

3. METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Konseptual

Komunikasi organisasi menurut Goldhaber (1986) “*Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*” (Muhammad, 2007, p. 67). Dengan kata lain, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah- ubah.

Komunikasi ke bawah menunjukkan bahwa pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan- pesan yang berkenaan dengan tugas- tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum.

Dalam komunikasi ke bawah juga sering dijumpai hambatan- hambatan (*noises*) sehingga menyebabkan informasi tidak tersampaikan dengan baik. Faktor personal dan faktor organisasi merupakan faktor- faktor penghambat komunikasi dalam organisasi. Faktor personal lebih menekankan pada aspek manusia yang mempersepsi pesan yang diterimanya, sedangkan faktor organisasi berasal dari keadaan lingkungan dalam organisasi, seperti susunan hirarki organisasi, posisi dalam organisasi, spesialisasi tugas, hingga jaringan komunikasi yang ada dalam organisasi tersebut.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian deskriptif biasanya tidak dimaksudkan untuk memberikan penjelasan- penjelasan (*explanation*), mengontrol gejala- gejala komunikasi, mengemukakan prediksi- prediksi, atau untuk menguji teori apapun, tetapi lebih dimaksudkan untuk mengemukakan gambaran (*descriptions*) dan atau pemahaman (*understanding*) mengenai

bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas komunikasi terjadi (Pawito, 2007, p. 35).

Alasan utama peneliti memilih jenis penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai gejala- gejala atau realitas- realitas agar dapat memberikan pemahaman (*understanding*) mengenai gejala atau realitas hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya sehingga dapat memberikan pemahaman (*understanding*) mengenai gejala atau realitas tersebut. Pemberian pemahaman gejala atau realitas hanya dapat dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pembatasan pada kasus atau konteks dari gejala atau realitas, yang mana dalam hal ini peneliti melakukan pembatasan pada hambatan komunikasi dalam *downward communication* saja, sehingga peneliti baru dapat mendefinisikan konsep apa yang digunakan dan apa maknanya setelah peneliti melakukan pengamatan mengenai *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, memperoleh data, dan kemudian menganalisisnya.

3.3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan studi kasus (*case studies*) sebagai metode penelitian. Patton (2002) mengatakan bahwa:

Studi kasus merupakan upaya untuk mengumpulkan dan kemudian mengorganisasikan serta menganalisis data tentang kasus- kasus tertentu berkenaan dengan permasalahan- permasalahan yang menjadi perhatian peneliti untuk kemudian data tersebut dibanding- bandingkan atau dihubung- hubungkan satu dengan lainnya (dalam hal ini lebih dari satu kasus) dengan tetap berpegang pada prinsip holistik dan konseptual (p.447).

Dapat dikatakan bahwa studi kasus bukan merupakan suatu metode ilmiah yang spesifik, melainkan lebih merupakan suatu metode yang lazim diterapkan untuk memberikan penekanan pada spesifikasi dari unit- unit atau kasus- kasus yang diteliti. Dengan kata lain, metode ini berorientasi pada sifat- sifat unik (*casual*) dari unit- unit yang sedang

diteliti berkenaan dengan permasalahan- permasalahan yang menjadi fokus penelitian (Pawito, 2007, p. 140-141).

Peneliti menggunakan metode penelitian studi kasus (*case studies*) karena ingin mendapatkan gambaran dan lebih mendalami permasalahan hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, dengan mengumpulkan data- data yang diperlukan (baik dengan wawancara informan ataupun dari literatur organisasi) dan kemudian data- data tersebut diolah serta dibandingkan untuk membuat interpretasi dari permasalahan yang ada. Penelitian ini khas penelitian studi kasus karena memfokuskan pada pergantian pimpinan dalam manajemen di Hotel Mercure Grand Mirama dengan perbedaan sistem aturan dan kebijaksanaan yang ada dan juga pola komunikasi dari atasan ke bawahan yang cenderung lebih formal dan sangat terbatas karena atasan tidak memiliki hubungan yang personal dengan bawahan.

3.4. Sasaran Penelitian

Peneliti menetapkan sasaran dari penelitian ini adalah pimpinan (*General Manager*) dan para staf *Front Office Department* Hotel Mercure Grand Mirama. Alasan peneliti menetapkan sasaran penelitian tersebut adalah karena komunikasi ke bawah pasti melibatkan *General Manager*, selaku pimpinan hotel dan juga para anggota organisasi, khususnya staf *Front Office Department* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya. Dalam keseharian, atasan pasti sering berkomunikasi dengan bawahannya, baik untuk menyampaikan instruksi tugas, pengarahan, maupun kebijaksanaan umum. Adanya pimpinan hotel yang baru membawa beberapa perubahan dalam pola komunikasi ke bawah yang kemudian apabila terus terjadi akan dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan komunikasi organisasi, terutama dalam komunikasi ke bawah (*downward communication*). Seperti yang dapat diketahui dari hasil wawancara dengan salah seorang staf *Front Office Department* (tanggal 28 Februari 2009), faktor organisasi merupakan aspek mendasar dalam *downward communication*, yang mana apabila mengalami hambatan akan dapat menyebabkan informasi kurang tersampaikan dengan baik

kepada bawahan. Hal tersebut berdampak pula pada kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif.

