

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era modern ini, komunikasi merupakan kebutuhan utama manusia yang tidak bisa dihindari lagi. Manusia sebagai makhluk sosial perlu membangun komunikasi yang baik dengan sesama agar tercipta hubungan yang harmonis. Hal yang sama juga berlaku untuk perusahaan, dimana komunikasi menjadi kunci utama dalam pertukaran informasi antar bagian atau divisi. Pertukaran informasi tersebut bisa terjadi dalam bentuk komunikasi antara pimpinan dengan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan lainnya. Namun, dalam realitanya seringkali terjadi masalah yang berhubungan atau disebabkan oleh komunikasi yang kurang baik di dalam perusahaan. Maka dari itu, komunikasi menjadi faktor krusial dalam menciptakan sinergi kinerja antar bagian di dalam perusahaan.

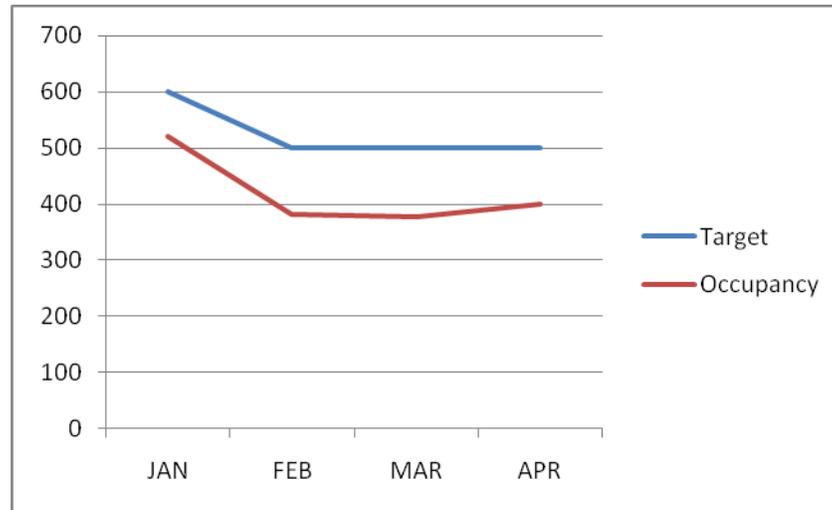
Di dalam suatu perusahaan, diperlukan sebuah komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Komunikasi dibutuhkan untuk melakukan koordinasi oleh atasan terhadap bawahan. Koordinasi yang baik antara atasan dengan bawahan dapat mengangkat kinerja dari perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut, kemampuan komunikasi menjadi salah satu *skill* yang harus dimiliki oleh para atasan di perusahaan. Komunikasi antara atasan kepada bawahan atau sebaliknya disebut sebagai komunikasi vertikal. Komunikasi vertikal memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komunikasi vertikal dan kinerja karyawan merupakan sebuah keterkaitan yang bersifat kontinyu dalam menunjang pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan.

Dalam dunia bisnis, persaingan dengan kompetitor selalu menjadi tantangan utama perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam persaingan ini adalah kompetensi dari karyawan, dikarenakan karyawan merupakan motor penggerak utama dalam memajukan perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi dan penuh dedikasi memberikan kontribusi penting dalam keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, iklim perusahaan yang bersifat positif dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan.

Salah satu sektor bisnis yang memiliki pengaruh secara langsung dengan kinerja dari karyawan adalah sektor pelayanan atau jasa. Dalam sektor pelayanan atau jasa, karyawan berhubungan secara langsung dengan pelanggan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja dari karyawan dapat secara langsung dinilai oleh pelanggan. Penilaian ini dapat mempengaruhi kepuasan dari pelanggan, sehingga kinerja karyawan yang kurang baik dapat memberikan dampak negatif secara langsung bagi perusahaan.

CV. Ageng Mulia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Perusahaan tersebut membawahi dua hotel, yaitu Griya Sentana Hotel di Yogyakarta dan Sentana Mulia Hotel di Pemanang. Kedua hotel tersebut memiliki lokasi yang strategis karena terletak di kawasan pusat kota. Griya Sentana Hotel merupakan hotel bintang satu dan berlokasi di Jl. Gowongan Lor No.65-67 Tugu Yogyakarta. Hotel tersebut memiliki akses terhadap 3 objek wisata sekaligus, yaitu dari Monumen Tugu Yogyakarta, kawasan pedestrian Malioboro, dan Kraton Kasultanan Yogyakarta. Griya Sentana Hotel memiliki 18 kamar yang terbagi dalam 2 tipe, yakni 7 kamar Deluxe dan 11 Kamar Superior. Berdasarkan survey yang dilakukan penulis pada tanggal 18 Desember 2018 ke beberapa hotel di area Tugu Yogyakarta, Griya Sentana Hotel

merupakan satu-satunya hotel bintang satu yang berlokasi di dalam *ring* satu (pusat) kota Yogyakarta.



