disana. Saya disana permanen, di tahun 2014/15, saya dikirim ke China. Waktu itu konferensi Asia Pasifik, saya ke Gran Melia Xi’An di China. Disana sama lagi. Seminggu terus ditahan lagi 6 bulan. Jadi saya disana saya belajar karakternya, belajar tentang chinese ya, budaya segala macam di Xi’An. Xi’An itu ibukota China sebelum Beijing. Museum Tera Kota Warrior, nah itulah saya disana di Xi’An. Kemudian saya balik lagi, karena dari dulu awal kuliah saya ga pernah istirahat saya ingin break. Jadi ada waktu kadang-kadang kita harus break kira-kira mungkin 3 bulan ya. Kemudian saya dapat tawaran buka hotel waktu itu di Pulau Bawa. Bukan hotel sih itu lebih kaya ke Resort. Jadi waktu itu, mantan Director HR saya Ibu Endah ketemu saya di Marriot saya dibilang “Arief! Kamu mau join sama saya ga?” “Apa ibu ya?” saya bilang gitu. “Dulu kan tahun 2006 waktu di Four Season kan kamu pengen ke Maldives Cuma kan ga jadi. Nah kita punya, Indonesia punya Maldives.” “Ohya?! Dimana?” “Namanya Pulau Bawa” “Bawa? Dimana bu?” yah saya taunya Raja Ampat, Komodo gitu tapi engga ini di Barat katanya gitu. “Kamu cari disitu, Kepulauan Riau, ambil Kepulauan Nambas, itu ada Pulau Bawa.” Ternyata itu pulaunya benar-benar kecil banget dan itu luasnya sekitar 350 hektar itu di tengah-tengah laut. Dan saya disana opening team, saya kerja 2 tahun disana.

P: 2 tahun?! Di pedalaman sana? Hahaha

A: Iya saya disana 2 tahun, kemudian opening situ. Itu sebenarnya bukan resort. Jadi sebenarnya pulau itu ditemukan oleh beberapa orang asing. Dalam kondisi

terumbu karangnya hancur dan segala macamnya. Dan tujuan mereka ini semacam merestorasi pulau itu dengan lingkungannya. Tujuannya itu aja. Bukan bisnis ya. Konsep berarti. Jadi akhirnya di 2012, selama 5 tahun kita opening resort itu. Dari 350 hektar kita hanya pakai 5% untuk resort sisanya itu dibiarkan seperti itu. Jadi kita, maksudnya back to nature, tidak boleh merusak karang, kita bertanam segala macam. Konsepnya benar-benar recycle semuanya. Saya disana, 2 tahun sukses kemudian saya balik ke Jakarta. Dan saya sukses, terus terakhir saya di waktu itu saya ke JHL Solitaire itu hotel bintang 5 pertama di Banten, opening team juga 9 bulan dan sekarang saya di hotel Des Indes Menteng saya jadi HRManager. Nah jadi gitu... jadi lumayan panjang

P: Tapi, hebat sih pak. Maksud saya perjalanannya tuh sudah kaya kemana mana gituh lo.. sampai ke China juga

A: It's about learning. Karena buat saya itu, hidup itu adalah belajar. Never stop learning aja itu aja intinya.

P: wah! Kagum sih pak saya... hebat

A: makasih

P: saya mulai ya pak pertanyaannya

A: iya boleh boleh

P: Pas awal bapak ngelakuin perencanaan strategi komunikasi itu gimana pak?

A: okay, biasanya saya akan duduk bareng dengan... kita bilang namanya ExCom. ExCom itu executive committee member jadi itu HOD HOD. Team dengan leader semuanya seperti apa. Kita harus tahu pertama, pada saat kita mau merencanakan strategi komunikasi kita harus tahu visi dan misi perusahaan itu apa dulu.

P: ah menyesuaikan dengan visi dan misi ya

A: Ya. Visi dan misi nya dulu. Nah, kalau visi dan misi nya udah ketahuan maunya apa kemudian, bagaimana cara kitanya mengkomunikasikan atau memberitahukannya kepada para karyawan. Seperti itu. Nah, kit akan tools nya banya. 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, promosi hotel ada apa aja, siapa yang melahirkan, terus new hired, ya kan new hired kan siapa ya kan biar tau kan ini siapa. Terus, yang paling penting apa, HR itu adalah sebenarnya gini, HR itu dulu dipandang sebelah mata. Padahal sekarang engga. Kenapa HR kecil karena sebenarnya setiap orang, setiap departemen dari GM, semua itu kita punya peranan pegangan HR. Contoh, dulu recruitment memang HR pegang peranan tapi, kalau soal development, coaching, counseling, lalu pemberian dulu orang bilang warning letter ya. Kalau saya bilang itu feedback. Itu tugas ya dari HOD yang dulu itu tugasnya HRD kan. Sementara kan, kalau itu kan tugasnya HOD, karena mereka tahu orangnya, permasalahannya. Terkecuali, mereka tidak punya atau mungkin mereka tidak ngerti caranya seperti apa dan kita HR sebagai fasilitatornya, tengah-tengah untuk menjembatani itu. Jadi salah satunya seperti itu. Intinya bahwa kita harus tahu seperti apa yang akan diterapkan. Kita akan pakai banyak channel. Contoh paling sering paling gampang gitu. Kemudian, banyak orang kan lebih suka face to face. Saya lebih suka face to face, makanya kenapa saya bilang saya selalu bilang bahwa dimanapun juga saya kerja, kita selalu buka namanya bikin namanya open door policy. Jadi saya ga pernah tutup pintu kamar saya kecuali

saya ada meeting baru saya tutup pintu kamar ruangan saya. Tapi, saya selalu buka karena biar mereka ga merasa sungkan gitu. Kalau dulu, 10 tahun yang lalu kalau masuk HRD itu kaya masuk kantor polisi gitu ya. Kalau ga masalah salah, atau masalah itu. Tapi saya engga, dan saya, saya selalu coba yang jadi pertama kali volunteer. Contoh, biasanya orang kan paling males kan ya kalau nunggu, bosan. Nah kalau saya, ditempat saya ada cookies. Cookies segala macam biar mereka santai. Dan kadang-kadang mereka cair tuh. Bisa ngomong yang tadinya tertahan jadi lepas aja gitu.

