

BAB III

SAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Sajian Data

Pada proses penelitian ini, peneliti telah melakukan pengumpulan data dan informasi dengan melakukan wawancara dan dokumentasi. Peneliti menyajikan data mengenai iklim komunikasi departemen *Front Office* dan departemen *Housekeeping* di Hotel Grand Inna Malioboro. Dari temuan data dan informasi yang ada, disesuaikan dengan masalah yang akan disampaikan. Selanjutnya data disajikan secara deskriptif. Data tersebut kemudian dianalisis untuk selanjutnya ditarik kesimpulan. Adapun sajian data penelitian ini yang diuraikan meliputi dimensi iklim komunikasi organisasi hingga faktor yang memengaruhi iklim komunikasi di Hotel Grand Inna Malioboro.

Hotel Grand Inna Malioboro sebagai objek penelitian peneliti merupakan hotel tertua di Yogyakarta karena telah berdiri dari tahun 1908. Mampu bersaing dengan hotel-hotel bintang lainnya yang ada di Yogyakarta tidak terlepas dari komunikasi yang dibangun dalam ruang lingkup organisasi sebuah perusahaan.

Terdapat dua departemen di Hotel Grand Inna Malioboro yang peneliti lakukan pada proses penelitian ini, yakni departemen *Front Office* dan departemen *Housekeeping*. Wawancara pada ke-12 informan dilakukan dalam empat hari berturut-turut dan dilakukan secara terpisah didasarkan pada pokok pembahasan mengenai iklim komunikasi khususnya pada dua departemen yaitu

Front Office dan *Housekeeping*. Berikut hasil wawancara untuk departemen *Front Office* yang sudah dilakukan peneliti:

1. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Ruang lingkup dalam keseharian yang dihadapi sehari-harinya tidak lepas dari hal penting peran komunikasi dan suasana yang ada di dalamnya terlebih dalam sebuah organisasi. Pola komunikasi di Hotel Grand Inna Malioboro akan membentuk suatu iklim komunikasi organisasi yang dapat dilihat beberapa nilai penting dalam iklim komunikasi organisasi yang dapat dilihat dari lima nilai.

1.1. Iklim Komunikasi Organisasi Departemen *Front Office*

a. Nilai Dukungan

Dalam konteks nilai dukungan memiliki pengertian yaitu bawahan mengamati bahwa dukungan komunikasi mereka dengan atasan mencerminkan nilai saling mendukung, sehingga kesadaran tentang makna dan kepentingan perannya makin besar.

Kepentingan karyawan satu dengan lainnya dalam berkomunikasi didukung dengan atasan yang mampu menjaga interaksi satu sama lain atau mendukung dalam pekerjaan. Komunikasi dirasakan perlu terutama dalam menjalin komunikasi kebawah maupun ke atas. Setiap elemen organisasi harus mampu dirangkul oleh atasan agar mampu menunjukkan kedekatan yang ingin dibangun dan tidak ada dominasi antar satu karyawan dengan karyawan lainnya. Seperti wawancara peneliti dengan atasan mengenai proses komunikasi dengan bawahannya:

“Komunikasi tuh harus ya, *bottom up bottom down* tuh istilahnya kalau disuatu instansi atau dimanapun kita harus menjalin hubungan kebawah

maupun keatas. Saya di atas, ada di bawah *middle*, di bawah lagi harus dirangkul *gimana* caranya atasan menunjukkan suatu titik yang harus dituju kita sama-sama menuju ketitik itu. Jangan sampai bawahan itu senggol kanan senggol kanan senggol kiri. Harus sering-seringlah kita *sharing* jadi tidak ada batasan seperti tadi, si A tidak seperti dominan, si B tidak seperti anak baru, si C tidak seperti *deket* sama manajernya. Dan itu sampai detik ini saya lakukan.”(Wawancara Hari Purnomo, *Front Office Manager*, 20 Juli 2018)

Dalam hal ini atasan menyampaikan usahanya untuk merangkul bawahannya dan sampai saat ini selalu dilakukan agar tidak ada batasan antara atasan dan bawahan. Dalam melakukan wawancara di departemen *Front Office* tentang proses komunikasi, komunikasi yang dibangun dalam ruang lingkup departemen *Front Office* pun bisa secara langsung melalui lisan. Hal ini dibuktikan dengan proses komunikasi dengan atasan yang dapat berbicara langsung satu sama lain dengan mudah dan sudah tidak menggunakan proses surat menyurat dengan atasan. Dalam petikan wawancara berikut:

“Kalau untuk komunikasi *sih* bisa langsung saja secara lisan, untuk melalui surat-surat *sih engga*, jadi langsung komunikasinya enak *sih gampang*, mudah. Kalau dengan atasan juga sama, *ngobrol gini*. (Wawancara Tyas, *Staff Reception*, 20 Juli 2018).

Dalam menjalankan setiap pekerjaan atasan juga tetap memberikan dukungan. Dukungan yang dirasakan ialah ketika setiap pagi menanyakan tentang kendala apa yang saat itu dirasakan oleh para staf. Hal ini yang membentuk kesadaran para karyawan untuk tetap melakukan yang terbaik. Jika ada kesulitan yang dialami karyawan, atasan bertanya lebih dahulu ke bawahannya. Atasan berusaha untuk menjaga kedekatan dengan bawahan dengan mencari solusi dari masalah yang timbul apabila hal itu terjadi di

departemen *Front Office* dan akan dicari jalan keluarnya bersama-sama dengan staf yang menanganinya saat itu. Seperti yang disampaikan pada wawancara:

“Iya selalu dia pasti, pak Hari pasti *ngasih tau* kalau ada masalah dia pasti tanya setiap pagi itu kalau saya masuk pagi kan saya masuknya jam enam dan pak Hari masuknya sesuai jam kantor itu jam delapan, dia selalu *nanya* ke *reception* ada masalah *gak* hari ini kalau misal ada masalah nanti dibicarakan di manajemen dicari solusinya.” (Wawancara Iin, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Walaupun selalu bertemu setiap harinya namun untuk mempertemukan karyawan satu dengan yang lainnya tidak mudah maka selain dalam proses komunikasi sehari-hari yang dilakukan dalam ruang lingkup kerja di departemen *Front Office* baik dengan rekan kerja ataupun atasan, setidaknya seminggu sekali karyawan dan atasan disempatkan berkumpul untuk melakukan *sharing*. Hal yang diperbincangkan saat *sharing* adalah mengenai kendala-kendala yang dirasakan saat bekerja, masalah yang terjadi hal ini dilakukan untuk mempermudah atasan mengamati pekerjaan yang dilakukan karyawannya. Serta sebagai bentuk evaluasi untuk departemen *Front Office* sendiri.

“Iya pasti kita kan ada beberapa, mungkin kita satu minggu sekali ada *kayak sharing kayak gitu nah* jadi dikeluarin disitu apa kendalanya trus apa permasalahannya jadi semua tau. *Nggak* satu minggu sekali *sih* kalau *selo* aja pas *gak crowded* ada waktu luang dikumpulin. Soalnya buat evaluasi departemen kan. Memudahkan juga untuk pak Hari liat kita secara keseluruhan.” (Wawancara Tyas, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

b. Nilai Partisipasi dalam Pembuatan Keputusan

Penjelasan mengenai nilai partisipasi ialah kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan. Peran setiap elemen anggota organisasi dalam penentuan tujuan dari gagasan-gagasan yang lahir menjadi hal yang patut diperhitungkan dalam komunikasi yang dibangun dengan atasan maupun rekan kerja.

Dalam nilai ini para karyawan bisa mengutarakan masukan, kritik, ide-ide kreatif agar tercapai tujuan organisasi yang diharapkan sesuai dengan bagaimana tahapan semestinya dilakukan dalam penyampaian gagasan. Salah satu karyawan mengatakan, ide atau gagasan itu ditampung dan setelahnya akan ada proses penyeleksian oleh atasan. Prosesnya ialah memilah dan memilih apakah ide yang disampaikan dapat segera dilaksanakan. Kalau ide tersebut tidak memerlukan urgensi maka tidak akan dilanjutkan. Tahapan pemberian ide juga melalui atasan para staf sebagai jembatan antara *Front Office Manager* dan karyawan *basic* mengikuti aturan yang ada di departemen. Seperti dalam petikan wawancara:

“Ya ditampung *trus* atasan menyeleksi. Idenya *tu* kira-kira bisa diterima atau *enggak*. Apa kira-kira perlu dibenahi apa *enggak gitu*, kalau perlu ya diterima kalau *enggak ya udah putus gitu*. Lalu harus ke atasan saya dulu baru ke pak Hari kalau secara struktural tapi biasanya sih begitu.”(Wawancara Rudy, *Staff Doorman*, 22 Juli 2018)

Terkait dengan penyampaian gagasan dan partisipasi dalam mengikuti rapat ataupun penyampaian gagasan juga disampaikan oleh Tyas, penyampaian ide, gagasan dan kritik tidak dapat langsung ke *Front Office Manager*. Tahapannya ialah ke atasan dahulu lalu ke *Front Office Manager*.

