

### **BAB III**

#### **PEMBAHASAN**

Bab ini akan menyajikan data yang didapat oleh peneliti dari hasil penelitian mengenai Strategi Internalisasi Program *Smile Campaign* di Hyatt *Regency* Yogyakarta. Data yang dihasilkan oleh peneliti adalah data yang didapatkan dari observasi di lapangan, wawancara dengan informan dan dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta khususnya *divisi Human Resources Development (HRD)*. Kemudian data yang didapatkan akan dianalisis sesuai dengan teori yang sudah di paparkan di bab I.

Hasil penelitian ini diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data yang tentunya mendukung dalam penelitian ini. Data-data ini diperoleh dari observasi yang didapat saat program *smile campaign* dilaksanakan oleh staf yang menjadi sasaran dari kampanye ini, wawancara dengan informan dan dokumen-dokumen yang memiliki keterkaitan untuk mendukung penelitian ini. Data yang dibutuhkan diperoleh dari pihak yang bersangkutan maupun dari pihak atau sumber yang dapat dipercaya. Berikut akan disajikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan pembahasannya dengan analisis sesuai dengan teori yang digunakan.

## **A. DESKRIPSI DATA**

### **1. Budaya Perusahaan Hyatt Regency Yogyakarta**

Hyatt *Regency* Yogyakarta adalah salah satu hotel terbesar di kota bersejarah Yogyakarta yang berdiri pada tahun 1997, dengan arsitek dari PT. Shimiju Lampiri *Consultant*, desain interior oleh Hirsch Bedner dan *Associates* dari Amerika Serikat serta arsitektur *landscape* oleh Tonggelarke Mc Celvey Hawaii. Potensi pariwisata yang tinggi di Yogyakarta dapat membuka peluang bagi bisnis jasa perhotelan karena banyaknya wisatawan yang akan berkunjung ke Yogyakarta yang membutuhkan sarana akomodasi penginapan. Oleh sebab itu, Jay Pritzker yang merupakan pendiri dari Hyatt, mengembangkan bisnis perhotelan di Indonesia, salah satunya didirikan di Yogyakarta.

Hyatt *Regency* Yogyakarta didirikan dengan menjalankan bisnis perhotelan melalui sistem yang diterapkan oleh Hyatt pusat yang berada di Cichago. Sistem tersebut tidak hanya digunakan oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta melainkan digunakan oleh Hyatt yang ada diseluruh dunia. Hyatt *Regency* Yogyakarta merupakan Perusahaan *Franchise* maka visi dan misi yang dianut juga sama yaitu menjadi penyedia jasa hotel ala *real estate* yang bertaraf internasional. Sebagai sebuah perusahaan berbasis pelayanan jasa, Hyatt *Regency* Yogyakarta memiliki budaya perusahaan yang pada umumnya juga dimiliki hotel lainnya. Budaya perusahaan adalah sebuah pola atau sistem yang menjadi karakter dari setiap perusahaan yang berdiri. Hyatt *Regency* Yogyakarta memiliki budaya perusahaan sebelum *smile campaign* yang disebut Hyatt *Culture and "You"* yang merupakan budaya perusahaan yang dianut dari Hyatt pusat yang berada di

Cichago. Materi mengenai Hyatt *Culture* and “*You*” selalu disampaikan kepada karyawan baru dan trainee pada saat orientasi sebelum adanya program *smile campaign*.

“Dulu sebenarnya Hyatt Regency Yogyakarta sudah mempunyai budaya perusahaan yang merupakan turunan dari Hyatt pusat yaitu di Cichago. Namun dirasanya ada kekurangan dalam pelaksanaannya hingga kemudian dibuat lah *smile campaign* menjadi sebuah sub budaya yang hanya ada di Hyatt Regency Yogyakarta”[Arindra Siswardhana, Assistan Learning & Development Manager. Hasil wawancara, 10 Juni 2016].

Manajemen Hyatt *Regency* Yogyakarta memberikan sentuhan baru pada budaya perusahaan dengan program kampanye yang diusung yaitu “*Smile Campaign*”. *Smile Campaign* merupakan inovasi terbaru dari budaya perusahaan Hyatt *Culture* and “*You*”. Sejak adanya *Smile Campaign*, Divisi HRD Hyatt *Regency* Yogyakarta sudah tidak lagi menyampaikan materi tentang Hyatt *Culture* and “*You*” dalam orientasi karyawan baru dan trainee, karena lebih memfokuskan diri dengan menyampaikan program *Smile Campaign*.

Materi budaya perusahaan Hyatt *Culture* and “*You*” yang merupakan sebuah tanggung jawab yang diberikan kepada seluruh karyawan untuk menjadikan lingkungan ini menjadi lingkungan yang bahagia dalam bekerja. Membuat lingkungan yang aman dan nyaman dalam berinteraksi sesama karyawan dan tamu. Berikut beberapa materi yang disampaikan saat orientasi karyawan dan trainee, yang merupakan materi dari Hyatt *Culture* and “*You*”:

**Gambar 3.1**

*We Care for each other*



Sumber: *Hyatt Global Orientation*

Pada gambar diatas dapat dilihat Hyatt menekankan melalui *tagline* “*We Care for each other*” kepada karyawan untuk peduli satu dengan yang lainnya sesama karyawan. Kepedulian yang tumbuh, akan membuat hubungan yang harmonis antar karyawan meski berbeda departeman dan berbeda tugas yang dijalankan.

“Setiap departemen apapun itu diharapkan dan dihimbau untuk peduli terhadap apa yang menjadi tanggung jawab orang lain. Ketika salah satu dari mereka membutuhkan tenaga tambahan untuk mengerjakan sesuatu. Sebagai contoh: Housekeeping sering sekali membawa banyak seprai atau sarungan bantal setelah dipakai dan kemudian dibawa ke linen atau tempat pencucian barang. Diperjalanannya ketika karyawan melihat sebaiknya membantu apa yang mereka kerjakan walaupun itu hanya hal kecil. Tapi bisa membuat tempat kerja serasa harmonis” [Arindra Siswardhana, Assistan Learning & Development Manager Hasil Wawancara 4 Juni 2016]

**Gambar 3.2**

*We are Multicultural*



Sumber: *Hyatt Global Orientation*

Menghormati dan merayakan hari raya atau budaya lokal dapat menjadikan Hyatt sebagai perusahaan yang “berpikir global tetapi bisa bertindak secara lokal”. Untuk menciptakan suasana yang harmonis bisa melalui toleransi beragama atau budaya sebagai contoh ketika sedang merayakan hari raya Iedul Fitri atau hari raya Natal seluruh karyawan akan menyapa dan mengucapkan selamat hari raya kepada karyawan yang sedang merayakannya, sebagai bentuk toleransi beragama dan berbudaya.

### Gambar 3.3

#### *We are Innovative*



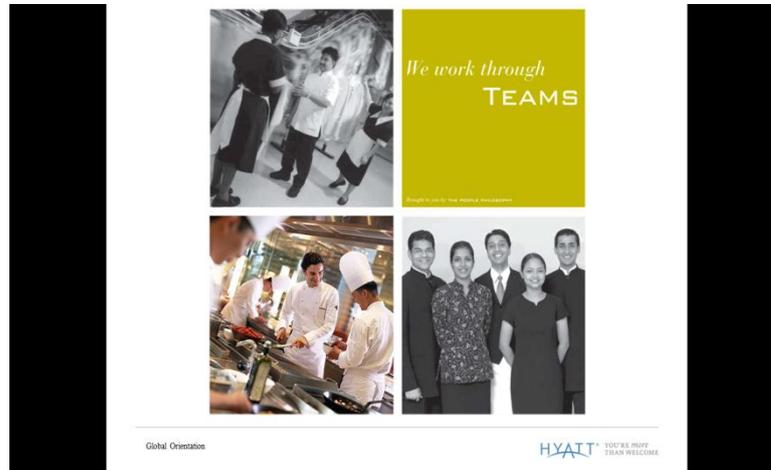
Sumber: *Hyatt Global Orientation*

Bekerja dengan inovatif adalah sebuah seni pekerjaan dengan melakukan kreasi pada pekerjaan yang sudah ada. Sebagai contoh mengkreasikan menu makanan dengan ide untuk membuat cita rasa yang baru mengikuti kebutuhan atau selera tamu. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk pelayanan prima yang diberikan oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta terhadap kepuasan tamu.

“Sebagai bentuk inovasi lainnya Hyatt memberikan kepuasan tamu dengan mengetahui hal-hal apa saja yang tamu sukai dan tidak sukai melalui data yang didapatkan dari Hyatt *Connect*, disana tersimpan data-data yang menjelaskan apa saja yang dilakukan dan dipesan tamu selama menginap di Hyatt. Seperti tamu yang menginap di Hyatt Bali dan kemudian menginap di Hyatt *Regency* Yogyakarta, selanjutnya diberikan pelayanan sesuai dengan yang disukai dan tidak disukai tamu tersebut. Hal itu, membuat tamu merasa tersentuh karena belum pernah menginap di Hyatt *Regency* Yogyakarta, namun kami bisa mengetahui yang mereka sukai dan tidak sukai,” [Budi Sihing, Director of Rooms Hyatt *Regency* Yogyakarta, Hasil Observasi, 13 Maret 2016].

**Gambar 3.4**

***We Work through Teams***



Sumber: *Hyatt Global Orientation*

Bekerja dengan tim menjadi hal yang selalu diorientasikan kepada karyawan. Dengan kerja sama tim yang bagus akan membuat sebuah pekerjaan menjadi lebih baik dan akan menjadi lingkungan yang bahagia dalam bekerja.

Sejak tahun 2013 materi Hyatt *International* tentang budaya perusahaan yaitu program Hyatt *Culture and "You"* sudah digantikan dengan materi *smile campaign*. Karena dalam program *smile campaign* sudah menjelaskan mengenai materi-materi tersebut yang harus dilakukan oleh karyawan dan trainee saat berada di lingkungan kerja.

