

PERANAN KOMUNIKASI INTERNAL PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI HOTEL ASHYANA CANDIDASA BEACH RESORT KARANGASEM, BALI

I Ketut Murdana

Program Studi Magister Terapan Pariwisata, Politeknik Pariwisata Bali
Jl. Dharmawangsa Kampial, Nusa Dua Bali, Telp: (0361) 773537

murdana@ppb.ac.id

Received: August, 2021

Accepted: February, 2022

Published: March, 2022

Abstract

The research aimed at studying and analyzing the roles of internal management communication in order to increase the staff performances at Ashyana Candidasa Hotel Beach Resort, Karangasem, Bali. The primary research data are directly collected from the management of Ashyana Beach Resort Hotel as a key informan during the structured interview processes and also from the research questionnaires compilation. The informan were using abundant sampling techniques with the total numbers of 25 samples are analysed. The research revealed that 6,25% answered the 13 questions by "YES" which meant that the internal communication has run well meanwhile 5 questions were answered by "YES/NOT" or about 5,25% which meant that internal communication has not yet run well.

Keywords: roles, internal communication, staff performances

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan dan menganalisa tentang peranan komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort Karangasem, Bali. Data dalam penelitian ini berupa data primer yang diambil langsung dari Pimpinan Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort sebagai Informan/narasumber kunci/utama pada wawancara langsung secara terstruktur dan juga dengan cara pengisian kuesioner oleh para informan/narasumber. Informan/narasumber dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik sampling jenuh yaitu dari sebanyak 25 orang jumlah informan yang ada semuanya dipilih sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian bahwa berdasarkan hasil wawancara terstruktur dengan informan kunci/utama bahwa dari 10 pertanyaan yang diajukan hasilnya adalah bahwa komunikasi internal pimpinan sudah berperan dengan baik. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner sebanyak 13 pertanyaan dijawab dengan "YA" atau sebanyak 6,25% yang berrati komunikasi internal sudah berperan dengan baik, sedangkan sebanyak 5 pertanyaan dijawab dengan "YA/TIDAK" atau sebanyak 5,25% yang berarti bahwa komunikasi internal belum berperan dengan baik.

Kata kunci: peranan, komunikasi internal, kinerja karyawan

1. PENDAHULUAN

Bali merupakan salah satu primadona pariwisata Indonesia yang sudah sangat terkenal di seluruh dunia. Selain terkenal karena keindahan alamnya, terutama pantainya, pulau Bali juga sangat terkenal dengan kesenian dan budayanya yang unik dan menarik. Perkembangan pariwisata yang semakin pesat dan kompleks telah menjadikan pulau Bali sebagai salah satu destinasi pariwisata yang terpopuler di dunia saat ini. Dengan didukung oleh keindahan alamnya, keunikan adat istiadat, tradisi dan budayanya, maka potensi pengembangan aktivitas kepariwisataan di Bali masih terbuka lebar. Pulau Bali dengan atraksinya sebagai daya tarik wisata yang dikenal memiliki keindahan alam, mulai dari pantai, gunung, sungai, persawahan, serta keramah-tamahan penduduknya, serta keunikan adat istiadat, tradisi dan budaya masyarakat Bali.

Kawasan wisata tersebar hampir disetiap kabupaten dan kota yang ada di Bali, seperti misalnya kawasan wisata Kuta di kabupaten Badung, kawasan wisata Tanah Lot di kabupaten Tabanan, kawasan wisata Sanur di kota Denpasar, dan sebagainya. Candidasa merupakan salah satu kawasan wisata yang ada di Kabupaten Karangasem, provinsi Bali. Di kawasan wisata Candidasa terdapat berbagai jenis sarana akomodasi salah satunya adalah hotel, baik itu hotel berbintang maupun hotel non berbintang. Berdasarkan atas data dari Badan Pusat Statistik provinsi Bali tahun 2019 (BPS, 2019) bahwa jumlah hotel non bintang dan akomodasi lainnya di kabupaten karangasem sebanyak 200 buah, yang sebagian besar diantaranya berada di kawasan wisata Candidasa yang berupa hotel-hotel melati 1,2,3. Salah satu hotel yang ada di kawasan wisata Candidasa adalah Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort.