Karena untuk rapat pun ada *meeting* khusus yang dilakukan oleh para eksekutif dan manajer lalu setelah itu manajer di setiap departemen akan memberi tahu kepada departemen terkait. Untuk rapat departemen di *Front Office* sendiri akan diatur oleh *Front Office Manager* lalu akan diberitahukan ke semua anak buah atau karyawannya. Karyawan pun tidak dapat mengikuti rapat yang dilakukan karena sebatas rapat manajerial. Partisipasi dalam hal ini hanya sebatas menyampaikan gagasan saja, tidak untuk menentukan dalam pembuatan keputusan. Seperti wawancara peneliti terhadap informan:

“Pasti ke atasan lalu ke FOM, *itukan* ada *meetingnya* khusus untuk eksekutif, manajer-manajer kan sendiri lalu nanti manajernya itu *share* ke rekannya satu departemen. Kalau rapat departemen nanti FOM nya dulu baru nanti di *share* ke anak buahnya, *enggak sih* kalau ikut rapat pasti semua ke atasan manajemen *aja*. Jadi ya sebatas menyampaikan gagasan atau ide saja mba, *ga* lebih.” (Wawancara Tyas, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Berdasarkan pernyataan di atas, terlihat bahwasanya terbuka ruang untuk mendengar langsung penyampaian ide dari bawahannya dan memiliki peran sebagai karyawan *middle* membuat Lilik sebagai *Staff Chief* untuk dapat mendiskusikan secara langsung ide atau gagasan yang disampaikan serta dilakukan sebagai cara untuk mencari titik temu sesama staf yang lain. Selain itu ketika *Front Office Manager* tidak dapat hadir dalam rapat manajerial dikarenakan sedang mengambil cuti atau berhalangan untuk turut serta dalam rapat, ia dapat menggantikannya dan turut berpartisipasi dalam rapat tersebut.

“Iya kalau dengan atasan pasti nanti kita cari titik temunya dengan rekan kerja, bisa terbuka jika ada ide-ide yang kita sampaikan itu diterima. Kadang di manajemen kita saya maksudnya disuruh mewakili, kalau beliaunya berhalangan, dia cuti atau apa mungkin kita suruh mewakili dari

atasan untuk rapat bersama manajemen.” (Wawancara Lilik, *Staff Chief Front Desk*, 23 Juli 2018)

Berikutnya terkait dengan penyampaian ide maupun gagasan yang lahir dari karyawan, atasan menampung ide tersebut apakah sesuai dan baik bagi perusahaan. Tidak hanya dari yang *middle* saja namun bawahan pun juga dapat menyampaikan gagasannya. Namun tetap disesuaikan dengan tujuan perusahaan apakah ada keterkaitannya atau tidak dengan departemen. Ide yang telah disampaikan nanti akan dibahas di dalam forum. Karena di departemen *Front Office* sendiri tidak ada pertemuan rutin departemen sehingga forum yang di sebut disini dalam forum tertentu. Apabila ada masukan yang dirasa bagus untuk kemajuan departemen maka akan dipertimbangkan dan dijadikan catatan untuk kedepannya sehingga dapat ditindak lanjuti lebih lanjut. Dalam kesempatan wawancara berikut disampaikan:

“Kita tampung, kita pelajari. Ide gagasan itu tidak salah selama satu visi, tidak semua gagasan dari atasan, dari bawah pun kita tampung kita masukkan ke tujuan perusahaan, masuk *gak* disini, nanti pada forum tertentu kan kita bahas, ide seseorang kita bahas di forum, yang punya ide itu pasti *seneng* entah dipakai atau *enggak*. Kalau *semisal* kita bisa jalankan kita diskusi bagian penjualan penentu keuangan. Selama untuk kebaikan perusahaan *why not*. Mungkin *gak* langsung dikasih, *dipending* dulu mungkin minggu depan..kurang lebih pasti.” (Wawancara Hari Purnomo, *Front Office Manager*, 20 Juli 2018)

c. Nilai Kepercayaan, Kejujuran dan Keandalan

Nilai kepercayaan dalam poin ini memiliki penjelasan tentang sumber-sumber pesan yang didapat dari rekan kerja maupun atasan harus dapat dipercaya kredibilitasnya. Anggota organisasi disemua tingkat dapat

mempertahankan hubungannya dengan atasan dan rekan kerja yang didukung dengan tindakan dan penyampaian informasi yang setelahnya dapat dipertanggung jawabkan serta bebas dari manipulasi.

Informasi mengenai pekerjaan disampaikan dengan cukup jelas, pekerjaan yang dilakukan juga selalu dimonitor dan diperhatikan oleh atasan terutama mengenai hal-hal dasar sebagai seorang staf *reception*. Atasan memberi informasi yang dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Lalu dalam kepentingan tertentu ketika ada hal penting yang memang diharuskan untuk semua mengetahui secara bersamaan, atasan akan mengadakan *briefing* agar informasi yang didapatkan benar dapat dipercaya. Dalam wawancara peneliti mendapatkan penyampaian informasi yang didapatkan dari atasan sesuai yang diharapkan oleh bawahan dan dapat diandalkan dalam petikan wawancara berikut:

“Cukup jelas, misalkan kayak VIP *dateng* atau Dirut *dateng* pasti selalu di monitor terus, menghimbau untuk semua staf sikap dasar, *grooming*, *greeting*, kadang kan anak-anak suka bercanda *nah pas* ada ini dihimbau untuk *gak* bercanda dulu, maksudnya kerjanya lebih serius kayak gitu. Ada *briefing* juga biasanya dua atau tiga hari sebelumnya kalau Dirut mau *dateng*, penerbangan jam sekian, pasti dikasih tau.” (Wawancara Iin, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Selain dari atasan, setiap anggota organisasi juga berusaha untuk menjalankan setiap pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ada karena sudah ada aturan atau SOP yang berlaku dalam departemen. Salah satu staf mengatakan apabila mengikuti teori akan terasa rumit maka peran setiap elemen untuk mengedepankan nilai kepercayaan dalam penyampaian

informasi juga dirasa perlu saat terjun langsung dalam pekerjaan. Seperti dalam petikan wawancara berikut:

“Iya sih jelas, tapi lebih ke *temen-temen* yang langsung terjun kalau teori itu kan kayak terlalu rumit ya, jadi kita harus terjun jadi ya langsung terjun. Jelas ya, tapi dibaca-baca SOP nya.” (Wawancara Tyas, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Perlunya kepercayaan yang harus ditanamkan antar rekan kerja agar rasa percaya bisa selalu tumbuh diikuti dengan bawahan dan atasan yang mempunyai intensitas dalam berkomunikasi. Saat atasan telah memberi kepercayaan kepada bawahan maka atasan harus percaya penuh terhadap pekerjaan yang akan dijalankan oleh bawahannya, dengan pertimbangan ketika ada yang tidak sesuai maka atasan akan melihatnya secara langsung. Dikatakan oleh Hari Purnomo ketika seseorang ada intensitas bertemu lalu setidaknya ada perbincangan yang beberapa kali dibangun disana maka karyawan pun akan percaya. Jika sudah tertanam kepercayaan pada setiap individunya, maka seseorang akan merasa sungkan apabila melakukan kesalahan karena yang telah tertanam lebih dominan nilai positifnya daripada negatifnya. Dalam petikan wawancara berikut:

“Saling percaya *tuh* harus, ketika saya sudah menyerahkan sepenuhnya ke bawahan saya ya saya harus percaya tapi tetep nanti sesuai tidaknya ketika ada masalah yang susah saya juga akan melihatnya sendiri, intinya gini kalau ada komitmen sering ketemu sering bicara minimal sebulan dua kali atau tiga kali temen temen percaya. Kalau sudah ada kepercayaan seorang sudah percaya sama a..b..c orang kalau akan melakukan kesalahan tu riskan, sungkan, pasti. Nilai positif lebih dominan daripada negatif, makanya kan hubungan tadi *bottom up* sama *bottom down* sama seajarnya, kecuali dia punya penyakit, ada *lho* seperti sering *ngutilan* ada *lho* itu penyakit. Jadi jangan heran, tapi ini kalau sudah begitu saya pikir

penyakit itu bisa terkikis.” (Wawancara Hari Purnomo, *Front Office Manager*, 20 Juli 2018)

Pemberian kepercayaan atas pekerjaan yang dilakukan dan dilakukannya monitoring oleh atasan juga dikatakan oleh Rudy, salah seorang staf departemen *Front Office*, bawahan juga merasa sudah dipercayai penuh atas pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga bawahan pun harus melakukan pekerjaannya dengan baik dan mengerjakannya sesuai kemampuan yang dimiliki karena sudah diberi kepercayaan oleh atasan. Seperti dalam hasil wawancara di bawah ini:

“Pimpinan menyerahkan tugas ya semampu kita, percaya penuh *lah* jadi juga *musti* kerja dengan baik karena sudah *dipasrahi*. Tapi ya kadang dimonitor juga.” (Wawancara Lilik, *Staff Chief Front Desk*, 23 Juli 2018)

d. Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan

Nilai keterbukaan dan keterusterangan memiliki penjelasan bahwa adanya keterbukaan dalam penyampaian dan penerimaan pesan baik komunikasi formal maupun informal serta anggota organisasi harus relatif lebih mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat ini.

