

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM UPAYA MEMBANGUN

IKLIM SUPPORTIVENESS

(Studi Deskriptif Pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta)



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Universitas Islam Negeri Yogyakarta
Untuk memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu Ilmu Komunikasi**

Disusun Oleh :

Widyasari Prastyaningrum

10730049

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
YOGYAKARTA
2014**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Widyasari Prastyaningrum

Nomor Induk : 10730049

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Konsentrasi : *Public Relations*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini tidak ada karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan skripsi saya ini adalah asli hasil karya/ penelitian sendiri dan bukan plagiasi dari karya atau penelitian orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat diketahui oleh anggota dewan penguji.

Yogyakarta, Mei 2014

Yang Menyatakan,



Widyasari Prastyaningrum

NIM. 10730049

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi

Kepada :

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamualaikum. Wr. Wb.

Setelah memeriksa, mengarahkan, dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing saya menyatakan bahwa skripsi saudara :

Nama : Widyasari Prastyaningrum

NIM : 10730049

Prodi : Ilmu Komunikasi

Judul : Komunikasi Organisasi dalam Upaya Membangun Iklim
Supportiveness (Studi Deskriptif pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta)

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar sarjana strata satu ilmu komunikasi.

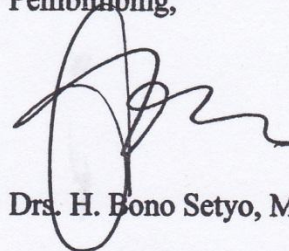
Harapan saya semoga saudara tersebut segera dipanggil untuk mempertanggung-jawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum. Wr. Wb.

Yogyakarta, Mei 2014

Pembimbing,



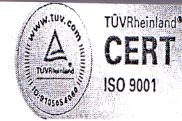
Drs. H. Bono Setyo, M. Si

NIP. 19690317 200801 1 013



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 585300 Fax. 519571 Yogyakarta 55281



PENGESAHAN SKRIPSI

Nomor : UIN.02/DSH/PP.00.9/ /2014

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul : KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM UPAYA
MEMBANGUN IKLIM SUPPORTIVENESS (Studi
Deskriptif Pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Widyasari Prastyaningrum
NIM : 10730049

Telah dimunaqosyahkan pada : Kamis, tanggal: 05 Juni 2014
dengan nilai : 89 (A/B)


Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga

PANITIA UJIAN MUNAQOSYAH :

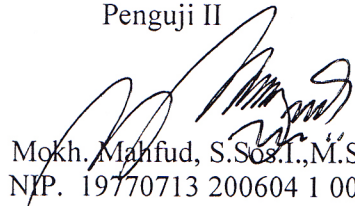
Ketua Sidang


Drs. H. Bono Setyo, M.Si
NIP. 19690317 200801 1 013

Penguji I


Dra. Hj. Marfuah Sri Sanityastuti, M.Si
NIP.19610816 199203 2 003

Penguji II


Mokh. Mahfud, S.Sos.I., M.Si
NIP. 19770713 200604 1 002

Yogyakarta,
UIN Sunan Kalijaga
Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
DEKAN



Prof. Dr. H. Dudung Abdurahman, M.Hum
NIP. 19630306 198903 1 010

HALAMAN MOTTO

**Kehidupan yang bahagia diperoleh dengan belajar, bekerja
keras, dan berharap.**

-Lillian Gish-

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Almamaterku tercinta

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun jalan kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat.

Penyusunan skripsi ini merupakan kajian singkat tentang komunikasi organisasi dalam membangun iklim *supportiveness* di hotel Inna Garuda Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penyusun mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr Dudung Addurahman,M.Hum selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Bono Setyo, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus pembimbing skripsi.
3. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ibuku Riastuti Retno Darmayanti sebagai teman yang selalu memberiku semangat dan motivasi saat sedang mengalami kesulitan dalam mengerjakan skripsi ini.
5. Ibu Verseveranda V. Khaerawati *Asst. Director of Sales Manager* di Grand Artos Aerowisata Hotel & Convention Magelang tempatku mencari pengalaman selama tiga bulan menjalani KKK, dan menjadi inspirasiku menjadi PR yang ceria,
6. Staff hotel Inna Garuda yang turut membantu dalam penelitian, terutama bapak Eko Darminto, bapak Ari Wibowo dan bapak Iskandar. Walaupun pertemuan sangat singkat namun saya merasakan kekeluargaan diantara karyawan hotel Inna Garuda Yogyakarta.
7. Teman-teman Ikom B “be united in harmony” dan teman ikom angkatan 2010 lainnya yang selalu bersama dari awal kuliah hingga akhir kita berjuang bersama, terutama sahabat tercinta Endah, Dani dan Desi.

8. Keluarga kecil satu atap selama dua bulan, teman-teman KKN MGL04 Bayu sebagai ketua, Alm. Budi, Mahfud, Dwi, Yuda, Weli, Yesha, Amel, Baso, Wiwin, Mbak Echa yang selalu menghibur dengan candaan dan kegilaan tiada habisnya.
9. Sahabat-sahabatku di kampus maupun ditempat kerja yang selalu memberiku semangat dan kebahagiaan dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman, saudara dan pihak-pihak lain yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tulisan ini masih sangat jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat dan memberi kontribusi kepada Ilmu Komunikasi.

Yogyakarta, Mei 2014

Widyasari Prastyaningrum

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	2
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Tinjauan Pustaka.....	9
F. Landasan Teori	12
G. Metode Penelitian	25
BAB II. GAMBARAN UMUM	34
A. Sejarah Hotel Inna Garuda dan Perkembangannya	34
B. Visi dan Misi.....	38
C. Pengaruh Lingkungan	38
D. Tenaga Kerja dan Jaminan Sosial.....	39
E. Lokasi Hotel Inna Garuda Yogyakarta	48
F. Logo Hotel Inna Garuda	49
BAB III. ANALISA DAN PEMBAHASAN	49
A. Komunikasi Organisasi Hotel Inna Garuda	49

B. Bentuk Komunikasi dalam membangun iklim Supportiveness di Hotel Inna Garuda Yogyakarta	59
1. Komunikasi Interpersonal.....	59
2. Komunikasi Kelompok Kecil	61
3. Komunikasi Publik	65
C. Iklim <i>Supportiveness</i> Hotel Inna Garuda.....	73
1. Deskripsi	75
2. Orientasi Masalah	77
3. Spontanitas.....	79
4. Empathi.....	81
5. Kesamaan dan Kesetaraan	83
6. Provisionalism	86
BAB IV. PENUTUP	89
A. Kesimpulan	89
B. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Teori Empat Sistem oleh Linkert	17
Tabel 2. Hotel dibawah PT. HIN	37

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Komunikasi Shanon.....	14
Gambar 2 Struktur Organisasi Hotel Inna Garuda.....	42
Gambar 3 Logo Hotel Inna Garuda Yogyakarta.....	49
Gambar 4 Kegiatan Sarasehan Karyawan.....	54
Gambar 5 Kegiatan Komunikasi Kelompok Kecil di EDR.....	63
Gambar 6 Papan Pengumuman Karyawan.....	67
Gambar 7 Karyawan Menyerukan Yel-Yel.....	71
Gambar 8 Perayaan Ulang Tahun karyawan dengan GM.....	86

ABSTRACT

An organization will not run well if among its members do not build a good communication. To build a good communication among the organization members requires a supportiveness climate within it. Before the supportiveness climate is formed, an organization will encounter various organization communication processes that will make the organization better and solid. This research is a qualitative research with descriptive design by implementing three research methods; those are observation, interview and book research.