## **2. Kronologi terbentuknya Program *Smile Campaign***

Program ini bermula dari komplain salah seorang tamu yang pada saat itu sedang *check in*. Melihat tidak adanya keramah-tamahan dari pelayanan karyawan terhadap tamu, membuat tamu tersebut kesal dengan pelayanan yang diberikan. Hal itu sesuai dengan data yang terlampir pada Dokumen *Smile Content* tahun

2015 yang menyatakan bahwa lahirnya program *smile campaign* karena adanya komplain dari tamu ke pelayanan jasa.

Ide kampanye ini bermula dari pemikiran Nur Cahyadi selaku *General Manager Hyatt Regency Yogyakarta*. Melalui perundingan dengan manajerial lainnya, maka ditetapkanlah program kampanye ini yang mulai dilaksanakan pada 13 Januari 2012. Melalui Program kampanye ini, nantinya akan menjadi rekomendasi untuk Hotel Hyatt lainnya dan menjadi sub- budaya perusahaan yang baru bagi Hyatt *Regency Yogyakarta* khususnya. Karena, pada dasarnya selama ini belum ada perusahaan Hotel Hyatt lainnya yang mempunyai program keramah-tamahan yang senada dengan program ini.

*“Smile Campaign hanya ada di Hyatt Regency Yogyakarta. Program ini tidak akan kamu temukan di manapun. ini yang membedakan kita dengan hotel lain. Termasuk dalam sesama Hyatt sekalipun. Program ini untuk membuat kenyamanan dari karyawan untuk karyawan sendiri dalam pekerjaan mereka”*. [Arindra Siswardhana, Assistan Learning & Development Manager. Hasil wawancara, 10 Juni 2016].

Program ini bertujuan untuk membuat lingkungan kerja yang nyaman dan bahagia bagi karyawan melalui hal yang sederhana yaitu “Senyum” dan juga diharapkan membuat karyawan mampu memiliki rasa kekeluargaan yang cukup tinggi serta memberikan keramahan dan ketulusan terhadap sesama karyawan maupun tamu sebagai pengguna jasa hotel serta tentunya biss menjadi professional yang baik dalam bekerja.

*“Apapun yang terjadi terhadap kamu. You have to be smile. Be proffesional you work in Hyatt”*, [Arindra Siswardhana, Assistan Learning & Development Manager. Hasil wawancara, 10 Juni 2016].

Program ini nantinya akan mampu menjadikan Hyatt *Regency* Yogyakarta menjadi hotel dengan julukan “*the land of smile*”. Makna dari istilah tersebut yaitu Hyatt *Regency* Yogyakarta sebagai hotel yang ramah dan penuh dengan ketulusan melalui senyuman yang diberikan baik dari staf ke staf operasional maupun dari staf operasional ketamu. Dimulai dari hal kecil untuk menghasilkan sesuatu yang besar.

*Smile Campaign* terbentuk berdasarkan tingkatan-tingkatan budaya organisasi. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana program *hospitality smile campaign* yang dirancang oleh Divisi HRD sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pemilihan senyum sebagai program kampanye bukan tanpa alasan, melainkan karena senyum adalah hal mendasar yang bisa dilakukan oleh setiap orang, terlepas dari senyum yang diberikan dalam suasana hati yang baik maupun buruk. Senyum menjadi sebuah bentuk yang bisa dirasakan dan lihat. Hotel lain juga memiliki program *hospitality*, namun program *hospitality* yang dibuat adalah program dari karyawan ke tamu. Berbeda dengan program yang di rancang oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta, program ini dari karyawan untuk karyawan yang dampaknya bisa dirasakan oleh tamu sebagai pengguna jasa.

Program *smile campaign* ini diharapkan mampu menumbuhkan perasaan dari karyawan bahwa mereka bisa melayani dan memuaskan tamu hanya dengan sebuah senyuman yang diberikan, sebagai bentuk keramah tamahan. Tujuan lain senyum ini tentunya akan menjadi keramahan yang ada dan timbul pada sesama karyawan yang nantinya akan menimbulkan *chemistry* dalam lingkungan kerja. Hal ini, menjadi sebuah kontribusi kecil namun memberikan dampak yang besar

kepada semangat kerja sesama karyawan maupun kepuasan tamu. Karyawan sadar ketika memberikan sebuah senyuman yang baik, tamu akan merasa senang dengan keramahan tersebut sehingga memberikan nilai yang baik kepada penilaian kinerja karyawan Hyatt *Regency* Yogyakarta yang diberikan melalui *Medalia Record*. Bagi manajemen ketika program ini sudah menjadi kebiasaan bagi karyawan sehingga menjadi sebuah budaya perusahaan, hal itu akan memberikan nilai yang baik pada penilaian Gallup atau evaluasi dari sesama karyawan selama satu tahun bekerja.

“Sebuah komunikasi yang baik tidak harus dimulai dengan sebuah ucapan. Senyum bisa menjadi alat komunikasi yang hangat yang bisa membuat orang yang menerima senyum akan merasa dianggap keberadaannya dan kemudian akan menimbulkan semangat kerja pada dirinya,” [Arindra Siswardhana, Assistan Learning & Development Manager. Hasil wawancara, 10 Juni 2016].

### **3. Cara Mengkomunikasikan Program *Smile Campaign***

Program ini dijalankan oleh divisi HRD sebagai internal *public relations* karena memiliki tanggung jawab sebagai pengembang kemampuan karyawan dan juga menimbulkan etos kerja karyawan. Sehingga program *smile campaign* murni dijalankan secara operasional oleh HRD. Penyampain pesan pada campaign ini menggunakan ambient media..

“Penggunaan *Ambient Media* adalah satu hal yang dirasa sangat cocok untuk program ini. Karena ga mungkin kita disetiap saat disetiap harinya ngingetin untuk senyum pada semua karyawan kan ?. nah untuk itu kita butuh satu media yang bisa menjadi *reminder* bagi semua karyawan”, [Pratiwi Damayanti, *Director of Human Resources*, Wawancara tanggal 23 Juni 2016].

Ada beberapa hal yang diharapkan dari adanya perumusan program smile campaign ini. Jangka pendek yang diharapkan dari program ini tentunya diharapkan bisa menjadi sebuah kebiasaan ataupun nilai budaya yang dikandung di Hyatt.

“*Smile Campaign* akan menjadi pemersatu bagi seluruh karyawan dan perusahaan dengan *stakeholder* untuk menjadikan Hyatt sebagai hotel yang menjadi *the land of smile* yang tentu aja membedakan hotel ini dengan hotel lain. *Human Resources* punya 3 Staf, 1 *Manager* dan 1 *Assistant Learning Manager*. Saya rasa Senyum yang baik dimulai *office* saya dulu. Faktanya tidak berapa lama setelah menjalankan program ini banyak hal yang berubah. Kami Sendiri dari *Human Resources* tidak mempunyai target untuk efektifitas program ini terhadap karyawan. Karena pada dasarnya senyum itu tidak dapat dipaksakan, harus perlahan. Itu kaya *Life time Process*, kita ga bisa maksain dia untuk tersenyum. Tapi kita selaku sumber daya manusia akan menjadikan senyum ini sebagai sebuah kebutuhan untuk semua karyawan yang ada disini. Baik yang bersentuhan langsung dengan tamu maupun tidka. Tapi untuk jangkap pendek dengan adanya program ini kita berharap penialian medalia yang diberikan oleh pengguna jasa hotel kita akan terus membaik dengan pelayanan prima yang diberikan. Apakah kamu ngerasa setiap kali kamu lewat lorong karyawan ini tidak mungkin tidak ada yang tersenyum. Dan yang paling mencolok ialah penilaian Medalia yang membaik disetiap harinya. Karena pelayanan yang tulus dari karyawan untuk tamu,”  
[Pratiwi Damayanti, *Director of Human Resources*, Wawancara tanggal 23 Juni 2016]

Adapun *Campaign Activities* yang digunakan sebagai media untuk mengkomunikasikan program kepada karyawan. Media-media tersebut sebagai berikut (sumber: *Smile HRY content*):

### Gambar 3.5

#### Orientasi Pada karyawan baru



Sumber: *Hyatt Global Orientation Tahun 2016*

- a. *Training Smile Campaign*, dilakukan bagi karyawan baru baik dari tingkatan staf maupun direktur yang baru bergabung dengan Hyatt *Regency* Yogyakarta. Materi yang disampaikan selama orientasi mencakup:
  - 1) Pengenalan *Smile Campaign*
  - 2) Pemahaman *Smile Campaign* dengan contoh senyum yang diberikan oleh karyawan baru dan akan di contohkan ulang dari *learning manager*
- b. *Smile Meter Poster* dibuat agar menjadi pengingat karyawan untuk selalu bahagia di dalam lingkungan pekerjaan.

c. *Smile Video*

**Gambar 3.6**

*Hyatt Smile Video for Orientation*



Sumber: *Smile CD- Content*

Video ini akan diputar dalam acara *General Staff Meeting* yang akan dihadiri oleh *leader comitee Hyatt Regency Yogyakarta* dan biasanya video ini akan menjadi hal yang wajib ada untuk dipresentasikan kepada karyawan baru atau pun peserta *training Hyatt Regency Yogyakarta*.

- d. *Smile banner* selamat datang dengan ukuran 6x2 meter bertuliskan “*Smile you are in Hyatt*” berada di pintu masuk karyawan.

**Gambar 3.7**

*Smile Banner* sebelum pintuk masuk karyawan



Sumber: Dokumentasi *Smile Campaign CD Content*, 2013

e. *Smile Meter Sticker*

*Smile Meter Sticker* berada di *locker* perempuan dan laki-laki yang bertujuan untuk mengingatkan kembali karyawan agar memberikan Hyatt *smile* dengan melihat wajah mereka didepan cermin.