Berdasarkan hasil wawancara singkat secara tidak terstruktur dengan Bapak Wayan Kariasa, selaku Hotel Director, pada tanggal 3 Pebruari 2021 bahwa Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort berdiri pada tahun 1983 dan sampai dengan tahun 1988 dikelola oleh Manajemen Foster. Kemudian pada tahun 1988-1992 property dan asset hotel diambil alih oleh Bapak

Gusti Aji Tusan, Pemilik dari Candidasa Beach Bungalow I. Pada tahun 1992-2010 property dan aset hotel ditukar guling dengan Bapak Ketut Patra dari Sengkidu dan selama periode tahun itu hotel bernama Candidasa Sunrise. Pada tahun 2010 property dan aset hotel dibeli oleh Bapak Junaedi Tanu Ariwijaya (Pengusaha China dari Jakarta) dan pada tanggal 22 Desember 2010 hotel diresmikan dengan nama Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort, yang dikelola oleh PT. Ashyana Hotel.

Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort merupakan hotel non-bintang, yaitu hotel melati 1, dengan jumlah kamar sebanyak 20 kamar, yang terdiri atas 8 kamar Deluxe dan 12 kamar standar serta 1 buah restaurant yang bernama Restaurant Le-Zat Beach Restaurant. Jumlah karyawan sebanyak 25 orang, yang terdiri atas Tim Manajemen/Pimpinan sebanyak 4 orang dan karyawan, baik frontliner maupun backliner, sebanyak 21 orang untuk memudahkan penyampaian perintah, penyampaian informasi, penyampaian pesan, pelaksanaan tugas-tugas dan sebagainya didalam atau internal hotel dilaksanakan komunikasi internal hotel.

Komunikasi internal menurut Mulyadi (1998) dalam Raka Febian, dkk. (2016:24-47) adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan. Terdapat pandangan lain tentang komunikasi internal yang mengatakan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota organisasi, dengan kata lain, bahwa komunikasi internal penerima pesannya adalah orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Terkait dengan kepemimpinan, maka komunikasi internal yang baik sangat penting dimiliki oleh seorang pimpinan karena hal tersebut sangat berkaitan dengan tugasnya untuk membimbing, mempengaruhi, mengarahkan, serta mendorong karyawannya untuk melakukan tugas dan aktivitas mereka guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif umumnya memiliki kemampuan komunikasi internal yang efektif sehingga

sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi karyawan yang dipimpinnya dalam rangka meningkatkan kinerja mereka. Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari bagaimana ia melakukan tugasnya. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan kinerja yang baik, begitu pula sebaliknya jika disiplin seorang karyawan kurang baik, maka hal ini mencerminkan kinerja yang kurang baik. Di dalam sebuah organisasi hotel iklim komunikasi di lingkungan kerja hotel harus diciptakan nyaman dan bersahabat bagi karyawan agar dapat menumbuhkan rasa kekeluargaan di lingkungan kerja hotel sehingga karyawan menjadi betah dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan kerja.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas bahwa sesuai dengan pengamatan awal yang penulis lakukan dan juga wawancara singkat dengan pimpinan dan karyawan bahwa pada saat ini di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort diduga ditemui permasalahan yakni ada karyawan-karyawan yang relatif masih kurang disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai karyawan di hotel tersebut. Disamping itu beberapa kendala yang ditemui pada saat pengamatan awal seperti arus komunikasi yang tidak terlaksana dengan baik, dimana makna komunikasi yang disampaikan atasan langsung kepada bawahan, bawahan dengan atasan yang sering ditafsirkan salah seperti contohnya seorang staff housekeeping menyampaikan tentang adanya kerusakan fasilitas kamar kepada atasan (*housekeeping supervisor*) sering tidak mendapatkan tanggapan yang cepat, adanya karyawan yang tidak disiplin waktu kerja contohnya datang kerja terlambat atau pulang kerja sebelum waktunya, contoh-contoh ini merupakan data empiris awal sebagai hasil pengamatan awal dan contoh data awal ini tentu akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan, adanya karyawan-karyawan yang tidak disiplin waktu, serta kurangnya tanggung jawab kerja yang menyebabkan kinerja mereka menurun.