Researcher observes the organization system in Inna Garuda Hotel Yogyakarta. This mini-thesis discusses the supportiveness climate in Hotel Inna Garuda viewed by six behaviors that forms it, those behaviors are descriptive, problem orientation, spontaneity, empathy, similarity and equivalence, provisionalism. The research result shows that organization communication of the employee of Inna Garuda Hotel Yogyakarta has run conducive. The next research result also shows that there is a closeness among the employees either horizontal or vertical structure. The closeness of this organization communication will build the mutual situation or climate supportiveness among the employees.

Keyword : Organizational Communication, Supportiveness Climate

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia dikatakan sebagai makhluk sosial karena tidak dapat hidup sendiri, inilah mengapa setiap orang hidup secara berkelompok untuk dapat saling membantu dan mendukung satu sama lain. Kelompok paling kecil dalam kehidupan manusia adalah keluarga. Secara sederhana proses dalam keluarga merefleksikan proses berorganisasi. Bagaimana cara berkerjasama dan saling menghargai antar anggota keluarga dan juga dalam mengatur pemasukan dan pengeluaran dari kebutuhan keluarga. Kelompok yang lebih luas dalam kehidupan bersosialisasi manusia adalah organisasi. Sejak memasuki sekolah seorang anak telah dikenalkan dengan suatu organisasi. Didalam organisasi setiap orang dapat lebih mengembangkan kemampuannya dan dapat menambah jaringan wawasannya.

Setiap organisasi yang berjalan pasti mempunyai tujuan yang akan dicapainya, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya strategi. Tujuan tersebut disederhanakan dalam sebuah visi dan misi yang efektif, sehingga pencapaiannya sesuai perencanaana. Setelah memiliki tujuan, selanjutnya menentukan bagaimana tindakan jaringan kerja yang akan dilaksanakan organisasi tersebut. Sebelum menjalankan strategi, terlebih dahulu suatu individu maupun kelompok memahami tujuan dan perencanaan yang akan dijalankan, tanpa tujuan maka tindakan yang

dijalankan akan meningkat dengan cepat namun dapat kembali turun dengan cepat pula.

Wirawan (2008:2) menjelaskan dalam masyarakat modern, terdapat beragam jenis organisasi. Organisasi formal yaitu organisasi yang mempunyai undang-undang dan peraturan, atau dapat disebut sebagai organisasi berbadan hukum, organisasi informal, yaitu organisasi yang bersifat paguyuban. Ada pula istilah organisasi profit dan non profit (nirlaba), organisasi profit yaitu organisasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan sedangkan organisasi non profit (nirlaba), tidak bertujuan untuk mencari keuntungan.

Organisasi juga telah dikenal pada masa Nabi Muhammad SAW, seperti firman Allah dalam surat As Shof ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ



Artinya:

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti bangunan yang tersusun kukuh.” (QS As Shof, 61:4)

Dalam kandungan surat As Shof diatas menjelaskan bahwa orang-orang yang berperang diibaratkan sebagai orang yang bekerja. Karena orang bekerja sama dengan berjihad di jalan Allah untuk mencari nafkah. Berperang dalam barisan yang teratur sama dengan bekerja dalam satu lembaga atau perusahaan (organisasi). Selanjutnya organisasi haruslah rapi dan seakan-akan seperti bangunan yang kokoh. Rapi diartikan kekompakan

dalam satu suara tanpa perpecahan didalamnya, sedangkan laksana bangunan yang kokoh bisa berarti seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain, solid, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas. Harus tepat pula dalam penempatan orang (pemanfaatan potensi dan kemampuan) (alkautsar.co/?p=1187, diakses pada 15 Januari 2014).

Dalam segala kegiatan yang dilakukan organisasi, ditentukan oleh bentuk komunikasi yang dijalankan. Bila terjadi kesalahan komunikasi dapat berdampak pada proses keorganisasi lainnya, di mana proses komunikasi yang dilakukan individu dalam organisasi dapat membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Inilah yang kemudian dikenal dengan istilah komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi disini berperan untuk membangun iklim komunikasi didalam organisasi, sebagai proses saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Goldhaber, dalam Muhammad, 2009:67). Di mana pesan yang akan disalurkan bersifat memberi informasi, mengatur, membujuk, dan mengintegrasikan antara kelompok kecil didalam organisasi. Komunikasi organisasi dalam suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Hal ini karena bentuk organisasi dan iklim yang dibangun setiap kelompok

berbeda. Iklim dapat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi maupun lingkungan internal organisasi itu sendiri. Iklim sendiri merupakan kiasan yang menunjukkan situasi yang ada didalam organisasi tersebut. Oleh karena itu iklim organisasi dalam organisasi berpengaruh pada tindakan dan tingkah laku anggotanya dan berdampak pada kinerja yang dihasilkan individunya. Agar suatu organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, maka organisasi tersebut harus mempunyai iklim organisasi yang positif. Seperti yang dijelaskan Frantz (dalam Pace dan Faules, 2013:155) iklim komunikasi dapat mempengaruhi “usaha” dari anggota organisasi, di mana “usaha” ini berupa tindakan fisik maupun pola pikir dalam pemecahan masalah.

Iklim komunikasi berperan penting di lingkungan pekerjaan karena di lingkungan kerja merupakan suatu system terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik eksternal maupun internal. Didalamnya setiap orang mempunyai kedudukan atau jabatan yang mempunyai pengaruh yang berbeda. Pertukaran pesan dari orang-orang tersebut melalui suatu jaringan komunikasi yang dapat membentuk dari manajemen pekerjaan yang menciptakan struktur organisasi kerja dan pembagian tugas masing-masing.

Iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikat diri mereka dengan perusahaan, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih

kesempatan dalam pekerjaan dengan bersemangat, untuk mendukung para rekan dan karyawan lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan perusahaan dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi.

Redding (dalam Muhammad, 2009:85) mengemukakan lima dimensi iklim komunikasi yang menjelaskan tingkat pengaruh dan keterlibatan karyawan dengan organisasi, dimensi tersebut antara lain *supportiveness* (bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi dengan mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting), partisipasi membuat keputusan, kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia, keterbukaan dan keterusterangan, tujuan kinerja tinggi, pada tingkat mana tujuan kerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Supportiveness merupakan bentuk dukungan dari perusahaan kepada karyawannya, sehingga karyawan menjadi loyal dan merasa memiliki perusahaan, dan juga terhindar dari perselisihan. Dalam Al-Quran juga dijelaskan bagaimana umat mukmin harus saling mendukung satu sama lain, tertulis dalam Al Qur'an surat Al-Anfal ayat 73 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ كَفَرُوا بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ إِلَّا تَفْعَلُوهُ تَكُن فِتْنَةً فِي
الْأَرْضِ وَفَسَادٌ كَبِيرٌ

Artinya:

“Orang-orang kafir, satu dengan lainnya saling tolong-menolong. Wahai kaum mukmin, jika kalian satu dengan lainnya tidak saling tolong menolong, maka akan muncul kekacauan dalam barisan

kalian, permusuhan dan kezhaliman yang besar di muka bumi” (QS. Al-Anfal, 8: 73)

Makna *illaa taf'aluuhu* (jika kamu tidak melaksanakan apa yang telah diperintahkan Allah itu) ialah: jika kamu tidak saling melindungi dan saling membantu antara sebagian dengan sebagian lain sebagaimana yang dilakukan orang-orang kafir. Jika itu tidak dilakukan, niscaya akan terjadi kekacauan dan kerusakan yang besar di muka bumi. Sebab, orang-orang kafir itu mempunyai sikap saling membantu, saling mendukung, dan saling melindungi yang sangat kuat diantara sesama mereka, terutama dalam menghadapi kaum muslimin yang berpecah-pecah dan saling merendahkan sesamanya. Karena itu, tidak ada cara lain bagi orang yang hendak memperbaiki Islam kecuali menyeru umat Islam untuk bersatupadu dan tolong-menolong dalam menghadapi kekuatan-kekuatan musuh Islam (www.annah.com/rubrik/merajut-ukhuwah-islamiyah-dalam-penegakan-syariah.html, diakses pada 28 Februari 2014).