3.5. Unit Analisis

“Unit analisis berkenaan dengan apa yang sesungguhnya hendak (atau mungkin harus) diwakili, misalnya orang- orang (individu, keluarga, kelompok atau organisasi)” (Pawito, 2007, p. 90). Pada penelitian ini, peneliti mengambil unit analisis individu, dengan sampel non-probabilitas karena para informan dipilih berdasarkan kriteria- kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti. “Bila kita mengambil sampel tertentu berdasarkan pertimbangan- pertimbangan tertentu, kita memperoleh sampel pertimbangan (*judgemental sampling*), disebut juga sampel non-probabilitas” (Rakhmat, 2007, p. 78). Berikut beberapa kriteria yang layak untuk menjadi informan dalam penelitian berdasarkan Spradley mengenai pemilihan informan (Bungin, 2003, p. 54-55):

1. Subjek yang telah cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi informasi, melainkan juga menghayati secara sungguh- sungguh sebagai akibat dari keterlibatannya yang cukup lama dengan lingkungan atau kegiatan yang bersangkutan. Ini biasanya ditandai oleh kemampuannya dalam memberikan informasi (hapal diluar kepala) tentang sesuatu yang ditanyakan.
2. Subjek yang masih terlibat secara penuh/ aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi perhatian peneliti. Mereka yang sudah tidak aktif, biasanya informasinya terbatas dan kurang akurat, kecuali jika peneliti ingin menggali informasi tentang pengalaman mereka.
3. Subjek yang memiliki cukup banyak waktu atau kesempatan untuk diwawancarai.
4. Subjek yang memberikan informasi cenderung diolah atau dipersiapkan terlebih dahulu. Mereka ini tergolong lugu (apa adanya) dalam memberikan informasi. Persyaratan ini cukup penting, terutama bagi peneliti pemula, dan berkaitan dengan upaya untuk memperoleh informasi yang lebih faktual.
5. Subjek yang sebelumnya tergolong masih “asing” dengan penelitian, sehingga peneliti merasa lebih tertantang untuk “belajar” sebanyak mungkin dari subjek

yang berfungsi sebagai “guru baru” bagi peneliti. Pengalaman menunjukkan, persyaratan ini terbukti merupakan salah satu faktor penting bagi produktivitas perolehan informasi di lapangan.

Berdasarkan beberapa kriteria pemilihan informan menurut Spradley di atas, peneliti mengaitkan kriteria- kriteria tersebut dengan pemilihan informan di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya yang akan peneliti gunakan sebagai narasumber dalam penelitian ini, antara lain:

1. Informan telah cukup lama bekerja di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya (\pm 2 tahun) dan secara intensif menyatu dalam kegiatan atau aktivitas- aktivitas organisasi, serta memiliki kesungguhan sebagai anggota organisasi. Informan tersebut harus dapat memberikan informasi dan hapal di luar kepala mengenai organisasi dan komunikasi organisasi, khususnya *downward communication* yang menjadi topik penelitian peneliti.
2. Informan masih terlibat secara penuh dan aktif dalam lingkungan kegiatan komunikasi organisasi di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, karena informan yang sudah tidak terlibat secara aktif lagi biasanya kurang akurat dalam memberikan informasi mengenai *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya.
3. Informan memiliki waktu dan kesempatan untuk diwawancarai secara mendalam oleh peneliti.
4. Informan yang lugu atau apa adanya sehingga dapat memberikan informasi secara faktual bagi peneliti dan memberikan penjelasan mengenai kenyataan hambatan *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya yang sedang terjadi.
5. Informan yang sebelumnya tergolong masih “asing” dengan topik penelitian *downward communication*, sehingga peneliti merasa lebih tertantang untuk memperoleh informasi lebih mendalam dan tak terduga dari informan tersebut sehingga dapat memberikan informasi baru pada peneliti.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih 3 orang informan yang berkompeten di bidangnya masing- masing, dan telah memenuhi persyaratan pemilihan informan seperti yang dikemukakan oleh Spradley. Ketiga informan

tersebut semuanya adalah staf *Front Office Department* Hotel Mercure Grand Mirama. Ketiga informan tersebut adalah sebagai berikut:

1. EM, selaku *Front Office Manager*

Sebagai staf senior, EM sering melakukan komunikasi ke bawah (*downward communication*) dengan para staf dan *supervisor Front Office Department* untuk menginformasikan hal-hal penting ataupun juga berupa perintah yang diberikan pada bawahannya. EM memiliki pengetahuan yang banyak mengenai hotel beserta keadaan lingkungan kerja di sana, mengingat beliau telah bekerja cukup lama di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, yaitu selama 2 tahun.