**Gambar 3.8**

*Smile Meter Sticker* di bawah cermin



Sumber: Dokumentasi *Smile Campaign CD Content*, 2013

f. *Smile Clinic dari Training Manager*

**Gambar 3.9**

*Smile Clinic HRY*



Sumber : Materi Power point *Smile Campaign*

Setiap kali karyawan dari HRD melihat karyawan dari divisi lainnya tidak tersenyum, *Outlet Manager* atau Kepala Departemen akan mengirimkan karyawan untuk bertemu dengan *Training Manager* untuk diskusi senyum dengan sesi yang menyenangkan. Divisi HRD menemukan bahwa banyak dari mereka tidak tersenyum karena mereka tidak percaya diri untuk tersenyum. Pada akhir sesi, mereka menyadari bahwa orang-orang terlihat cantik dan bahagia ketika mereka tersenyum.

- g. 3D *Smile art* berada di setelah *gate pass* pintu masuk utama seluruh karyawan.

**Gambar 3.10**

**3 D *Smile Art* berada disetelah pintu masuk karyawan**



**Sumber: *Smile Campaign CD Content, 2013***

- h. *Smile Meter Bookmark*

Media Komunikasi yang cukup unik dari Hyatt yaitu dengan memberikan penanda untuk bahan baca yang bergambarkan *Smile* meter karyawan agar tidak lain dan tidak bukan bertujuan untuk mengingatkan karyawan untuk tetap tersenyum.

**Gambar 3.11**

***Smile Meter Bookmark***



Sumber: *Smile Campaign CD Content*, 2013

Kampanye ini dilakukan dalam rangka menciptakan suasana menyenangkan dan membawa keluar keramahan asli dari staf dalam interaksi sehari-hari dengan rekan-rekan mereka. Suasana hati yang baik dengan didukung budaya perusahaan untuk selalu memberikan senyuman terbaiknya diharapkan dapat berpengaruh kepada vendor dan yang paling penting untuk penggunaan jasa Hotel Hyatt *Regency* Yogyakarta, yang merasa senang dengan keramah tamahan yang dimiliki staf hotel. Setelah dua tahun melakukan kampanye, divisi HRD telah melihat peningkatan yang signifikan dari moral. Saat ini, sttaf lebih bahagia dan lebih termotivasi yang mengakibatkan komentar positif dari para tamu dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bahagia .

Hal lain juga dilakukan HRD untuk mendongkrak program ini bisa berjalan dengan baik. Banyak hal yang cukup unik digunakan untuk membuat

senyum berada disemua tempat dan menjadi suasana yang nyaman bagi semua karyawan hingga dapat membuat hyatt menjadi hotel “*the land of smile*”. Adapun beberapa cara yang digunakan selain *campaign activities* yaitu :

a. *Employee Calendar*

Sebagai apresiasi terhadap karyawan yang berulang tahun, divisi HRD memutuskan untuk membuat kalender. Tanggal yang dikalender akan berisikan foto karyawan yang akan berulang tahun pada tanggal tersebut. Kantor HRD kemudian berubah menjadi studio foto dan karyawan diizinkan untuk mengenakan seragam apapun yang mereka sukai pada Pembuatan kalender ini ternyata menjadi momen menyenangkan dan semua orang bisa berekspresi di sesi foto. Kalender itu dicetak dan dibagikan kepada seluruh karyawan sebagai hadiah Tahun Baru mereka.

**Gambar 3.12 Kalender Karyawan Hyatt**



**Sumber: Hyatt Calendar 2016 I- Human Resources**

b. Foto Kalender dan *Poster*

Divisi HRD mencetak kalender dengan ukuran poster 7m, dipasang di dinding yang menjadi lalu lalang seluruh karyawan untuk menuju loker dan untuk makan ke restoran hotel. Tempat tersebut sangat strategis sehingga bisa berhenti sejenak untuk melihat wajah menyenangkan mereka.

**Gambar 3.13**

**Foto Kalender dan Poster**



Sumber: *Smile Campaign CD Content, 2012*

c. Wajah Ceria Karyawan di Restoran Kata Kita

Foto tersenyum semua karyawan tertempel jelas di dinding yang berhadapan langsung dengan karyawan ketika sedang mengambil makanan. Foto berukuran 3m x 4m, terdiri dari keseluruhan karyawan yang ada. Dengan adanya divisi HRD melihat bahwa banyak karyawan yang kemudian akan tersenyum setelah melihat begitu banyaknya karyawan yang tersenyum di dinding dalam bentuk foto yang berukuran 3m x 4m tersebut.

**Gambar 3.14**

**Poster Wajah Ceria Karyawan di Restoran Kata Kita**



Sumber: *Smile Campaign CD Content*, 2013

d. *Memorable* Aktivitas Kegiatan Karyawan

Dua tahun terakhir, divisi HRD telah melakukan begitu banyak kegiatan karyawan yang membawa mereka lebih dekat satu sama lain. Karyawan dihargai setiap saat ketika saling berbagi dengan karyawan lainnya melalui berbagai macam kegiatan. Divisi HRD selalu mendokumentasikan setiap kegiatan internal komunikasi yang dibangun untuk menunjang suasana kerja yang harmonis dan kemudian memberikan dokumentasi kepada karyawan. Dan dokumentasi tersebut akan dijadikan materi untuk media komunikasi. Berikut kegiatan internal dari Hotel Hyatt *Regency* Yogyakarta:

- 1) Foto Tahunan *Group* dengan semua karyawan
- 2) *Memorable* bertema *Staff Party*
- 3) Kejutan ulang tahun
- 4) Pertemuan keluarga
- 5) Bazaar Karyawan (*garage sale*).

6) *Fishing Day* dengan *family*

**Gambar 3.15**

**Karyawan Hyatt di *Larva Tour* 2015**



Sumber: *Global Image I- Human Resources*

**Gambar 3.16 Hyatt Bazar untuk Karyawan**



Sumber: *Global Image I- Human Resources*

**4. Implementasi Program *Smile Campaign***

Pelaksanaan *Smile Campaign* ini dimulai pada 13 Januari 2012 yang sebenarnya asal mula dicetuskannya program ini karena ada permasalahan atau komplain tamu yang didapati pada tahun 2010. Perencanaannya membutuhkan

kurang lebih satu tahun dalam perumusan program hingga kemudian diimplementasikan kepada karyawan dan menjadi kampanye Hyatt *Regency* Yogyakarta.

Dalam penyampaian komunikasi *smile campaign* ada beberapa tahap yang dilakukan oleh *training manager* selaku orang yang bertanggung jawab dalam pengembangan kepribadian karyawan. Penyampaian pesan dilakukan oleh *Assistant Learning and Development Manager* yaitu Arindra Siswardhana dari HRD Hyatt *Regency* Yogyakarta. Hal ini dilakukan karena Arindra sebagai penanggung jawab akan pelatihan yang diberikan kepada setiap karyawan termasuk dalam pelaksanaan program *smile campaign*.

Arindra merupakan sosok yang komunikatif dan ekspresif sehingga mudah berbaur dengan karyawan hal ini dapat memudahkan penerimaan pesan yang diberikan. Latar belakang pendidikan Arindra juga ikut menentukan efektifitas berjalannya pesan. Seringkali materi yang didapat dari Hyatt *International* dalam bahasa Inggris. Materi yang didapat akan dipelajari terlebih dahulu oleh Arindra selaku *Assistant Learning & Development Manager* dan kemudian di komunikasikan dengan bahasa yang mudah diterima kepada karyawan.

*Smile Campaign* akan dipresentasikan atau disampaikan bersamaan dengan Orientasi Hyatt *Regency* Yogyakarta. Orientasi Hyatt *Regency* Yogyakarta dilakukan kepada karyawan baru dan *trainee* baru. Tidak ada ketentuan materi apa yang akan dijelaskan terlebih dahulu, untuk materi *smile campaign* akan dijelaskan pada hari pertama. Karena untuk orientasi kepada karyawan baru itu membutuhkan dua hari yang dimasing-masing harinya membutuhkan 5 jam dalam

penyampaian materi kepada sasaran komunikasi. Kemudian sampai pada tahap akhir yaitu *hotel tour*.

Penyampaian materi menggunakan *power point* yang sudah disiapkan terlebih dahulu. Audio Visual menjadi cara yang cukup efektif dan efisien untuk memperkenalkan Staf baru dengan beberapa *Leader Comitee* yang ada di Hyatt *Regency* Yogyakarta seperti: *Director of Human Resources, Director of Finance, Director of Rooms, General Manager* dan lain-lain.

**Tabel 3.1**

**Susunan Acara Orientasi Karyawan baru dan Trainee**

<b>Waktu</b>	<b>Acara</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Day 1</b>		
10.00 – 11.00	Pengenalan terhadap Hyatt Internasional dan tipe-tipe Hyatt diseluruh dunia	Pemateri dari <i>Learning &amp; development manager</i> Calon Karyawan dan <i>Trainee</i> akan menghafal tipe-tipe hotel hyattt
11.00-12.00	Pengenalan terhadap Hyatt <i>Regency</i> Yogyakarta	Lanjutan dari sesi sebelumnya Perkenalan melalui video pada semua <i>leader comitee</i> yang ada di Hyatt <i>Regency</i> Yogyakarta
12.00-13.00	Istirahat dan makan Siang	<i>Break</i>
13.00-15.00	Pengenalan pada materi <i>Food Save Management Service</i>	Pengenalan kepada seluruh karyawan tentang kebersihan pada makanan yang merupakan tanggung jawab bagi semua orang
<b>Day 2</b>		
10.00-11.00	Pengenalan terhadap <i>Smile Campaign</i> dan latihan untuk memberikan senyum terbaik dari masing-masing karyawan dan <i>trainee</i>	Pemateri oleh <i>Assistant learning &amp; development manager</i>
11.00-12.00	Materi “ <i>Hyatt the land of smile</i> ”	Pemateri oleh <i>Assistant learning &amp; development manager</i>

12.00-13.00	Istirahat dan makan siang	<i>Break</i>
13.00-14.00	Pengenalan nama-nama tempat yang ada di <i>Hyatt Regency</i> Yogyakarta. Kemudian akan dilanjutkan dengan hotel <i>tour</i> bagi karyawan dan <i>trainee</i>	Pemandu hotel <i>tour</i> di bimbing oleh Budi Santoso selaku staf HRD
14.00-15.00	Pengenalan pada buku hitam (ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan) dan untuk <i>trainee</i> akan dikenalkan melalui catatan pedoman <i>trainee</i> .	Pengenalan buku hitam di perkenalkan oleh Dewi Ardika selaku HRD Assistant. Pedoman <i>trainee</i> akan dijelaskan oleh Arindra

Sumber : Arsip HRD untuk Orientasi Karyawan baru dan *trainee*, 2015

**Gambar 3.17**

**Global Orientation Hyatt Regency Yogyakarta**



Sumber: *Global Image I- Human Resources*

Ruangan yang digunakan dalam penyampaian pesan pun yaitu di ruangan *learning venue* sebagai tempat yang didesain untuk memberikan pelatihan dari *trainer* ke peserta yang akan mendapatkan pelatihan. Dengan dipilihnya tempat yang nyaman akan membuat peserta lebih fokus menerima materi yang disampaikan. Persuasi menjadi teknik yang digunakan oleh *learning manager* dalam memaparkan program *smile campaign* dengan tujuan untuk mengajak

karyawan baru dan trainee untuk membiasakan diri dengan memberikan senyuman terbaiknya ketika bekerja.