Adanya permasalahan dan kendala-kendala yang diduga terjadi karena komunikasi didalam lingkungan Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort tidak

berjalan dengan baik atau komunikasi yang terjadi kurang harmonis. Berdasarkan atas dugaan-dugaan permasalahan dan kendala-kendala komunikasi internal yang ada, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort dengan memfokuskan penelitian pada masalah bagaimana peranan komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang relatif masih rendah.

1.2. Landasan Teori

Menurut Yoeti (1983:25) komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih bertukar pikiran, informasi, pengetahuan, pengalaman maupun peranan. Sedangkan Siahaan (1990) dalam Bungin (2017:45) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses transisi dalam memaknakan simbol-simbol diantara individu. Dengan demikian, diantara dua orang atau lebih, dimana mereka saling mengirim dan bertukar simbol-simbol dan lainnya. Komunikasi dikatakan berjalan dengan baik apabila mereka saling mengolah dengan baik simbol-simbol itu di dalam proses komunikasi itu.

Komunikasi menurut Rogers dan Laurance (1981) dalam bukunya yang berjudul "*Communication Network*" dalam Bartono dan Ruffino (2007:10) menyatakan bahwa "*Communication as a Process in which the Participants Create and Share Information with one another in Order to Reach a Mutual Understanding*". (Komunikasi sebagai suatu proses dimana para pelakunya mencipta dan berbagi informasi satu sama lain agar mendapatkan pemahaman bersama). Jadi dalam hal ini komunikasi bersifat dua arah dan seimbang.

Muler dan Steinberg (1970) dalam Bartono dan Ruffino (2007:10-11) mengatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses yang bersifat intensional (*disengaja*), *transactional* (sebagai suatu transaksi), *processual* (sebagai interaksi yang berproses dari sejumlah variabel didalamnya) dan *symbolic* (simbolik). Dengan demikian, komunikasi merupakan sesuatu hal yang disengaja dan tidak datang dengan seadanya. Komunikasi adalah transaksi dua pihak tentang sesuatu bahan

informasi yang mereka bagi untuk diketahui bersama-sama, menyatakan suatu proses untuk memahami dan saling mengirim pesan. Dan yang terakhir adalah aktivitas simbolik, yang memakai bahasa atau yang lainnya untuk menjelaskan makna.

Selanjutnya komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu proses penyampaian pesan atau makna dari pengirim kepada penerima. Manusia dapat menggunakan berbagai sarana atau alat untuk mengungkapkan atau komunikasikan pikiran, perasaan dan keinginannya pada manusia lain. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah suatu pertukaran informasi antar individu melalui sistem simbol, tanda atau tingkah laku yang umum. Dalam proses komunikasi terdapat tiga unsur yang terlibat didalamnya, yaitu: (1) pihak yang berkomunikasi, (2) informasi yang dikomunikasikan, dan (3) alat komunikasi. Pihak yang berkomunikasi ada dua, yaitu: (1) pengirim informasi (*sender*), dan (2) penerima informasi (*receiver*). Informasi yang dikomunikasikan berupa gagasan (*idea*) yang disebut pesan atau messages. Alat komunikasi yaitu bahasa yang digunakan (Alwasilah, 1993:8-9).

Pada prinsipnya tujuan komunikasi adalah untuk saling menyampaikan pesan yang di dalamnya terdapat substansi masalah tertentu yang merupakan sesuatu hal yang penting bagi salah satu atau kedua belah pihak (Bartono dan Ruffino, 2007:70-71).

Komunikasi memiliki tujuan praktis untuk menjembatani perbedaan diantara karyawan organisasi sehingga koordinasi dan sinergi diantara mereka dapat tercapai, sehingga akan membuat suasana kerja menjadi menyenangkan dimana masing-masing individu dapat bekerja dan menikmati pekerjaannya serta mendapatkan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja dapat dicapai, maka produktivitas juga akan dapat meningkat sehingga penjualan juga akan meningkat.