Kenyamanan berkomunikasi menjadi bagian penting demi mencerminkan nilai keterbukaan. Komunikasi yang dilakukan antar rekan kerja yang satu dengan yang lainnya sudah terbuka terkait dalam ruang lingkup pekerjaan, begitu pula dengan atasan. Dikatakan oleh salah satu staf apabila ada hal-hal

tertentu yang harus sesuai prosedur kepada atasan maka akan dilakukan sesuai SOP yang berlaku dalam departemen *Front Office*. Dalam petikan wawancara berikut:

“Kalau untuk antar satu orang dengan yang lain saya rasa sudah terbuka kecuali kalau memang harus dengan SOP untuk berbicara dengan atasan mungkin akan ada beberapa hal yang diperlukan tapi selama ini sejauh tentang operasional pekerjaan sehari-hari itu sudah terbuka.” (Wawancara Veronica, *Staff Reception*, 22 Juli 2018)

Dalam wawancara di atas karyawan juga merasa nyaman dan bebas untuk berbicara karena dapat berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan sehari-harinya. Dikatakan oleh Tyas, salah satu staf di departemen *Front Office* bentuk komunikasi yang dilakukan juga dengan obrolan di waktu senggang dengan atasan jika bertemu. Obrolan yang dirasa nyaman oleh staf didukung oleh atasan yang juga terbuka saat melakukan komunikasi ke bawahannya. Dikatakan bahwa atasan selalu memberi informasi kepada bawahannya apabila informasi itu dirasa penting dan harus diberitahukan kepada bawahannya. Keterbukaan yang dibangun juga masih dalam ruang lingkup pekerjaan. Obrolan yang santai terhadap rekan kerja dan atasan membuat adanya kedekatan dan tidak canggung antara satu sama lain sehingga tidak ada keterbatasan yang dirasakan oleh staf. Berikut kutipan wawancara dengan salah satu staf:

“Saat ada waktu senggang ngobrol dan ketemu dengan atasan saya atau pak Hari *sih mba*, nyaman, terus berbicara bebas *sih... dibilang* bebas ya iya karena dengan cara itu juga kita *deket* kan sama *temen-temen* jadi *ga* ada *kayak* canggung keterbatasan *gitu sih enggak*. Ya masih dalam batas pekerjaan pembicaraannya karena kan kita di area kerja *gitu*, misal *kayak*

atasan dapat informasi dari direktur *gitu pasti disampaikan.*” (Wawancara Tyas, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Berbeda dengan pendapat Iin saat diwawancarai, keterbukaan komunikasi antar sesama rekan kerja memang dirasakannya namun tidak dengan atasan. Ada beberapa hal yang perlu dibicarakan dan ada juga yang perlu disimpan, mengingat karakter orang berbeda-beda dan adanya perbedaan level antara rekan kerja dengan atasan. Beberapa karyawan di departemen *Front Office* mampu bekerja dengan bercanda tetapi ada juga yang harus melakukan pekerjaannya dengan serius. Sehingga karyawan di sini tetap memandang dengan siapa mereka melakukan interaksi, berikut disampaikan:

“Kalau sama *temen* kerja lancar tapi kalau sama atasan ada *chief* ada *supervisor* itu ada yang perlu dibatasi, ada yang perlu dibicarakan ada yang *gak* perlu dibicarakan karena *kan* karakter orang beda-beda. Ada yang dia pada saat kerja bisa diajak kerjanya santai tapi ada juga orang yang kerja harus serius nah aku harus menempatkan atasan saya yang seperti itu, karena *kan* atasan saya *chief* beda-beda. *Si A nyantai* kerjanya, ini *sih* menyesuaikan seseorang.” (Wawancara Iin, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Selain tentang keterbukaan dalam mendiskusikan pekerjaan. Keterbukaan yang disampaikan di sini apabila para karyawan dirasa ada kesusahan maupun kesulitan, atasan pun bersedia untuk mendengarkan dan membantu. Sembari melihat masalah apa yang diutarakan oleh bawahan. Hari Purnomo mencontohkan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaan, ia berhak untuk turut membantu staf yang sedang mengalami kesusahan tersebut. Jangan sampai hanya didiamkan saja. Hal ini membuat bawahan dapat secara

nyaman untuk menyampaikan keluh kesahnya, dari petikan wawancara di bawah ini dapat dilihat:

“Jelas, kita lihat dulu masalahnya lalu permasalahan itu kalau bisa di *handle* seseorang dulu kalau seolah kesulitan kita berhak *ndompleng*, masuk ke ranah itu. Kita walaupun asik sendiri kan menguping permasalahannya nah akhirnya seperti tadi contohnya. Jangan didiamkan, kasihan.” (Wawancara Hari Purnomo, *Front Office Manager*, 20 Juli 2018)

Dari dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti, diselenggarakannya jalan sehat guna membentuk keterbukaan antara atasan maupun bawahan. Agar tidak hanya komunikasi formal melainkan juga menciptakan dan membangun komunikasi informal dengan diadakannya jalan sehat. Kegiatan ini dilakukan seminggu sekali dan dilaksanakan hari Jumat.

Gambar 3.1

Jalan Sehat Karyawan Internal



(Sumber: Dokumentasi internal Hotel Grand Inna Malioboro)

e. Nilai Tujuan Kinerja yang Tinggi

Nilai Tujuan Kinerja yang Tinggi yang dimaksud ialah para anggota organisasi yang berperan di dalamnya berusaha untuk melakukan kinerja yang baik untuk kemajuan tujuan perusahaan serta mengoptimalkan pekerjaan yang dilakukan. Diperlukan komunikasi yang sehat terhadap atasan dan bawahan untuk terciptanya tujuan perusahaan. Apabila komunikasi yang dibangun antar karyawan sehat maka tujuan perusahaan pun pasti akan tercapai.

Atasan menyampaikan kepada bawahan terkait komitmen yang harus selalu diciptakan terhadap organisasi perusahaan. Kesempatan ini disampaikan saat ada *briefing* ataupun di luar jam-jam kerja agar para karyawan di seluruh elemen selalu ingat dengan tujuan bersama dan membuat koneksi antar departemen yang lainnya. Seperti yang disampaikan Hari Purnomo dalam wawancara dengan peneliti:

“Komunikasi yang sehat, harmonis itu harus, kalau sehat tujuan manajemen itu pasti tercapai kecuali *something wrong*. Selalu saya sampaikan ketika ada kesempatan *briefing* atau disaat sedang berkomunikasi di luar jam kerja. Agar karyawan juga selalu ingat dengan komitmennya dengan perusahaan dan demi tercapainya tujuan bersama. Contoh seorang marketing jual kamar, kamar kita 200 disitu ada yang minta superior semua, padahal hotel itu ada beberapa tingkatan, kalau *saklek gak mungkin dong* masuk semua, gimana caranya hubungan antar marketing, *FO*.” (Wawancara Hari Purnomo, *Front Office Manager*, 20 Juli 2018)

Pemahaman yang disampaikan tentang tujuan perusahaan dari atasan ke bawahan demi terwujudnya komitmen kerja yang tinggi pada semua tingkat organisasi akan berpengaruh terhadap fokus karyawan dalam bekerja. Selain komunikasi yang dibangun, motivasi kepada karyawan juga menjadi salah

satu hal demi terwujudnya kemajuan perusahaan dan berhubungan dengan pekerjaan yang nantinya menjadi lebih baik. Salah satu staf menyampaikan:

“Jelas pasti *sih hehe*. Dengan begitu kita juga jadi *tau mba* kalau fokus kita itu sama demi kemajuan perusahaan mulai dari yang kecil dulu *deh* di departemen FO sendiri, kalau motivasi iya ini hubungannya *kan* dengan keseluruhan kita kerja *mba* agar lebih baik juga.” (Wawancara Tyas, *Staff Reception*, 20 Juli 2018)

Kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja para karyawan melalui motivasi yang dibangun oleh diri sendiri. Hal ini dilakukan atasan setiap pagi dalam memberi motivasi kepada bawahannya. Pemahaman mengenai visi misi perusahaan juga selalu disampaikan diawal atau kapan saja agar setiap anggota organisasi di departemen *Front Office* tidak hanya sekedar tahu namun mengerti tujuan perusahaan itu sendiri dan dapat menjadi manfaat untuk diri sendiri. Selain itu motivasi dari atasan juga memengaruhi anggota organisasi lainnya dalam menjalankan tugas. Motivasi dilakukan untuk menjaga kinerja karyawan dalam menanamkan komitmen terhadap perusahaan.

“Iya selalu memberi motivasi, tiap pagi pun diberi semangat. Untuk mendapatkan reward seperti itu belum pernah, tapi untuk jadi karyawan tahunan pernah. Kalau ikut *employee award* itu juga disaring, nanti tiap departemen mengajukan *terus* nanti dites tertulis. Visi misi itu pasti disampaikan di awal atau kapanpun agar kita selalu ingat. Jadi fokus dan bisa manfaat.” (Wawancara Lilik, *Staff Chief Front Desk*, 23 Juli 2018)

Dari penggalan wawancara di atas juga, diadakannya bentuk penghargaan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan dengan membuat penghargaan *best employee* setiap tiga bulan sekali.