P: jadi kaya yah lebih enak gitu la ya

A: lebih enak. Tetap kita sebagai HOD ada batasannya cuman, kita juga jangan terlalu dekat tapi juga jangan terlalu jaga jarak juga gitu. Saya selalu bilang begitu. Karena sebenarnya kalau leader apalagi strategi komunikasi, leader itu adalah we serve everyone, termasuk bawahan kita. Jadi terbalik kalau staff bawahan melayani atasan salah. Buat saya, leaders itu adalah when we create leaders itu adalah you are leaders. Dengan cara apa ya dengan cara you serve them gitu lo. Karena kalau kita bicara kerja mungkin kerja 9 jam secara teoritikal secara hukum ketenagakerjaan tapi kalau kita mau serve orang apalagi serve with passion itu whatever itu ya selama kita masih bisa kerja ya kerja gitu. Saya pun juga kadang kadang pulang tuh teoritikal saya setengah 6 tapi kadang kadang kalau saya ada pengen suatu hal pengen kadang saya datang di luar konteks saya sebagai HRD saya keluar. Saya jalan-jalan ketemu yang lain “Apa Kabar?” gitu ngobrol dan mereka jadi lebih enak gituhsama kita. Dan itu saya terapkan juga ke saya coba praktikkan juga ke HOD gitu

P: Oh ke para HOD HOD juga ya

A: Iya.. karena mereka terbiasa la gitu kare akan ada HOD yang jaim ya.. nah gitu..

P: begitu.. kalau sosialisasi yang bapak lakukan dari strategi komunikasi itu apa pak?

A: sosialisasi pertama.. tadi saya pertama adalah meeting, kemudian kalau sudah selesai, kemudian kita sama sama bikin mau seperti apa, kemudian tinggal channelnya nih. Misalnya gini, contohnya misalnya, marketing butuh ada promo promo tentang hotel begitu segala macam dan saya akan minta gitu

P: Terus, strategi tersebut bapak tentukan dan disetujui itu berdasarkan apa pak? Kaya berdasarkan tingkat keberhasilannya, berdasarkan cara penyampaiannya kah?

A: 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 dan biasanya saya akan tanya 2 pihak nih. Contoh misalnya, saya selalu meluangkan setiap bulan itu ada namanya kita bilang itu namanya bukan GM's Table. Kalau GM's Table anak anak udah bingung karena GM's Table pakai bahasa inggris jadi saya bilang Coffee Break atau Tea Time gitu dengan GM gitu. Dan akhirnya saya ngelakuin ini akhirnya mereka ngomong. Dan modelnya bukan kaya meeting ya. Benar benar sama kaya coffee break mingle ngobrol segala macam. Saya sengaja ga ada kursi. Jadi casual gitu ngobrol segala macam gitu gitu gitu. Justru yang kita puas yang kita berikan oke dari anak- anak seperti apa dan yang GM ngomong seperti itu. Terus saya biasanya kasih kuesioner. Menurut anda bagaimana? Nyaman apa engga? Segala macam. Kalaupun ada, apa seanjutnya apa. Jadi, sebenarnya sih kalau kita lihat dari strategi komunikasi itu adalah setelah komunikasinya jalan itu contoh kaya ada beberapa yang difollow up ya contoh kaya GM's Table itu kan palingan 12 kali kita komunikasikan atau kita ada yang namanya Departmental Briefing. Nah, kita akan cek anak-anak dan semua kan ada notes kemudian follow up nya seperti apa. Nah, follow up itu ditempel di mading jadi kan semua orang bisa lihat itu ini udah difollow up nih yang ini belum. Yang belum itu tuh ditanyain kenapa dan itu dimasukkin ke briefing. Jadi, kita step nya dari bawah

P: Itu berarti udah kaya evaluasi dari strategi yang dilakukan?

A: Iya. Jadi bukan Top Down tapi dari Top Down ke bawah terus ada yang di Top Up langsung jadi ke atas. Jadi, dari ini suara ke tengah terus ke atasan saya engga. Ini kalau selesainya bisa diselesaikan dengan butuh klarifikasi dari departemen lain berarti kita naikin ke level yang lebih tinggi lagi dengan committee briefing. Committee kan HOD semua tuh, nah itu decision dilakukan. Contoh misalnya apa, Pak ada komplain masalah ini, kok agak lama gitu kan nah itu kan perlu dikordinasikan ga mungkin aku langsung misalnya Front Desk langsung nyebrang misalnya ke Engineering. Kan mungkin dia butuh authority dengan mungkin dari Head to Head FOM nah seperti itu. Dan kita lihat kalau berjalan ya kita akan terus dan itu akan selalu kita lakukan seperti itu, pertanyaan kuesioner kemudian saya selalu minta selalu open question selalu minta ke HOD untuk selalu menanyakan. Jangan segan-segan bertanya gitu ke mereka. Kadang-kadang kan ga harus karena HRD kan cuman satu sedangkan karyawan 100an orang itu kan ga mungkin dan yang masuk ke telinga saya akan ga banyak jadi adalah saya gunakan HOD atau kadang-kadang orang yang.. Na, di departemen kadang-kadang kita butuh namanya certified department trainer. Jadi mereka itu beberapa orang yang dipilih yang bukan mata-mata tapi dia dipilih sebagai successor selanjutnya. Dia yang akan jadi supervisor in the future dan itu akan develop mereka dan mereka akan belajar seperti itu. Komunikasi, pelan-pelan komunikasi segala macam. Contoh adalah, apa yang aku lakukan waktu di Jogja sama waktu di Pullman Thamrin saya ajak mereka tuh beberapa orang departemen trainer saya ajak izin sama GM, pak boleh ga I invite them di morning briefing? Which is itu HOD semua dan mereka cuman supervisor dan mereka ikutan juga sebagai observer jadi mereka tahu kalau begini oh kek gini gini gini. Jadi itu ga ada yang rahasia yang ditutupin ya kecuali yang sifatnya yang agak agak sensitif ya baru. Tapi, di luar itu GM oke, jadi mereka belajar. Kemudian dibalik lagi setelah itu, dibalik lagi, mereka yang lead. Supervisor yang lead, pesertanya kita, HOD HOD.