Selanjutnya, tujuan komunikasi secara lengkap adalah (1) Agar semua pesan, apapun bentuk dan sifatnya, dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh semua pihak; (2) Agar pesan cepat sampai dengan cepat dan tepat akibat cara komunikasi

yang mendukung; (3) Agar berbagai kendala operasional dapat dikembangkan dan ada saling pengertian diantara pihak-pihak pendukung operasional; (4) Agar ada kontribusi seluruh anggota organisasi dalam kegiatan operasional dan terdapat pemerataan jaringan informasi; tidak terbatas pada sentra-sentra informasi di kantor departemen; (5) Agar muncul budaya komunikatif dan information oriented yang menghilangkan sekat-sekat psikologi karena posisi, jabatan, seksi, departemen, kelompok individu dan lainnya. Terakhir, tujuan komunikasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (a) tujuan jangka pendek, dan (b) tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah untuk memperlancar semua pekerjaan dan segala urusan internal. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah untuk membentuk budaya komunikatif di lingkungan perusahaan sehingga dapat melaksanakan visi perusahaan, membawa perusahaan kearah keunggulan dan memiliki citra melayani masyarakat secara optimal.

Komunikasi adalah proses menyampaikan pesan atau makna dari pengirim kepada penerima. Dalam proses komunikasi tersebut manusia dapat menggunakan berbagai sarana atau alat untuk mengungkapkan atau mengkomunikasikan pikiran, peranan dan keinginannya kepada manusia lain. Sarana dalam proses komunikasi tersebut dapat dilakukan melalui (1) Komunikasi verbal dilakukan dengan menggunakan alat bahasa. Secara sederhana bahasa dapat diartikan sebagai suatu sistem lambang yang terorganisasikan, dipakai secara umum dan merupakan hasil belajar, yang digunakan untuk menyajikan pengalaman-pengalaman dalam suatu komunitas budaya; (2) Komunikasi Non-Verbal Manusia mempersepsi manusia lainnya bukan hanya berdasarkan ucapannya atau bahasa verbalnya saja, tetapi juga melalui perilaku non-verbalnya. Melalui perilaku non-verbal kita mengetahui kondisi emosional seseorang, apakah ia sedang bersedih, kecewa, gembira, marah, dan sebagainya. Kita bisa mengetahui apakah ia setuju dengan ajakan kita, atau tidak, dia menerima tawaran kita dengan tulus atau terpaksa terlihat dari komunikasi non-

verbalnya. Komunikasi non-verbal adalah proses komunikasi yang menyiratkan pesan disampaikan tidak dengan menggunakan kata-kata. Contoh komunikasi non-verbal adalah menggunakan gerak-isyarat, bahasa tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, penggunaan pakaian, potongan rambut, dan sebagainya.

Dalam proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari bawahan kepada pimpinan, pola komunikasi pimpinan kepada dapat berbentuk: (a) Komunikasi vertikal dari atas ke bawah (*downward communication*), (b) Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), (c) Komunikasi horisontal/mendatar (*horizontal/lateral communication*), (d) Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) (Raka Febian, dkk. 2016:24-47); (Claudia Sumilat, dkk.2017:1-14); (Vallen & Abbey.1987:150-153); (Wheelhouse.1989:209-210). Masing-masing pola komunikasi tersebut diatas dapat dijabarkan sebagai berikut.

Pola komunikasi vertikal yang berasal dari atasan ke bawahan merupakan penyampaian informasi atau pesan yang dapat berbentuk perintah, instruksi, maupun prosedur untuk dijalankan bawahan dengan sebaik-baiknya. Untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang tepat, sederhana tidak bertele-tele, dan mudah dipahami dalam penyampaian pesan. Fungsi komunikasi dari atas ke bawahan adalah untuk instruksi (perintah). Dalam iklim kerja, instruksi merupakan hal yang sering dilakukan dalam konteks komunikasi dari atasan kepada bawahan. Instruksi dapat dilaksanakan secara lisan atau tertulis menurut Raka Febian, dkk. (2016:2447).

Komunikasi vertikal dari atasan ke bawahan terjadi sebagai akibat dari susunan hirerarki jabatan dan kewenangan yang dijabarkan dalam peta organisasi dan paramida manajemen berpengaruh terhadap alur informasi yang masuk dari sumber informasi ke bagian analis, ke manajemen sampai terdistribusi ke segenap jajaran organisasi yang ada dibawah kendali manajemen. Arus informasi yang mengalir dari atas ke bawah ini terjadi akibat adanya hierarki vertikal yang tak mungkin

dilompati tanpa menimbulkan masalah birokrasi dan psikologi menurut Bartono & Ruffino (2007:84-85).