Penghargaan ini bisa diikuti oleh seluruh karyawan disetiap departemen dengan tiap-tiap departemen mengajukan kandidat terbaiknya dan mengikuti proses tahap penyeleksian. Hal ini sebagai wujud dari apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang memiliki kerja yang bagus untuk perusahaan. Surat keputusan mengenai *best employee* terdapat pada lampiran 3.

Bentuk lain yang diberikan oleh perusahaan ialah diadakannya pemberian *doorprize* kepada karyawan hotel Grand Inna Malioboro saat perayaan hari jadi hotel tepat bulan Juni yang lalu. Pemberian *doorprize* ini selalu diadakan satu kali setiap tahunnya saat hari jadi Hotel. Dokumentasi dapat dilihat pada gambar 3.2.

Gambar 3.2
Doorprize Karyawan



(Sumber: Dokumentasi internal Hotel Grand Inna Malioboro)

Setelah melakukan sajian data untuk departemen *Front Office* setelah ini peneliti akan melakukan sajian data untuk departemen *Housekeeping* dengan jumlah informan sama yaitu enam orang.

1.2. Iklim Komunikasi Organisasi Departemen *Housekeeping*

a. Nilai Dukungan

Nilai dukungan memiliki pengertian yaitu bawahan mengamati bahwa dukungan komunikasi mereka dengan atasan mencerminkan nilai saling mendukung, sehingga kesadaran tentang makna dan kepentingan perannya makin besar.

Proses komunikasi yang dilakukan atasan dengan bawahan dilakukan dengan dua cara, yakni dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Proses komunikasi yang dilakukan biasa saat ada penyampaian mengenai instruksi pekerjaan. Begitu juga dengan atasan ketika ada usulan pun bisa langsung. Sejauh ini komunikasi yang dilakukan di departemen *Housekeeping* mengalir begitu saja dan juga lewat berbagai media. Disampaikan oleh Sigit dapat melalui sosial media seperti *whatsapp*. Komunikasi berjalan dengan lancar dan tidak ada masalah. Kepentingan karyawan satu dengan lainnya dalam berkomunikasi akan didukung dengan atasan yang mampu menjaga interaksi satu sama lain atau mendukung dalam pekerjaan. Dalam penggalan wawancara peneliti dengan salah satu staf supervisor:

“Komunikasi kami menggunakan dua cara, verbal langsung dan tertulis, biasanya kalau verbal langsung itu lewat *briefing* atau penyampaian instruksi tugas kemudian ke atasan ada usulan usulan dan sebagainya bisa lewat langsung. Komunikasi kami berjalan dengan mengalir begitu saja, wajar lewat berbagai media, langsung tertulis dan lewat dunia maya juga dan itu selama ini berjalan dengan baik *gak* ada masalah.” (Wawancara Sigit Priyono, *Staff Supervisor Laundry*, 21 Juli 2018)

Interaksi yang dilakukan seperti tegur sapa ataupun dukungan dalam pekerjaan, membuat komunikasi yang terjadi begitu erat dan tidak ada pengelompokan yang terjadi di dalam organisasi yaitu departemen *Housekeeping* sendiri. Tidak ada pengelompokan antara karyawan satu dengan yang lainnya yang terjadi di departemen *Housekeeping* membuat kekeluargaan yang begitu erat serta rutusnya *morning briefing* yang hanya dilakukan oleh departemen *Housekeeping*. Komunikasi yang terjadi pun juga saling isi dikarenakan tidak adanya *gap* di dalam departemen *Housekeeping*. Seperti yang di sampaikan oleh Sugiyanto:

“Kalau yang saya rasakan kami di *Housekeeping* kebetulan sangat *family*, tidak ada *gap* sama sekali hanya satu satunya departemen yang ada *morning briefing*. Jadi komunikasi selalu ada dan itu tanpa *gap* dari kami menginfokan dari atas menginfokan jadi saling isi.” (Wawancara Sugiyanto, *Staff Room Boy*, 23 Juli 2018)

Selain itu atasan juga memperhatikan bawahannya melalui komunikasinya yang selalu dijaga dengan bawahannya, membuat bawahan menaruh perhatian yang besar juga keatasannya. Seperti pada penjelasan sebelumnya, bahwa dengan dilakukannya *morning briefing* maka seluruh elemen di departemen *Housekeeping* dapat memberi tahu langsung kesulitannya pada forum *morning briefing* itu. Apabila dapat ditanggulangi sebelum sampai ke atasan maka diusahakan *chief* dapat menanggulangnya terlebih dahulu.

“Iya jadi kalau atasan saya..pertama kita tanggulangi dulu bisa *gak* kita kalau *gak* bisa baru...tapi memang sarannya dia gitu kalau kepala saya yang sekarang ini bagus, dia *pinter* juga untuk komunikasi di dengan bawahan *tuh* enak, jadi setiap pagi sebelum mengerjakan *tuh* kita briefing dulu sama atasan. Jadi ada masalah seperti yang *agak* besar apa kecil *tuh* bisa kita tangani.” (Wawancara Basukindro, *Staff Chief Laundry*, 22 Juli 2018)

b. Nilai Partisipasi dalam Pembuatan Keputusan

Penjelasan mengenai nilai partisipasi ialah kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan. Peran setiap elemen anggota organisasi dalam penentuan tujuan dari gagasan-gagasan yang lahir menjadi hal yang patut diperhitungkan dalam komunikasi yang dibangun dengan atasan maupun rekan kerja.

Setiap karyawan dalam departemen mempunyai kesempatan untuk didengarkan. Karyawan dapat mengutarakan, ide-ide kreatif agar tercapai tujuan organisasi yang diharapkan sesuai dengan bagaimana tahapan semestinya dilakukan dalam penyampaian gagasan. Departemen *meeting* merupakan rapat rutin yang melibatkan semua karyawan di departemen *Housekeeping* dan rutin diadakan sebulan sekali di minggu terakhir serta diadakan di akhir bulan. Rapat yang diadakan juga sekaligus memeriksa kelengkapan yang ada di departemen *Housekeeping*. Segala macam problematika yang dirasakan karyawan disampaikan juga pada rapat ini.

“Iya mba, ada satu bulan sekali *tuh* departemental *meeting* kalau *morning briefing* kan per harinya. Satu bulan *tuh* departemen *meeting* semuanya kumpul, nanti segala kesulitan apa informasi apa yang akan di laksanakan kedepan itu disampaikan kesitu. Setiap akhir bulan minggu minggu akhir.”
(Wawancara Sugiyanto, *Staff Room Boy*, 23 Juli 2018)

Mengenai penyampaian ide dan gagasan yang lahir dari karyawan, atasan pasti menampung ide tersebut terlebih jika itu untuk pekerjaan. Kesempatan bawahan dalam mengkomunikasikan gagasan yang dimiliki dijelaskan secara

jelas oleh Suprihatin. Ia selalu berusaha untuk mempunyai sikap yang terbuka dengan bawahannya. Karyawan dapat mengutarakan gagasan yang dimiliki tanpa harus khawatir ide itu tidak sampai kepada direktur terlebih jika ide itu adalah untuk perkembangan dari organisasi sendiri.

“Sangat karena saya *kan* selalu berusaha untuk terbuka jadi silahkan punya ide, *ga* bakal saya akui kalau misal ide itu sampai ke atas. Tersampaikan *kok* kalau itu adalah ide dari kalian, saya *gak* akan mengakui kalau itu idemu lalu menjadi ide dari saya. Jadi silahkan untuk berinovasi, silahkan mengembangkan diri..ide-ide yang terkait dengan pekerjaan. (Wawancara Suprihatin, *Executive Housekeeping*, 23 Juli 2018)

Pada setiap pertemuan departemen atau rapat yang dilakukan sebulan sekali, bentuk partisipasi yang mampu dilakukan oleh para staf sebatas menyampaikan ide saja. Karena untuk menentukan keputusan hanya dilakukan oleh atasan. Untuk menentukan keputusan. Dalam wawancara dibawah ini:

“Kalau menyangkut departemen *sih cuman* atasan aja *sih mba* kalau yang sama bawahan *tuh* biasanya cuman sebulan sekali itu, *departmental meeting* gitu. Ya biasanya *sih* menerima ide kita tapi kalau untuk menentukan *sih* enggak.” (Wawancara Sugiyanto, *Staff Room Boy*, 23 Juli 2018)

Gambar 3.3
Ruang Rapat Internal



(Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun 2018)

Rapat rutin yang diselenggarakan oleh departemen *Front Office* didukung dengan ruangan untuk saling memberi instruksi, arahan, masukan antara atasan dengan bawahan, atau sesama departemen. Dengan adanya rapat rutin yang dilakukan, hal ini memudahkan para karyawan untuk berpartisipasi dalam menyampaikan ide yang dimiliki setiap individunya.

c. Nilai Kepercayaan, Kejujuran dan Keandalan

Nilai kepercayaan, kejujuran dan keandalan dibangun oleh tindakan dan pernyataan dari setiap tingkat anggota organisasi yang berada di dalamnya. Nilai kepercayaan dalam poin ini memiliki penjelasan tentang sumber-sumber pesan yang didapat dari rekan kerja maupun atasan harus dapat dipercaya kredibilitasnya serta tindakan dan penyampaian informasi yang setelahnya dapat dipertanggung jawabkan.