P: Gimana tuh?

A: Yah memang pertama grogi. Tapi, kita belajar sebagai public speaking ya kita belajar kalau ngomong tampil pede. Karena jujur 98% orang di dunia ini tidak merasa nyaman untuk ngomong dengan orang.

P: Iya, betul sih

A: Iya akan. Kalau kita teori cuman teori doang kan tapi itu saya praktekkin bener bener. Jadi, namanya kita create leader ya

P: Berarti berdasarkan tujuan strategi itu untuk apa gituh kali ya strategi tersebut ditentukan?

A: Iya.. iya. Kalau misalnya berhubungan dengan sifatnya yang memang kadang kadang ya bawahan malu ngomong sama atasan. Wah kamu ini ditahan sama atasan berarti kamu kan bagus ada lah baton on pass maksudnya baton on pass dia akan ngomong langsung ke paling Top nya, GM. Ada saya, say akan saya harus netral karena saya di tengah. Saya di manajemen satu lag idi karyawan nah saya ketika ngomong saya notes semuanya. Kemudian setelah notes saya kirim ke satu HOD itu ga saya edit. Apa adanya. Saya engga tambahin segala macam okei ini ini ini dan semua bisa lihat ini tolong di follow up ini tolong di follow up nanti GM itu akan kasih deadline itu. Dikejar terus tuh. Pertemuan berikutnya udah harus done. Kalau engga dikejar terus itu bukan saya yang dikejar tapi HOD nya yang dikejar. Jadi kenapa, ini kenapa kenapa kenapa gituh. Setelah itu saya post di mading. Jadi semua lihat jadi ketahuan. Dengan begitu kita build trust. Orang kalau ga ada trust gabisa kan ngomong. Takutnya ember gituh, takutnya gimana kan gituh. Takutnya julid gituh kan ya

P: Iya betul. Implementasi dari strategi yang bapak lakukan itu gimana pak?

A: Implementasi itu... Kemarin saya terakhir waktu itu di sebagai contoh waktu itu di pulau Bawa sama di Pullman Thamrin itu pertama kali ya agak agak grogi ya. Kita ada setiap tahun namanya ESS (Employee Satisfaction Survey) itu semua dibuka. Dari mulai komunikasi antar karyawan, komunikasi karyawan dengan atasan, komunikasi antar atasan dengan atasan lagi dan itu semua

dibuka. Tentang recognition segala macam. Dan dari situ kita lihat, dan kita akan lihat 5 yang poin yang terbaik dan 5 poin yang terendah. 5 poin yang terendah itu yang kita tinjau bareng bareng. Contoh misalnya, saya kurang appreciation dari atasan. Nah, ini atasan siapa nih? Kita akan bikin dulu nih masalahnya apa. Masalahnya apa? Ada masalah apa. Kita sih ini kita buka semuanya dan kita lihat oh jadi kita itu biasanya one on one GM sama atasan ini kemudian kita buka. Nah kita buka semuanya, ga pakai edit edit kita buka semuanya. Kita lihat, hasilnya itu kita share di meeting lagi kita lihat oke nah ini kenapa nih? Kan dilihat tuh semuanya ada berapa tuh skornya kan anonim kan semuanya nah itu kita lihat coba memperbaiki apa yang kurang apa yang kurang. Dari ini kemudian di tahun berikutnya kita perbaiki jadi seperti itu. Itu employee survey yang paling gampang untuk melihat tingkat kepuasan karyawan dari mulai benefitnya berarti kan lari ke itu ya kemudian tentang bagaimana karyawan itu merasa saved and secured pada saat curhat ke atasannya atau ke manajemen atau ke HRD gitu.

P: Jadi lebih lihat pakai ESS ya?

A: Iya, ESS lebih gampang lah dan itu bisa manual bisa macam-macam bisa excel atau online yang dengan third party itu bisa. Itu bagus karena itu apa tidak ada dusta diantara kita gitu itu real.

P: Terus evaluasi bapak terhadap strategi itu evaluasi yang bapak lakukan?

A: Okay. 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.

P: Untuk melihat gitu ya?

A: Iya. Jadi, kit akan ngobrol nih kita ngomong. Kit akan tahu orang-orang mana yang vokal mana yang ada yang malu-malu. Nah, kita akan sampirin. Kadang-kadang saya sampirinnya ga saat meeting.

P: Pada saat itu juga?