Pola komunikasi dari atas ke bawah berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Menurut Katz & Kahn (1966) dalam Claudia Sumilat, dkk.(2017:4) ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atas ke bawah sebagai berikut: (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan; (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; (3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi; (4) Informasi mengenai kinerja pegawai; (5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Komunikasi dari bawah ke atas berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah menuju ke atas. Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari karyawan yang selanjutnya disampaikan kepada jalur yang lebih tinggi menurut Purwanto (2006) dalam Raka Febian, dkk. (2016:4). Lebih lanjut, menurut Vallen & Abbey (1987:153) bahwa komunikasi bawah-atas (*upward communication*) membantu pimpinan dalam aktivitas organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas memberikan ruang kepada karyawan untuk berpartisipasi pada organisasi dengan memberikan saran, usulan dan masukan kepada pimpinan. Terakhir, menurut Claudia Sumilat, dkk (2017:1) bahwa komunikasi dari bawah ke atas berarti informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ketingkat yang lebih tinggi. Hal ini berarti semua karyawan dalam sebuah organisasi mungkin berkomunikasi ke atas.

Bentuk komunikasi lain dalam organisasi hotel adalah komunikasi horizontal yang memiliki sifat koordinatif, merupakan komunikasi sejajar antar departemen dan seksi-seksi untuk berbagi masalah operasional harian, tidak saja menyangkut informasi dari atas, tetapi juga prosedur teknis dan informasi yang saling diberikan antar dua atau beberapa pihak dalam posisi yang setara menurut Bartono & Ruffino (2007:89). Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang

sama, meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dengan atasan yang sama pula. (Claudia Sumilat, dkk, 2017:5); (Raka Febian, dkk, 2016:24). Komunikasi horizontal bertujuan untuk (1) mengkoordinasikan penugasan kerja, (2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) memecahkan masalah, (4) memperoleh pemahaman bersama (5) mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, (6) menumbuhkan hubungan antar personal.

Komunikasi diagonal melibatkan antara dua tingkat organisasi yang berbeda. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran yang lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi (Gibson, et al, 1997) dalam (Sumilat, dkk, 2017:5).

Komunikasi internal adalah proses penyampaian peran-peran yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan. Komunikasi internal juga dapat dikatakan sebagai komunikasi yang dikirimkan kepada anggota organisasi. Dengan kata lain, komunikasi internal penerima pesannya adalah orang yang berada dalam organisasi tersebut (Mulyadi, 1998) dalam (Raka, Febian, dkk, 2016:24).

Organisasi hotel memiliki saluran-saluran informasi dan memerlukan komunikasi internal yang lancar untuk mencapai tujuan utamanya, yaitu penyampaian informasi internal secara cepat, tepat dan akurat. Cepat berhubungan dengan cara penyampaian dan sistem komunikasinya. Tepat berarti bahwa informasi yang dikirim relevan dengan kebutuhan pihak penerima. Sementara akurat menunjukkan kejelasan atas apa yang disampaikan itu, yaitu informasi dengan segala macam bentuk dan ragam isi dan tujuannya (Bartono & Ruffino, 2017:16).

Kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002) dalam (Raka Febian, dkk;2016:4) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, kinerja karyawan adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Claudia Sumilat, dkk; (2017:7-8) kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target.

Pengertian hotel menurut Hotel Proprietors Act (1956) dalam (Agus Sulastiyono, 2016:5-6) adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diteruna tanpa adanya perjanjian khusus. Sedangkan pengertian hotel sesuai surat keputusan Menparpostel No. KM.37/PW.340/MPPT-86 dalam (Agus Sulastiyono, 2016:6) disebutkan bahwa hotel adalah jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan, dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Dari dua pengertian hotel tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa hotel adalah jenis akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi seseorang atau sekelompok orang, menyediakan pelayanan penginapan, makanan dan minuman serta layanan lain sesuai perkembangan kebutuhan dan teknologi (Agus Sambodo & Bagyono, 2006:3).

2. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hal ini disebabkan karena penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*), yaitu penelitian dilaksanakan di area Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort pada umumnya. Disamping itu karena penelitian/metode kualitatif lebih berdasar kepada sifat fenomenologis (Gunawan, 2016:80).

Pendekatan fenomenologi menurut Darmadi (2014:290) adalah pendekatan peneliti yang mencoba mengungkap atau menjelaskan makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilaksanakan dalam situasi alami, sehingga tidak ada batasan dalam memakai atau memahami fenomena atau gejala yang dikaji.