Dalam ayat tersebut memaparkan dengan jelas bagaimana umat muslim harus dapat bersatu dan saling mendukung agar dapat menghadapi musuh, dalam keorganisasian saling mendukung ini digunakan untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah-ubah, seperti pengertian organisasi itu sendiri. Adanya dukungan yang dijalankan ini seperti iklim *supportiveness* dalam komunikasi organisasi. Proses interaksi yang terlibat dalam iklim komunikasi organisasi memberi pengaruh juga pada tingkah laku anggota organisasi yang mengarah pada iklim

supportiveness. Iklim komunikasi yang kuat dan positif seringkali menghasilkan pedoman organisasi yang mendukung.

Iklim *Supportiveness* ini menjadi penting dalam keorganisasian profit termasuk dalam industri akomodasi perhotelan. Sebagai organisasi profit, hotel juga bertujuan untuk memperoleh keuntungan, salah satu upayanya adalah meningkatkan inovasi produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen. Tidak hanya itu sebuah hotel juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya, karena dari karyawan inilah akan tercipta nilai dan kualitas dari sebuah hotel tersebut.

Sebagai suatu bisnis, akomodasi perhotelan sering menghadapi banyak masalah, kasus yang banyak terjadi di industri ini adalah sulitnya mendapatkan kepercayaan dari konsumen dan masyarakat, kebanyakan ini terjadi pada hotel-hotel baru. Salah satu cara untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumen yaitu dengan memperbaiki manajemen yang ada, atau bergabung dengan manajemen hotel yang telah berkembang. Seperti yang terjadi pada beberapa hotel di Yogyakarta, misalnya hotel Rich berganti nama The Sahid Rich Jogja. Pergantian nama hotel ini terjadi karena adanya pergantian manajemen sekaligus kepemilikan. Manajemen pengelolaan sebuah hotel ditentukan oleh kinerja karyawannya dan hasil kerjanya sangat berpengaruh pada citra hotel. Kebanyakan sebuah hotel mempunyai citra yang baik di mata masyarakat atau kalangan pariwisata (publik eksternal), namun demikian citra dalam publik internalnya juga

perlu untuk dijaga, disinilah komunikasi organisasi yang mempunyai peran penting dalam menumbuhkan iklim *supportiveness*.

Iklim *supportiveness* mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kinerja karyawan perusahaan, dengan kata lain karyawan sebagai publik internal mempunyai pengaruh besar terhadap pendapatan perusahaan dan citra perusahaan itu sendiri. Pentingnya keberadaan iklim *supportiveness* ini membuat peneliti tertarik mengadakan penelitian tentang komunikasi organisasi dalam upaya membangun iklim *supportiveness*.

Penelitian ini mengambil subyek karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta. Peneliti merasa tertarik mengambil subyek di hotel tersebut karena hotel ini telah mapan dalam keorganisasian dan iklim *supportiveness*-nya. Selain itu karena telah beroperasi sejak 1908, sehingga telah mempunyai banyak pengalaman dalam pengelolaan industri akomodasi perhotelan. Terlebih karena letaknya yang sangat strategis yaitu di pusat keramaian kota Yogyakarta, dan munculnya berbagai hotel baru yang menyuguhkan konsep modern, sehingga banyak bermunculan kompetitor, namun hotel Inna Garuda masih menduduki hotel Terbaik di Yogyakarta. Inilah salah satu prestasi yang masih menjadikan peneliti tertarik melakukan penelitian di hotel ini. Dengan telah terbentuknya iklim *supportiveness* di Hotel Inna Garuda ini, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Komunikasi Organisasi dalam membangun Iklim *Supportiveness* studi Deskriptif pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah terurai diatas, timbul permasalahan yang menarik minat penulis melakukan sebuah penelitian. Di mana dengan penelitian ini penulis akan mencoba menjawab permasalahan dengan rumusan masalah berikut ini:

“Bagaimanakah komunikasi organisasi dalam upaya membangun iklim *supportiveness* pada karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, menggali, menghubungkan dan meramalkan suatu kejadian. Setiap penelitian yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Jadi, tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana komunikasi organisasi yang dijalankan di hotel Inna Garuda Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui sejauh mana iklim *supportiveness* yang telah dibangun oleh karyawan hotel Inna Garuda Yogyakarta

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi pada pengembangan penelitian di bidang disiplin ilmu komunikasi, khususnya berkaitan dengan komunikasi organisasi
 - b. Dapat dijadikan acuan sebuah penelitian dengan mengaplikasikan teori-teori komunikasi tentang proses komunikasi dan dampaknya terhadap iklim komunikasi

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau evaluasi bagi pihak Inna Garuda Yogyakarta dalam meningkatkan profesionalisme kerja melalui iklim komunikasi dan sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan hotel melalui iklim *supportiveness* pada karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang keorganisasian Inna Garuda Yogyakarta, sehingga sistem keorganisasi hotel dapat lebih teratur dan terarah.

E. Tinjauan Pustaka

Guna mendukung penelitian ini, maka sebelumnya peneliti telah melakukan observasi dan pengamatan dari berbagai literatur hasil penelitian terdahulu yang setema dengan penelitian ini. Dengan demikian peneliti dapat mengatakan bahwa judul yang sedang diteliti belum pernah dilakukan.

Dalam penelitian ilmu komunikasi khususnya konsentrasi *Public Relations* ada beberapa yang mengambil penelitian yang berkaitan dengan iklim komunikasi. Dari beberapa rujukan tersebut peneliti mengambil sebagai referensi atau rujukan untuk melakukan penelitian ini. Selain mengambil referensi di bidang iklim komunikasi, peneliti juga mengambil referensi penelitian pada obyek yang sama yaitu Hotel Inna Garuda Yogyakarta

Ada beberapa penelitian yang mengambil tema iklim komunikasi organisasi, peneliti mengambil contoh penelitian yang dilakukan oleh Arif Sidiq, mahasiswa jurusan Ilmu Komunikasi angkatan 2009 Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta dengan judul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai” dengan metode survey pada Kantor Wilayah Pajak Yogyakarta. Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh positif dan besaran pengaruh antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor Wilayah Pajak Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan terjadi kecenderungan yang menurun antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi yang meningkat akan menurunkan kinerja dari pegawai. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang iklim komunikasi, perbedaannya adalah iklim komunikasi dalam penelitian ini adalah pengaruhnya sedangkan penelitian yang dilakukan penulis nantinya iklim komunikasi menjadi tujuan. Perbedaan yang lain adalah dari segi metode penelitian, metode penelitian yang dilakukan Arif Sidiq menggunakan metode Kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan deskriptif kualitatif.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Saif Haromain Al-Fashli mahasiswa jurusan ilmu perpustakaan angkatan 2007 Universitas Indonesia dengan judul “Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan Universitas Indonesia”. Skripsi tersebut ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah iklim komunikasi dipengaruhi oleh kesibukan, kurangnya keterbukaan dan kurangnya pemahaman visi dan misi dalam pekerjaan, sedangkan ditinjau dari nilai pembentukan iklim organisasi, nilai-nilai yang telah ada telah berjalan kondusif secara keseluruhan. Perbedaannya, Penelitian ini mengamati pola komunikasi nilai yang membentuk iklim komunikasi itu sendiri,

sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah menganalisis tingkah laku *supportive* yang terbangun dari iklim komunikasi yang ada.