Setiap harinya para staf selalu belajar hal yang baru, mengenai informasi pekerjaan pun selalu diberitahukan sesuai SOP yang ada dalam departemen *Housekeeping*. Atasan menyampaikan informasi ke bawahannya sesuai teori dari perusahaan dan disampaikan kebawahannya pun juga secara lisan. Selain itu bawahan diberi kepercayaan penuh atas pekerjaan yang telah diberikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

“Semakin berjalannya waktu kami dan yang lainnya belajar hal-hal yang baru *trus* tugas-tugas tiap atasan pada kami selalu SOP nya disampaikan dengan jelas baik itu tertulis sesuai dengan teori dari perusahaan maupun lisan itu jelas. Atasan kami percaya pada setiap anak buah sesuai dengan SOP masing-masing, kadang-kadang bisa juga lebih dari pekerjaan kami, sejauh ini yang saya tahu atasan saya percaya sama tugas dan tanggung

jawab saya” (Wawancara Sigit Priyono, *Staff Supervisor Laundry*, 21 Juli 2018)

Informasi mengenai pekerjaan memang dilakukan sesuai standar yang berlaku di departemen *Housekeeping* Hotel Grand Inna Malioboro. Dijelaskan juga setiap bagian di dalam departemen memiliki standar operasional prosedur yang berbeda sesuai dengan pekerjaannya. Selain atasan memberi tahu mengenai informasi atas pekerjaan yang telah dilakukan, para staf sudah sadar atas SOP yang akan dikerjakan. Bawahan pun bekerja sesuai SOP yang ada pada departemen, begitu juga rekan kerja yang lain. Atasan memberi kepercayaan karena bawahan telah dapat diandalkan untuk melakukan suatu pekerjaan.

“Iya jelas mba, *kan* setiap bagian kita punya SOP jadi kita tiap harinya kerjanya ya *gitu*. Jadi kerjanya sesuai SOP *gitu*. Kalau saya sih dengan teman kerja yang lain sudah dapat diandalkan dalam menjalankan pekerjaan.” (Wawancara Tien Syofia, *Staff Laundry*, 21 Juli 2018)

Pemberian kepercayaan pada karyawan juga didukung oleh atasan di departemen *Housekeeping*, Sebagai atasan beliau mengatakan bahwa kepercayaan sangat penting dan hal ini telah disampaikan ke semua tingkat anggota yang ada dalam organisasi. Suprihatin sebagai Eksekutif *Housekeeping* telah mengatakan kepada level *middle* dan bawahannya mengenai kepercayaan terhadap karyawan. Diharapkan dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan, bawahan dapat bekerja dengan baik dan tidak salah mengartikan atas kepercayaan yang diberikan, hal ini tidak hanya untuk dirinya sendiri namun untuk departemen dan perusahaan juga. Setiap

karyawan di departemen *Housekeeping* sudah mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya sesuai dengan levelnya. Sesekali waktu pengecekan perlu juga untuk dilakukan dalam melihat seberapa jauh karyawan dapat mengerti tugas yang telah disampaikan atasan. Disampaikan melalui petikan wawancara berikut:

“Saya menganggap kepercayaan itu sangat penting, karena saya sudah *bolak balik* sampaikan ke *temen-temen* di level *supervisor sampe* di kepala bagian artinya *chief*. Kalau saya tidak percaya sama kalian, saya *capek* sendiri. Maka kepercayaan itu harus betul betul di jaga. Selalu memberikan kepercayaan pada mereka, kalau salah saya tunjukkan salah, kalau *bener* ya tunjukan *bener*. Karena ada juga orang yang tidak percaya sama orang itu menyakitkan diri sendiri karena bikin *capek*, mereka sudah punya tanggung jawab masing masing sesuai levelnya itu. Ya membangunnya, ya tetep sekali tempo kita harus melakukan pengecekan. *Nah* kita lakukan pengecekan bersama-sama, saya tidak akan menunjukkan si A *ni jelek* ,oh si B *nih* bagus.” (Wawancara Suprihatin, *Executive Housekeeping*, 23 Juli 2018)

Suprihatin mengatakan perlunya kepercayaan yang dibangun demi agar beliau tidak merasa lelah hanya karena mempunyai pandangan yang buruk terhadap bawahannya. Apabila didapati para karyawan yang kurang maksimal dalam mengerjakan, atasan akan menginformasikannya kepada karyawan tersebut apa yang semestinya diperbaiki dari pekerjaan yang telah dilakukan agar saling mengerti kekurangannya masing-masing. Jika memang dirasa sudah baik, maka akan diimbau untuk mempertahankan dan meningkatkan tugas yang sudah dilakukan.

d. Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan

Nilai keterbukaan dan keterusterangan memiliki penjelasan bahwa adanya keterbukaan dalam penyampaian dan penerimaan pesan baik komunikasi

formal maupun informal serta anggota organisasi harus relatif lebih mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat ini. Hal ini terkait dengan transparannya informasi dari atasan ke bawahan dan juga antar rekan kerja dalam ruang lingkup organisasi.

Bagaimana komunikasi yang terjadi dan seterbuka apa para karyawan di *Housekeeping* mampu berkomunikasi dengan atasannya. Jalinan komunikasi yang terjadi dalam departemen *Housekeeping* saling menghargai satu dengan yang lainnya serta mengedepankan kebersamaan. Ada cara yang dilakukan oleh Basuki selama ia bekerja di dalam departemen *Housekeeping*, menggunakan bahasa yang baik untuk menghormati bawahan yang dari segi usia jauh lebih tua daripadanya. Hal tersebut dilakukan supaya tidak menyinggung perasaan dan juga ketika menyampaikan informasi dari Eksekutif *Housekeeping* akan selalu disampaikan secara terbuka dan sopan. Menimbang hasil informasi atau rapat itu perlu disampai ke bawahan juga atau tidak. Dalam wawancara berikut terkait keterbukaan dengan atasan:

“*Oiya* gini jadi saya bukan, ini kan sudah pada tua-tua jadi disini tuh saya kan *middle* tapi pada orang jawa bilang ngemong jadi saya *tau* mungkin lebih tua dia tapi saya kalau memerintah *tuh pake* minta tolong jadi jangan sampe menyinggung perasaan dia jadi enak kalau saya. Tapi saya semua saya samakan *nggak* ada istilah itu.. jadi yang penting kita kerja dan kebersamaan. Ada informasi dari atasan juga saya sampaikan, ada hasil rapat yang harus dan bisa di bicarakan ya saya sampaikan juga mba.”
(Wawancara Basukindro, *Staff Chief Laundry*, 22 Juli 2018)

Komunikasi yang dibangun dengan sesama rekan kerja juga dilakukan oleh para karyawan. Dalam kaitannya dengan hal ini atasan pun juga tidak membatasi. Di waktu apapun dan dengan cara baik formal maupun informal,

informasi selalu disampaikan secara terbuka sesuai dengan kenyataannya dan juga agar para anggota organisasi didalamnya merasa nyaman satu sama lain. Seperti halnya dalam penggalan wawancara sebelumnya, tidak ada yang dibatasi terkait informasi mengenai departemen apabila informasi tersebut memang perlu untuk disampaikan.

“Kapan saja mba, saya selalu menyampaikannya sesuai dengan kenyataannya, temen kerja juga gitu, satu sama lain nyaman komunikasinya. Selalu berkomunikasi terbuka, apa masalahnya berbagai hal baik yang formal maupun *ndak* formal pasti kami selalu sampaikan segala macam hal gagasan kesulitan dan sebagainya, atasan kami tidak membatasi.” (Wawancara Sigit Priyono, *Staff Supervisor Laundry*, 21 Juli 2018)

Tanggapan lain masalah keterbukaan dengan atasan dirasakan salah satu staf *Housekeeping* bernama Fajar. Walaupun komunikasi nyaman dilakukan tapi dirasakan adanya keterbatasan serta rasa sungkan. Kekeluargaan yang begitu kental memang di bangun di dalam departemen *Housekeeping* namun ternyata tidak semua staf memiliki keterbukaan yang sama terhadap atasannya. Apabila ingin menyampaikan keluhan mengenai pekerjaan, walaupun sudah diimbau oleh eksekutif pun Fajar merasa sungkan, maka dari itu ia memilih alternatif untuk menyampaikannya kepada *supervisornya* terlebih dahulu.

“Ya nyaman juga, mungkin ya *agak-agak* sungkan walaupun sama atasan, walaupun kekeluargaannya kental tapi sungkan sama atasan kalau mau *ngobrol-ngobrol* seperti biasa kayak gini. Misal mau cerita terkait pekerjaan atau keluhan apa *gitu* kalau dengan eksekutif beda *sih* mb, jadinya ya ke spv saya dulu.” (Wawancara Fajar Ardiyanto, *Staff Room Boy*, 21 Juli 2018)

e. Nilai Tujuan Kinerja yang Tinggi

Nilai Tujuan Kinerja yang Tinggi yang dimaksud ialah para anggota organisasi yang berperan di dalamnya berusaha untuk melakukan kinerja yang baik untuk kemajuan tujuan perusahaan serta mengoptimalkan pekerjaan yang dilakukan. Diperlukan komunikasi yang sehat terhadap atasan dan bawahan untuk terciptanya tujuan perusahaan. Apabila komunikasi yang dibangun antar karyawan sehat maka tujuan perusahaan pun pasti akan tercapai.