Gambar 1. 1 Grafik Okupansi bulan Januari-Maret 2018 Griya Sentana Hotel Yogyakarta

Sumber: Dokumentasi Data Observasi Marketing Griya Sentana

Menurut data observasi tim marketing Griya Sentana Hotel, pada periode bulan Januari-Maret telah terjadi penurunan tingkat okupansi yang signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Umumnya, hotel tersebut memiliki tingkat okupansi 100% pada *high season* dan berkisar sekitar 50% atau kurang pada *low season*. Kondisi tersebut membuat manajemen hotel harus mencari cara dalam meningkatkan tingkat okupansi mereka. Peningkatan yang harus dibangun oleh manajerial yaitu dari intern perusahaan terlebih dahulu, yaitu terkait kinerja karyawan karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap okupansi.

Hidayat (2015) mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan pelanggan terhadap keputusan pembelian oleh pelanggan sebesar 62,6%¹. Muszudin

¹ Hidayat, R. (2015). Pengaruh Kepuasan Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Lampu Philips (Studi Kasus Pada Mahasiswa Telkom University). *E c o d e m i c a*, 305-310.

(2016) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan memiliki korelasi yang kuat terhadap keputusan pembelian dengan nilai pengaruh sebesar 40%². Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara keputusan pembelian dengan kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suryadharma dan Nurcahya (2015), kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Penelitian dilakukan terhadap pelanggan hotel Bintang Pesona di Denpasar, dengan responden berjumlah 105 orang³. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Mahendra (2015) menemukan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan di hotel Griya Sunset Kuta⁴.

Menurut penelitian Supit (2015), kualitas pelayanan dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja pegawai⁵. Penelitian Bulan dkk (2018) menyatakan bahwa komunikasi vertikal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada instansi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mahakan Ulu. Komunikasi vertikal berpengaruh sebesar 40% terhadap kinerja pegawai di kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mahakam Ulu⁶.

² Muiszudin, O. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Tiket Pesawat Di PT.Arwana Internusa Tour Pontianak. *Jurnal Manajemen MOTIVASI*, 626-632.

³ I Wayan Widya Suryadharma, I. K. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Pada Kepuasan Pelanggan Hotel Bintang Pesona Di Denpasar Timur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 930-942.

⁴ Mahendra, I. K. (2015). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Griya Sunset Kuta. *Jurnal Manajemen*, 482-499.

⁵ Tissy. J. P. Supit, J. R. (2015). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Di Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Tomohon. *Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*, 1-15.

⁶ Margaritha Bulan, . A. (2018). Pengaruh Komunikasi Vertikal Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupatenmahakam Ulu. *Ejournal Pemerintahan Integratif*, 434-443.

Penelitian Juhana (2011) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat⁷.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan rumusan masalah “peranan komunikasi vertikal dalam peningkatan kinerja karyawan di Hotel Griya Sentana Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan di dalam penelitian adalah:

Bagaimana peranan komunikasi vertikal di Hotel Griya Sentana dalam peningkatan kinerja karyawan?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini hanya mencakup aspek komunikasi internal antara top management dan low management. Top management meliputi Owner, Public Relation, General Manager dan supervisor. Kemudian Low Management yaitu diambil sample Front Office, House Keeping, Public Area, dan juga Security.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan mengetahui peranan komunikasi vertikal di Hotel Griya Sentana dalam peningkatan kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Penulis

⁷ Dudung Juhana, K. D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah . *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 74-85.

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan bagi peneliti dalam menerapkan ilmu komunikasi organisasi dan kehumasan yang didapatkan selama duduk di bangku perkuliahan.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada pihak manajemen Griya Sentana Hotel Yogyakarta tentang bagaimana komunikasi organisasi yang selama ini dilakukan dan bisa menerapkan pola komunikasi dengan karyawan yang lebih baik lagi.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1. Peranan Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dua arah dan timbal balik yang dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen memegang peranan yang sangat vital. Komunikasi dua arah tersebut adalah :

1. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau pesan yang dikirimkan dari suatu posisi jabatan yang lebih rendah ke posisi jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi.

2. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah pesan atau informasi yang mengalir dari tingkat otoritas yang lebih tinggi ke tingkat otoritas yang lebih rendah di dalam organisasi.⁸

Komunikasi vertikal yang terdiri dari komunikasi ke bawah dan ke atas mempunyai beberapa peranan penting di dalam organisasi, yaitu :

1. Komunikasi ke atas dapat menjadi penguat apresiasi dan loyalitas dari karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan, ide, dan saran tentang jalannya organisasi. Komunikasi ke atas dapat menjadi kesempatan bagi pimpinan untuk mengetahui desas-desus yang terjadi dibawahnya. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan dan memperkuat keterlibatan pegawai dalam tugas-tugasnya.
2. Komunikasi ke bawah dapat menjadi media dalam menyampaikan tujuan, mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena kesalahan informasi, dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.⁹

1.6.2. Peningkatan Kinerja Karyawan

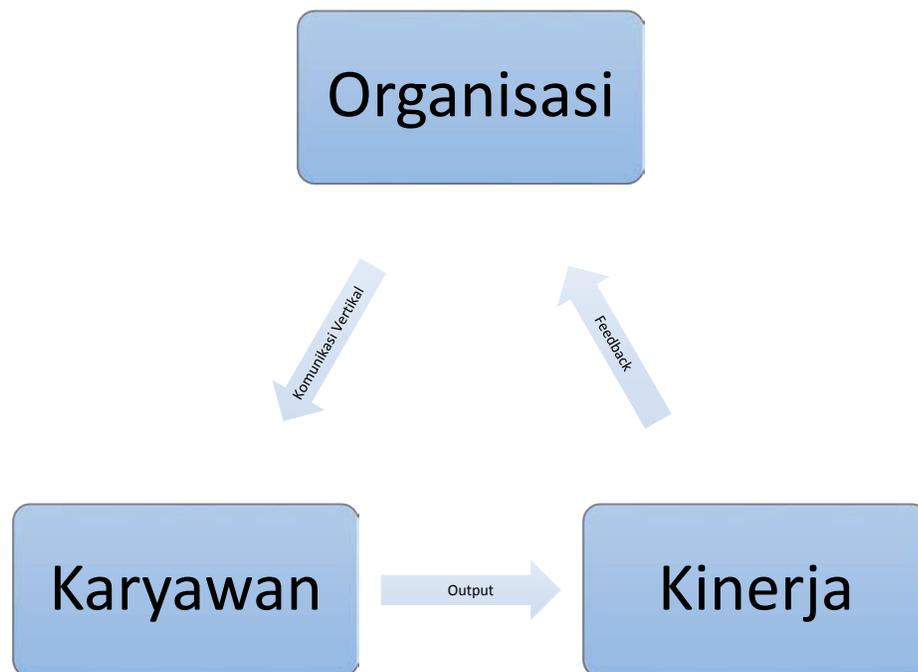
Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana target kerja dapat diselesaikan tepat

⁸ Arni, Muhammad. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 116

⁹ Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta : CV. Budi Utama

waktu sehingga tujuannya tercapai¹⁰. Terdapat beberapa indikator yang dapat dilihat untuk mengetahui kinerja dari karyawan, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian, efektifitas, dan kemandirian karyawan¹¹.

Kinerja yang dapat didorong melalui komunikasi yang baik di dalam perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja dapat mengevaluasi dan mengembangkan kompetensi dari karyawan. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan komunikasi dan motivasi.¹²



Sumber : Penulis

1.7 Metodologi Penelitian

¹⁰ Wahyudi, Slamet Dkk (2016). Kinerja Karyawan Dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Pt. Bank Mega Cabang Kendari). Hal 115

¹¹ Bernadine, H. John. 2006. *Human Resources Management : An Experimental Aproach*. Singapore. Hal 85

¹² Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset. Hal 313.

Metode adalah cara kerja sistematis yang bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan sebuah kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Berdasarkan hal tersebut metode penelitian mengemukakan secara teknis metode yang digunakan di dalam penelitian.¹³

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diaparkan sebelumnya, jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif-kualitatif yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data dengan sedalam-dalamnya. Penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi, namun lebih menekankan kedalaman (kualitas) data, bukan banyaknya (kuantitas) data.¹⁴ Penelitian kualitatif pada dasarnya merupakan prosedur-prosedur penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data-data deskriptif berupa tulisan, ucapan, maupun perilaku-perilaku yang dapat diamati. Oleh karena itu penelitian kualitatif langsung diarahkan pada individu atau masyarakat tanpa mereduksi ataupun mengisolasi variabel-variabel tertentu.¹⁵

B. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subyek penelitian adalah orang atau sesuatu yang ingin diperoleh keterangan darinya. Penentuan subjek dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan

¹³ Basuki, Sulisty. 2010. *Metode Penelitian*. Jakarta : Penaku. Hall, C.S. & Lindzey, G.1978. Psikologi Kepribadian 2 (Teori-Teori Holistik). Hal 22

¹⁴ Kriyantono, Rahmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta : Kencana. Hal 58