Selain kedua skripsi tersebut penulis juga mengambil referensi skripsi milik Media Gustriana mahasiswa angkatan 2008 program studi ilmu komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan judul “Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Dalam Menghadapi Persaingan Pasar (studi deskriptif pada hotel Inna Garuda Yogyakarta)”. Persamaan penelitian ini adalah pengambilan subyek penelitian di hotel Inna Garuda Yogyakarta dan metode penelitiannya. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitiannya. Objek penelitian dari skripsi oleh Media adalah strategi pemasaran terpadu yang dilakukan oleh hotel Inna Garuda Yogyakarta sedangkan penelitian yang nantinya dilakukan objeknya yaitu komunikasi organisasi dalam membangun iklim *supportiveness*

F. Landasan Teori

Teori adalah gagasan atau ide bagaimana sesuatu dapat terjadi, memandu orang memahami berbagai hal dan memberikan keputusan mengenai tindakan apa yang harus dilakukan.

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi mempunyai definisi yang sangatlah luas, sehingga tidak ada definisi tunggal dari Komunikasi. Frank Dance (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:4) menjelaskan ada tiga poin perbedaan konseptual untuk membentuk dimensi komunikasi, yang pertama dari tingkat pengamatan komunikasi dapat diartikan sebagai proses yang menghubungkan semua bagian-bagian yang

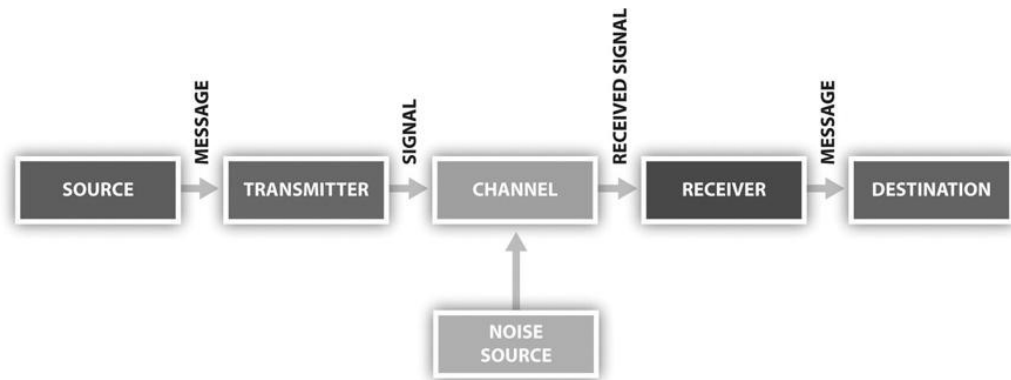
terputus, dan merupakan sebuah sistem untuk menyampaikan informasi berupa perintah.

Yang kedua yaitu dari segi tujuan, komunikasi merupakan sebuah proses menyamakan dua atau beberapa hal mengenai kekuasaan terhadap seseorang maupun beberapa orang. Dan perbedaan yang terakhir adalah melalui penilaian normative, komunikasi dapat dikatakan berhasil jika “komunikasi merupakan pertukaran sebuah pemikiran atau gagasan”.

Setiap pakar komunikasi memiliki model dan definisi yang berbeda mengenai komunikasi. Salah satunya model komunikasi yang dijelaskan Shanon. Model proses komunikasi oleh Shanon (dalam Liliweri, 2011:66) melalui delapan proses yang masing-masing saling berkaitan. Dari model komunikasi oleh Shanon dijelaskan proses komunikasi berawal dari sumber informasi tersebut yang pertama yaitu *Source*, sumber informasi ini berupa maksud yang akan disampaikan komunikator berupa *Message* (Pesan), selanjutnya pesan tersebut disampaikan melalui alat atau media, transisi ini disebut *Transmitter*. Selanjutnya pesan disampaikan menggunakan *Signal* yaitu sesuatu yang mengalir melalui saluran (*Channel*). Dalam penyampaian pesan tersebut ada hambatan transmisi pesan dari pengirim kepada penerima yang disebut *Noise*, gangguan ini distorsi pesan sehingga menimbulkan kesalahan informasi yang diterima. Sampai akhirnya pesan tersebut diterima oleh penerima pesan atau disebut dengan *Receiver*, istilah Shanon mengartikan penerima ini adalah organ tubuh yang menerima pesan, misalnya adalah telinga menerima dan menguraikan pesan yang selanjutnya akan

ditangkap pesannya oleh *Destination* atau komunikan yang dimaksudkan komunikator.

Gambar 1
Model Komunikasi Shanon



Sumber : <http://2012books.lardbucket.org>

Menurut Seiler komunikasi mempunyai empat prinsip dasar antara lain sebagai suatu proses, yaitu komunikasi adalah suatu kegiatan yang berulang dan terus menerus tanpa ada awal dan akhir, komunikasi disini juga dapat berubah-ubah dan dapat menimbulkan perubahan. Yang kedua komunikasi adalah suatu sistemik, yaitu komunikasi berjalan secara sistematis sesuai dengan alur berjalannya pesan dari komunikator ke komunikan. Prinsip yang ketiga komunikasi bersifat interaksi dan transaksi, yang dimaksudkan interaksi adalah komunikasi untuk saling bertukar pesan, dan bila penyampaian pesan secara langsung tatap muka dan menimbulkan timbal balik secara langsung berarti komunikasi ini bersifat transaksi. Prinsip yang terakhir yaitu komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja.

Dari penjelasan mengenai definisi dan model komunikasi diatas, peneliti dapat menyimpulkan komunikasi yang efektif merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu dan menimbulkan efek tertentu berupa umpan balik. Setelah mendefinisikan komunikasi, untuk memahami komunikasi organisasi, penulis juga mendefinisikan organisasi. Ada banyak pendapat untuk mendefinisikan organisasi. Schein (dalam Muhammad, 2009:23) mengatakan organisasi adalah suatu koordinasi rasional sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Walaupun terdapat banyak pendapat dari pengertian organisasi, ada tiga hal yang selalu dikemukakan yaitu: organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

Koordinasi sangat diperlukan dalam organisasi untuk menghubungkan antara satu bagian dengan bagian lain agar dapat bekerja sesuai tugasnya, organisasi mempunyai peran sesuai dengan jenis organisasinya, suatu organisasi dapat terbentuk bila ada lebih dari satu orang diperlukan untuk melakukan suatu usaha. Hal ini muncul karena tugas dari suatu organisasi terlalu kompleks bila harus dikerjakan oleh satu orang (Muhammad, 2009:24).

Scott (dalam Pace dan Faules, 2013:63) menyatakan bahwa “satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi... adalah suatu sistem”. Dia mengungkapkan bagian terpenting dalam sistem adalah individu

dan kepribadian setiap orang dalam berorganisasi; struktur formal; pola interaksi informal; pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan dan lingkungan fisik pekerjaan.