Kepedulian terhadap kinerja dari atasan dan bawahan akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Atasan selalu memberi motivasi terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahannya dan bawahan pun juga selalu belajar untuk memahami setiap pekerjaan yang telah diberikan demi kebaikan untuk departemen dan perusahaan kedepannya. Adanya unsur *support* dikatakan oleh Sigit serta mengenai pekerjaan yang musti sesuai dengan tujuan perusahaan pasti akan diberitahu oleh atasan agar sumber daya manusianya dapat bekerjasama satu sama lainnya. Tidak hanya untuk kepentingan diri sendiri tetapi anggota organisasinya juga. Dalam penggalan wawancara berikut:

“Pasti selalu, belajar dan belajar untuk hari kedepan, pekerjaan dan pengetahuan untuk lebih baik dihari selanjutnya, selalu mencari sesuatu yang baru. Dalam lingkungan pekerjaan itu ada unsur *support* pasti. Apalagi tentang kerja yang harus sesuai dengan tujuan perusahaan, dikasih *tau kok mba*. Supaya sdm nya juga mampu bekerjasama satu sama lain” (Wawancara Sigit Priyono, *Staff Supervisor Laundry*, 21 Juli 2018)

Hal serupa mengenai motivasi dan tujuan perusahaan juga diujarkan oleh staf lainnya, yang berkenaan dengan motivasi rutin dilakukan setiap hari agar

staf juga bekerja dengan baik. Visi misi juga turut disampaikan walaupun tidak selalu setiap pagi saat *morning briefing*. Motivasi selalu diberikan kepada karyawan setiap paginya saat *morning briefing*, hal ini dilakukan untuk memberi semangat kepada karyawan terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya supaya lebih baik lagi. Para karyawan juga mengetahui visi misi perusahaan karena terpajang pada beberapa dinding salah satunya di papan informasi yang paling besar di dalam hotel Grand Inna Malioboro. Untuk penyampaian secara lisan bisa dibilang jarang, namun tetap selalu diingatkan ketika bertemu saat sedang bekerja, atasan juga mengingatkan tentang kepedulian seluruh elemen di departemen *Housekeeping* mengenai kepedulian dan kemajuan perusahaan.

“Iya setiap pagi setiap *briefing* selalu diberikan motivasi biar buat penyemangat kita biar bekerja lebih baik. Kalau *kaya* visi misi *gitu tau sih mba cuman* ya *gak* seberapa sering seperti motivasi, bertemu atasan ketika kerja juga jarang gitu kalau ketemu aja selain motivasi juga diingatkan kepedulian kita terhadap kemajuan perusahaan.” (Wawancara Fajar Ardiyanto, *Staff Room Boy*, 21 Juli 2018)

Gambar 3.4
Visi Misi Perusahaan Pada Papan



(Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun 2018)

Gambar 3.5
Papan Informasi



(Sumber: Dokumentasi Peneliti Tahun 2018)

Tidak hanya karyawan saja namun atasan juga melakukan cara tertentu agar komitmen tentang organisasi dan tujuan perusahaan yang akan dicapai bisa diraih secara maksimal. Konsep yang di utarakan oleh Eksekutif *Housekeeping* disini ialah “*doing by heart*”. Untuk para pekerja lama pun atasan memberikan penyampaian motivasi dengan cara menyadarkan diri dan mengembalikan kepada diri sendiri agar karyawan peka terhadap apa yang mereka lakukan. Atasan menilai bahwa ketika menanam yang baik maka akan menuai yang baik, begitu juga sebaliknya. Mengedepankan kejujuran dan selalu bekerja menggunakan hati. Berikut penjelasan beliau ketika peneliti menanyakan tentang bagaimana menyampaikan informasi perusahaan serta membangun tim kerja di dalam kepemimpinan yang beliau pimpin:

“Utamanya *temen-temen* saya mayoritas *udah* pekerja lama saya mengembalikan kepada dirinya, mengembalikan secara religi, saya

berbuat baik imbalannya kepada diri sendiri, saya berbuat *jelek* imbalannya kepada diri sendiri juga apalagi kita semua sudah beranak beristri. Kita ini sudah sangat cukup menyadarkan diri, saya selalu membawa konsep *doing by heart* itu sangat penting, bukan hanya bekerja untuk menghabiskan waktu kerja tapi bekerja dengan hati. Ketika sudah bekerja dengan hati kemudian bisa berempati bahwa produk kita bisa dibeli oleh orang lain dengan harga mahal itu akan hasilnya beda walaupun tidak semulus yang kita harapkan.” (Wawancara Suprihatin, *Eksekutif Housekeeping*, 23 Juli 2018)

Suprihatin mengatakan ketika bekerja dengan hati maka akan muncul rasa empati terhadap departemen dan perusahaan dengan hasil akhir yang beda walaupun mungkin tidak selalu semulus dengan apa yang diharapkan oleh atasan. Cara yang dilakukan ini pun mendapat respon positif oleh para bawahan.

B. Analisis Data

Berdasarkan hasil wawancara mendalam serta dokumentasi yang telah dilakukan dan disajikan peneliti terhadap 12 informan di dua departemen Hotel Grand Inna Malioboro, dengan masing-masing enam informan di kedua departemen. Peneliti selanjutnya menganalisis dengan berpegang pada teori-teori mengenai iklim komunikasi organisasi serta secara ringkas dijelaskan oleh Goldhaber (1986:77) indikator iklim komunikasi menjadi:

1. Persepsi tentang sumber dan hubungan komunikasi organisasi:
 - a. Apakah bawahan merasa puas dengan atasannya atau rekan sekerja sebagai informasi
 - b. Seberapa pentingnya sumber-sumber tersebut
 - c. Apakah sumber-sumber tersebut dapat dipercaya
 - d. Apakah sumber-sumber tersebut terbuka dalam berkomunikasi

2. Persepsi tentang kemampuan informasi pada anggota organisasi:
 - a. Apakah informasi yang diterima dari sumber dinilai cukup penting
 - b. Apakah informasi tersebut dapat bermanfaat
 - c. Apakah umpan balik dari informasi yang dikirim atasan cukup memadai
3. Persepsi tentang organisasi itu sendiri:
 - a. Seberapa jauh keikutsertaan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan
 - b. Apakah tujuan organisasi dapat dipahami
 - c. Apakah atasan dapat mendukung dan memberi imbalan untuk usaha bawahan
 - d. Apakah sistem organisasi tersebut cukup terbuka terhadap masukan dari anggota organisasi

1. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi akan membentuk suatu iklim komunikasi organisasi yang dapat dilihat dari lima nilai penting. Nilai-nilai itu dikemukakan oleh Redding (Goldhaber, 1990:65) yang meliputi nilai dukungan, nilai partisipasi dalam pembuatan keputusan, nilai kepercayaan, kejujuran, keandalan, dan nilai keterbukaan serta nilai tujuan kinerja yang tinggi.

a. Nilai Dukungan

Dari hasil penelitian yang telah peneliti coba sajikan bahwa iklim komunikasi yang mendukung dapat dilihat dari interaksi yang dilakukan oleh atasan dan bawahannya dan merasakan adanya dukungan dari atasan kepada bawahannya dalam bekerja. Interaksi yang dimaksud adalah proses komunikasi dapat secara langsung dilakukan oleh bawahan kepada atasannya dan juga setiap individu yang mampu menjaga interaksinya terhadap rekan kerja dan atasannya. Sesuai dengan pernyataan Setianti (2012:56) bahwa interaksi-interaksi dan proses yang membentuk adalah hal yang menjadi perhatian didalam suatu organisasi.

Iklim komunikasi dalam konteks nilai dukungan pada departemen *Front Office* dan juga *Housekeeping* ialah dukungan dalam pekerjaan maupun tegur sapa yang dilakukan oleh atasannya. Bentuk komunikasi lainnya yaitu komunikasi yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak perlu menggunakan surat untuk melangsungkan proses komunikasi. Pendekatan secara langsung untuk menjalin keakraban merupakan salah satu bentuk dari nilai dukungan ini sendiri. Dengan keakraban yang dirasakan bawahan, secara tidak langsung menanamkan kepada dirinya perasaan berharga dan penting dimata atasan. Atasan juga memiliki harapan agar kedekatan yang dibangun antara dirinya dan bawahan tidak membuat salah satu pihak merasakan adanya dominasi dalam terjalinnya proses komunikasi yang dilakukan. Berdasarkan pada data peneliti bahwa komunikasi yang

terjadi di dua departemen berlangsung lancar dan tiap-tiap elemennya juga menjaga hal tersebut.