Fenomena atau gejala yang dikaji dalam penelitian kualitatif bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), yaitu situasi sosial yang meliputi: (1) aspek tempat (*place*), (2) aspek pelaku (*actor*), (3) aspek aktivitas (*activity*), yang ketiganya berinteraksi secara sinergis (Gunawan, 2016:81).

Penerapan jenis penelitian kualitatif dalam penelitian ini karena sesuai pandangan Gunawan (2016:81) bahwa penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang digunakan dalam mengungkap permasalahan kehidupan kerja organisasi, baik pemerintah maupun swasta, dalam hal ini masalah peranan komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Ashyana Beach Resort Candidasa, sehingga hasil pemecahan masalah ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam menerapkan kebijakan dalam organisasi hotel untuk kesejahteraan karyawan.

2.2 Situasi Sosial, Informan Penelitian dan Teknik Sampling

Situasi sosial (*social situation*) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah populasi, tetapi karena dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi karena penelitian kualitatif

berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kerjanya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan kepada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang sedang dipelajari (Darmadi, 2014:61) (Sugiyono, 2016:298).

Situasi sosial (*social situation*) menurut Spradly (1980) dalam Darmadi, (2014:60) dan Sugiyono (2016:298) adalah jumlah keseluruhan wilayah dari satuan-satuan individu atau individu - individu yang karakteristiknya hendak diteliti. Situasi sosial terdiri atas: Subjek/Objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang dijadikan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya kemudian ditarik kesimpulannya.

Situasi sosial (*social situation*) tersebut terdiri atas tiga elemen, yaitu: (1) tempat (*place*), (2) pelaku (*actor*), (3) aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Jadi situasi sosial dalam penelitian ini adalah ketiga elemen yang bersinergitas di Hotel Ashyana Beach Resort Candidasa, Karangasem, Bali dengan individu-individu atau pelaku (*actors*) yang berjumlah 25 orang.

Informan penelitian yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah responden, karena sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden tetapi sebagai informan atau narasumber, atau partisipan, teman (kolega), dan guru dalam penelitian. (Darmadi, 2014:61; Sugiyono, 2016:298). Dalam kegiatan penelitian kualitatif yang menjadi sumber informasi utama adalah para informan (subjek) yang kompeten, mempunyai relevansi dengan setting sosial yang diteliti (Iskandar, 2009:113). Sehubungan dengan hal tersebut, adapun informan dalam kegiatan penelitian ini berjumlah 25 orang, yang terdiri atas pimpinan dan karyawan Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort, Karangasem, Bali.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik *Non-Probability Sampling*. *Non-Probability Sampling* adalah teknik pengambilan informan yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur/elemen yang ada dalam situasi sosial

untuk dipilih menjadi informan (Dramadi, 2014:59-60), (Sugiyono, 2016:301-303). Adapun teknik *non probability sampling* yang digunakan dalam pengambilan informan dalam penelitian ini ada tiga jenis, yaitu: (1) *Purposive Sampling* adalah pemilihan informan penelitian berdasarkan tujuan dan masalah penelitian yang sedang dikaji. Penentuan informan (subjek) penelitian berdasarkan tujuan dilakukan untuk meningkatkan kegunaan informasi yang didapatkan dari informan kecil. Peneliti memiliki informan yang mempunyai pengetahuan dan informasi tentang fenomena yang sedang diteliti menurut Sugiyono (2016:30), (2) *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan informan penelitian sebagai sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Dalam teknik bola salju (*snowball*) ini peneliti mulai dengan menetapkan satu atau beberapa orang informan kunci (*key informant*), kemudian menetapkan satu atau beberapa orang informan lagi sehingga akan diperoleh jumlah informan yang semakin lama semakin besar seperti bola salju menurut Sugiyono (2016:301-302), (3) *Sampling jenuh* adalah teknik pemilihan informan apabila semua elemen/usur dalam situasi sosial digunakan sebagai informan dalam penelitian. Hal ini sering dilakukan bila jumlah individu/pelaku (*actors*) dalam situasi sosial relatif kecil, berkisar antara 30 orang (Darmadi, 2014:65).