A: Bukan. Biasanya kadang-kadang saya di luar jam kerja gituh. Saya pakai baju bebas oke. Saya pernah waktu itu, pengen ngomong gituh kan, saya nametag di tep nih. Oke, saya Arif bukan sebagai HRD. Saya A is your friend. Lupakan saya A sebagai HRD, okay? Ngerti ga kamu? Nah barulah saat itu dia ngomong, keluarin segala macam dan itu ngomong dari A sampai Z. Gituh, tep tep tep boleh, tapi anonim ya namanya. Itu dibuat report ke GM. Kalau misalnya dia ga berani ngomong di forum. Contoh gituh dan itu sering berhasil. Technical apa ya namanya informal informal meeting lah gituh lah. Misalnya lihat dulu nih siapa nih oh suka makan bakso nih yaudah yuk makan bakso yuk. Biasanya pertemuannya ga harus di meeting di kantor. Bisa di kantin, di kafeteria, dimanapun juga gituh dan itu hiasanya kalau tinggal ngalir dengan sendirinya, dan kita bisa pilah itu nanti, “Oh ini ya yang agak-agak subjektif nih yang mungkin dia dislike kan ketauan nih oh yang ini subjektif” nah gituh gituh kita harus saring tuh mana yang benar mana yang engga.

P: Berapa lama bapak ngelakuin evaluasi itu?

A: Kalau evaluasi sih sebenarnya sih setiap hari kalau saya melakukan evaluasi. Karena kalau yang namanya engagement kan orang untuk engage itu contohlah kamu udah punya pacar belum?

P: Hah? Belum sih

A: Belum punya pacar. Nanti kamu kalau udah punya pacar pasti kan gituh kan butuh waktu

P: Ah.. Iya..

A: Kenal apa segala macam. Nanti ketemu ini cocok apa enggak 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 enggak. 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.

P: Wah.. Iya juga sih ya

A: Dari GM, lagi kerja begini begini tiba tiba “Pak!” “Kenapa?” “Mau ngomong” “yaudah ngomong!” “Oke ya pak ngomong” Jadi ngomong. Kadang-kadang, mau pulang nih jam 7, “Pak gimana pak? Ngopi yuk. Ke Lounge” cuman ngomong doang itu tapi paling enggak itu kita jadi pendengar. Makanya kenapa saya bilang saya jujur saya belajar banyak di HRD saya apa saya active listening skill nya jadi lebih gede. Kalau di operational kita ketemu tamu kit akan banyak ngomong dan itu banyak banget distraction banget tapi, inget banget bahwa background sebuah perusahaan fokus utama terbesar adalah karyawan. When we treat them well, they will treat others well gitu aja. Oke udah.

P: Betul sih pak

A: Prinsipnya saya belajar dari Four Season nih sampai sekarang adalah motonya yang pertama adalah ini Golden Rules ya, Treat others same as you want to be treated. Perlakukan orang lain seperti kita ingin diperlakukan, itu aja

P: Iya, betul banget. Terus, gimana bapak bisa tahu bahwa strategi itu berhasil pak? Bahwa strategi yang bapak lakukan itu berhasil pak.

A: 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.

P: hmm.. penghubung doang gituh ya?

A: Yah.. bukan. Kita memfasilitasi mereka. Kita tidak mengatakan bahwa ide ide si A si B si C benar salah engga. Kita tampung semuanya mana oke ini semuanya ya, bukan saya ya, deal semua? Deal oke. Ini semua akan dapat gituh. Maksudnya seperti ini. Jadi kalau ada protes, oke ini hasilnya ini loh, tanda tangan ya, tanda tangan semuanya kek gituh jadi gituh. Jadi hasilnya semua komunikasi hasilnya problem adalah utama adalah tidak, sering terjadinya di perusahaan manapun juga tidak hanya di hotel. Itu adalah masalah komunikasi. Komunikasi tidak jelas dari atasan ke bawahan kemudian bawahan komplain. Atau dari bawahan ngomong ke atas tapi ga nyampe ke atasnya lagi. Atau pakai bahasanya tidak jelas. Contoh misalnya saya ngomong ke mba pakai bahasa teknis gituh, belum tentu sepaham kan, yah contoh saya bilang mba saya butuh roti kamu ngerti roti. Tapi, kalau saya bilang saya katakanlah saya orang technic, mba bakery dimana ya? Bakery apa ya? Bakery itu toko roti. Oh toko roti nah kek gituh. Kita harus tune in suara kita sama, levelnya.

P: Menyesuaikan ya

A: Menyesuaikan. Tapi kadang-kadang masalah komunikasi tuh masalah biaya, masalah technical nya itu. Kemudian masalah dialek segala macem. Kemudian kita harus lihat kondisi orang juga, kadang-kadang kan ga semua orang siap untuk curhat kan. Ada saat kadang-kadang saya ga mau pak, lain kali aja. Nah tuh yang kek gituh gituh, yang harus kita lihat masalah psikologis gituh kita harus menghormati, kita harus apa itu namanya, frekuensinya harus sama jadi ya gitu bahasanya.

P: Jadi, cara bapak tahu bahwa itu berhasil itu ya kalau hasil yang didapatkan itu sesuai?

A: Iya. Dan walaupun ga sesuai, saya akan follow up lagi, apa ini, oh mungkin caranya salah, makanya kalau saya sih selalu ada sesi dimana seminggu sekali saya akan nanya gituh. Saya ada konsep namanya 360 degrees, 360 derajat.

P: 360 degrees?

A: Iya, biasa kan atasan yang menilai bawahan, saya kebalik, eh menurut kalian saya gimana sih orangnya? Jujur aja, saya pengen yang jelek. Saya ga mau yang bagus. Saya maunya yang jelek. Oh pak.. gini gini gini. Oke. Jadi saya lihat nih, oh berarti ini biala diperbaiki. Contoh nih, say akan kalau ngomong agak cepat ya..

P: Iya sih, tapi masih dapat ditangkap kok.

A: Iya, tapi, itu saya butuh belajar lama loh. 5 tahun saya belajar seperti itu. Dulu saya kalau ngomong, Pak Yahdi ini dulu sahabat saya di Four Seasons hotel. Saya kalau ngomong selalu ada uh uh uh ehm ehm gituh. Dan itu sangat mengganggu banget. Saya bisa ngomong ini kenapa? Karena saya belajar, belajar salah. Saya belajar pas saya ngomong gini saya rekam. Tolong dong rekamin saya pada saat saya sedang presentasi di depan orang. Cara ngomong, cara berdiri, cara jalan gituh. Jadi, belajar. Heheh

P: Berarti bapak meminta feedback dari bawahan juga gituh ya?