Pelaksanaan orientasi karyawan baru dan trainee sudah sesuai dengan susunan acara yang dijadwalkan tidak ada hambatan atau halangan saat orientasi dilakuka. Karena orientasi dilakukan secara berulang, baik dalam jumlah karyawan baru dan trainee yang sedikit ataupun banyak.

### **5. Evaluasi Program *Smile Campaign***

Program *Smile Campaign* sejatinya tidak mempunyai evaluasi khusus atau *review* untuk mengetahui sejauh mana sosialisasi program kampanye *smile campaign* diterima oleh karyawan. Ketika karyawan dianggap sudah memahami materi *smile campaign* yang disampaikan saat orientasi, dan karyawan baru serta trainee memberikan senyuman saat melakukan pekerjaannya maka sosialisasi tersebut dianggap telah berhasil. Divisi HRD juga tidak bisa mengatakan media komunikasi apa yang paling efektif dan efisien untuk mengingatkan karyawan dan trainee mengenai kampanye ini karena tidak ada evaluasi seperti pemberian *questioner* atau *forum group discussion* yang dilakukan oleh divisi HRD.

Ketika karyawan dan *trainee* ditemui tidak memberikan senyum atau terlihat murung, divisi HRD menganggap hal tersebut bukan dikarenakan sosilaisasi dan media komunikasi yang digunakan kurang atau salah, namun karena karyawan dan trainee tersebut dalam keadaan kondisi hati, fikiran dan kesehatan yang kurang baik.

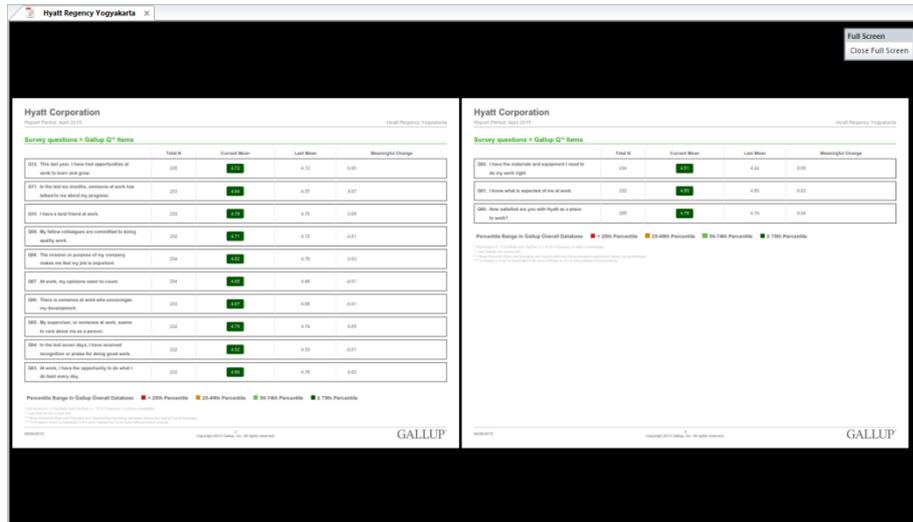
“Kami tidak melakukan evaluasi atau review untuk mengetahui berada di tingkatan mana pemahaman karyawan dan trainee mengenai kampanye ini dan untuk mengetahui media komunikasi apa yang paling efektif dan efisien untuk mengkomunikasikan dan mengingatkan mereka, bagi kami ketika mereka sudah memberikan senyumannya saat sedang bekerja maka mereka sudah ada pada tingkatan afektif tidak sekedar pada kognitif mereka. Jika suatu waktu kita temui mereka sedang murung, menurut kami itu bukan karena sosialisasi dan media komunikasi yang sudah kami berikan kurang baik, namun karena mereka sedang berada pada kondisi tertentu,” [Arindra Siswardhana, Assistan Learning & Development Manager. Hasil wawancara, 10 Juni 2016].

Meski tidak ada evaluasi ataupun *review* divisi HRD menganggap efektifitas *smile campaign* dapat di ukur dari Gallup yang menjadi indikator keberhasilan program ini. Gallup adalah sebuah perusahaan strategi *consulting* yang memahami tentang sikap dan perilaku karyawan di seluruh dunia berdasarkan pendapat dari pelanggan. Gallup memberikan analisis dan saran untuk membantu para pemimpin dan organisasi memecahkan masalah paling mendesak. Hyatt *Regency* Yogyakarta menjadi pengguna jasa yang di sediakan oleh Gallup untuk menilai sejauh mana tingkat kenyamanan dan kebahagiaan karyawan dalam bekerja hal itu dapat terlihat dari hasil Gallup tahun 2015 tahun lalu.

Ini adalah beberapa pertanyaan yang diajukan kepada karyawan terkait tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di Hyatt *Regency* Yogyakarta. Sebagai Contoh pada pertanyaan Q 03 Setiap bekerja saya selalu mempunyai kesempatan untuk mengeluarkan yang terbaik dari saya disetiap harinya. Total dari keseluruhan jawaban pada satu contoh ini mengalami kenaikan 2% dibanding pada tahun 2014 dengan total 4.80 dari 4.78.

Gambar 3.18

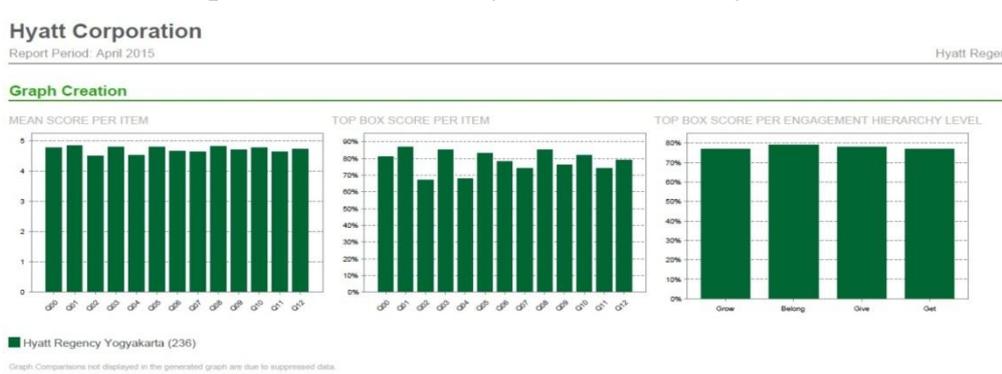
Gallup Penilaian dari Karyawan untuk Karyawan



Sumber: Arsip Employee Engagement Survey Gallup HRY

Gambar : 3.19

Gallup Penilaian dari Karyawan untuk Karyawan



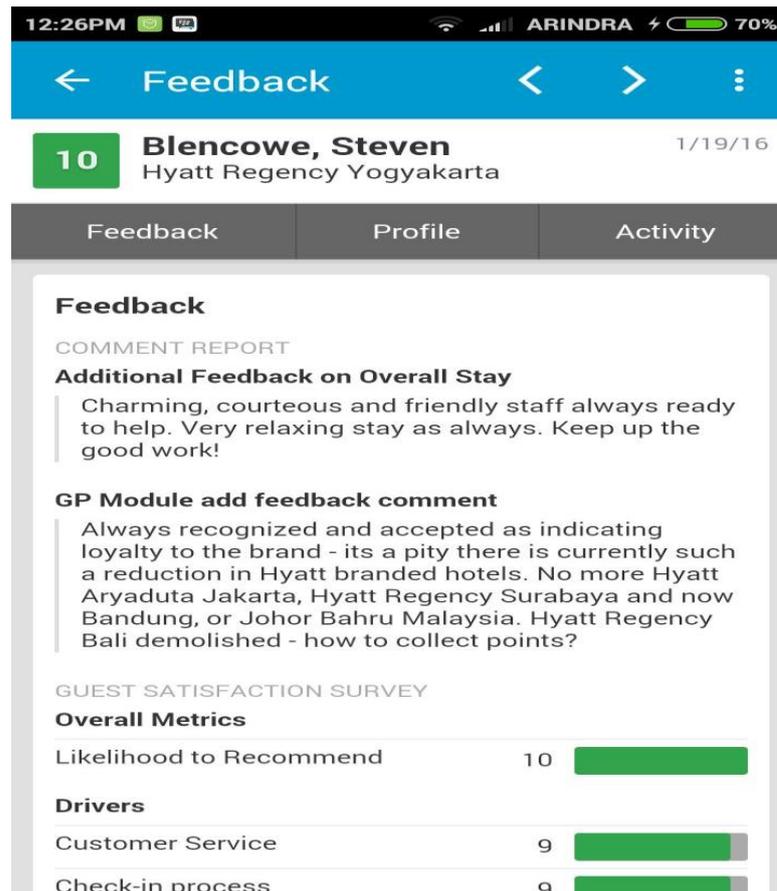
Sumber: Arsip Employee Engagement Survey Gallup HRY

Gambar diatas merupakan hasil evaluasi yang diberikan oleh karyawan untuk karyawan lainnya. Hal ini menjadi evaluasi internal perusahaan akan tingkat kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja di Hyatt Regency Yogyakarta. Dari gambar tersebut dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan yang ada, merasa nyaman berada di lingkungan kerja. Selanjutnya Mean Score per pertanyaan

mempunya nilai lima tertinggi dari 13 pertanyaan yang diajukan kepada 236 responden 8 pertanyaan diantaranya mengalami kenaikan 3% - 8% disetiap pertanyaannya.