¹⁵ Pawito. 2008. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta. PT LKIS Pelangi Aksara. Hal 84

informasi secara jelas dan mendalam. Subjek penelitian didasarkan atas tujuan peneliti dalam mengungkap masalah yang diangkat dalam penelitian.¹⁶ Adapun subjek penelitian yang penulis maksudkan disini adalah orang yang dapat memberikan informasi terkait permasalahan yang diteliti, yaitu pimpinan dan karyawan Griya Sentana Hotel. Pimpinan yang dimaksud meliputi *Owner* yaitu Sanny Pratomo, kemudian Sapto Wibowo sebagai General Manager, dan juga Santi Utami sebagai *Operational Manager*. Kemudian karyawan yang dimaksud meliputi Krisna dan Martin dari divisi *Housekeeping*, Nanang dari divisi *Security*, kemudian Rony dari divisi *Public Area*.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang ingin diketahui atau diteliti dari subjek penelitian. Objek di dalam penelitian ini adalah bentuk komunikasi vertikal yang dilakukan oleh karyawan dan atasannya di Griya Sentana Hotel. Komunikasi secara vertikal ini menjadi penghubung dalam proses organisasi, sehingga peranan dari komunikasi vertikal ini menjadi objek yang akan dibahas dalam penelitian ini.

C. Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Jenis data yang diperoleh dibagi menjadi dua tipe, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang secara langsung didapatkan oleh pengumpul data.¹⁷ Data ini didapatkan dengan cara melakukan wawancara dengan narasumber

¹⁶ Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Erlangga. Hal 91-93

¹⁷ Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung. Hal 225

penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua, yaitu didapatkan dengan cara studi dokumentasi, baik cetak maupun melakukan penelusuran data secara *online*.

2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu :

1) Wawancara

Metode wawancara merupakan pertemuan dua orang dimana seorang peneliti dapat melakukan *face-to-face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan.¹⁸ Wawancara secara mendalam akan dilakukan kepada pimpinan, manajer operasional, dan karyawan Griya Sentana Hotel. Wawancara meliputi aspek komunikasi organisasi di perusahaan tersebut, kemudian bagaimana pola komunikasi vertikal di dalam perusahaan tersebut memiliki peran dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Wawancara dilakukan secara berkala terkait dengan penyesuaian jadwal kerja narasumber.

2) Observasi

Observasi diartikan sebagai kegiatan dimana peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi

¹⁸ Creswell, John W. 2010. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. Hal 267

penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat aktivitas yang terjadi dalam penelitian.¹⁹ Dalam masa observasi ini peneliti ikut secara langsung dalam kegiatan di Griya Sentana Hotel untuk mengamati setiap proses dan peristiwa yang terjadi dalam ruang lingkup organisasi sehingga peneliti dapat secara langsung mengetahui hal-hal yang bisa menjadi data pendukung dalam penelitian.

4. Metode Analisis Data

Data yang didapatkan melalui wawancara dianalisis terlebih dahulu dengan proses reduksi data. Reduksi data yang dilakukan yaitu mengeliminasi informasi-informasi diluar konteks penelitian yang didapatkan ketika melakukan wawancara dengan partisipan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas data penelitian yang akan diproses lebih lanjut.

Data dari penelitian dianalisis dan disajikan menggunakan metode *thematic analysis*. *Thematic Analysis* merupakan metode pengolahan data hasil wawancara yang terdiri dari enam tahapan, yaitu:

- a. Identifikasi Data

Peneliti melakukan pengumpulan data menggunakan metode wawancara terhadap partisipan penelitian. Peneliti kemudian menuliskan hasil dari wawancara ke dalam transkrip wawancara.

- b. Inisiasi Kode Data

¹⁹ Ibid. Hal 267

Peneliti menuliskan inisiasi awal dari hasil identifikasi data. Inisiasi data bertujuan untuk menemukan pola dari jawaban-jawaban hasil wawancara terhadap partisipan.

c. Pencarian Tema

Peneliti menentukan tema secara umum di dalam hasil transkrip wawancara. Setiap tema diidentifikasi dengan kode-kode yang sudah diinisiasi sebelumnya.

d. Peninjauan Tema

Peneliti meninjau tema dengan kode inisiasi yang sudah dipetakan sebelumnya. Hubungan dari tema dengan kode harus jelas dan akurat.

e. Definisi Tema

Peneliti mendefinisikan setiap tema yang telah dibuat dan menjabarkan hal-hal utama yang mendasari nama tema tersebut. Tema yang didefinisikan akan disesuaikan dengan topik penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

f. Penulisan Laporan

Hasil akhir dari metode *thematic analysis* adalah sebuah laporan yang berisi penjabaran tema dan kode dari hasil wawancara yang telah dilakukan

oleh peneliti. Tema dan kode ini akan menjadi patokan dalam membahas hasil penelitian yang dilakukan. ²⁰

²⁰ Braun, Virginia and Clarke Victoria. 2006. *Using Thematic Analysis in Psychology Qualitative Research in Psychology*. Hal 77-101