Untuk dapat memahami lebih dalam mengenai hubungan antar manusia dalam organisasi, terdapat beberapa teori yang menjelaskan komunikasi dalam organisasi. Salah satu teori yang menjelaskan perilaku komunikasi organisasi dalam membangun iklim *supportiveness* yaitu “Teori Empat Sistem” dari Rensis Linkert. Linkert telah melakukan penelitian tentang perilaku manusia dalam organisasi. Linkert menyatakan perusahaan yang ingin meraih keuntungan maksimal dalam memiliki hubungan baik dengan karyawan sekaligus meraih kinerja dan produktivitas yang tinggi, maka setiap organisasi harus memaksimalkan sumber daya mereka (Littlejohn dan Foss dalam Morissan, 2009: 70).

Linkert dalam buku Morissan yang berjudul Teori Komunikasi Organisasi (2009:21) menjelaskan bahwa organisasi mempunyai berbagai tipe gaya manajemen, namun dia menyatakan ada empat sistem yang utama yaitu eksploitatif-otoritatif, benevolen-otoritatif, konsultatif, dan kelompok partisipatif, berikut akan dijelaskan penjabarannya secara lebih rinci, seperti yang dituliskan peneliti pada tabel 1.

Tabel 1.

Teori Empat Sistem oleh Linkert

<p>Sistem 1 Exploitatif-Otoritatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pada sistem ini, manajemen menggunakan rasa takut dan ancaman kepada bawahan. • Pimpinan memutuskan segala persoalan tanpa meminta umpan balik dari bawahan. • Motivasi terbentuk karena adanya ancaman. • Komunikasi berlangsung dari atas kebawah, dengan sebagian besar keputusan diambil oleh pimpinan.
<p>Sistem 2 Benevolen-Otoritatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja terbentuk jika ada penghargaan dan hadiah (reward). • Informasi dapat mengalir dari bawah keatas namun terbatas pada hal-hal yang ingin didengar oleh atasan. • Pimpinan mengambil keputusan terkait dengan kebijakan tertentu, namun mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil jenis keputusan tertentu. • Rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan dan manager tingkat menengah sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki. • Rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki.
<p>Sistem 3 Konsultatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan dan bawahan sedikit sekali melakukan komunikasi. • Pada sistem ini pimpinan berkonsultasi dengan karyawan atau bawahan, namun pimpinan tetap

	<p>memegang kontrol perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan cukup memberikan kepercayaan pada bawahan, walaupun belum sepenuhnya. • Komunikasi mengalir, baik secara vertikal maupun horizontal. Terdapat semangat kerja kelompok yang cukup memadai, walaupun memotivasi yang muncul masih berdasarkan penghargaan atau hadiah yang dijanjikan. • Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan sudah menjangkau manajer tingkat rendah.
<p>Sistem 4 Kelompok Partisipatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan memberikan peluang sepenuhnya kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian terdapat kepercayaan besar terhadap karyawan. • Motivasi terbentuk karena adanya penghargaan ekonomi berdasarkan tujuan yang ditentukan bersama. • Seluruh individu pada tiap tingkatan memiliki rasa tanggung jawab yang riil untuk mencapai tujuan organisasi. • Komunikasi berlangsung secara intensif dalam segala arah secara terbuka dan terus terang serta hubungan atasan bawahan yang dekat. • Pengambilan keputusan melalui proses dalam kelompok, dan masing-masing kelompok terhubung satu sama lain melalui individu yang menjadi anggota dari beberapa kelompok.

Sumber: Morissan (2009:70)

Pilihan untuk sistem ke empat partisipatif adalah pilihan yang baik namun untuk membangunnya tergantung sifat dari pemimpin itu sendiri, untuk sistem ke empat ini akan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi, sedangkan sistem yang bersifat otoriter akan sulit untuk membangun karyawan yang loyal. Begitupun target dan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh sesuai dengan iklim kerja yang ada berdasarkan empat sistem Linket yang ada dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian komunikasi dan dikaitkan dengan keorganisasian, dan didukung teori organisasi, komunikasi didalam organisasi sangat penting. Karena komunikasi juga merupakan faktor penentu keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Maka, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Komunikasi organisasi merupakan sistem yang menyangkut pertunjukan dan penafsiran pesan dan diantara lusinan atau bahkan ratusan individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka, yang mempunyai gaya berlainan dalam berkomunikasi, mengelola, dan memimpin yang dimotivasi oleh kemungkinan yang berbeda; yang berada pada tahap perkembangan berlainan dalam berbagai kelompok; yang mempersepsikan iklim komunikasi yang berbeda (Pace dan Faules, 2013: 32). Komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana

mereka terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi (Pace dan Faules, 2013: 33)

Goldhaber (dalam Muhammad, 2009: 67) menjelaskan komunikasi organisasi adalah proses saling menukar pesan dalam satu hubungan jaringan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah. Dalam definisi Goldhaber mengandung tujuh konsep kunci dari komunikasi organisasi, konsep kunci tersebut antara lain: Proses, Pesan, Jaringan, Saling tergantung, Hubungan, Lingkungan, Ketidakpastian.

Berdasarkan interaksinya Arni Muhammad dalam bukunya komunikasi organisasi (2009: 158) menjelaskan komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi tiga kategori yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi publik.

a. Komunikasi Interpersonal

Dalam komunikasi intrapersonal terjadi dalam diri sendiri, sehingga hanya seorang yang terlibat. Namun komunikasi interpersonal melibatkan setidaknya dengan seorang lainnya atau antara dua orang dan menunjukkan umpan balik secara langsung.

Menurut Roger (dalam Muhammad, 2009: 176) hubungan interpersonal akan terjadi secara efektif apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut :

- 1) Bertemu satu sama lain secara personal

- 2) Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti
- 3) Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai dan keberatan
- 4) Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain.
- 5) Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti.
- 6) Memerlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

Komunikasi interpersonal sangat berpengaruh pada iklim komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi interpersonal dapat membangun hubungan kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan, dengan kepercayaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

b. Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Bila salah satu komponen ini hilang, maka individu tidak berkomunikasi dalam kelompok kecil.

Kelompok kecil merupakan organisasi kecil yang mempunyai empat komponen dasar yaitu input atau masukan, proses, output atau hasil dan balikan. Ada beberapa karakteristik dari komunikasi kelompok kecil yang membedakannya dengan komunikasi yang lain, karakteristik yang pertama adalah pertemuan ramah tamah, karakteristik yang kedua adalah personaliti kelompok, personaliti kelompok ini akan mempengaruhi tingkah laku diantara anggota kelompok.

Karakteristik yang ketiga yaitu kekompakan, ini berhubungan dengan keinginan mereka untuk bersama dan didasarkan pada kebutuhan tiap individu. Kekompakan ini sangat berpengaruh pada hasil tugas yang dikerjakan anggota organisasi. Karakteristik yang keempat yaitu komitmen terhadap tugas. Aktivitas individu lainnya dalam kelompok yang dekat hubungannya dengan komitmen adalah motivasi. Dan karakteristik yang kelima yaitu besarnya kelompok. Jumlah anggota kelompok mempengaruhi orientasi kerja yang dijalankan anggota, anggota kelompok yang ideal adalah jangan kurang dari tiga dan lebih dari sembilan.

Karakteristik yang keenam yaitu norma kelompok, yaitu aturan dan pedoman yang digunakan oleh kelompok itu sendiri maupun beberapa faktor eksternal di luar kelompok. Karakteristik yang terakhir yaitu saling tergantung satu sama lain. Interaksi komunikasi organisasi yang selanjutnya yaitu interaksi komunikasi publik.

c. Komunikasi Publik

Kelompok publik yaitu proses pertukaran pesan oleh pihak internal organisasi maupun pihak eksternal baik secara langsung atau melalui media tertentu. Komunikasi publik melibatkan komunikan yang besar dan beorientasi pada pemberi pesan atau komunikator. Tujuan dari komunikasi publik adalah untuk menjaling hubungan antara organisasi dengan pihak luar organisasi.

Komunikasi publik ini dirasa penting karena bertujuan untuk menyediakan informasi bagi publik sehingga dapat merubah sikap publik terhadap perusahaan. Hal ini juga berlaku untuk publik internal perusahaan, berdasarkan tipenya komunikasi organisasi terdapat dua yaitu untuk pemberian informasi dan mencari komitmen, ini yang selanjutnya menentukan keberhasilan komunikasi publik dalam organisasi (Muhammad, 2009: 198-199)

2. Iklim *Supportiveness*

Iklim menurut kamus besar bahasa Indonesia memiliki dua arti. Arti pertama iklim sebagai keadaan hawa (suhu, kelembapan, awan, hujan, dan sinar matahari) pada suatu daerah dalam jangka waktu yang lama (30 tahun). Arti kedua iklim sebagai suasana atau keadaan. Sedangkan definisi singkat dari komunikasi adalah penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan melalui media tertentu dan menghasilkan timbal balik.

Iklim komunikasi mempunyai hubungan dengan iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh cara anggota organisasi berkomunikasi dan

bertingkah laku. Iklim komunikasi perlu dibentuk dalam organisasi karena adanya *relationship* dalam organisasi akan mendorong para anggotanya dapat bersikap terbuka dan membangun iklim positif dalam organisasi.

Poole dalam Littlejohn (2009:376-377) menjelaskan suatu perusahaan terdiri dari dua generasi pegawai, pertama yaitu kelompok yang telah cukup lama di perusahaan tersebut dan kelompok lain yang terdiri banyak pegawai baru. Pada dasarnya keduanya mempunyai susunan konsep dasar yang sama namun mengalami iklim yang berbeda. Dari konsep inti ini, ada empat elemen iklim *kernel* yang muncul dalam organisasi, antara lain:

- a. perusahaan mempunyai susunan formal yang kaku dan seringkali membatasi
- b. kontribusi terhadap keuntungan sangat penting
- c. pekerjaan yang kreatif lebih dihargai daripada pekerjaan rutin
- d. komitmen pegawai sangat penting

Keempat iklim *kernel* ini diartikan berbeda kedalam iklim terhadap kedua generasi tersebut. Pada generasi pertama percaya bahwa “tekanan dapat dikendalikan”, bahwa “ada ruang untuk pertumbuhan”. Namun pegawai generasi kedua percaya bahwa “tekanan menghalangi kinerja” dan bahwa “hanya ada sedikit ruang untuk pertumbuhan”

R. Wayne Pace dan Don F. Faules (2013: 147) menjelaskan Iklim komunikasi merupakan persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Sebagaimana yang terjadi pada iklim cuaca, iklim organisasi dapat diperoleh dari persepsi yang timbul dari kesan yang didapat saat kunjungan atau hubungan. Walaupun kesan yang didapat dalam waktu singkat namun seseorang dapat menafsirkan iklim komunikasi dalam organisasi tersebut untuk jangka panjang.

Iklim komunikasi menjadi penting karena mempengaruhi cara hidup seseorang, dan mengaitkan dengan konsep, perasaan, harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Redding (Pace dan Faules, 2013: 148) mengatakan bahwa :

“iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada ketrampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”

Iklim komunikasi menjadi salah satu pengaruh yang penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Terdapat lima dimensi iklim komunikasi menurut Redding (dalam Muhammad, 2009:85), antara lain *supportiveness*, partisipasi pengambilan keputusan, kepercayaan, keterbukaan dan keterusteraan, tujuan kinerja tinggi. Iklim *supportiveness* merupakan sikap bawahan yang mengamati hubungan komunikasi dengan atasan untuk membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.

Gibb (dalam Muhammad, 2009: 85-86) menegaskan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarah kepada iklim *supportiveness*. Tingkah laku tersebut diantaranya:

- a. Deskripsi, anggota organisasi menfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang diamati dari pada evaluasi secara subjektif dan emosional.
- b. Orientasi Masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka pada pemecahan masalah secara bersama.
- c. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan sesuai dalam berespons yang terjadi.
- d. “Empathi”, anggota organisasi memperlihatkan perhatian pada anggota organisasi lain.
- e. Kesamaan, anggota organisasi mempunyai posisi yang setara, tidak memperhatikan kedudukan dan kekuasaan.
- f. “Provisionalism”, anggota organisasi bersifat fleksibel sesuai dengan tempat dan situasi komunikasi yang berbeda-beda.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah suatu cara atau prosedur yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian. Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diteliti dengan memandang subjek dan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagai mana adanya. Data yang dikumpulkan dari penelitian deskriptif

kualitatif berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka (Moleong, 2010:11). Pelaksanaan metode penelitian deskriptif tidak terbatas sampai pada pengumpulan dan penyusunan data tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang data tersebut selain itu semua yang dikumpulkan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu dengan menggambarkan fakta dan peristiwa yang terjadi di Hotel Inna Garuda Yogyakarta melalui wawancara, catatan lapangan, dan hasil dokumentasi, kemudian peneliti mendeskripsikan dan menganalisis satu demi satu kejadian yang terjadi di tempat penelitian untuk dianalisis lebih lanjut sebagai prosedur memecahkan masalah.

Penelitian jenis ini didasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan komunikasi organisasi yang dijalankan Hotel Inna Garuda Yogyakarta dalam membangun iklim *supportiveness*

2. Subyek dan Objek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah pihak hotel Inna Garuda Yogyakarta dengan menunjuk orang-orang yang dirasa penting dan mampu memberikan informasi yang relevan tentang penelitian ini. Setelah mendapatkan persetujuan dan rekomendasi dari pihak hotel Inna Garuda Yogyakarta maka yang akan menjadi subyek dari penelitian ini adalah:

- a. *Publik Relations Manager* Hotel Inna Garuda, Bapak Iskandar

- b. *Human Resource Development Manager* atau *Man Power Manager*
Hotel Inna Garuda, Bapak Ari Wibowo
- c. *Training Manager* Hotel Inna Garuda, Bapak Eko Darminto

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan ketiga informan tersebut untuk mendapatkan data yang peneliti perlukan.

Objek penelitian ini adalah komunikasi organisasi dalam upaya membangun iklim *supportiveness* di Hotel Inna Garuda Yogyakarta.

3. Jenis Data

Jenis data dibedakan menjadi dua yakni data primer dan data sekunder yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung di lapangan. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk data primer adalah dengan melakukan wawancara terhadap narasumber.

Untuk memperoleh data primer, peneliti akan melakukan penelitian langsung di hotel Inna Garuda Yogyakarta. Dan akan melakukan wawancara pada subyek penelitian yang telah dijelaskan pada poin diatas.

b. Data sekunder

Merupakan data yang digunakan untuk mendukung atau menunjang data primer sebagai literatur guna melengkapi data yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder berupa observasi dan dokumentasi, kliping surat kabar baik berupa data yang telah

didokumentasikan maupun berdasarkan wawancara dengan responden yang memiliki informasi tambahan serta sumber – sumber lainnya.

4. Metode Pengumpulan Data

Langkah awal yang terpenting dalam melakukan penelitian adalah pengumpulan data, dalam pengumpulan data ini, peneliti menggunakan tiga cara pengumpulan data, yaitu:

a. Metode Interview

Interview sering disebut juga dengan wawancara atau kuesioner lisan. Interview adalah percakapan antara dua pihak, di mana yang satu sebagai pewawancara (interviewee) dengan maksud dan tujuan tertentu. Sedangkan obyek wawancara ditujukan kepada divisi atau bagian yang berhubungan dengan karyawan Inna Garuda Yogyakarta.

b. Metode Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk mengetahui data-data tentang Hotel Inna Garuda Yogyakarta yang belum ditemukan dari metode-metode pengumpulan data lainnya. Seperti dokumen-dokumen *company profile* hotel, tulisan maupun pemberitaan di media massa yang memungkinkan penelitian ini menjadi lebih lengkap dan valid.

c. Metode Observasi

Observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis dari fenomena-fenomena yang diselidiki (Hadi, Sutrisno. 1980:62). Metode observasi ini digunakan untuk mendapatkan data pendukung penyelidikan mengenai pola komunikasi yang terjadi.

Observasi dibagi menjadi dua, yaitu observasi partisipan dan non-partisipan. Observasi partisipan adalah memantau dan terjun langsung ke dalam kegiatan ataupun kejadian-kejadian yang ada. Sedangkan observasi non-partisipan adalah penelitian di mana peneliti hanya memantau fenomena-fenomena yang ada tanpa menjadi bagian kegiatan tersebut. Pada observasi ini peneliti menggunakan observasi non-partisipan, di mana peneliti hanya memantau kegiatan dan interaksi dari karyawan atau staff Hotel Inna Garuda Yogyakarta. Pada observasi ini yang diamati peneliti adalah iklim *supportiveness* antar karyawan Inna Garuda.

5. Metode Analisis Data

Menurut Bogdan & Biklen (dalam Moleong, 2010: 248) Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Dalam penelitian deskriptif ini, metode analisis data yang digunakan adalah analisis model *Miles & Huberman* dalam buku *Metode Penelitian Kualitatif* (Moleong: 2010: 287), di mana dijelaskan bahwa analisis data yang mana meliputi:

a. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan berdasarkan teknik pengumpulan data yang telah dipaparkan di atas yang meliputi interview, dokumentasi, observasi di subyek penelitian yang telah ditentukan.

b. Reduksi Data

Pada dasarnya data yang dapat kita peroleh di lapangan jumlahnya cukup banyak maka dari itu peneliti perlu mereduksi data. Mereduksi data merupakan proses seleksi atau pemilihan data, menggolongkan, mengarahkan, merangkum, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan dan verifikasi.

c. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini seluruh data di lapangan yang berupa hasil wawancara dan dokumentasi akan dianalisis sesuai dengan teori yang telah dipaparkan sebelumnya. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Penyajian data ini harus mengacu pada rumusan masalah yang dijadikan sebagai pertanyaan penelitian sehingga yang tersaji adalah deskriptif mengenai kondisi yang menceritakan dan menunjukkan permasalahan yang ada.

d. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan merupakan hal penting sebagai upaya untuk melakukan justifikasi temuan peneliti. Justifikasi dilakukan dengan cara menarik hubungan dari latar belakang permasalahan dan tujuan penelitian untuk mencari jawaban hasil penelitian yang selanjutnya dianalisis. Dengan demikian, kesimpulan merupakan penegasan dari temuan penelitian yang telah dianalisis. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

6. Keabsahan Data

Berdasarkan analisis data yang dilakukan tahap selanjutnya adalah menentukan teknik keabsahan data, agar penelitian ini valid. Menurut Moleong (2010:321) keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi 'positivisme' dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Berkaitan dengan keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi.

Moleong (2010: 330) menjelaskan triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin (dalam Moleong, 2010: 330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan sumber, metode, penyidik, dan teori.

Penelitian ini nantinya menggunakan triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, dalam Moleong 2010: 330). Dalam metode pengumpulan data sebelumnya, peneliti telah menjelaskan menggunakan tiga sumber data yang akan diperoleh yaitu dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Dari sini peneliti akan membandingkan dari masing-masing hasil data yang telah didapat dari pengambilan data yang berbedam, dan kemudian menarik kesamaan pandangan, pendapat dan pemikiran dari tema yang diteliti yaitu komunikasi organisasi dalam upaya membangun iklim *supportiveness*.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian mengenai komunikasi organisasi dalam membangun iklim supportiveness karyawan dapat terlihat pada interaksi komunikasi organisasi antar karyawan hotel Inna Garuda dan perilaku supportiveness yang terjalin antar karyawan Hotel Inna Garuda. Terdapat tiga bentuk interaksi komunikasi organisasi pada karyawan hotel Inna Garuda yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil dan komunikasi publik. Interaksi komunikasi interpersonal sering dilakukan oleh pimpinan dan bawahan saat bawahan menyampaikan keluhan atau membutuhkan masukan atas kinerjanya. Komunikasi kelompok kecil yang terjadi antara karyawan hotel Inna Garuda dibagi menjadi dua tujuan yaitu tujuan personal dan tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Pada tujuan personal biasanya terjadi secara tidak sengaja seperti saat berkumpul makan siang di EDR, sedangkan tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan dilakukan karyawan disaat melakukan pekerjaan atau berkumpul membahas *problem solving* dari tiap divisi. Interaksi komunikasi organisasi yang terakhir yaitu komunikasi publik, tipe komunikasi publik dalam organisasi dibedakan menjadi dua yaitu sebagai pemberian informasi dan mencari komitmen. Komunikasi publik hotel Inna Garuda sebagai pemberian informasi dapat menggunakan media seperti informasi melalui papan pengumuman dan pemberian informasi secara langsung yaitu dengan melalui forum-forum pertemuan

antar karyawan seperti sarasehan. Komunikasi publik untuk mencari komitmen dilakukan atasan saat sebelum memulai membahas sesuatu saat pertemuan, komunikasi publik untuk mencari komitmen disini dimaksudkan agar karyawan lebih semangat dan yakin dalam menjalankan tugasnya.

Dari ketiga interaksi komunikasi organisasi yang dilakukan karyawan hotel Inna Garuda akan membangun suatu kedekatan dan kepercayaan dari karyawan keatasan beggitupun sebaliknya, dengan adanya kedekatan tersebut maka secara langsung akan membangun iklim *supportiveness*. Masing-masing tingkah laku saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain. Adanya interaksi komunikasi organisasi yang dilakukan merupakan bentuk awal kedekatan dari karyawan yang selanjutnya kedekatan tersebut menjadikan sikap dukungan atau *supportiveness*. Antar semua divisi membangun dukungan agar dapat mencapai tujuan bersama hotel Inna Garuda. Iklim *suppportiveness* tersebut nampak dalam peristiwa-peristiwa dibawah ini, antara lain:

1. Deskripsi, sikap deskripsi pada karyawan hotel Inna Garuda terbangun karena seringnya interaksi komunikasi interpersonal diatara karyawan. sikap deskripsi ini terjadi karena adanya kedekatan dan kepercayaan karyawan, karena mereka lebih nyaman menyampaikan secara interpersonal gagasan (sikap deskripsi) yang mereka miliki.
2. Orientasi masalah, dilakukan saat pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama melalui forum pertemuan rutin, dan

membahas segala hal mengenai hotel seperti pemasukan dan pengeluaran sebagai bahan evaluasi hotel untuk kedepan.