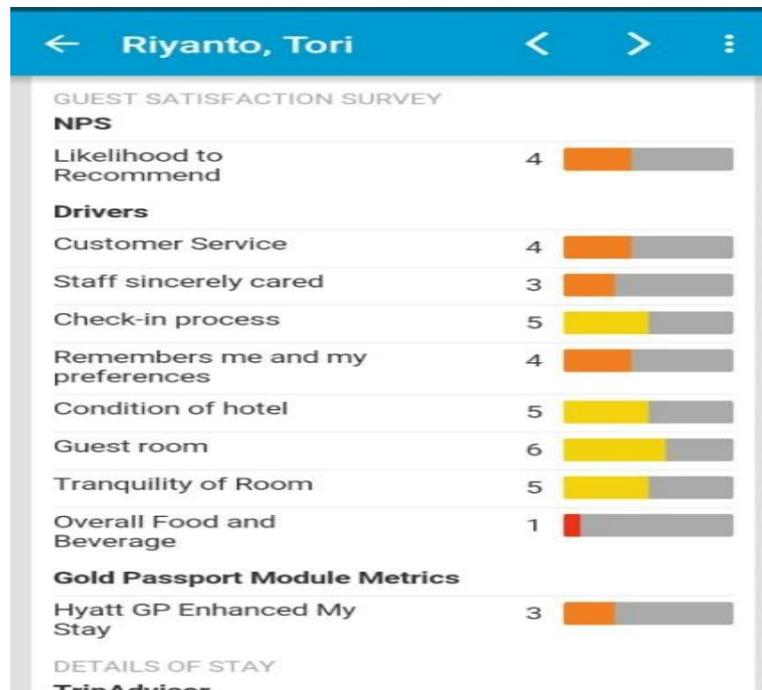
**Gambar 3.20**

**Medalia Penilaian konsumen terhadap pelayanan Hyatt**



Sumber : Arsip Medalia, *Sales Marketing*, 2016

**Gambar 3.21**  
**Medalia Penilaian konsumen terhadap pelayanan Hyatt**



Sumber : Arsip Medalia, *Sales Marketing*, 2016

“untuk penanganan tamu yang memberikan nilai jelek. Kami biasanya akan tetap mengucapkan terima kasih kepada tamu secara keseluruhan. Setelah itu memohon maaf atas ketidakpuasan dalam pelayanan kami dan kemudian menanyakan apa yang bisa kami lakukan untuk mengatasi ketidakpuasan bapak/ibu” tambah pratiwi damayanti, [Pratiwi Damayanti, Director of Human Resources, Wawancara tanggal 26 Juni 2016]

Gambar diatas merupakan hasil evaluasi yang diberikan oleh pengguna jasa terkait pelayanan yang diberikan oleh karyawan Hyatt *Regency* Yogyakarta. Dari gambar tersebut dapat terlihat kepuasan pelanggan akan pelayanan yang diberikan. Hasil Medalia ini yang menjadi tolak ukur sampai sejauh mana keefektifan program *smile campaign* yang memberikan efek langsung kepada pengguna jasa. Banyak hal yang kemudian dirasakan berbeda setelah program ini di terapkan di Hyatt *Regency* Yogyakarta. Mulai dari keramahan yang ada hingga

kenyamanan dari karyawan baru yang merasa sangat diterima dengan adanya *campaign* ini.

“Banyak hal yang sangat berbeda setelah program ini diterapkan. Semua orang harus tersenyum entah seburuk apapun mereka saat itu. Berbeda ketika saya waktu menjadi trainee di Hyatt semua orang ya sebagian pada biasa saja. Walaupun ada beberapa dari orang-orang disini yang memang bekerja dari hati. Menjadi hal yang sangat biasa ketika saya bisa mengetahui dan mengenal orang lain yang berada didepartemen lain. *Sales* atau *front office* misalnya. Dan kenyamanan ini pun, membuat saya sendiri nyaman untuk melakukan pekerjaan” [Agil Mahardika, *Bunquet event Hyatt Regency Yogyakarta*. Hasil wawancara, 8 Mei 2016].

Hal senada juga disampaikan oleh karyawan lainnya, yaitu Jhon Bosco yang sudah bekerja di Hyatt lebih lama dari Agil Mahardika dan merasakan sangat jelas sebelum dan sesudah adanya program ini.

“Saya sudah lama sekali bekerja di Hyatt sejak tahun 1997. Sebelum program ini ada saya memang sudah terbiasa untuk senyum dan menjadi sebuah kesenangan bagi saya untuk membuat orang lain tersenyum. Jadi ketika sudah di program kan. Saya begitu cepat beradaptasi dengan program ini. Senyum hal yang sederhana yang bisa menebarkan kenyamanan bagi orang lain tentunya. Training sudah diberikan bagaimana kita akan terus tersenyum dengan hati yang ikhlas. Itu pun akan terlihat mana kemudian senyum yang berasal dari hati. Walaupun masih ada beberapa orang yang malas sekali untuk tersenyum ria. Smile meter itu sangat unik. Bisa mengingatkan terus bagi setiap karyawan untuk terlalu tersenyum. Setiap dia ngaca dia akan selalu melihat mana indikasi smile hyatt yang bagus dan mana yang tidak bagus. Terkait senyum yang tulus itu balik lagi ke *person* orangnya masing-masing. Mau ditraining sehebat apapun kalau personnya tidak oke ya ga bakal bagus. Kerja pake hati yang ditanamkan. [Jhon Bosco, *Team leader FB service*. Hasil Wawancara, 8 Mei 2016].

## **B. ANALISIS DATA**

### **1. Budaya Perusahaan Hyatt *Regency* Yogyakarta**

Budaya perusahaan yang dijalankan oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta sudah tepat. Penerapan sistem kerja dan operasional yang sama seperti Hyatt pusat yang berada di Chichago. Hal ini senada dengan apa yang dipaparkan oleh Sobirin (2003) bahwa budaya organisasi yang di ajukan oleh Andrew Pattigew yaitu budaya organisasi sebagai system makna yang diterima secara terbuka dan kolektif. Sistem kerja dan operasional tersebut juga dijalankan oleh Hyatt di beberapa belahan dunia lainnya, hal ini menjadi sangat penting dengan adanya keselarasan program dan kebudayaan yang ada di hyatt internasional dan beberapa daerah. Dalam penerapannya sendiri masing-masing manajemen sendiri boleh menambahkan inovasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Budaya perusahaan yang dianut juga sama dengan Hyatt lainnya yaitu Hyatt *Culture and "You"*. "*Smile Campaign*" sebagai sub-budaya perusahaan Hyatt *Regency* Yogyakarta dan hanya ada di Hyatt *Regency* yogyakarta. Senyum sendiri menjadi sebuah komunikasi yang unik untuk diterapkan disetiap harinya dalam jam operasional bekerja. Hal ini dapat dilihat dari apa yang dipaparkan oleh menurut Stewart L. Tubbs (1976) senyum dapat juga dipakai sebagai indikator untuk menilai perilaku yang hangat, artinya orang yang sering tersenyum, menampilkan wajah riang, tersenyum lebar dan menunjukkan wajah lucu adalah perilaku yang hangat dan menyenangkan.

Pembentukan budaya Organisasi Hyatt Regency Yogyakarta sudah sesuai dengan tiga tingkatan budaya yang demukakan oleh Schein (1997) bahwa bagian pertama yaitu akan menentukan pola organisasi Hyatt Regency Yogyakarta atau artifact. Bagian selanjutnya akan memberikan sebuah permintaan kepada karyawan akan “Kontribusi apa yang dapat diberikan pada organisasi?” atau Exposed Value dan pada bagian akhir akan membentuk sebuah keyakinan terhadap karyawan Hyatt Regency Yogyakarta terkait sebuah program yang dijalankan bersama

Pembentukan *Smile Campaign* sendiri sudah tepat dan sesuai dengan tingkatan-tingkatan budaya orgranisasi dan merupakan program *hospitality*. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana program *smile campaign* yang dirancang oleh Divisi HRD sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pemilihan senyum sebagai program kampanye sudah tepat, karena senyum adalah hal mendasar yang bisa dilakukan oleh setiap orang, terlepas dari senyum yang diberikan dalam suasana hati yang baik maupun buruk. Senyum menjadi sebuah bentuk yang bisa dirasakan dan lihat. Hotel lain juga memiliki program *hospitality*, namun program *hospitality* yang dibuat adalah program dari karyawan ke tamu. Berbeda dengan program yang di rancang oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta, program ini dari karyawan untuk karyawan yang dampaknya bisa dirasakan oleh tamu sebagai pengguna jasa.

Tujuan dari program ini pun sudah mempunyai orientasi yang tepat dengan tidak memaksakan kepada karyawan untuk memberikan senyum. Program *smile campaign* ini diharapkan mampu menumbuhkan perasaan dari karyawan

bahwa mereka bisa melayani dan memuaskan tamu diawali dengan sebuah senyuman yang diberikan, sebagai bentuk keramah tamahan kepada tamu sebagai pengguna jasa maupun kepada sesama karyawan sebagai rekan kerjanya. Hal ini, menjadi sebuah kontribusi kecil namun memberikan dampak yang besar kepada semangat kerja sesama karyawan maupun kepuasan tamu.