Dukungan yang dirasakan dalam dua departemen ini membuat staf merasakan bahwa dirinya diperhatikan oleh atasan. Dilihat dengan atasan yang selalu menanyakan terkait kesulitan yang dimiliki oleh para staf. Terlebih pada departemen *Housekeeping* kegiatan rutin sebelum melakukan pekerjaan yaitu *morning briefing* yang tidak dilakukan di departemen *Front Office* membuat interaksi antar rekan kerja dan atasan semakin kuat. Dalam nilai dukungan yang ditulis oleh Redding, dukungan juga dapat terlihat dari pekerjaan yang dilakukan staf, hal ini dapat memberikan kepercayaan diri bawahan dalam menjalankan setiap pekerjaannya.

b. Nilai Partisipasi dalam Pembuatan Keputusan

Para staf harus mampu memberikan ide atau gagasan sebagai bentuk partisipasi dan kesadaran akan memiliki pengaruh dan diperhitungkan. Berdasarkan data peneliti para karyawan mampu untuk menyampaikan ide dan gagasan didukung oleh atasan yang juga mampu untuk menerima ide tersebut dengan mempertimbangkan apakah ide tersebut dapat diterima atau tidak. Di luar dari rapat, dari seluruh informan yang peneliti tanya mengenai penyampaian ide, ide atau gagasan yang dimiliki tidak dapat langsung diutarakan kepada pemimpin di departemen, pada kedua departemen ini harus melalui *chief* mereka baik itu diluar forum atau rapat maupun tidak. Hal ini dikarenakan adanya bentuk struktural yang digunakan oleh kedua

departemen tersebut dalam. Pada hal ini peran *chief* ialah sebagai koordinator pada organisasi untuk menjembatani atasan dengan bawahan.

Diantara persamaan yang peneliti analisis di atas, data menunjukkan adanya perbedaan cara karyawan dalam berpartisipasi. Para karyawan di departemen *Front Office* mampu untuk menyampaikan ide dan gagasannya diluar forum namun disamping itu keterbatasan yang dimiliki ialah tidak adanya pertemuan rutin seperti forum atau rapat untuk lebih memfasilitasi hal itu. Sedangkan untuk di departemen *Housekeeping*, atasan memfasilitasi bawahannya dengan selalu mengadakan rapat rutin yang disebut dengan departemental *meeting* sebulan sekali diakhir bulan.

Rapat ini dilakukan sebagai sarana karyawan untuk bisa menyampaikan ide dan gagasan yang dimiliki. Namun tetap dalam pembentukan keputusan di kedua departemen ini karyawan tingkat bawah tidak diberikan kesempatan untuk membuat keputusan. Pembentukan keputusan hanya dilakukan oleh para pemimpin tiap-tiap departemennya. Hal ini tidak sesuai dengan Likert dalam Harjana (2007) dalam membuat keputusan semestinya merata disemua bagian organisasi yang saling berhubungan secara terpadu. Setidaknya dalam pembentukan keputusan pun dari bawahan dapat ikut andil dan memiliki kesempatan untuk berperan serta dalam pembuatan keputusan.

c. Nilai Kepercayaan, Kejujuran dan Keandalan

Dalam Pace dan Faules (1998:149) iklim komunikasi yang baik ditandai dengan adanya nilai kepercayaan anggota organisasi. Para staf dan atasan sekiranya dapat mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat nilai kepercayaan, kejujuran dan keandalan. Upaya tersebut dapat berupa tindakan dan pernyataan oleh seluruh anggota organisasi.

Dalam hal ini nilai kepercayaan yang terjadi di dua departemen Hotel Grand Inna Malioboro terlihat pada kepercayaan atasan kepada bawahan dalam mempercayakan setiap pekerjaan yang dilakukan. Keandalan informasi mengenai pekerjaan yang diberikan atasan juga ada kaitannya dengan nilai iklim ini. Berdasarkan data peneliti, informasi yang disampaikan oleh atasan mengenai pemberitahuan penting selalu disampaikan oleh atasan dan disampaikan oleh bawahannya. Sumber informasi yang diterima oleh bawahan mengenai pekerjaan sedapat mungkin harus bisa diandalkan karena hal tersebut menjadi pedoman para staf dalam setiap pekerjaannya. Usaha yang dilakukan setiap elemen dari kedua departemen ini untuk mendapatkan kepercayaan adalah saling mempertahankan kepercayaan yang sudah diberikan oleh atasan, karena atasan juga telah menghimbau bawahannya untuk selalu bekerja dengan baik dan tidak salah mengartikan kepercayaan yang telah diberikan.

Para karyawan yang sudah diberi kepercayaan penuh oleh atasan pun akhirnya mampu untuk bekerja secara maksimal dan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ada serta seluruh anggota organisasi juga akan memberikan kemampuan terbaiknya dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Sehingga komunikasi yang berlandaskan kepercayaan seorang atasan dan bawahan menciptakan suasana yang kondusif dan terbuka di dalamnya.

Baik di departemen *Front Office* maupun *Housekeeping*, setiap pemimpin departemen selalu memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahan akan tetapi hal ini juga didukung dengan monitoring atau pengecekan yang dilakukan oleh atasan. Upaya ini dilakukan agar atasan dapat menjaga kepercayaan yang diberikan dan saling memperbaiki apabila ada kekurangan yang didapatkan. Oleh sebab itu adanya kepercayaan ini menjadi unsur penting dalam kehidupan perusahaan.

d. Nilai Keterbukaan dan Keterusterangan

Iklim komunikasi yang dalam konteks nilai keterbukaan dilihat dari hubungannya dengan komunikasi ke bawah. Dalam artian pesan yang disampaikan mengalir dari pemimpin ke bawahannya. Lewis (1987) mengatakan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena kekurangan informasi dan mempersiapkan

anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2017)

Berdasarkan data peneliti, komunikasi yang dibangun untuk menjalin keterbukaan adalah dengan membangun komunikasi formal dan informal dalam ruang lingkup kerja. Perbincangan yang dilakukan juga mengenai informasi seputar pekerjaan karena perbincangan yang dibangun juga masih berada di ruang lingkup area kerja. Di departemen *Front Office*, atasan juga selalu menyampaikan informasi secara terbuka kepada bawahannya apabila itu informasi yang menyangkut kepentingan perusahaan dan sifatnya tidak rahasia. Hal yang sama juga di implementasikan di departemen *Housekeeping*, pimpinan di departemen *Housekeeping* selalu menunjukkan keterbukaannya melalui informasi yang berkaitan dengan organisasi dan disampaikan dengan sesuai dengan kenyataan yang ada. Cara komunikasi dalam menyampaikan informasi yang dilakukan juga berpengaruh pada kesiapan bawahan dalam menerima informasi tersebut, dengan mempertimbangkan karyawan yang memiliki usia lebih tua dari pimpinan sehingga tidak akan menyinggung perasaan kepada penerima pesan.

Berbicara tentang keterbukaan berarti memperlihatkan kemampuan seorang pemimpin dalam aspek mendengarkan, terutama mendengarkan apa yang disampaikan oleh bawahannya. Pada departemen *Housekeeping*, rasa kekeluargaan yang kental juga menjadi hal yang diperhatikan oleh atasan serta rekan kerja hal ini untuk mempengaruhi setiap anggota organisasi dengan terbuka menyampaikan kesulitan yang dialaminya. Ketersediaan

atasan dalam mendengarkan bawahan juga disampaikan oleh atasan, sembari melihat permasalahan yang terjadi di lapangan, jika saat sedang melakukan pekerjaan ada staf yang merasa kesulitan maka atasan akan masuk ke ranah itu untuk turut andil dalam membantu.

Di sisi lain ditemukan permasalahan menyangkut keterbukaan dalam menyampaikan keluhan yang dialami oleh staf di departemen *Front Office* dan *Housekeeping*. Salah satu informan di *Front Office* menjaga keterbatasan perbincangan karena adanya perbedaan karakter dari setiap atasan, sehingga bawahan merasa hal ada hal-hal yang tidak perlu disampaikan dan harus menempatkan diri. Sedangkan untuk di *Housekeeping*, kebebasan berbicara untuk karyawan level *basic* dalam menyampaikan kesulitannya tidak seperti antar rekan kerja yang dapat melakukan perbincangan dengan santai, hal ini karena rasa sungkan yang dimiliki oleh bawahan terhadap pimpinan departemen apabila ingin menceritakan terkait permasalahan departemen. Sehingga keluhan hanya akan disampaikan ke level *supervisor*.

e. Tujuan Kinerja yang Tinggi

Anggota disemua elemen organisasi harus menunjukkan perhatian besar terhadap tujuan perusahaan. Pemahaman yang baik mengenai tujuan atau visi misi perusahaan berkaitan dengan kinerja yang dilakukan para staf. Sehingga pada nilai ini perusahaan dan atasan sendiri diharapkan dapat mengakomodir pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Bila ingin tercapai visi misi perusahaan maka para staf harus memberikan kemampuan yang

terbaik dalam dirinya. Di departemen *Front Office* dan *Housekeeping* selain selalu disampaikan oleh atasan terkait aktifitas dan tujuan perusahaan, visi misi juga terdapat di papan informasi pada kedua departemen. Pada departemen *Front Office*, atasan mengingatkan bawahannya agar selalu ingat dengan tujuan perusahaan dimulai dari dalam departemen yang akan terimplementasi ke perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Susanty (2002) bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya berdampak pada komitmen terhadap tugas-tugasnya dan perusahaan harus berusaha agar karyawan yang berada di dalam organisasinya tetap komitmen terhadap organisasi.