A: Iya. Seperti kemarin, saya ada ngobrol kamu kan, kita sesama HOD nih, jujur aja deh gua pengen tau dong ini hasil gua gimana sih? Dibikin gituh. Akhirnya juga mereka Pak, tolong dong kadang-kadang malah balik, Kalau saya gimana pak? Oh, gitu toh caranya.. gantian sama yang lain.

P: Oh.. Terus bapak bikin strategi komunikasi ini menurut bapak bakal bapak rubah tidak? Meskipun itu sudah berhasil?

A: Tidak saya rubah hanya saja saya kembangkan.

P: Diadjust?

A: Iya. Diadjust, dikembangkan ke yang lebih sekarang lebih kekinian seperti sekarang lah. Comtoh 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..

P: Itu berapa lama kali sekali itu?

A: Itu, kalau misalnya GMs meeting itu saya 2 bulan sekali, karena kan ada waktu interval dari ini sampai follow up nya kan, maksimal 2 bulan sekali saya adain itu tuh. Kemudian General Staff Meeting itu 3 kali dalam setahun.

P: Engga pak, maksud saya penyesuaian strateginya

A: oh penyesuaian itu?

P: Iya. Berapa lama sekali bapak ngelakuin penyesuaiannya?

A: 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.

P: 6 bulan sekali ya

A: 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

P: Saya lanjut ke bagian komunikasi ya pak.

A: Iya.

P: Komunikasi dalam berorganisasi itu penting ga pak menurut bapak?

A: Komunikasi penting.

P: Sudah pasti penting lah ya pak. Kenapa pak?

A: 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.

P: Hmm.. Iya betul juga sih.

A: Contoh, kamu ngelakuin sesuatu kamu ga nanya ke saya, saya kan bukan paranormal, kalau ga ngomong apa yang bisa saya bantu gituh. Jadi, tujuan komunikasi adalah to get things done better. Itu aja tujuannya satu, melakukan sesuatu hal better

P: Tidak hanya to get things done tapi better ya

A: Ya. Better. Jadi lebih bagus gituh kan. Yah kalau pas nanti kekurangan kan nanti belajar karena better kan berarti lebih bagus gituh.

P: Betul betul. Terus, budaya komunikasi yang ada saat ini di tempat Bapak gimana?

A: 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.

P: Jadi nyempil-nyempil yaa hahaha

A: Ya nyempil-nyempil aja gituh, bukan saya nguping, saya pengen tau. Jadi, mereka merasa ohya.. karena kalau di HRD tuh saya sebagai bapak ibunya mereka gituh. Jadi bapak ibu orang tuanya gituh. Sebagai teman lah, kakak gituh, jadi saya lakukan seperti itu. Kemudian, tadi informal meeting saya kadang-kadang ketemu orang di luar, pak ngomong dong curhat, gituh. Ngomong duluan kek gituh.

P: Itu efektif ga pak selama bapak lakukan itu? Sejauh ini?

A: Jujur, selama ini ga sombong, saya bisa membuat beberapa yang tadinya ga sadar jadi sadar gitu. Contoh paling simpel adalah, waktu saya lakukan ini masih ada saksinya sampai sekarang di Pullman Thamrin, security 3 orang resign gara-gara saya bukan resign. Jadi gini, waktu itu, saya dapat induction saya kasih nasihat dan nasihat saya simpel banget. Saya tanya what is your life purpose? Tujuan hidupmu apa sih. Saya tanyain mereka gini gini mulai dari awal gitu. Terus cerita cerita gitu. Okay bagus kalian pikir begituh. Berarti kan kalian kan, agama macam-macam berarti kalian kan melakukan apa yang didoakan oleh orang tua keluarga kalian, anak kalian, orang tua kalian, pasti yang didoakan kan semua yang bagus. Kalau kalian melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang mereka doakan, berarti kalian mempraktekkan atau mewujudkan apa yang menjadi impian mereka. Tapi, kalau kalian tidak melakukannya seperti itu, berarti kebalikannya. Karena kenapa, mereka berdoa, Ya Tuhan berikanlah si ini supaya bagus segala macam, tapi kalian kerjanya engga bener. Sekarang yang salah siapa? Iya dong, kan yang dirumah mendoakan yang kerja dikerjakan kan sesuai kan ya ga seduai dong. Akhirnya itu waktu itu saya simpel banget induction security itu sekitar kalau ga salah ada 100 orang, sebulan kemudian atau dua bulan kemudian, 1 orang mengajukan surat resign ke saya. “Pak thank you very much ya, saya resign lo.” “Kenapa?”, saya bilang gitu “hotelnya bagus.” “Loh? Dimana sekarang?” “Di hotel ini..” Loh, di pullman thamrin dia, terus saya tanya “Loh? Kok Pullman Thamrin?” “Iya.. kan waktu itu bapak pernah ngomong gini gini gini saya pengen pak belajar. Saya terinspirasi dari bapak dari steward terus bisa gini gini gini.” Iya, dan itu hak semua orang saya bilang gitu. Hidup adalah pilihan, anda mau jadi biasa biasa aja atau anda mau jadi lebih baik, gitu. Itu aja kuncinya. “Akhirnya, saya pikir saya lebih bagus saya ini.” “Terus kamu bahasa inggris kan ga bisa” “itu pak. Kalau sekarang saya ke gramedia.” Dia beli buku bahasa inggris yang percakapan tiap hari itu dan “setiap pulang kerja itu saya

ngomong sama orang inggris ngomong ngomong pokoknya saya belajar. Jadi saya belajar bahasa inggris dan satu bulan kemudian saya lamar jadi bellman dan diinterview” “loh kamu ketemu pak Philip kan waktu itu?” “Iya ketemu”. Satu tuh. Satu bulan kemudian, temannya satu lagi, resign mengundurkan diri jadi room service waiter. Security padahal. Yang ketiga, terakhir jadi banquet service banquet waiter dan itu cuman gara-gara itu doang simpel banget gitu loh.