Karyawan sadar ketika memberikan sebuah senyuman yang baik, tamu akan merasa senang dengan keramahan tersebut sehingga memberikan nilai yang baik kepada penilaian kinerja karyawan Hyatt *Regency* Yogyakarta yang diberikan melalui *Medalia Record* dari tamu kepada pelayanan karyawan. Bagi manajemen ketika program ini sudah menjadi kebiasaan bagi karyawan sehingga menjadi sebuah budaya perusahaan, yang sudah pasti akan selalu dilakukan oleh karyawan di Hyatt *Regency* Yogyakarta sehingga menimbulkan lingkungan kerja yang nyaman. Hal itu akan memberikan nilai yang baik pada penilaian Gallup atau evaluasi dari sesama karyawan selama satu tahun bekerja. Disisi lain tahapan budaya perusahaan menurut Adiprasetyo, dkk (2007) terdiri dari beberapa tahap yaitu :

Tahap pertama adalah pemikiran pendiri: kenapa perusahaan didirikan, bagaimana menjalankan dan membesarkannya. Ini semua merupakan suatu asumsi dasar atau sesuatu yang diyakini oleh pendiri. Hal ini belum tepat dan jelas berbeda dengan apa yang ditemukan di lapangan bahwa ide *Smile Campaign* berawal dari *General Manager* yang sebenarnya bukan merupakan pendiri dari Hyatt. Namun sebelumnya, Hyatt sudah memiliki budaya perusahaan yang sama untuk keseluruhan Hyatt yaitu Hyatt *Culture and "You"*.

Tahap kedua sudah tepat bahwa perusahaan berdiri dan mulai dijalankan sesuai dengan maksud dari pendiri. Pendiri pada umumnya menjalankan semua itu sendiri dengan beberapa teman. Pada umumnya, mereka melakukan yang terbaik untuk pertumbuhan perusahaan ini pada masa yang akan datang. Data yang didapatkan sesuai dan tepat dengan apa yang dikemukakan oleh Adyprasetyo, dkk yaitu visi misi yang ada di Hyatt *Regency* Yogyakarta sama dengan Hyatt pusat yang ada di Chicago. Namun, berkat ide dan konsep dari Nur Cahyadi selaku *General Manager*, Hyatt *Regency* Yogyakarta dapat menemukan sebuah sub-budaya baru yang menjadi karakter dari Hyatt *Regency* Yogyakarta sehingga membuatnya berbeda dengan hotel lainnya dan berkesan bagi pengguna jasa yaitu tamunya sehingga bisa menjadi nilai tambah dan membuat Hyatt *Regency* Yogyakarta bertahan di pasar bisnis perhotelan dan terus tumbuh menjadi hotel yang banyak ingin dikunjungi oleh calon tamunya.

Tahap ketiga adalah sudah tepatnya nilai dan norma yang dianut, apa yang baik dan tidak baik, apa yang boleh dan tidak boleh, standar etika dan juga standar moral yang diterapkan dalam perusahaan ditentukan. Semua ini tidak tampak, tetapi tercermin dalam keseharian yang ada. Data yang didapat ialah menunjukkan norma yang di anut ialah senyum yang tulus untuk memberikan kenyamanan bagi orang lain atau sesama karyawan sehingga bisa menciptakan suasana yang nyaman untuk bekerja.

Tahap keempat, dengan bertumbuhnya perusahaan secara tidak sadar akan dibuat suatu visi dan misi yang ada dari pendiri, merapikan logo, seragam dan membuat aturan-aturan ataupun prosedur yang ada dalam perusahaan agar

mempermudah sistem *control*. Hal ini sesuai dengan yang ditemukan di lapangan bahwa visi dan misi dari Hyatt yaitu Misi dari Hyatt *Regency* Yogyakarta berbunyi sebagai bagian dari hotel-hotel Hyatt Internasional akan secara terus menerus menyajikan produk dan servis terbaik, inovatif dan mengikuti kebutuhan pelanggan. Kita akan diakui sebagai penyedia aset yang mampu memanfaatkan peluang dan mendatangkan keuntungan. Visi dari Hyatt *Regency* Yogyakarta berbunyi diakui sebagai perusahaan penyedia jasa manajemen yang paling sukses untuk hotel-hotel mewah, hotel resor dan pengembang fasilitas multiguna ala *real estate* yang lengkap bertaraf internasional.

Buku Panduan atau buku hitam untuk karyawan menjadi pilihan yang tepat untuk memberi pemahaman dan isi kontrak kepada keseluruhan karyawan, dimana buku tersebut berisikan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan dan *trainee*, jika ditemukan pelanggaran maka akan ada sanksi yang diterima oleh karyawan dan *trainee*. Apa saja sanksi yang didapat, juga tertulis dalam buku hitam tersebut dan disampaikan pada saat orientasi. Sehingga tidak ada alasan bagi karyawan dan *trainee* untuk tidak mengetahui tentang peraturan tersebut.

Seragam yang berbeda disetiap departemen adalah pemilihan yang tepat yang dilakukan oleh Hyatt. Tujuan dari seragam yang berbeda ini yaitu untuk lebih memudahkan sesama karyawan mengenali karyawan lainnya berasal dari departemen mana dia bekerja. Logo Hyatt *Regency* Yogyakarta memiliki desain dengan gambar garis bulan sabit menembus huruf "A" sebagai simbol

pengalaman dari matahari terbit sampai terbenam bersama Hyatt. Logo tersebut sama dengan logo Hotel Hyatt lainnya.

Tahap kelima adalah tahap ketika perusahaan mulai membesar, berbagai anggota dan kompetensi telah membaaur dalam perusahaan. Dalam Perusahaan mulai timbul perbedaan persepsi, pengalaman yang berbeda dari berbagai kompetensi yang membaaur dengan kemampuan pemimpin dan nilai-nilai yang dianut pemimpin. Pada saat inilah, apabila semua tahapan dilalui, para pendiri dan pemimpin perusahaan tidak perlu khawatir, karena tanpa disadari budaya perusahaan telah ada dan menjadi pemersatu dan pengikat anggota dalam perusahaan. Dengan adanya *smile campaign* sebagai budaya perusahaan bisa menjadi pemersatu antara karyawan dengan karyawan lain atau antara perusahaan dengan *stakeholder*. Hal ini dapat terlihat dari apa yang disampaikan oleh Pratiwi Damayanti.

*Smile Campaign* sendiri seperti menjadi sebuah hal kecil melalui senyum yang secara alam bawah sadar memberikan koneksi kepada karyawan lainnya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu serta memberikan keterbukaan yang harmonis sesama keluarga Hyatt.

## **2. Perencanaan *Smile Campaign***

Hyatt Regency Yogyakarta dalam memenejemen karyawan telah melakukan hal yang tepat sesuai dengan yang disampaikan oleh Schein dalam Maulana, dkk (2009) menjelaskan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengatasi permasalahan karyawan perusahaan ketika beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, Hyatt Regency membuat

terobosan yang unik untuk adanya sebuah program yang memelihara hubungan karyawan dengan karyawan ataupun perusahaan dengan *stakeholder*. *Smile Campaign* sendiri bermula dari komplain seorang tamu yang pada saat itu sedang *check in*. Melihat tidak adanya keramahan dari pelayanan yang diberikan. Dari permasalahan ini Nur Cahyadi selaku *General Manager Hyatt Regency Yogyakarta*.

HRD menjadi divisi yang tepat untuk menjalankan program dimulai dari perencanaan hingga pelaksanaan yang nantinya akan menjadi cara untuk mengampanyekan pesan. Mengingat HRD sebagai departemen yang bertanggung jawab terhadap pengembangan dan kualitas kerja karyawan.

Berbicara taktik pelaksanaan program kampanye *smile campaign* yang dilakukan oleh Hyatt Regency Yogyakarta melalui divisi HRD sudah sesuai seperti yang diungkapkan oleh Rosady (2007) yaitu :

a. *Appropriateness*

Media komunikasi yang digunakan oleh divisi HRD secara keseluruhan dalam penyampaian pesan menggunakan *ambient media*. Menurut Wijaya (2011) dalam konteks *ambient media*, menyatakan *creator* pesan dan pengirim pesan (sumber) telah memiliki agenda perusatif untuk mempengaruhi khalayak konsumen dengan eksekusi visual yang menarik perhatian. Dalam hal ini *ambient media* yang digunakan oleh divisi HRD yaitu *smile meter*, *3D smile art*, *smile meter bookmark*, spanduk “Smile, you work in Hyatt dan wall sticker kalender yang berisikan foto karyawan ditempatkan dilorong menuju loker laki-laki dan perempuan yang bertujuan untuk menarik

perhatian karyawan Hyatt Regency Yogyakarta agar tidak lupa untuk memberikan senyuman terbaiknya.

Selain itu, *ambient media* dipasang ditempat yang tepat dan dirancang berdasarkan empati terhadap konsumen. Oleh karena itu, divisi HRD menempatkan *ambient media* di tempat-tempat strategis yang bisa dilihat oleh karyawan seperti di depan loker masing-masing karyawan, di pintu masuk utama karyawan dan tempat makan restoran kata kita.

b. *Deliverability*

Kepercayaan sendiri dapat dilihat oleh peneliti dari apa yang disampaikan oleh Pratiwi Damayanti bahwa kepercayaan menjadi dasar dalam meningkatkan hasil dari program ini. Dalam penilaian Medalia, Hyatt Regency Yogyakarta cukup mendapatkan hasil yang bagus setelah implementasi dari program ini. Dalam penyusunan program ini sudah sesuai dijalankan oleh HRD selaku departemen yang bertanggung jawab terhadap pengembangan pada karyawan dan didiskusikan dengan seluruh *Director* dan *General Manager* untuk perumusan atau diskusi kembali dari yang di program terlebih dulu oleh HRD

Hal yang tepat untuk sebuah terobosan program menjadi salah satu kesuksesan Hyatt dalam merumuskan dan mengimplementasikan program ini. Hal ini membuat peneliti sadar akan sebuah indikasi kesuksesan dan kepercayaan sebenarnya, bagaimana memanajemen sebuah program yang belum pernah ada sebelumnya. Begitu sulit untuk menetapkan sesuatu yang sebenarnya kita tidak punya patokan awal karena kita sendiri yang akan membangun sebuah patokan

baru. Ketika sampai pada tahap perencanaan program, itu adalah sebuah kesuksesan sebuah hal yang belum terfikirkan apa lagi di lakukan oleh orang terdahulu. Kepercayaan dan kekuatan strategi untuk sukses tentu menjadi sebuah hal yang mendasar yang harus dipenuhi oleh tim jika ingin sebuah program berjalan hebat dengan percobaan pertama.