Sehubungan dengan *sampling jenuh*, Nasution (1998) dalam Sugiyono (2016:303) menjelaskan bahwa *sampling jenuh* digunakan apabila informannya dianggap telah memadai apabila telah sampai kepada taraf "*redundancy*" (datanya telah jenuh, ditambah informan lagi tidak memberikan informasi baru), artinya bahwa dengan menggunakan informan selanjutnya boleh dikatakan tidak lagi diperoleh informasi yang berarti. Jadi dalam teknik *sampling jenuh* semua informan yang ada sebanyak 25 orang semua diambil sebagai sampel.

2.3 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Metode dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada

empat metode/teknik, yaitu: (1) observasi, (2) wawancara, (3) studi dokumentasi, dan (4) kuesioner. Masing-masing dari keempat metode/teknik tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

Observasi dalam penelitian ini dilaksanakan dengan kegiatan pengamatan, pencatatan secara sistematis kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian, atau peristiwa, waktu dan perasaan (Iskandar, 2009:121-122; Darmadi, 2014:291).

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan teknik pengumpulan data sebagai alat re-checking atau pembuktian informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Bentuk wawancara terstruktur dimana peneliti sudah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan secara terstruktur yang akan ditanyakan kepada informan untuk dijawab yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. (Iskandar, 2009:129-131; Darmadi, 2014:291).

Studi dokumentasi yang dilakukan dalam kegiatan penelitian ini dengan mengumpulkan data melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang diperlukan yang bersumber dari arsip dan dokumen yang berada ditempat penelitian, yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti untuk ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu masalah. Adapun data fakta dan informasi yang dapat dikumpulkan dalam studi dokumentasi tersebut sebagian besar dalam bentuk surat-surat, catatan harian, notulen rapat, laporan (harian, mingguan, bulanan), foto, dokumen resmi, data statistik dan sebagainya (Iskandar, 2009:134-135; Darmadi, 2014:292).

Kuesioner yang dipergunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam kegiatan penelitian ini dilaksanakan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada informan penelitian untuk dijawabnya. Kuesioner tersebut diberikan kepada informan kunci (*key informant*) untuk diberikan secara

langsung kepada informan lainnya untuk diisi/dijawab yang ada dilingkungan/area tempat penelitian. Jenis kuesioner yang diberikan kepada informan penelitian adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang pertanyaan-pertanyaannya yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa (pertanyaan dalam bentuk objektif: pilihan ganda), sehingga memudahkan kepada informan untuk menjawabnya karena hanya tinggal memberikan tanda centang (√) pada kolom atau tempat yang sudah disediakan (Darmadi, 2014:78-79; Sugiyono, 2016:192-193).

2.4 Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan istilah fokus penelitian bukan variabel penelitian karena dalam pandangan penelitian kualitatif, gejala itu bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), sehingga peneliti tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitiannya, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono, 2016:287). Dalam penelitian kualitatif batasan masalah disebut dengan fokus yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah: "Bagaimanakah peranan komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan?".

2.5 Teknik Analisis Data

Menurut Iskandar (2009:136-137) dan Gunawan (2014:210-211) bahwa teknik analisis data adalah proses mengorganisasikan, memilih, mengatur kedalam unit-unit, mengintensifkan, memilih, mengatur dan mencari pola-pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang akan dipaparkan kepada orang lain (pembaca laporan).

Teknis analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan model Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2016:334-343) yang meliputi tiga langkah/tahapan, yaitu : (1) Reduksi data (*data Reduction*), (2) Penyajian data (*data display*), (3) mengambil keputusan (*conclusion drawing*). Masing-masing dari

ketiga langkah/tahapan tersebut dapat dijabarkan seperti berikut:

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila diperlukan. Penyajian data dalam penelitian kualitatif dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sebagainya. Disamping itu, penyajian data dalam penelitian kualitatif dilakukan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Mengambil kesimpulan dalam penelitian ini merupakan lanjutan dari reduksi data, display data sehingga dapat disimpulkan. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada, temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif dan sebagainya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Data Peranan Komunikasi Internal Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Berdasarkan Hasil Wawancara Terstruktur

Berdasarkan hasil analisis data yang dihasilkan menunjukkan bahwa hasil wawancara terstruktur dengan informan kunci/utama selaku pimpinan hotel. Dari 10 pertanyaan yang diajukan kepada informan, yaitu pertanyaan nomor 1 sampai 10, hasilnya adalah bahwa komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan sudah berperan dengan baik.