P: Kalau tidak bapak lakukan mungkin mereka akan tetap jadi security kali ya

A: Iya. Cuman itu kan pilihan, ya kan?

P: Iya sih. Wah hebat sih. Terus penyampaian pesan seperti apa yang bapak terapkan?

A: Tunggu. Ini agak-agak gini. Pertanyaannya sedikit ambigu nih.

P: Maksudnya seperti, tadi sudah sih.. bapak melalui sosial media gitu juga kan

A: Iya.. atau bisa direct juga

P: Dengan informal meeting, untuk mendekatkan diri, engagement gitu la ya

A: Iya, iya

P: Terus, selama bapak menyampaikan pesan itu gangguan apa pak yang sering muncul?

A: Nah! Handphone paling gampang. Atau dari bos ini ini tolong ketemu gini gini

P: Berarti situasi dan kondisi di sekitar gitu ya?

A: 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.

P: Karena ke distract ya.

A: Ke distract itu.

P: Dan itu bikin komunikasinya ga berhasil gituh ya

A: Iya, ga berhasil. Dan saya paling benci banget itu kalau saya banting. Saya kalau itu lagi technical meeting rules nomor 1 adalah please silent the handphone kalau engga keluar, jangan macam-macam. Karena ke distract gituh, ke distract banget. Gadget bagus tapi, ga akan bagus kalau tergantung sekali gituh. 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.

P: Coaching Clinic? Apa itu pak?

A: Jadi gini, people development tidak harus training-training di kelas, ya kan, melalui pembelajaran, learning ini salah satunya coaching. Kalau training itu kan folusnya ke saya. Anda belajar saya jadi fokusnya kan. Nah, mentoring juga sama juga. Mentoring anda ngikutin saya. Kalau coaching ini kebalik, fokusnya di anda. Jadi contoh, “feli, kamu kelas berapa?” “Semester 7” “oh oke, kamu punya dream apa?” “Pengen jadi HRD” “HRD, nah oke, kira-kira menurut kamu, apa sih yang diperlukan untuk kamu jadi HRD, apa yang perlu kamu pelajari?”

P: Oh, gitu, jadi banyakan kita yang cerita gitu ya?

A: Iya, akhirnya jawabannya dari feli sendiri bukan dari saya. Cuma jeleknya adalah yah nah gitu. Biasanya coaching itu ga lama, 45menit gitu. Nah nanti setelah selesai kita 45menit oke nanti sebulan lagi kita ketemu ya. Ini notenya. Nanti sebulan lagi saya pengen tau sebulan lagi itu kamu flopnya apa. Nah gitu lagi, ketemu lagi. Itu ada progressnya terus. Jadi setiap orang punya bukunya masing-masing dan itu yang tahu hanya saya. Ga boleh disebar ke yang lain karena apa, mohon maaf kadang-kadang HODnya “ah, ini mah bagus, tenang aja” itu bahaya. They put you in the comfort zone. Jadi kamu ga tau kekuranganmu apa. Tapi kalau coaching kan, you listen, you learn about your mistake, strength points nya apa weakness nya apa. Itu suatu komunikasi yang paling gampang itu coaching dan itu efektif banget. Sekarang lagi naik daun sekarang, namanya coaching. Coaching clinic.

P: Jadi orang kaya bisa mengerti diri dia sendiri juga

A: Dan itu bisa dilakukan siapapun. Tidak harus di organisasi. Contoh nih, seorang bapak atau ibu kepada anaknya, kemudian istri kepada suaminya, itu salah satunya. Kadang-kadang saya sama orang tua atau dosen dengan mahasiswa. Jadi coaching itu sekarang lagi trend, dan itu memang engage nya akan 89% lebih gede dibanding kalau kita komunikasi biasa. Tadi kan saya komunikasi segala macam cuman kan kita belum ada namanya ikatan batin ya kan. Karena komunikasi harus ada ikatan batin. Nah coaching itu adalah trust. Jadi sesi ini kamu ini ya itu ya, saya ga ingat loh, kamu ingat. Terus besoknya apa, permasalahannya, terus menurut kamu gimana, sst, terus, dan itu akan keliatan tuh semuanya tuh patternnya.

P: Bikin kita bisa solving problem juga ya pak

A: Solving problem juga. Itu bagus, itu yang saya lakukan itu yang dilakukan sama saya selama ini. Kamu tau pak Yadi kan? Cahyadi Pakeh?

P: Iya, dia dosen kita.

A: Nah itu kamu belajar sama dia. Dia yang mendorong saya masuk ke HRD segala macam dan sampai sekarang saya naik and I learn a lot from him. Dia backgroundnya dia dulunya dia perawat

P: Iya, perawat

A: Nah iya perawat dia dulu,

P: Okay, Bapak memastikan lagi ga sih si penerima pesan itu telah menerima sesuai dengan yang bapak harapkan?

A: Oh iya.

P: Seperti bapak tanya ulang?

A: 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.

P: Tapi, pernah ga bapak berpikir bahwa orang itu akan merasa ih kok saya ditanya tanyain lagi gituh?

A: Engga sih, saya selalu posisiin saya pada saat saya komunikasikan saya memperlakukan diri saya sebagai listener. Jadi saya banyak denger, bicara dikit. Akhirnya jawabannya dari dia juga dapatnya

P: Oh, tapi ketika bapak menyampaikan pesan itu bapak pastikan lagi?

A: Iya, saya pastikan lagi. Saya akan nanya lagi oke, menurut kamu gimana? Iya. Apa coba? Apa ya pak coba gini gini gini. Coba lagi, gituh. Kadang-kadang saya suka rekam nih. Nih saya rekam nih dengerin ya. Kok bapak rekam? Gapapa kan ini antara kita doang. Oke jelas? Oke udah. Rekam. Saya share ini ya, sstt, saya share ke dia, jangan di delete. Nanti ketemu lagi kapan, buka lagi. Gituh. Jadi, gunakan media sebanyak banyaknya.

P: Bapak salah satu yang memanfaatkan teknologi dengan baik ya pak.

A: Iya, karena teknologi mempermudah kok cuman kalau penggunaannya salah jadi distraction banget.

P: penggunaannya salah ya.

A: Iya.

P: Pertanyaannya sih sudah selesai sih pak tapi saya pengen tau pak. Selama bapak jadi Director of HR atau perjalanan bapak jadi HR ini bagaimana pak? Melihat perjalanan bapak yang sudah sampai ke luar negeri itu

A: Jujur saya sih bangga. Saya apa saya masuk di tempat yang benar dan passion saya emang di

P: HR?

A: Bukan HR. Saya itu tipikal orang yang bukan di belakang kantoran segala macam saya pengennya yang ketemu orang. Hobi saya juga masak. Dikit dikit bisa ya, fotografi, travelling juga dan itu memang pilihan saya dan saat saya masuk SMA, begitu saya lulus, saya cuman bingung saya pengen satu bidang pekerjaan. Oke, title, gelar itu penting, tapi buat saya apa yang bisa di saya ga mau wasting time buang duit, bakar duit orang tua saya karena setelah saya lulus saya ga dapat apa apa gituh. Saya gamau. Saya pengen yang langsung cepat dapat kerja gituh. Terus saya suka bahasa, saya suka literasi, saya suka historian, saya suka juga masak, suka travelling, suka komunikasi massa, saya suka ini itu, terus kira kira bidang apa yang bisa saya ambil dan semuanya dapat dan akhirnya saya ambil pariwisata karena semua dapat kan. Komunikasi massa, budaya internasional, segala macam jadi dapat semuanya gituh.

P: Terus selama posisi bapak jadi HR itu yang sebagai penengah itu gimana pak? Kaya antara bawahan dan atasan

A: Kita sih pada saat...

P: Karena HR kan itu harus selalu netral kan ya.

A: Iya, Netral iya. Pada saat kesalahan itu ada di manajemen kita ngomong dengan pelan ya. Ada satu HOD yang memang tidak ini, saya akan ngomong, tapi tidak di forum. Saya ngomong dengan bahasa sopan, karena setiap HOD kan punya ego masing-masing

P: Iya

A: Makanya tadi saya ngomong, penggunaan yang itu yang namanya orang bilang economy thing. Saya bilang itu bahasanya adalah apa ya... saya bilang itu namanya pertemuan bakso.

P: Hahaha. Kenapa tuh bakso?

A: Karena kan kalau makan bakso kan orang suka kan. Saya makan bakso ayok ngomong ngomong, gini gini, ngomongnya asal asala dulu. Ngomongin keluarga segala macam. Orang kan lebih suka cerita diri sendiri, keluarga. Saya angkat dulu setelah itu saya banting. Gini tuh, gini gini. Saya cuman nanya, “pak, gimana?” “Gini, gini, gini” jadi ntar tahu jawabannya. “oh iya, mohon maaf ya pak saya gini gini” jadi saya gitu. Saya kebanyakan bertanya bukan kasih jawaban.

P: Itu sama seperti yang diajarin Pak Yadi tuh. Banyak bertanya. Hahaha

A: Banyak bertanya, kenapa? Karena sebenarnya jujur, kita banyak belajar dari dia lo. Kita bertanya. Tanya tanya, walaupun kita sebenarnya padahal gemes banget rasanya pengen kita jambak itu orang kok ga ngerti jawabannya sih. Tapi, yah gapapa karena itulah namanya listening kita harus belajar sabar banget. Satu kita nah, ada satu konsep kita kalau listening kita ZENE, Zero Ego, Neutral Emotion. Zero Ego, ego kita orang masing-masing punya ego. Pada saat kamu lebih tinggi dari saya, saya akan netral. Saya ga ikut tinggi-tinggian juga yang ada kaya kucing dan anjin ga kan berantem.

P: Iya. Hahahha

A: Ya kan, ego lu sama ego gua. Yah gini gini lah, bapak gini gini. Gituh. Emosi ditekan gitu. Itu memang butuh... butuh proses. Ada tuh yang... di tempat saya dulu ada tuh yang orang lebih senior wuah, ada pernah, apa kabar pak? Saya salaman gituh, dia duduk. Baik. Gituh doang. Saya engga wuah, bodo amat. Mungkin lagi sakit jiwa kali.

P: Hahaha

A: Udah, saya ga bilang tuh saya ga enak atau apa eh bos apa kabar? Jadi gua langsung naikkin dia. Datengin dia langsung weh, apa kabar bos?, eh ini, istri gua butuh advice dong. Lu kan ngerti makanan, nah kasih tau dia kan makanan gini gini, sstt sstt ssttt baru ketemu titik tenang. Nah, baru ngomong. Jadi, seninya orang kita, listening itu adalah gituh. Kita listening bukan hanya mendengarkan tapi kita memperhatikan orang dimana hot button nya dimana kita tembak itu pasti akan terbuka itu.