*A Strategy is the pattern or plan that integrates on organization, major goal, policies, and action sequence into a cohecives whole* (Quinn, 1995). Dalam pengertian tersebut, Quinn juga menambahkan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi tiga elemen penting, yaitu :

1) Tujuan utama Organisasi

Tujuan yang dirumuskan hyatt sudah sangat tepat yaitu menjadikan Program *Smile Campaign* untuk membuat lingkungan kerja yang nyaman dan bahagia bagi karyawan melalui hal yang sederhana yaitu “Senyum” dan juga diharapkan membuat karyawan mampu memiliki rasa kekeluargaan yang cukup tinggi.

2) Penunjang Efektivitas Program *Smile Campaign*

Dalam menunjang ke-efektivitasan programpun Hyatt Regency Yogyakarta sangat memerhatikan kesejahteraan karyawan. Hal ini tepat, mengingat untuk tersenyum tulus tidak ada indikasi yang tulus itu seperti apa. Tapi ketulusan itu bisa dirasakan. Untuk menciptakan ketulusan tentunya manajemen butuh satu rasa yang benar-benar berasal dari hati karyawan. Untuk itu pula Hyatt *Regency* Yogyakarta sendiri tidak memiliki kebijaksanaan tersebut tidak ada peraturan yang mengikat atau membatasi

hanya saja jika karyawan dan trainee didapati tidak tersenyum di lingkungan kerja saat bertemu dengan karyawan lainnya ataupun tamu maka karyawan atau trainee tersebut akan dipanggil dan dibawa ke *smile clinic*.

### 3) Rangkaian aktivitas Program *Smile Campaign*

Divisi HRD memiliki beberapa kegiatan untuk bisa mengkampanyekan program *smile campaign* kepada karyawan. Beberapa media yang dipilih akan menjadi alat utama untuk memberikan sugesti positif ke karyawan untuk tidak lupa tersenyum hari ini. *Smile sticker* atau *reminder* untuk tersenyum akan berada dititik-titik yang sering dilalui karyawan yang berada pada jam operasional. Beberapa media komunikasi itu seperti pemutaran *smile video*, *smile meter sticker*, *3D smile art* dan lain-lain. Efektivitas penunjang program lainnya juga dilakukan guna memberikan semangat positif bagi karyawan dalam bekerja.

Untuk membuat suasana yang nyaman dalam bekerja itu bukan hanya membuat karyawan nyaman bekerja di perusahaan, tugasnya adalah bagaimana membuat keluarga karyawan nyaman dengan anggota keluarganya yang bekerja di perusahaan terkait. Hal ini dapat terlihat dari apa yang dilakukan manajemen dalam sebuah program yang mendatangkan dan melibatkan masing-masing keluarga dari karyawan seperti Fishing day dengan keluarga bazaar untuk karyawan Staff Party dan lain-lain.

Dale G Leather (1976) mengemukakan ada enam efektifitas komunikasi yang terjadi antara komunikator dengan komunikan. Hal ini yang kemudian

terjadi dalam penerapan *smile campaign* di Hyatt Regency Yogyakarta, yang menggunakan keenam langkah ini dengan harapan bisa membantu penerapan *smile campaign* di Hyatt Regency Yogyakarta dengan efektif.

- a) Faktor yang sangat menentukan makna dalam komunikasi interpersonal. Senyum dipilih untuk menjadi program internalisasi budaya perusahaan di Hyatt Regency Yogyakarta yang baru karena memiliki makna dalam komunikasi interpersonal. Senyum akan membuat orang akan merasa adanya keterbukaan ataupun penerimaan yang hangat bagi orang yang menerima senyum tersebut.
- b) Perasaan dan emosi lebih cermat disampaikan lewat pesan non verbal. Senyum merupakan rasa dan aura positif yang tentu kita akan sampaikan lewat pesan non verbal tanpa harus mengatakan sepatah dua patah kata.
- c) Lambang non verbal dapat menyampaikan makna dan maksud yang relatif bebas dari penipuan, distorsi dan keracunan. Senyum sejatinya tentunya bisa saja berasal dari orang yang melakukannya dengan setengah hati. Sederhananya dengan senyum kita bisa dengan mudah untuk menghangatkan suasana. Namun tetap senyum yang baik adalah senyum yang bener dan tulus dari si pemberi senyum.
- d) Lambang non verbal berfungsi metakomunikatif yang diperlukan untuk mencapai komunikasi yang berkualitas tinggi. Senyum bisa dimulai tanpa harus mengeluarkan sepatah kata pun. Senyum merupakan komunikasi yang sederhana namun memiliki dampak yang besar. Oleh sebab itu, senyum merupakan komunikasi yang sederhana tapi berkualitas tinggi.

- e) Senyum sebagai lambang non verbal merupakan cara komunikasi yang lebih efisien dibandingkan dengan pesan verbal karena tidak perlu berkata-kata.
- f) Lambang non verbal merupakan sarana sugesti yang paling tepat. Senyum merupakan salah satu simbol dari komunikasi non verbal. Banyak makna yang dapat kita peroleh dari ekspresi seseorang yang sedang tersenyum. Ada pula yang mengatakan bahwa senyum itu sendiri punya banyak jenis. Ada kalanya orang tersenyum karena bahagia, ada pula yang tersenyum karna malu – malu, ada pula yang tersenyum karena terpaksa, dan ada juga orang yang tersenyum namun dengan tujuan meremehkan sesuatu atau orang lain. Oleh karena itu, senyum dipilih menjadi budaya perusahaan untuk Hyatt Regency Yogyakarta karena memiliki banyak makna.

Disamping itu, menurut Stewart L. Tubbs (1976) senyum dapat juga dipakai sebagai indikator untuk menilai perilaku yang hangat, artinya orang yang sering tersenyum, menampilkan wajah riang, tersenyum lebar dan menunjukkan wajah lucu adalah perilaku yang hangat dan menyenangkan. Oleh karena itu, HRD Hyatt Regency Yogyakarta memiliki senyum sebagai budaya perusahaan, yang dinilai baik untuk *engagement* sesama karyawan atau karyawan dengan tamu.

Perencanaan yang dilakukan oleh divisi HRD dalam merumuskan program *smile campaign* bertujuan untuk mempermudah pelaksanaan dari program tersebut. Perencanaan dibuat dengan matang dengan mempersiapkan bagaimana pelaksanaan dari program akan berjalan agar tujuan dari program dapat

terrealisasikan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Effendy (1992) bahwa strategi pada hakekatnya adalah perencanaan untuk mencapai suatu tujuan.

Strategi yang digunakan oleh divisi HRD yaitu jangka panjang dengan tujuan utama yaitu bukan kepada penilaian tamu yang nantinya akan membaik setelah adanya program ini. Tapi, lebih kepada penanaman nilai moral dan budaya dari senyum yang akan diberikan kepada rekan kerja dan tamu. Selanjutnya hasil program ini akan mendapat hadiah penilaian yang baik dari tamu terhadap pelayanan yang diberikan.

Pada dasarnya Hotel lain juga mempunyai program *hospitality* dengan karakternya masing-masing. Namun Hyatt *Regency* Yogyakarta menjadi hotel yang mempunyai program *hospitality* dengan menggunakan kampanye sebagai alat untuk membuat keunikan dalam hotelnya.

Menurut Effendy (2005) dalam mengenali sasaran komunikasi itu bergantung kepada tujuan komunikasi terhadap komunikan, apakah hanya untuk sekedar mengetahui saja atau sampai pada perubahan perilaku tertentu. Sasaran komunikasi pada program ini ialah karyawan Hyatt *Regency* Yogyakarta, baik karyawan operasional maupun karyawan *back office*. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan pun seperti *Smile Clinic* dan *Smile training* sudah tepat dan diharapkan bisa membawa perubahan perilaku yang nantinya akan menjadi sebuah kebiasaan bagi karyawan. Karena senyum yang baik butuh ketulusan dalam melakukannya. Untuk itu peran *smile clinic* menjadi penting dalam membantu karyawan menemukan senyuman terbaiknya.

Pesan yang disampaikan pada saat orientasi sudah tepat. *Smile campaign* menggunakan fakta bahwa banyak manfaat yang didapat dari hanya sebuah senyuman. Seperti peregangan saraf otak selagi kita sedang tersenyum. Dan beberapa fakta lainnya yang menjadi himbuan untuk seluruh karyawan untuk tersenyum yaitu untuk memberikan kepuasan kepada tamu yang berkunjung. Hal ini sesuai dengan apa yang di kemukakan oleh Gregory (2004) menjelaskan langkah-langkah dalam menentukan pesan, yaitu: Langkah Pertama menggunakan persepsi yang sudah ada. Langkah selanjutnya mengidentifikasi unsur-unsur persuasi. Cara terbaik adalah melakukannya berdasarkan fakta bahwa program ini bermula dari komplain tamu yang merasa kurangnya keramahan yang diberikan oleh pelayanan hyatt regency yogyakarta. Khususnya pada departemen yang bersentuhan langsung dengan tamu seperti front office, housekeeping dan service.

Dalam penyampaian pesan ada faktor penting pada diri komunikator bila komunikator tersebut menyampaikan komunikasi kepada komunikan. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

a. Daya Tarik Sumber

Pemilihan yang dilakukan oleh Hyatt Regency Yogyakarta sudah tepat dengan memilih Arindra Siswardhana selaku *Assistan Learning & Development Manager* Hyatt Regency Yogyakarta merupakan sosok yang komunikatif dan ekspresif sehingga mudah berbaur dengan karyawan hal ini dapat memudahkan penerimaan pesan yang diberikan. Latar belakang pendidikan Arindra juga ikut menentukan efektifitas berjalannya pesan.