3.2 Data Peranan Komunikasi Internal Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Berdasarkan Hasil Pengisian Kuesioner Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang menunjukkan bahwa hasil analisis data pengisian kuesioner oleh 25 orang informan/responden dan tentang peranan komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan hasil adalah sebagai berikut. (1) Sebanyak 13

pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 13, dijawab dengan "YA" oleh sebanyak 25 orang informan/responden dan dengan persentase sebanyak 6,25%, yang berarti bahwa komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan sudah berperan dengan baik, (2) Sebanyak 5 pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 14 sampai dengan nomor 18 dijawab dengan "YA/TIDAK" oleh sebanyak 21 orang informan/responden dan dengan persentase sebanyak 5,25%, yang berarti bahwa komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan sudah berperan dengan baik. Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah fokus penelitian bukan variabel penelitian. Jadi dalam penelitian ini tidak ada variabel yang diukur dan juga tidak ada indikatornya, yang ada adalah fokus penelitian yang bersifat holistic (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan sehingga peneliti tidak menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (place), pelaku (actor) dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka beberapa simpulan dapat ditarik dalam penelitian yang terkait dengan judul: "Peranan Komunikasi Internal Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort Karangasem, Bali" sebagai berikut. (1) Berdasarkan hasil wawancara terstruktur dengan informan kunci/utama selaku pimpinan hotel terdapat 10 pertanyaan yang terkait dengan berperan atau belum berperannya komunikasi internal pimpinan, tetapi karena pertanyaan-pertanyaan itu cukup panjang dalam tulisan ini akan disampaikan substansinya saja, yaitu dari perencanaan, pelaksanaan, metode, teknik, media, review, update sampai evaluasi dari peranan komunikasi internal pimpinan tersebut.

Dari 10 pertanyaan yang diajukan, yaitu pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 10, hasilnya adalah bahwa komunikasi internal pimpinan dalam

meningkatkan kinerja karyawan sudah berperan dengan baik, (2) Berdasarkan hasil analisis data yang dianalisis dari hasil pengisian kuesioner yang diisi oleh 25 orang informan/responden tentang peranan komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut, (1) Sebanyak 13 pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 13 dijawab dengan "YA" oleh sebanyak 25 orang informan/responden dan dengan persentase sebanyak 6,25%, yang berarti bahwa komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan sudah berperan dengan baik, (2) Sebanyak 5 pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 14 sampai dengan nomor 18 dijawab dengan "YA/TIDAK" oleh sebanyak 21 orang informan/responden dan dengan persentase sebanyak 5,25%, yang berarti bahwa komunikasi internal pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan sudah berperan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A. Chaedar. (1993). *Pengantar Sosiologi Bahasa*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Bartono, P.H. & Ruffino, E.M. (2007). *Hotel Communication Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Bungin, B. (2015). *Komunikasi Pariwisata-Tourism Communication: Pemasaran dan Brand Destinasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Claudia, S. et al. (2017). Peranan Komunikasi Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kakas. *e_journal "ACTA DIURNA"*. 5 (1).
- Darmadi, H. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial: Teori Konsep Dasar dan Implementasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- George, B & Alexandru, M.R. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Jurnal: Land Forces Academy Review*, 22 (1). 85.
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Murdana

- Iskandar. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Gaung Persada Press (GP Press).
- Kusherdyana. (2013). *Pemahaman Lintas Budaya dalam Konteks Pariwisata dan Hospitaliti*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Lastara, I M. (1997). *Peraturan Kepariwisataaan*. Denpasar: Percetakan STP Nusa Dua Bali.
- Nabi, et al. (2017). The Role and Impact of Business Communication on Employee Performances and Job Satisfaction: A Case Study on Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Journal of Business and Management*. DOP: 10.4172/2223-5833.1000301.
- Raka, F.M. et al. (2016). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada Hotel Horison Ultima Bandung Bagian Room Division). *e-proceeding of Management*, 3 (2) : 2247.
- Sambodo, A. & Bagyono. (2006). *Dasar-Dasar Kantor Depan Hotel*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2016). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Yoeti, O.A. (1983). *Penuntun Praktis Pariwisata Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa.