

**POLA KOMUNIKASI PADA *HUMAN RESOURCES DEPARTMENT*
DI JW MARRIOTT HOTEL SURABAYA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Sains Terapan (S.ST) Universitas Negeri Padang*



**OLEH:
RINALDY LOWENS HUTABARAT
NIM/TM. 18135139/2018**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERHOTELAN
DEPARTEMEN PARIWISATA
FAKULTAS PARIWISATA DAN PERHOTELAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

POLA KOMUNIKASI PADA *HUMAN RESOURCES DEPARTMENT* DI
JW MARRIOTT HOTEL SURABAYA

Nama : Rinaldy Lowens Hutabarat
NIM/BP : 18135139/2018
Program Studi : D4 Manajemen Perhotelan
Departemen : Pariwisata
Fakultas : Pariwisata dan Perhotelan

Padang, Agustus 2022

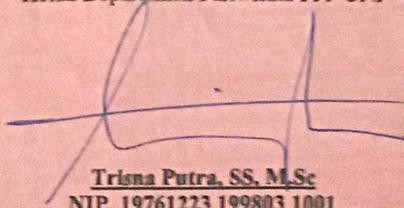
Disetujui Oleh:

Pembimbing



Lise Asnur, M.Pd
NIP. 19660822 199010 2001

Ketua Departemen Pariwisata FPP UNP



Trisna Putra, SS, M.Sc
NIP. 19761223 199803 1001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi D4 Manajemen Perhotelan Jurusan Pariwisata Fakultas
Pariwisata dan Perhotelan
Universitas Negeri Padang

Judul : Pola Komunikasi pada *Human Resources Department* di
JW Marriott Hotel Surabaya
Nama : Rinaldy Lowens Hutabarat
NIM/BP : 18135139/2018
Program Studi : D4 Manajemen Perhotelan
Departemen : Pariwisata
Fakultas : Pariwisata dan Perhotelan

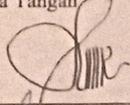
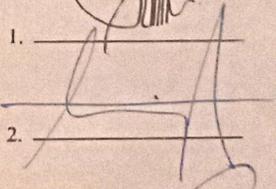
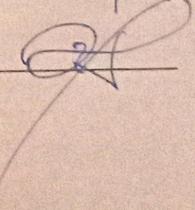
Padang, Agustus 2022

Tim Penguji

Nama

Tanda Tangan

1. Ketua : Lise Asnur, M.Pd
2. Anggota : Trisna Putra, SS, M.Sc
3. Anggota : Hijriyantomi Suyuthic, SIP, MM

1. 
2. 
3. 



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
FAKULTAS PARIWISATA DAN PERHOTELAN
DEPARTEMEN PARIWISATA

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus UNP Air Tawar Padang 25131
Telp. (0751) 7051186
e-mail : kkump.info@gmail.com

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rinaldy Lowens Hutabarat
NIM/TM : 18135139 / 2018
Program Studi : D4 Manajemen Perhotelan
Jurusan : Pariwisata
Fakultas : Pariwisata dan Perhotelan

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul,

“Pola Komunikasi Internal Pada *Human Resources Department* di JW Marriott Hotel Surabaya” adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain. Apabila sesuatu saat terbukti saya melakukan plagiat, maka saya bersedia di proses dan menerima sanksi akademis maupun hukum sesuai dengan hukum dan ketentuan yang berlaku, baik di Universitas Negeri Padang maupun di masyarakat negara.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab sebagai anggota masyarakat ilmiah.

Diketahui,

Ketua Departemen Pariwisata

Trisna Putra, SS, M.Sc
NIP. 19761223 199803 1001

Saya yang menyatakan,

Rinaldy Lowens Hutabarat
NIM. 18135139

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan dengan penuh rasa syukur yang mendalam kepada:

1. Keluarga tercinta, Bapak R. Hutabarat, Mama H. Br. Siadari, Adik Eric Marchelino Hutabarat dan Fidelis Hutabarat.
2. PT. Bintang Resort Cakrawala, khususnya *Community Development Department* sebagai sponsor yang memberikan dukungan moral dan materi selama peneliti menjalani masa kuliah.

ABSTRAK

Rinaldy Lowens Hutabarat (2022): Pola Komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Hotel Surabaya. Skripsi D4 Manajemen Perhotelan, Departemen Pariwisata, Fakultas Pariwisata dan Perhotelan, Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya kekurangan informasi saat menjawab pertanyaan dari karyawan, motivasi yang menurun, dan ketidak pastian pada karyawan akibat perubahan-perubahan yang terjadi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya yang ditinjau dari indikator: mengatasi pertanyaan, memotivasi karyawan, dan mengurangi ketidakpastian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan data kualitatif. Penelitian ini dilakukan di *Human Resources Department* (HRD) JW Marriott Hotel Surabaya. Informan dalam penelitian ini sebanyak 4 orang, yang merupakan *Asst. Learning & Development Manager, Human Resources Executive, Human Resources Coordinator, dan Human Resources Administrative Assistant*. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi yang kemudian dianalisis dengan metode reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) pola komunikasi yang digunakan pada HRD dalam mengatasi pertanyaan cenderung membentuk pola roda; 2) pola komunikasi yang digunakan pada HRD dalam memotivasi karyawan adalah pola bintang (semua saluran), dan 3) pola komunikasi yang digunakan pada HRD dalam mengurangi ketidakpastian cenderung membentuk pola roda.

Kata kunci: pola komunikasi, *Human Resources Department*, JW Marriott Surabaya

KATA PENGANTAR

Puji syukur terucap ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberkati tak hentinya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Pola Komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Hotel Surabaya**”. Penulisan Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan guna mendapatk gelar Sarjana Sains Terapan (S.ST). Penulisan skripsi ini dibantu dan dibimbing oleh berbagai pihak. Karenanya Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Ernawati, M.Pd., Ph.D selaku Dekan Fakultas Pariwisata dan Perhotelan Universitas Negeri Padang
2. Bapak Trisna Putra, SS, M.Sc selaku Ketua Departemen Pariwisata Fakultas Pariwisata dan Perhotelan UNP, Penasehat Akademik, dan Dosen Penguji I
3. Bapak Hijriyantomi Suyuthie, S.IP, M.M selaku Dosen Penguji II
4. Ibu Lise Asnur, M.Pd selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penulisan skripsi
5. Segenap tim *Human Resources & Development* JW Marriott Hotel Surabaya
6. Sahabat dan rekan-rekan yang telah memberi dukungan dan bantuan
7. Tim *Community Development* PT. Bintang Resort Cakrawala yang telah mendukung secara moril dan materiil.
8. Mita Aprilia Kartini, S.ST sebagai partner seperjuangan yang selalu bersama sejak awal masa perkuliahan hingga kini
9. Kedua Orang tua Peneliti yang selalu memberikan dukungan penuh berupa moril dan materiil dalam Penulisan Skripsi ini.

Semoga bantuan dan dukungan yang telah diberikan dan mendapat berkat dan imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan. Peneliti juga menyadari masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam pembuatan skripsi ini, untuk itu mohon diberikan maaf yang sebesar-besarnya. Akhirnya Peneliti juga berharap agar penelitian ini kedepannya ini dapat bermanfaat bagi orang banyak.

Padang, 11 Agustus 2022

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ixx
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Fokus Penelitian	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
B. Kerangka Konseptual	18
C. Pertanyaan Penelitian	18
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	19
A. Jenis Penelitian.....	19
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	19
C. Definisi Operasional Variabel.....	20
D. Informan Penelitian	20
E. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	21
F. Instrumen Penelitian.....	244
G. Teknik Analisis Data	255
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	27
A. Hasil Temuan	27
B. Pembahasan.....	37
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	45
A. Kesimpulan	45
B. Saran.....	46
DAFTAR PUSTAKA.....	47
LAMPIRAN.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
1. Logo JW Marriott Hotel Surabaya.....	2
2. Pengumuman tentang Perubahan Area Parkir.....	4
3. (kiri) Peraturan ‘Smoking hours’, (kanan) pelanggar yang merokok di luar batasan jam yang ditentukan.....	5
4. Pola Komunikasi Roda.....	12
5. Pola Komunikasi Lingkaran.....	13
6. Pola Komunikasi Rantai.....	14
7. Pola Komunikasi Y.....	14
8. Pola Komunikasi Bintang (semua saluran).....	14
9. Kerangka Konseptual.....	17
10. JW Marriott Hotel Surabaya.....	28
11. Diskusi HRD dan Karyawan dalam Mengatasi Pertanyaan.....	31
12. Sesi <i>Training</i> untuk Memotivasi Karyawan.....	33
13. <i>Employee Activity</i> pada Pekan Apresiasi Karyawan.....	34
14. Contoh Reward dalam Bentuk <i>High Note Card</i>	35
15. <i>General Associate Meeting</i>	36
15. Gambaran Pola Komunikasi Roda.....	39
16. Gambaran Pola Komunikasi Lingkaran.....	40
17. Gambaran Pola Komunikasi Bintang (Semua Saluran).....	41
18. Gambaran Pola Komunikasi Semua Saluran (<i>simplified</i>).....	42
19. Gambaran Pola Komunikasi Roda.....	43
20. Gambaran Pola Komunikasi Lingkaran.....	44

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1. Jumlah Karyawan di JW Marriott Surabaya (Oktober 2021-Maret 2022)	2
2. Penelitian Terdahulu yang Relevan	16
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	25

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri perhotelan merupakan salah satu industri yang berkembang dengan sangat pesat. Menurut Sulastiyono (2016:16), “bidang usaha hotel merupakan bagian dari usaha kepariwisataan yang menyediakan pelayanan akomodasi, makanan dan minuman serta pelayanan-pelayanan pendukung lainnya yang dikelola secara komersial.” Umumnya istilah hotel berkaitan erat dengan istilah pariwisata dan liburan. Namun, usaha perhotelan juga dapat menunjang kegiatan para pengusaha yang sedang melakukan perjalanan usaha. Hotel kini menjadi bagian dari aktivitas bisnis dan birokrasi, terutama jika berada di tengah kota besar seperti Jakarta, Medan dan Surabaya.

Surabaya merupakan salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia yang didominasi sektor perdagangan, industri, serta penyediaan akomodasi dan makan minum (Badan Pusat Statistik, 2021:17). Kota yang berjuluk Kota Pahlawan ini juga menjadi pusat perekonomian, pemerintahan dan pendidikan di kawasan timur Pulau Jawa. Ada banyak orang dengan berbagai kepentingan yang berkunjung ke Surabaya untuk melakukan kegiatan mereka masing-masing. Secara tidak langsung, banyaknya jumlah kunjungan dan persinggahan ke kota ini membuat hotel-hotel dengan berbagai macam kelas dan fasilitas dapat berkembang pesat. Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur (2022:408) mencatat, terdapat 144 hotel berbintang yang tersebar di seluruh penjuru kota, salah satunya adalah JW Marriott Hotel Surabaya.



Gambar 1. Logo JW Marriott Surabaya

Sumber: <https://id.wikipedia.org/> (Diakses pada 4 Mei 2022)

JW Marriott Hotel Surabaya merupakan salah satu hotel mewah bintang 5 (*****) yang terletak di Jalan Embong Malang No.85-89, Kelurahan Kedungdoro, Kecamatan Tegalsari, Kota Surabaya. Hotel ini merupakan bagian dari jaringan properti Marriott International, Inc. yang tersebar di 131 negara (www.marriott.com). Sebagai suatu hotel yang besar dan mewah, JW Marriott Surabaya merupakan sebuah organisasi yang kompleks dengan beragam departemen dan jumlah karyawan yang besar. Berikut merupakan tabel jumlah karyawan JW Marriott Hotel Surabaya pada periode Oktober 2021- Maret 2022:

Tabel 1. Jumlah Karyawan di JW Marriott Surabaya (Oktober 2021- Maret 2022)

No.	Departemen	November	Desember	Januari	Februari	Maret
1	Admin & General	2	2	2	2	2
2	Front Office	44	44	43	43	42
3	Housekeeping	45	45	43	43	43
4	F&B Service	74	73	74	73	72
5	F&B Product	95	94	94	94	93
6	Finance	17	16	14	14	14
7	Human Resources	4	4	4	4	5
8	Engineering	20	19	19	19	19
9	Loss Prevention	20	20	19	19	19
10	Sales & Marketing	28	27	26	25	25
TOTAL		349	344	338	336	334

Sumber: *Human Resources Department JW Marriott Surabaya (2022)*

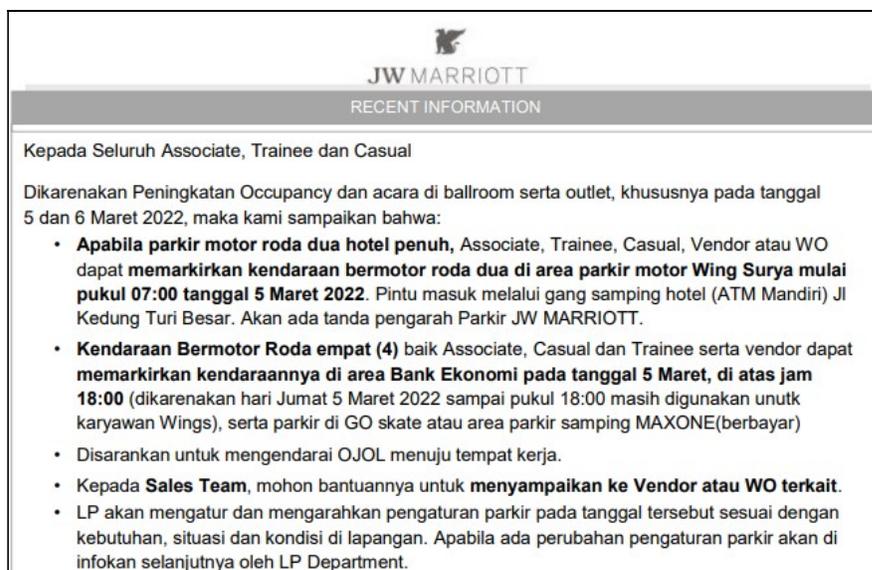
Salah satu departemen yang terdapat di JW Marriott Hotel Surabaya adalah *Human Resources Department*. Departemen Sumber Daya Manusia/*Human Resources Department* (HRD) merupakan bagian dalam perusahaan yang bertanggung jawab menangani pengelolaan sumber daya manusia. Ruang lingkup tugas dari HRD meliputi tugas perencanaan SDM, rekrutmen karyawan, pengembangan, manajemen kinerja, pemberian imbalan dan benefit, serta evaluasi kinerja. Menurut Irmawati (2015:125), “HRD adalah penggunaan terpadu antara pelatihan, organisasi, perusahaan dan upaya pengembangan karir untuk meningkatkan individu, kelompok, dan efektivitas organisasi.” Adapun menurut Ariesni dan Asnur (2021:364), keberhasilan operasional hotel bergantung terhadap peranan sumber daya manusia didalamnya. Sebagai sebuah organisasi yang efektif, HRD menjalankan tugasnya dengan berkoordinasi melalui komunikasi dalam organisasi.

Komunikasi merupakan sebuah aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Wood (2013:3), “komunikasi adalah proses sistematis di mana orang berinteraksi dengan dan melalui simbol untuk menciptakan makna.” Komunikasi menjadi wajib dilakukan oleh setiap manusia, terutama dalam hal berorganisasi. Hal ini dikarenakan komunikasi akan berdampak positif pada kinerja organisasi dan tercapainya tujuan organisasi tersebut (Rahmi dan Putra, 2020:71). Komunikasi merupakan faktor terpenting dari organisasi yang menentukan kedinamisan organisasi dan menentukan keberhasilan organisasi (Asriadi, 2020:49). Untuk mewujudkan semua itu,

perlu dibangun pola komunikasi yang baik sehingga dapat terjadinya interaksi yang berdampak pada aktivitas organisasi.

Menurut Prasanti (2017:8), “Pola komunikasi adalah proses komunikasi yang dirancang untuk mewakili kenyataan keterpautan unsur-unsur yang dicakup beserta keberlangsungan, guna memudahkan pemikiran secara sistematis dan logis.” Pola komunikasi menjadi hal penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan visi-misi organisasi. Hal ini dilakukan guna mengkomunikasikan perubahan, terutama mengubah tingkah laku di dalam sebuah organisasi.

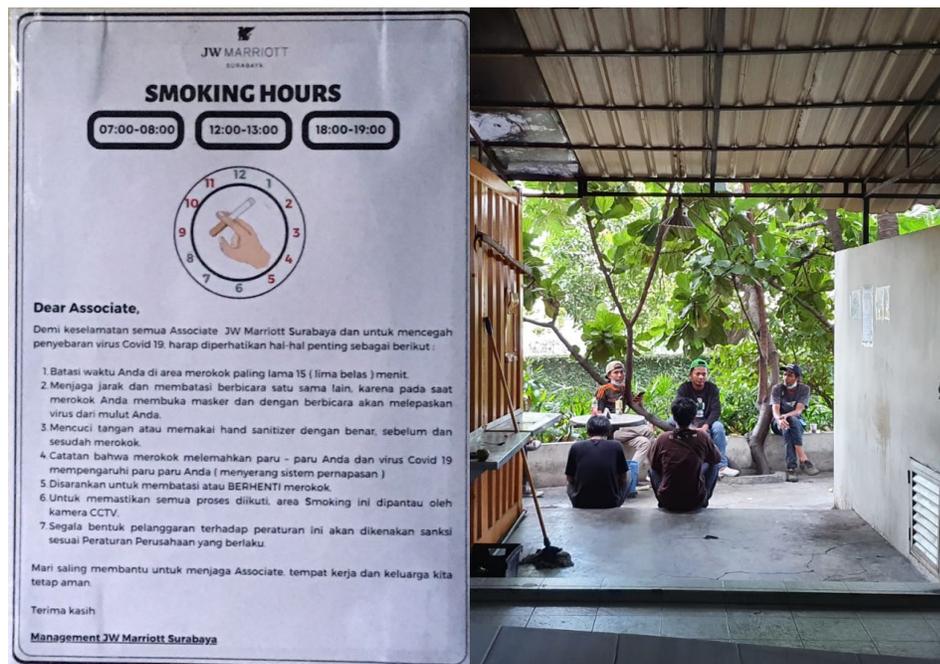
Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan salah satu *Human Resources Staff*, ditemukan masalah terkait kurangnya informasi yang cukup saat karyawan bertanya terkait kebijakan perubahan lokasi parkir, sehingga pertanyaan tidak teratasi. Menurutnya, banyak karyawan yang merasa tidak aman dan bertanya terus-menerus tentang alasan perubahan tersebut.



The image shows a screenshot of an email notification from JW Marriott. The header includes the JW Marriott logo and the text "RECENT INFORMATION". The recipient is "Kepada Seluruh Associate, Trainee dan Casual". The main body of the email states that due to an increase in occupancy and events in the ballroom and outlet, parking changes are being implemented on March 5 and 6, 2022. It lists specific instructions for two-wheeled motor vehicles (parking at Wing Surya from 07:00 on March 5) and four-wheeled motor vehicles (parking at Bank Ekonomi from 18:00 on March 5). It also includes a recommendation to use OJOL for commuting and a request for the Sales Team to assist in communicating these changes to vendors and workers. The LP department is noted as being responsible for managing and directing the parking arrangements.

Gambar 2. Pengumuman tentang Perubahan Area Parkir
Sumber: Dokumen Internal JW Marriott Surabaya

Kemudian terdapat masalah selanjutnya terkait motivasi karyawan. Dalam kebijakan perubahan HRD yang tentang pembatasan jam merokok, masih ditemukan karyawan yang memiliki motivasi rendah sehingga tidak menaati aturan. Ditemukan karyawan merokok di luar batasan jam yang ditentukan.



Gambar 3. (kiri) Peraturan 'Smoking hours', (kanan) pelanggar yang merokok di luar batasan jam yang ditentukan
Sumber: Dokumentasi Peneliti (2022)

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan JW Marriott Surabaya, ditemukan masalah terkait ketidakpastian. Karyawan tersebut mengaku merasa trauma akibat gelombang pandemi yang menerpa, serta merasa cemas akibat ketidakpastian kebijakan yang inkonsisten selama masa pandemi.

Penelitian memiliki urgensi untuk mengetahui dan mendeskripsikan interaksi yang dilakukan HRD dalam mengatasi masalah-masalah yang telah

dipaparkan sebelumnya. Merujuk latar belakang dan fenomena yang ada, peneliti hendak meneliti lebih lanjut tentang pola komunikasi *Human Resources Department* JW Marriott Hotel Surabaya. Hasil pembahasan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan dalam pola komunikasi *Human Resources Department* ke depannya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk memilih judul **“Pola Komunikasi *Human Resources Department* di JW Marriott Hotel Surabaya”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kurang cukupnya informasi saat menjawab pertanyaan karyawan terkait pemindahan area parkir karyawan.
2. Karyawan tidak termotivasi untuk menaati peraturan mengenai batasan *smoking hours* yang ditentukan.
3. Karyawan merasakan ketidakpastian akibat kebijakan yang tidak pasti dan berubah-ubah selama masa pandemi.

C. Fokus Penelitian

Bahasan penelitian mengenai masalah di atas tentunya dapat melebar karena dipengaruhi oleh banyak hal. Karenanya, penelitian ini akan berfokus pada gambaran mengenai pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya yang ditinjau dari indikator: mengatasi pertanyaan, memotivasi karyawan, dan mengurangi ketidakpastian.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang ditetapkan pada penelitian ini adalah: Bagaimanakah pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya menurut indikator: mengatasi pertanyaan, memotivasi karyawan, dan mengurangi ketidakpastian?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini sesuai dengan yang telah dijelaskan sebelumnya, adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Untuk mendeskripsikan pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya yang ditinjau dari indikator: mengatasi pertanyaan, memotivasi karyawan, dan mengurangi ketidakpastian.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mendeskripsikan pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya dalam mengatasi pertanyaan.
- b. Untuk mendeskripsikan pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya dalam memotivasi karyawan.
- c. Untuk mendeskripsikan pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya dalam mengurangi ketidakpastian.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang akan peneliti lakukan ini adalah:

a. Bagi Manajemen JW Marriott Hotel Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen JW Marriott Hotel Surabaya, khususnya *Human Resources Department* dalam mengelola pola komunikasi.

b. Bagi Departemen Pariwisata FPP Universitas Negeri Padang

Hasil penelitian yang peneliti lakukan diharapkan dapat menambah referensi penelitian pada Departemen Pariwisata, khususnya Program Studi D4 Manajemen Perhotelan tentang pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Hotel Surabaya.

c. Bagi Peneliti Berikutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya dapat menjadi referensi bagi peneliti berikutnya.

d. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sains Terapan. Selain itu, agar peneliti mengetahui masalah nyata yang terdapat dalam industri perhotelan dan menjadi pengamalan nyata teori yang diperoleh saat perkuliahan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Menurut Wahyudi (2013:1232), “komunikasi dapat dinyatakan sebagai sebuah proses penyampaian gagasan dan informasi dari seseorang kepada orang lain sehingga timbul pemahaman yang nantinya dapat diarahkan kepada aksi nyata untuk mencapai tujuan.” Sedangkan menurut Mufid (2015:55), “komunikasi merupakan proses di mana individu (dalam hubungannya dengan orang lain, kelompok, organisasi atau masyarakat) merespons dan menciptakan pesan untuk berhubungan dengan dan orang lain.” Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah alat/proses penyampaian gagasan dan informasi dalam rangka berinteraksi dan menimbulkan pemahaman dengan sesama untuk mencapai tujuan.

b. Aliran Komunikasi

Adapun Soyomukti (2012:185) menjelaskan arah aliran-aliran informasi dalam komunikasi, yaitu:

- 1) Komunikasi ke Bawah (*Downward*), adalah komunikasi yang informasinya mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

- 2) Komunikasi ke Atas (*Upward*), merupakan jenis komunikasi yang informasinya mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan).
- 3) Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih yang posisinya setara. Dalam organisasi, komunikasi horizontal berarti penyampaian informasi di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, serta mempunyai atasan yang sama.
- 4) Komunikasi lintas saluran merupakan penyampaian informasi rekan sejawat yang melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan langsung mereka

2. Pola Komunikasi

a. Pengertian Pola Komunikasi

Menurut Gumilang (2019:6), “pola komunikasi adalah sebuah proses komunikasi antara dua orang atau lebih ketika mereka berinteraksi, dalam jangka waktu tertentu dan dilakukan secara berulang.” Sedangkan Lumentut,dkk (2017:5) berpendapat bahwa pola komunikasi merupakan bentuk-bentuk komunikasi untuk mempengaruhi melalui sinyal atau simbol yang dikirimkan dengan cara mengajak secara bertahap maupun sekaligus. Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi adalah proses komunikasi antara dua orang atau lebih

dalam berinteraksi dalam jangka waktu tertentu dan secara berulang-ulang sehingga menciptakan sebuah bentuk komunikasi.

b. Indikator Pola Komunikasi

Adapun indikator pola komunikasi yang efektif menurut Husain (2013:48) dan Kobiruzzaman (2022) yaitu:

1) Mengatasi Pertanyaan

Mengatasi pertanyaan adalah cara komunikator menjawab pertanyaan yang muncul ketika ada perubahan yang terjadi, sehingga informasi menjadi jelas. Komunikasi harus memenuhi pertanyaan karyawan selama transformasi organisasi, untuk memberikan informasi yang cukup bagi semua karyawan.

2) Memotivasi Karyawan

Memotivasi karyawan adalah cara komunikator dalam memberi dan membangkitkan motivasi karyawan. Komunikasi menjadi alat yang efektif untuk memotivasi karyawan, yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

3) Mengurangi Ketidakpastian

Mengurangi ketidakpastian berkaitan dengan cara yang dipilih komunikator untuk mengurangi ketidakpastian selama perubahan. Selama proses perubahan dalam organisasi, kecemasan ketidakpastian meningkat secara berlebihan di antara karyawan. Salah satu cara paling mudah untuk mengatasi

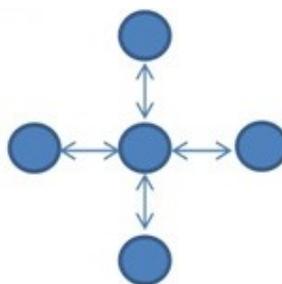
ketidakpastian dan kecemasan yang ditimbulkan adalah melalui komunikasi dan penyediaan informasi.

c. Jenis-jenis Pola Komunikasi

Adapun menurut Rakhmat dalam Zuhriyah (2018:34), terdapat 5 (lima) pola komunikasi yaitu pola roda (*wheel*), pola rantai (*chain*), pola Y, pola lingkaran (*circle*), dan pola bintang (semua saluran).

1) Pola komunikasi roda

Pola komunikasi jenis ini berfokus kepada seorang pemimpin sebagai komunikator (penyampai pesan), dan anggota kelompok (komunikan) melakukan umpan balik (*feedback*) kepada pemimpinnya yang berhubungan langsung dengan anggota dalam kelompok organisasi. Tidak ada interaksi antar anggota, karena hanya berfokus kepada pemimpin (komunikator). Pola tersebut menggambarkan bahwa lingkaran tengah merupakan sentral penyampaian informasi terhadap lingkaran luar lalu masing-masing merespon kembali kepada si lingkaran tengah.

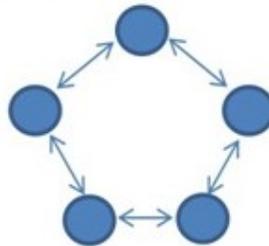


Gambar 4. Pola Komunikasi Roda

Pola komunikasi ini menghasilkan kelompok yang paling cepat dan paling terorganisir. Contoh ilustrasi: seorang pegawai atau anggota organisasi yang ingin menyampaikan pesannya terhadap pimpinan atau ketua organisasi, maka pesan tersebut disampaikan secara langsung tanpa adanya perantara.

2) Pola Komunikasi Lingkaran

Pola komunikasi yang mengatur setiap anggota dapat berkomunikasi satu sama lain, baik di sebelah kiri maupun kanannya. Siapa saja dapat mengambil inisiatif memulai berkomunikasi (sebagai komunikator). Pola ini menggambarkan bahwa anggota pertama menyampaikan pesan kepada anggota kedua, lalu anggota kedua meneruskan kepada anggota ketiga dan seterusnya hingga kembali kepada anggota pertama (komunikator) dan seterusnya terhadap setiap anggota.



Gambar 5. Pola Komunikasi Lingkaran

Pola lingkaran membuat umpan balik dari penerima pesan ke pengirim pesan membutuhkan waktu lama. Pola ini dianggap paling lambat dalam menyelesaikan masalah dan cenderung menimbulkan banyak kesalahan. Contoh: seorang anggota organisasi dapat menyampaikan pesan kepada pemimpin

melalui orang-orang terdekat atau orang-orang yang dipercaya dan berwenang dalam perusahaan untuk menyampaikan pesan tersebut.

3) Pola Komunikasi Rantai

Pola komunikasi rantai memungkinkan orang yang berada di tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada orang yang berada di posisi lain. Pola ini menggambarkan satu anggota hanya dapat menyampaikan pesan kepada anggota di sebelahnya, namun tidak membuat pola yang menyambung seperti lingkaran.



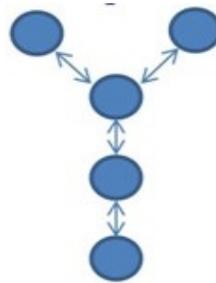
Gambar 6. Pola Komunikasi Rantai

Orang yang berada di ujung pola ini hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Karenanya, seringkali pemimpin tidak mendapat umpan balik akibat anggota penerima pesan yang terakhir tidak menerima pesan yang akurat. Pola komunikasi rantai juga dapat ditafsirkan sebagai sistem hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadi suatu penyimpangan.

4) Pola Komunikasi Y

Pola ini cenderung terpusat layaknya pola roda, karena dalam pola Y juga ada pemimpin yang jelas. Pemimpin dalam pola ini dapat mengirim dan menerima pesan dari dua orang lain. Tiga anggota lainnya memiliki komunikasi yang terbatas dengan

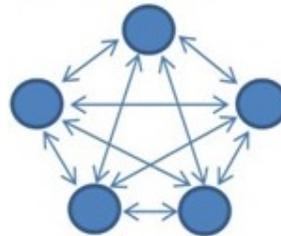
satu orang lainnya seperti dalam pola rantai, tetapi ada dua orang di bawah yang hanya dapat berkomunikasi dengan seseorang di sebelahnya.



Gambar 7. Pola Komunikasi Y

5) Pola Komunikasi Bintang (semua saluran)

Pola komunikasi ini memungkinkan setiap anggota saling berinteraksi satu sama lain, baik dalam menyampaikan informasi dan dapat melakukan umpan balik. Setiap staf / bawahan tidak dibatasi dan bebas berinteraksi dengan berbagai pihak / pimpinan atau sebaliknya.



Gambar 8. Pola Komunikasi Bintang

Semua anggota adalah sama dalam pola ini, dan semua juga memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Artinya, semua saluran tidak terkonsentrasi pada satu pemimpin. Pola ini paling cepat menyelesaikan tugas ketika tugas itu berkaitan dengan masalah yang sulit.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sinambela (2016:8), “manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Sedangkan menurut Supriyatno (2021:4), “manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan SDM mulai dari analisa jabatan, sistem perencanaan, rekrutmen, pengembangan pegawai, promosi, konseling, hubungan kerja, kompensasi, pengambilan keputusan, pensiun, evaluasi kinerja pegawai untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.”

Berdasarkan beberapa teori yang dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan dan penanganan berbagai masalah SDM sebagai sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Lebih lanjut menurut Supriyatno (2021:4), “Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah Biro Kepegawaian atau Departemen SDM, dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.”

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Masram & Mu'ah (2017:8), terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Tujuan organisasional, untuk memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
- 2) Tujuan fungsional, agar kontribusi departemen tetap pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 3) Tujuan sosial, untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat dengan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.
- 4) Tujuan personal, untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, untuk mempertinggi kontribusi terhadap organisasi.

4. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan untuk dijadikan acuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

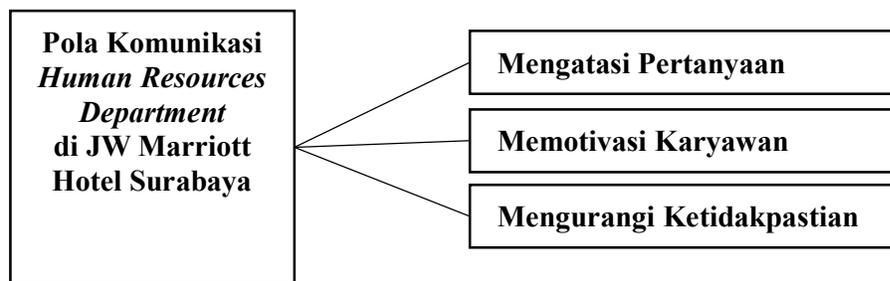
Tabel 2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Chintia Ridal Sister (2020)	Pengaruh Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Kyriad Hotel Bumiminang.	Menggunakan teori besar komunikasi sebagai kajian teori.	Menggunakan metode Penelitian Kuantitatif dengan 2 variabel.	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Kyriad Hotel Bumiminang.
2.	Syahrul Fajri, dkk (2016)	Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan Hotel Bumiminang Padang	Menggunakan variabel komunikasi.	Jenis penelitian asosiatif kausal dengan data kuantitatif.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja karyawan.

Sumber: Hasil Penelusuran Peneliti (2022)

B. Kerangka Konseptual

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pola komunikasi yang dilakukan pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya. Adapun pola komunikasi ini dirumuskan menjadi beberapa indikator, yaitu: mengatasi pertanyaan, memotivasi karyawan, dan mengurangi ketidakpastian. Berdasarkan uraian pada kajian teori sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka konseptual pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 9. Kerangka Konseptual
Sumber: Olahan Peneliti (2022)

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan fokus penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian yang akan dideskripsikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimanakah pola komunikasi pada *Human Resources Department* di JW Marriott Surabaya, ditinjau dari indikator: mengatasi pertanyaan, memotivasi karyawan, dan mengurangi ketidakpastian?

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pola komunikasi yang digunakan pada *Human Resources Department* dalam mengatasi pertanyaan adalah pola roda dan pola lingkaran. Namun pola roda cenderung dominan dipilih karena dapat diaplikasikan dalam diskusi dan sosialisasi, yang menjadikan HRD sebagai pusat informasi.
2. Pola komunikasi yang digunakan pada *Human Resources Department* dalam memotivasi karyawan adalah Pola bintang (semua saluran). Pola ini tergambar dalam interaksi HRD dengan karyawan pada metode *training* dan *employee activities*. Sedangkan *punish and reward* menggambarkan komunikasi HRD dan karyawan yang dibantu pengawasannya oleh pimpinan departemen.
3. Pola komunikasi yang digunakan pada *Human Resources Department* dalam mengurangi ketidakpastian adalah pola roda dan pola lingkaran. Namun pola yang cenderung banyak dipilih adalah pola roda, karena dapat digunakan untuk menyebarkan pembaruan informasi secara rutin melalui forum tatap muka maupun melalui grup WhatsApp karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti hendak memberi beberapa saran sebagai berikut:

1. Pihak HRD JW Marriott Surabaya diharapkan dapat membuat inovasi terbaru dalam pola komunikasi, seperti memadukan antara pola roda dan pola rantai yang mengatur sentralitas pegawai HRD sebagai pusat informasi sekaligus mendelegasikan penyampaian informasi kepada para pimpinan departemen dan sub ordinatnya.
2. Pihak HRD JW Marriott Surabaya sebaiknya menumbuhkan budaya *peer motivation* yang membebaskan semua karyawan memotivasi orang lain tanpa memandang perbedaan hierarki dan departemen. Karenanya, tugas pihak HRD dalam memotivasi karyawan menjadi lebih ringan.
3. Diharapkan agar peneliti selanjutnya dapat menambah indikator penelitian yang tidak dibahas dalam skripsi ini karena keterbatasan dari peneliti.
4. Diharapkan agar peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan penelitian dengan tema pola komunikasi, sehingga dapat menjadi analisis, strategi, atau bahkan hubungan dengan variabel-variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Rifai. 2021. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga
- Anazuhriah. Pengurangan Ketidakpastian Melalui Komunikasi Interpersonal Remaja Panti Asuhan. *Jurnal Common Volume 3, Nomor 1, Juni 2019* (h.34-51)
- Andalia, Fanny dan Setiawan, Eko B. Pengembangan Sistem Informasi Pengolahan Data Pencari Kerja pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang. *Jurnal Ilmiah Komputer dan Informatika (KOMPUTA) Vol. 4 No. 2 Oktober 2015* (h.93-98)
- Ariesni, Selfi dan Lise Asnur. Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora Volume 5, Number 3, Tahun 2021* (h.363-369)
- Asriadi. Komunikasi Efektif dalam Organisasi. *RETORIKA: Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam Vol. 2 No.1* (h.36-50)
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. 2021. *Statistik Daerah Kota Surabaya 2021*. Surabaya: Badan Pusat Statistik
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2022. *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2022*. Surabaya: Badan Pusat Statistik
- Beatty, Carol A. 2016. *The Easy, Hard & Tough Work of Managing Change*. Ontario: Queen's University IRC
- Darmawan, Yuyun Yuniar; dkk. Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Di Prama Sanur Beach-Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Volume 06 No.03 Januari 2017* (h.1265-1290)
- Dianna, A. Mai dan N. Lailiyah. Komunikasi Orang Tua Untuk Mengurangi Ketidakpastian Pada Anak Retardasi Mental. *Jurnal Interaksi Online, Vol. 7, No. 4, Sep. 2019* (h.178-189)
- Gumilang, A.S. Pola Komunikasi dalam Rangka Menjaga Solidaritas (Studi Deskriptif Tentang Pola Komunikasi Dalam Rangka Menjaga Solidaritas

- Anggota Fans Club Liverpool Regional Solo). *Jurnal Komunikasi Massa UNS Vol.1* (h.1-16)
- Gunawan, Imam. 2015. "Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik". Jakarta: Bumi Aksara.
- Husain, Zareen. Effective Communication Brings Successful Organizational Change. *The Business & Management Review, Vol.3 No. 2, January 2013* (h.43-50)
- Husna, Asmaul dan Suryana, B. 2017. *Metodologi Penelitian & Statistik*. Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia
- Irmawati, Aida. Peran Human Resource Development (HRD) Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di PT. Yanasurya Bhaktipersada. *Jurnal Aplikasi Administrasi Vol.18 No. 2 Desember 2015* (h.123-129)
- Kobiruzzaman, M. M. *Change Management Communication Examples, Strategy, or Plan*. <https://newsmoor.com/change-communication-importance-objective-of-change-communication/> (diakses pada 4 April 2022)
- Kusumastuti, Adhi dan Khoiron, Ahmad M. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo.
- Lumentut, G.F, dkk. Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat. *Acta Diurna Vol. 6 No.1, 2017* (h.1-15)
- Masram dan Muah, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya: Zifatama Publisher
- Mufid, Muhamad. 2015. *Etika dan Filsafat Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Mukarom, Zaenal. 2020. *Teori-teori Komunikasi*. Bandung: UIN Sunan Gunung Djati
- Nugrahani, Farida. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Solo: Cakra Books

- Pradnyani, G.A.A.I, dkk. Pengaruh *Reward dan Punishment* terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 2 No. 1, Juli 2020* (h.21-30)
- Prasanti, Dina. 2017. *Pola Komunikasi Organisasi Dalam Mempertahankan Loyalitas Anggota (Studi Deskriptif Kualitatif Pola Komunikasi Organisasi Dalam Mempertahankan Loyalitas Anggota Komunitas (MOTTUL) Motor Tua Lawas Sragen*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rahmi, Septi Putri dan Trisna Putra. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Departement Food and Beverage Service di Hotel Le Meridien Jakarta. *Jurnal Kajian Pariwisata dan Bisnis Perhotelan, Vol. 1 Iss. 2, 2020* (h.68-71)
- Rosaliza, Mita. 2015. Wawancara, Sebuah Interaksi Komunikasi dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmu Budaya Vol. 11 No.2 Februari 2015* (h.71-79)
- Rumangkit, Stefanus. Pengaruh Sosialisasi Organisasi pada Komitmen Afektif yang Dimediasi oleh Kesesuaian Nilai *Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol.2 No.01, Januari 2016* (h.34-56)
- Samsu. 2017. *METODE PENELITIAN: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Jambi: Pusaka Jambi
- Silaen, Sofar dan Widiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: In Media
- Simamora, Prietsaweny R. T. *Komunikasi Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, Lijan P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siyoto, Sandu dan Sodik, M.A. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing
- Somppi, Annaleena. Continuous Change Communication and Employee Motivation. *Master's Thesis Haaga-Helia University of Applied Sciences*

- Soyomukti, Nurani. 2012. Pengantar Ilmu Komunikasi. Sleman: Ar-Ruzz Media
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sulastiyono, Agus. 2016. Manajemen Penyelenggaraan Hotel. Bandung: Alfabeta
- Supriyatno, Budi. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang: CV. Media Brilian
- Suyuthie, Hijriantomi dan Fitria Maulina. An Analysis of Employee Training at the Premier of Basko Hotel Padang. *Proceeding of Second International Conference of Culinary, Fashion, Beauty and Tourism (ICCFBT) 2019*. (h.178-183)
- Vili dan Nancy, Mega. Pengaruh Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Soman Indonesia. *Jurnal IKOM USNI Vol. 9 No. 2, Maret - Agustus 2019* (h.69-83)
- Wahyudi, Wayan. Pengaruh Pelaksanaan Kepemimpinan, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karang Bali Asli Tur Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Vol. 2, No. 10, Oktober 2013*. (h.1229-1242)
- Wood, Julia T. 2013. *Komunikasi: Teori dan Praktik (Komunikasi dalam Kehidupan Kita)*. (Putri Aila Idris, Terjemahan). Jakarta: Salemba Humanika
- Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana
- Zuhriyah, Silvia Amanatul. Pola Komunikasi Pemerintah Desa Gunting Kecamatan Sukorejo Kabupaten Pasuruan dalam Melaksanakan Program Matoanisasi. *Jurnal Heritage Volume 7 No 1, 2019* (h.31-40)