P: Untuk ngomongin masalah inti poinnya

A: Iya, dan itu kita belajar di operasional. Jujur itu mengapa saya butuh 20 tahun saya pada saat saya 20 tahun di operasional karena saya pengen belajar dari orang-orang itu. Dari tamu-tamu yang nyinyir, yang gimana gimana banget. Kadang cuman gara-gara berisik gini gini gini pak berisik gini gini gini cuman gara-gara di depan lagi ngebor jalan. Oh iya iya gapapa besok ohiya thankyou thankyou thankyou. Sampai saya pernah waktu itu saya di Four Season ya, itu satu sangat trust dengan saya iya gini gini gini terus minum terus jalan jalan sama dia gituh. Tapi kita akhirnya denger, terakhir empati gituh. Jadi kaya to let you know aja kaya keluarga.

P: Tapi bapak pernah harus berpihak ke salah satu sisi aja ga sih pak?

A: Ada. Kadang-kadang pada saat waktu tertentu yang mengharuskan rules dan regulation. Hukum ya. Pada saat orang itu salah ya sesuai dengan hukum. Tapi, pada saat saya ngingetin itu, kadang-kadang saya sih serahin saja. Oke, bapak,

kalau bapak maju syukur lo pak tapi kalau bapak kiri aman. Sekarang tinggal bapak pilih...

P: Oh menyarankan ya

A: Iya. Saya cuman menyarankan saja. Saya ga nyuruh oh gini gini gini. Saya sebatas menyarankan. Terkecuali kalau misalnya berani bapak kalau misal ada masalah dengan hukum, saya angkat tangan ya. Saya sudah kasih tahu ini sendiri lo. Gituh. Kita harus ada hitam dan putih harus tetap ada harus tetap ada putih hitam. Kalau nyangkut dengan hak dan kewajiban pasti harus ada. Cuman hal-hal yang contohnya misalnya ga boleh sakit juga peraturan kan harus dilihat juga tapi, jangan... Contoh nih, contoh paling simpel nih, kaya kemarin kejadian nih, “pak saya punya anak nih, SMK pariwisata, boleh ga kerja disini?” “Pak, maaf pak, menurut Undang-Undang ga boleh” “Loh kenapa? Itu kan anak saya” “Iya ngerti pak, tapi menurut Undang-Undang ga boleh. Kenapa? Takutnya mohon maaf nih, bapak sama anak bapak berantem, kemudian bapak dan anak bapak ketemu di kantor, di hotel gituh, kerjaan terganggu ga pak kira-kira?” “Terganggu pak” nah itu, contoh simpel. Kemudian yang kedua apa, contoh nih, yang namanya cinta-cintaan itu hak asasi manusia sampai nikah pun itu hak asasi manusia. Tapi pada saat itu satu kerja di tempat yang sama, walaupun beda departemen, saya minta salah satu harus mengundurkan diri. Suami istri berantem terus dibawa kerja ga enak juga kan. Nah kek gituh, jadi hal-hal seperti itu yang harus kita jelasin. Jadi mereka sadar juga, oh iya oh iya. Jadi dikasih tau, ini efeknya ini loh, akibatnya ini loh, nah nanti tinggal terserah dia, kalau mau ya go ahead gitu, tapi kalau ada apa-apa ya maaf jangan ada sangkut paut sama saya gitu. Tetap harus ada yang berhubungan dengan nyawa, segala macam yang berhubungan dengan cost itu kita harus strict karena ga boleh ditawar tawar lagi. Gituh.

P: Ya ya. Betul sih pak betul betul

A: Yang penting intinya feli kalau mau jadi HR belajar dulu di operasional.

P: Iya

A: Karena belajar empati orang tuh serem banget. Kitchen tuh ego nya paling tinggi kenapa?

P: Karena mereka jarang ketemu orang...

A: Bukan karena dia merasa dia yang paling jago. Paling paling, kan lu cuman serve doang, gua ngerti segala macam. Nah sales juga gitu. Kalau orang sales biasa berantem sama orang FO. Kok gini gini, kenapa gini gini. Itukan contoh. Biasa kalau FO sales, musuhnya kalau ga sales, accounting. Kalau kitchen sama FB Service atau sama Sales, biasanya begitu. Oh gini gini gini begitu. Nah, itulah kita belajar empati. Empati kenapa karena listening. Kita tidak harus menjawab semua pertanyaan dengan jawaban yang sama gitu. Kadang-kadang kita cukup harus diam, biarkan dia tenang dulu, kalau udah mau ngomong baru deh. Kadang-kadang kita harus minta maaf juga, pak sorry pak ya, tadi ini.. eh bukan gitu lo pak maksud saya..

P: Kadang maaf memang paling susah orang ngomong juga ya pak

A: Kalau saya sih setiap pagi selalu saya tanyain selamat pagi apa kabar bapak. Gini gini gini, jadi saya dari ngobrol gituh jadi terbiasa. Saya selalu buka ya itu yang saya bilang tadi, saya disini adalah sebagai Arief yang dengerin orang. Saya HRD itu tugas saya sebagai ya amanah gituh. Kan itu HRD Manajer, Front Office Manajer, semua itu adalah jabatan yang dipinjamkan oleh perusahaan. Kita hanya sebatas itu ya setelah itu ya sudah yang lain kan gitu kan. Nah gituh, tugas kita hanya untuk melayani orang. Tapi siapa, ya karyawan sendiri, sesama kolega, stake holder, owner, sama tamu, itu aja sih. Tugas manusia kan itu doang, melayani sesama manusia. Cuman terkadang kita suka merasa wah gini gini gini padahal kalau dijatuhin sakit juga ya. Gituh... yah kamu belajar banyak dari Yadi la. Pak Yadi

P: Yah, tapi tadi udah kelas terakhir Pak Yadi hari ini

A: Iya sama pak Yadi banyak belajar, dia juga dulu sama-sama saya juga, banyak belajar dari beliau juga.

P: Okay oke. Makasih banyak ya pak

A: Sesi paling lama kayanya ya saya

P: hehehe iya kayanya pak. Makasih banyak ya pak, sukses selalu pak

A: Iya iya Thank you ya