Seringkali materi yang didapat dari *Hyatt International* dalam bahasa Inggris. Materi yang didapat akan dipelajari terlebih dahulu oleh Arindra dan kemudian dikomunikasikan dengan bahasa yang mudah diterima kepada karyawan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Effendy (2005) terkait tahapan-tahapan serta proses yang harus dilakukan bahwa seorang komunikator akan berhasil dalam komunikasi melalui mekanisme daya tarik jika komunikan bersedia mengikuti isi pesan yang disampaikan oleh komunikator.

b. Kredibilitas Sumber

*Assistant Learning and development manager* menjadi pemilihan yang tepat selaku orang yang bertanggung jawab dalam pengembangan kepribadian karyawan. Penyampaian pesan dilakukan oleh *assistant learning and development manager* yaitu Arindra Siswardhana dari divisi HRD Hyatt Regency Yogyakarta. Hal ini dilakukan karena Arindra sebagai penanggung jawab akan pelatihan yang diberikan kepada setiap karyawan termasuk dalam pelaksanaan program *smile campaign*. Seluruh materi yang akan diajarkan akan di pahami terlebih dahulu sebelum kemudian dikomunikasikan kepada karyawan. Hal ini sesuai dengan kredibilitas sumber yang dimaksud oleh Effendy (2005) terkait tahapan-tahapan serta proses yang harus dilakukan bahwa faktor yang menentukan berhasilnya komunikasi adalah bentuk kepercayaan komunikan terhadap komunikator. Kepercayaan ini banyak bersangkutan dengan profesi atau keahlian yang dimiliki oleh komunikator.

### 3. Pelaksanaan *Smile Campaign*

Syukur dalam Surmayadi (2005) mengemukakan ada tiga unsur penting dalam pelaksanaan yaitu adanya program, kelompok sasaran dan menerapkan pelaksanaan yang baik untuk organisasi. Ketiga unsur tersebut juga dilakukan oleh divisi HRD melalui program *smile campaign* dengan kelompok sasaran yaitu seluruh karyawan di Hyatt Regency Yogyakarta. Program *smile campaign* dinilai baik sebagai budaya perusahaan karena belum ada program seperti ini di hotel lainnya baik hotel Hyatt sendiri maupun hotel lainnya yang ada di Indonesia.

Dalam pelaksanaan *smile campaign* terdiri dari berbagai macam kegiatan dengan harapan tujuan dari program *smile campaign* dapat terealisasikan. Kegiatan program *smile campaign* dimulai dari *global* orientasi yang akan memperkenalkan program *smile campaign* dan *smile training* yang akan dipandu oleh *assistant learning & development manager*. Kemudian karyawan akan selalu diingatkan untuk selalu tersenyum dengan *ambient media* yang digunakan sebagai media komunikasi. Dan yang terakhir dengan menggunakan efektivitas program, yaitu mengadakan kegiatan-kegiatan yang bersentuhan langsung dengan keluarga karyawan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Nurdin Usman (2002) bahwa pelaksanaan diarahkan untuk kegiatan untuk mencapai tujuan dari kegiatan yang direncanakan.

Menurut Ruslan (2003) dalam melakukan kegiatan-kegiatan, internal *public relations* memiliki tiga cara komunikasi yang kemudian akan digunakan. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh divisi HRD yang menggunakan ketiga

cara komunikasi tersebut dalam melakukan kegiatan. Ketiga komunikasi tersebut antara lain:

a. Komunikasi ke bawah

Hyatt sudah melakukan pemilihan yang tepat untuk memilih Penyampai pesan akan dilakukan oleh Arindra Siswardhana selaku *Assistan Learning & Development Manager* kepada karyawan operasional seperti *Housekeeping, Laundry, Service, Front Office* dan karyawan operasional lainnya. Hal ini sesuai dengan observasi yang diamati oleh peneliti bahwa penyampaian komunikasi tipe ini merupakan penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan. Sebuah penyampaian pesan yang tepat karena disampaikan langsung oleh orang yang bukan saja berwenang namun secara langsung menguasai materi apa yang kemudian akan disampaikan kepada komunikan

b. Komunikasi ke atas

Keterbukaan yang sudah tepat dilakukan oleh Hyatt Regency Yogyakarta kepada karyawannya. Penyampaian pesan ini akan dilakukan oleh karyawan kepada manajerial. Karyawan tak jarang menceritakan masalah pekerjaan mereka kepada orang yang berada di divisi HRD untuk kemudian menemukan solusi terbaik dari permasalahan tersebut. Hal ini sesuai dengan observasi yang diamati oleh peneliti bahwa penyampaian komunikasi ini disampaikan oleh bawahan yang kemudian akan dibawa kepada atasan. Keterbukaan yang bagus bahwa adanya komunikasi yang dilakukan dari bawahan keatas. Bisa berupa keluhan saran yang bisa untuk membantu pengembangan hotel kedepannya.

### c. Komunikasi Horisontal

Pesan yang dipertukarkan pada level hirarki yang sama atau komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi yang dilakukan antara anggota staf dengan anggota staff lainnya, pegawai tingkat menengah atau pegawai tingkat bawah. Dengan apa yang diamati oleh peneliti sebagai contoh: Ketika ada seorang karyawan tidak memberikan senyuman terbaiknya atau cemberut sewaktu jam kerja. Masalah ini akan segera dikomunikasikan untuk mengantisipasi supaya pengguna jasa hotel merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan di Hyatt *Regency* Yogyakarta sebagai bentuk pelayanan.

### 4. Evaluasi *Smile Campaign*

Terkait dengan analisis peneliti di atas pada bagian ini peneliti akan membahas beberapa evaluasi dari pelaksanaan program yang telah diimplementasikan oleh HRD Hyatt Regency Yogyakarta diantaranya yaitu :

1. Dari beberapa *campaign activities* yang dilakukan sayangnya, tidak ada evaluasi yang memang secara khusus dilakukan permasing-masing *campaign activities*. Jadi apa yang dijalankan oleh HRD tidak mempunyai evaluasi yang nantinya bisa untuk *mereview* program hingga menjadi cara untuk menambahkan atau membuat taktik yang lebih baik lagi kedepannya.
2. Evaluasi yang dilakukan oleh HRD hanya dengan karyawan yang datang ke HRD dan memberikan saran terkait program *Smile Campaign* atau berbagi masalah tentang pekerjaan. Jika tidak, maka tidak ada pula evaluasi yang dilakukan selain itu. Jadi secara keseluruhan evaluasi yang dilakukan tidak

mempunyai indikasi yang jelas sejauh mana program ini sudah menjadi nilai moral bagi setiap karyawan yang bekerja di Hyatt Regency Yogyakarta.

3. Disisi lain Evaluasi juga tidak ditemukan peneliti di beberapa program yang menjadi penunjang efektivitas program *smile campaign*. Hal ini dapat dilihat peneliti dari beberapa acara seperti: *Staff Party, Fishing day with family*. Setelah acara dilakukan evaluasi kembali menjadi satu hal yang tertinggal yang tidak dilakukan oleh HRD Hyatt Regency Yogyakarta.
4. Evaluasi yang dilakukan Hyatt Regency Yogyakarta hanya ada pada gallup evaluation yang akan dinilai oleh seluruh karyawan. Gallup ini hanya menilai kepuasan karyawan secara universal. Karena tidak adanya program yang di evaluasi secara khusus seperti *smile campaign, fishing day with family* dan lain-lain. Evaluasi hanya ada pada kesejahteraan mereka bekerja dan kenyamanan yang tercipta sewaktu mereka berada di jam operasional.

Dari beberapa hal di atas dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa beberapa program penunjang maupun program *smile campaign* tidak mempunyai evaluasi sendiri. Hal ini dirasa kurang baik oleh peneliti. Mengingat evaluasi menjadi hal yang cukup penting dalam membuat sebuah program. Evaluasi sejatinya harus difokuskan ke beberapa program secara khusus. Mengingat beberapa program acara yang diusung oleh human resources memiliki jenis acara yang berbeda dan tentu saja juga akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dari target komunikasinya.

Menurut Suhandang (2004) dalam melaksanakan sebuah program perlu dibutuhkan adanya sebuah penilaian. Pada tahap ini untuk dapat mengetahui hal-

hal yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut dan kesempurnaan cita-cita atau tujuan perusahaan. Tahapan ini merupakan barometer terhadap pelaksanaan kerja. Jelas dengan adanya program *smile campaign* banyak hal yang diharapkan oleh perusahaan. Hal itu dapat terlihat dari harapan manajerial dengan adanya program penilaian Medalia diharapkan akan membaik dan semakin memuaskan pelanggan khususnya. Selanjutnya dari sisi internal perusahaan program ini dapat memberi kenyamanan pada setiap karyawan yang bekerja di Hyatt *Regency* Yogyakarta.

Penilaian pada Gallup evaluasi juga menjadi indikasi yang dilakukan oleh Hyatt *Regency* Yogyakarta dalam menilai tingkat kenyamanan yang ada pada karyawan hingga kemudian dapat mengetahui apa yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja dalam jam operasional.

Disisi lain *Review* menjadi instrumen yang penting dalam melakukan evaluasi. *Review* atau peninjauan kembali terhadap penilaian perencanaan, pelaksanaan selama program dan pencapaian tujuan tertentu suatu kampanye berlangsung secara periodik setiap tahun tujuan program kampanye *Public Relations* melalui proses *input* (Perolehan riset data, fakta dan informasi di lapangan), proses *output* (kecocokan dengan isi pesan, tujuan dan media yang dipergunakan) dan proses *result* (hasil-hasil dari tujuan dan efektivitas program kampanye yang telah dicapai, apakah adanya perubahan sikap atau perilaku khalayak sasaran).

Namun dalam pelaksanaannya sejauh ini peninjau dari efektivitas program dinilai melalui Medalia yang merupakan penilaian yang diberikan oleh pengguna hotel. Disisi lain penilaian kepuasan sesama karyawan akan bisa ditinjau dari hasil Gallup yang berupa evaluasi perusahaan secara keseluruhan. Gallup pun dilakukan secara periodik yaitu satu tahun sekali tepat pada bulan Mei disetiap tahunnya. Tidak ada *review* atau evaluasi yang dilakukan secara khusus oleh divisi HRD untuk mengetahui sejauh mana program ini berjalan dan berkenan bagi karyawan di Hyatt *Regency* Yogyakarta.