3. Spontanitas, karyawan hotel Inna Garuda melakukan tindakan spontanitas dalam dua hal yaitu tindakan dan sikap. Mereka bersedia menggantikan dan membantu bisa pada bagian lain membutuhkan bantuan. Sikap spontanitas ditunjukkan karyawan dengan seringnya karyawan melakukan komunikasi dengan bahasa informal.
4. Empathi, banyak kegiatan dari karyawan hotel Inna Garuda yang menunjukkan adanya rasa empathi, salah satunya adalah kesediaan dalam saling membantu seperti dalam tindakan spontanitas, selain itu empathi dalam hal pemberian reward kepada karyawan yang berprestasi oleh manajemen yang diwakili langsung oleh GM.
5. Kesetaraan, sikap ini ditunjukkan saat setiap karyawan menunjukkan kedekatan walaupun berbeda kedudukan, hal ini ditunjukkan dengan pola komunikasi informal yang sering dilakukan saat memberikan instruksi pekerjaan secara langsung. Kedekatan ini menunjukkan adanya tingkah laku kesamaan atau kesetaraan yang dampaknya akan meningkatkan rasa empathi antar karyawan
6. Provisionalism. Keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah menunjukkan bahwa pendapat atasan bukan satu-satunya pendapat yang digunakan dalam memecahkan masalah hotel. Hal ini berkaitan dengan tingkah laku provisionalism yaitu pendapat pimpinan merupakan kesetaraan, dan membutuhkan pelengkap dari karyawan lainnya.

B. Saran

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dan kesimpulan seperti tersebut diatas, berikut disampaikan saran-saran yang diharapkan dapat menyempurnakan iklim supportiveness di hotel Inna Garuda Yogyakarta, saran peneliti yaitu:

1. Atasan memberikan kepercayaan 100% kepada karyawan, ini akan memberikan keleluasaan karyawan dalam menjalankan tugasnya, selain itu kepercayaan tersebut akan menimbulkan adanya kedekatan atasan dengan karyawan dan dapat mempermudah karyawan mengetahui arah tujuan organisasi.
2. Kegiatan pertemuan besar (general meeting) sebaiknya dapat dilakukan rutin setiap bulan sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi rutin setiap bulannya, agar kinerja karyawan dapat lebih baik dari bulan per bulan.
3. Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan dalam orientasi masalah harus dapat dipertahankan, agar iklim kesetaraan dan orientasi masalah dapat dipertahankan antar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al- Qur'an. 1998. Surabaya: Mekar
- Amalee, Irfan, (ed). 2009. Tafsir dan Terjemahan Al Qur'an: I Love My Al-
Qur'an. Bandung: Pelangi Mizan
- Hadi, Sutrisno. 1980. *Metode Research Jilid I*. Yogyakarta: Yayasan
Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Kasali, Rhenald. 2006. *Chage: Tak Peduli Seberapa jauh jalan salah yang
anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: Gramedia
- Liliweri, Alo. 2011. *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta : Kencana.
- Littlejohn, Stephen W dan Foss, Karen A. 2009.*Teori Komunikasi*. (Terj).
Jakarta: Salemba Humanika
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja
Rosdakarya
- Morissan. 2009. *Teori Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2013. *Komunikasi Organisasi Strategi
Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori dan Aplikasi*. Jakarta:
Salemba Empat

Skripsi

- Al-Fashli, Saif Haromain. "Iklim Komunikasi Organisasi Perpustakaan
Universitas Indonesia". Skripsi. Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya.
Universitas Indonesia Depok
- Gustriana, Media. "Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Dalam
Menghadapi Persaingan Pasar (Studi deskriptif pada hotel Inna Garuda
Yogyakarta)". Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora. Universitas
Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Sidiq, Arif. 2013. "Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi
Terhadap Kinerja Pegawai". Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan
Humaniora. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta

Artikel Jurnal

Danang Saputra, Artinto. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Akademik Pada Akademik Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta”. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.

Kusumaningtyas, Nur Fitri. 2010. “Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang”. Penelitian Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Yoanne. S, Bnedicta. “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi PT. Djatim Super Cooking Oil Surabaya Terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra Surabaya.

Internet

<http://alkautsar.co/?p=1187>, diakses pada 15 Januari 2014

www.arahmah.com, diakses pada 28 Februari 2014

www.coremap.or.id/download/Mengapa_Kita_Berkomunikasi.pdf, diakses pada 17 April 2014

<http://2012books.lardbucket.org>

<http://joinmun.ugm.ac.id/img/gallery2/im3.jpg>

INTERVIEW GUIDE

1. Bagaimana kesan anda bekerja di Hotel Inna Garuda?
2. Bagaimana pandangan anda tentang hotel Inna Garuda dengan hotel lain?
3. Bagaimana menurut anda situasi atau hubungan kekaryawanan yang terjalin disini?
4. Bagaimana pertukaran pesan antar departement? Melalui media apa?
5. Setiap divisi atau departement mempunyai hubungan ketergantungan satu sama lain, apakah ada pengelompokan karyawan secara tidak disengaja?
6. Apakah lingkungan mempengaruhi keputusan yang akan diambil?
7. Apa yang selalu ditegaskan manajemen hotel kepada seluruh karyawannya?
8. Bentuk reward apa yang diberikan pihak hotel kepada karyawan yang berprestasi?
9. Pertanyaan mengenai Iklim Supportiveness
 - a. **Deskripsi**, anggota organisasi menfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang diamati dari pada evaluasi secara subjektif dan emosional.
 1. Seringnya pembicaraan soal pekerjaan hanya sebatas dikantor apa juga diluar jam kerja?
 2. Apakah atasan atau manajemen hotel menerima masukan dan kritikan dari setiap karyawan?
 3. Apakah masalah yang terjadi selalu di publikasikan kepada karyawan atau ada sebagian masalah yang tidak perlu disebarakan kepada semua karyawan?
 4. Apakah keputusan yang anda ambil cenderung keputusan bersama atau gagasan dari subjektivitas anda?
 - b. **Orientasi Masalah**, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka pada pemecahan masalah secara bersama.
 1. Masalah yang dihadapi hotel, misalnya keluhan dari konsumen atau masalah internal dari hotel sendiri, bagaimana cara pihak hotel mencari jalan keluar?

2. Apakah pemecahan masalah yang ditempuh melibatkan semua tingkatan karyawan?
- c. **Spontanitas**, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan sesuai dalam berespons yang terjadi.
1. Bagaimana pola komunikasi yang digunakan antar karyawan? Apakah kebanyakan komunikasi yang terjadi hanya antar teman sejawat?
 2. Bagaimana perbedaan pola dan proses berkomunikasi dengan atasan dan teman sejawat?
 3. Apakah setiap karyawan siap untuk membantu pada divisi lain? Dengan kata lain dapat bekerja sama atau saling membantu, walaupun bukan bidangnya?
- d. **“Empathi”**, anggota organisasi memperlihatkan perhatian pada anggota organisasi lain.
1. Apakah atasan memberikan kepercayaan kepada anda secara penuh?
 2. Kegiatan rutin apa saja yang diadakan pihak hotel untuk karyawan?
 3. Bentuk perhatian apa yang anda berikan kepada karyawan lainnya?
- e. **Kesamaan**, anggota organisasi mempunyai posisi yang setara, tidak memperhatikan kedudukan dan kekuasaan.
1. Bagaimana hubungan antar karyawan di sini? Apakah ada istilah senioritas dalam bekerja?
 2. Bagaimana cara top manajemen menginformasikan info terbaru hotel kepada karyawan dibawahnya?
- f. **“Provisionalism”**, anggota organisasi bersifat fleksibel sesuai dengan tempat dan situasi komunikasi yang berbeda-beda.
1. Apakah atasan terbuka dengan masukan-masukan dari karyawan?