Upaya yang dilakukan pimpinan departemen dalam hal ini adalah memotivasi karyawan setiap harinya agar mampu bekerja dengan baik. Apabila karyawan dapat memaksimalkan kerjanya maka akan semakin dekat dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan yang berkenaan dengan tujuan perusahaan itu sendiri. Begitu juga dengan departemen *Housekeeping*, para bawahan mendapatkan motivasi dari atasan setiap paginya dan para karyawan disini juga diberi konsep "*doing by heart*" oleh atasan, berdasarkan data peneliti hal ini menunjukkan produktifitas serta perhatian besar karyawan dengan apa yang dilakukannya serta para bawahan juga akan bekerja lebih baik lagi. Namun untuk penyampaian visi misi tujuan perusahaan tidak selalu disampaikan di departemen *Housekeeping*, karena staf merasa sudah memahami tujuan perusahaan. Hal ini terjadi juga karena

terpampangnya tujuan perusahaan di papan informasi yang ada pada departemen.

Selain upaya yang dilakukan departemen, sesuai dengan pandangan Susanty (2002), perusahaan pun juga memiliki usaha untuk mempertahankan kinerja karyawannya agar memiliki komitmen tinggi dalam organisasi. Perusahaan memiliki kegiatan pemilihan karyawan terbaik yang dinamakan “*best employee of the month*” dilakukan setiap tiga bulannya. Mekanisme yang digunakan ialah dengan mengusulkan karyawan yang dipilih disetiap departemen dan mengikuti rangkaian yang ada. Dengan upaya yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, motivasi kerja para karyawan pun akan meningkat karena berdampak pada kinerja yang diberikan oleh karyawannya. Kedua departemen baik *Front Office* maupun *Housekeeping* juga selalu mengajukan karyawannya untuk mengikuti kegiatan rutin yang dilakukan oleh perusahaan.

Gibbs dalam Liliweri (2014:322) berpendapat identifikasi iklim komunikasi didasarkan oleh iklim yang mendukung dan iklim yang bertahan. Dari data yang peneliti dapat dalam dua departemen di Hotel Grand Inna Malioboro tersebut termasuk dalam iklim yang mendukung. Dalam setiap dimensi yang peneliti jabarkan di analisis, pemimpin mengupayakan cara untuk mendorong karyawan agar terciptanya komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasannya.

Setelah tergambar pada analisis data mengenai nilai-nilai iklim komunikasi, maka selanjutnya dapat terlihat iklim komunikasi yang berlangsung pada kedua departemen *Front Office* dan *Housekeeping* yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu.

2. Faktor-Faktor Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Iklim komunikasi merupakan kumpulan persepsi-persepsi atas unsur-unsur dalam organisasi. Pace dan Faules (1998:150) mengatakan ada lima unsur organisasi yang mempengaruhi iklim komunikasi yang berkembang yaitu: anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi, pedoman organisasi. Pada hasil wawancara dan dokumentasi yang peneliti dapat di lapangan ditemukan terdapat dua unsur yang memengaruhi iklim komunikasi di departemen *Front Office* dan *Housekeeping* yaitu unsur anggota organisasi dan pedoman organisasi. Dari hasil data yang telah disajikan, peneliti menganalisis bahwa faktor-faktor iklim komunikasi organisasi yang terdapat di dua departemen Hotel Grand Inna Malioboro tetap dapat berjalan meskipun tidak seluruh faktor dipenuhi.

a. Anggota Organisasi

Faktor yang memengaruhi iklim komunikasi suatu organisasi berasal dari anggota organisasi. Anggota organisasi merupakan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan dalam organisasi, yakni dalam hal ini adalah para staf dan pimpinan departemen. Selain melaksanakan pekerjaan di

departemen *Front Office*, para karyawan dari setiap elemen di dalam departemen pun tidak melakukan kegiatan *morning briefing* dikarenakan padatnya jadwal kerja, hal ini membuat karyawan memiliki kesempatan yang sedikit untuk melakukan koordinasi bersama walaupun dapat tetap dilaksanakan menurut prosedur kerja yang ada serta keterbatasan bawahan untuk membuat keputusan bersama karena yang dapat melakukan itu hanyalah manajer ataupun *chief* yang memiliki peran sebagai jembatan antara atasan dan bawahan.

Hal lain yang diperlukan yaitu kedekatan yang dijalin dengan semua anggota organisasi di dalamnya. Fajar Ardiyanto salah seorang informan merasa para bawahan harus dapat memiliki kedekatan dengan atasannya agar penyampaian mengenai keluhan maupun kesulitan yang dialami mampu dengan nyaman disampaikan oleh atasannya. Begitu juga di departemen *Housekeeping*, rasa sungkan yang dimiliki oleh karyawan menjadi faktor yang menghambat dalam menjalin komunikasi antara bawahan dengan atasan. Hal yang di sebutkan di atas ada kaitan penting tentang nilai keterbukaan dan keterusterangan.

b. Pedoman Organisasi

Pedoman organisasi merupakan serangkaian pernyataan yang memengaruhi dan memberikan arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Informasi yang didapatkan dari atasan ke bawahan mengenai tujuan ataupun aturan organisasi dijadikan pedoman sebagai unsur dalam keberhasilan organisasi tersebut. Dalam data peneliti

memperlihatkan karyawan yang selalu diberikan arahan serta motivasi. Sehingga karyawan mengerti apa yang harus dilakukan. Sikap antara atasan dan bawahan yang memenuhi satu sama lain seperti atasan memberi arahan, demi tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu hal-hal yang musti disampaikan demi lancarnya suatu organisasi adalah dari sisi positif maupun negatifnya. Bekerja sesuai dengan yang semestinya juga turut disampaikan oleh pimpinan. Apabila karyawan melakukan hal buruk maka hal tersebut juga akan menimpa kembali ke karyawan tersebut.

Informasi mengenai kedua departemen serta departemen lainnya juga disampaikan oleh perusahaan maupun internal departemen. Selain melalui pemimpin di tiap-tiap departemen, apabila tujuan dan aturan perusahaan mengalami perubahan tetap akan disampaikan melalui papan informasi. Hal ini akan membuat karyawan juga berpikir tentang apa yang harus dilakukan oleh individu masing-masing terkait untuk tercapainya keberhasilan dalam organisasi.

Perbedaan dari setiap dimensi nilai iklim komunikasi organisasi dari ke dua departemen akan ditaruh pada tabel 3.1.

Tabel 3.1: Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi di Dua Departemen

No	Dimensi Iklim Komunikasi	Front Office	Housekeeping
1	Nilai Dukungan	<ul style="list-style-type: none"> • Intensitas komunikasi langsung atasan dan bawahan setiap hari • Tegur sapa karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya <i>morning briefing</i> • Intensitas komunikasi langsung

		setiap paginya	atasan dan bawahan setiap hari • Tegur sapa karyawan setiap pagi
2	Nilai Partisipasi	• Penyampaian ide dan gagasan	• Penyampaian ide dan gagasan • Rapat Rutin satu bulan sekali (<i>departmental meeting</i>)
3	Nilai Kepercayaan	• Pemberian kepercayaan terhadap tugas yang dilakukan • Keakuratan informasi yang diberikan oleh atasan • Monitoring pekerjaan oleh atasan	• Pemberian kepercayaan terhadap tugas yang dilakukan • Keakuratan informasi yang diberikan oleh atasan • Monitoring pekerjaan oleh atasan
4	Nilai Keterbukaan	• Obrolan informal diluar pekerjaan • Penyampaian informasi secara terbuka terkait pekerjaan	• Penyampaian informasi secara terbuka terkait pekerjaan • Obrolan informal diluar pekerjaan
5	Nilai Tujuan Kinerja yang Tinggi	• Adanya motivasi untuk karyawan • Penyampaian rutin terkait tujuan perusahaan	• Adanya motivasi untuk karyawan

Dalam kelima aspek dimensi nilai iklim komunikasi yang telah peneliti coba untuk analisis, sebagian besar memiliki kesamaan terkait iklim komunikasi organisasi diantara dua departemen tersebut. Perbedaan yang peneliti temui terdapat pada tujuan kinerja yang tinggi, dilihat dari intensitas pimpinan departemen *Front Office* dan *Housekeeping* dalam

mengkomunikasikan aktifitas dan tujuan perusahaan walaupun masing-masing departemen telah melakukannya. Berdasarkan analisa peneliti, terpenuhinya kelima faktor yang diajukan oleh Redding dapat memunculkan iklim komunikasi yang selalu berjalan dengan lancar. Dari dua departemen yang peneliti analisis, iklim komunikasi dirasakan lebih baik di departemen *Front Office* karena dari kelima nilai serta data yang telah peneliti coba telaah, karyawan di departemen *Front Office* lebih mampu menjaga komunikasi yang dibangun oleh atasan ke bawahannya.