2. HS, selaku *supervisor Front Office Department* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

HS ini selain bertugas sebagai *supervisor Front Office Department*, ia juga bertugas sebagai *Guest Service Agent (GSA)* yang dalam kesehariannya bertugas mengurus masalah operasional hotel seperti *check-in* dan *check-out* tamu hotel, serta reservasi kamar juga. HS sebagai seorang *supervisor* tentunya juga selalu mengawasi pekerjaan staf *front desk* lainnya, *bellboy*, *operator*, staf reservasi, dan juga *Guest Relation Officer (GRO)* untuk memastikan mereka semua melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagai *supervisor*, HS sering melakukan komunikasi ke bawah (*downward communication*) dengan para staf *Front Office Department*, memberikan perintah, saran, dan juga kritik, maupun memberikan laporan kepada *Front Office Manager*. Beliau telah bekerja selama \pm 2 tahun di Hotel Mercure Grand Mirama, yang mana tergolong staf senior yang berkompeten di bidangnya.

3. IA, selaku *Guest Service Agent (GSA)/ receptionist* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

IA adalah salah satu staf senior di *Front Office Department*. Sebagai staf resepsionis, tentunya IA memahami betul seluk-beluk mengenai hotel karena hal tersebut merupakan suatu keharusan bagi staf resepsionis agar dapat memberikan informasi secara tepat kepada para tamu hotel. Selain itu, IA juga melakukan komunikasi dengan atasannya, yaitu *supervisor* dan juga manajer *Front Office Department* untuk memberikan segala laporan mengenai para

tamu hotel. IA juga terlibat secara aktif dalam program- program yang diadakan di hotel, misalnya seperti *briefing* staf, seminar program terbaru dari hotel, dll. Sebagai staf yang telah cukup berpengalaman dan berkompeten di bidangnya, IA dapat menjadi salah satu informan dalam penelitian mengenai hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* yang dilakukan oleh peneliti.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Jenis Sumber Data

3.6.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari sumber data primer atau sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan di lapangan . Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara secara langsung (tatap muka) dengan informan yang telah dipilih dan dianggap memenuhi kriteria pemilihan informan. Dalam hal ini, peneliti memperoleh sumber data primer melalui wawancara dengan pimpinan dan para staf Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya yang telah mengetahui permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti.

3.6.1.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber data kedua sesudah sumber data primer, seperti kajian pustaka yang dilakukan sebagai acuan teori untuk menganalisis penelitian yang dilaksanakan dengan mempelajari buku-buku literatur maupun tulisan karya ilmiah sebelumnya yang berhubungan dengan pembahasan penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu buku-buku literatur, profil Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, struktur organisasi, serta data- data organisasi lainnya yang dapat mendukung kelancaran penelitian ini.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi dalam pengumpulan data- data yang dibutuhkan oleh peneliti. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang menanyakan pertanyaan dan yang

diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*).

Jenis wawancara ini pada umumnya dimaksudkan untuk kepentingan wawancara yang lebih mendalam dengan lebih memfokuskan pada persoalan- persoalan yang menjadi pokok dari minat penelitian. Pedoman wawancara biasanya tidak berisi pertanyaan- pertanyaan yang mendetail, tetapi sekedar garis besar tentang data atau informasi apa yang ingin didapatkan dari informan yang nanti dapat dikembangkan dengan memerhatikan perkembangan, konteks, dan situasi wawancara. Jenis wawancara ini disebut dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) (Pawito, 2007).

Peneliti menggunakan teknik wawancara ini dengan terlebih dahulu membuat petunjuk/ pedoman wawancara (*interview guide*). “Pedoman wawancara biasanya tidak berisi pertanyaan- pertanyaan yang mendetail, tetapi sekedar garis besar tentang data atau informasi apa yang ingin didapatkan dari informan yang nanti dapat dikembangkan dengan memerhatikan perkembangan, konteks, dan situasi wawancara” (Pawito, 2007, p. 133). Pedoman wawancara tersebut berisi pertanyaan- pertanyaan mengenai hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya sebelum terjun langsung ke lapangan dan melakukan wawancara dengan para informan, yang merupakan pimpinan dan para staf Hotel Mercure Grand Mirama. Hal ini dimaksudkan agar peneliti bisa tetap fokus pada permasalahan yang ingin diteliti saat melakukan wawancara.

Observasi adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata sebagai alat bantu utamanya selain panca indera lainnya seperti telinga, mulut, hidung, dan kulit. Hal ini memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya (Moleong, 1989, p. 138).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *non participant observation*, di mana peneliti tidak ikut dalam kegiatan di dalam lingkungan penelitian. Peneliti hanya

melakukan pengamatan terhadap hambatan komunikasi organisasi (faktor organisasi) dalam *downward communication* yang berlangsung di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya. Metode observasi atau pengamatan (*observation research*) biasanya dilakukan untuk melacak secara sistematis dan langsung gejala-gejala komunikasi terkait dengan persoalan-persoalan sosial, politis, dan kultural masyarakat. Di sini, kata “langsung” memiliki pengertian bahwa peneliti hadir dan mengamati kejadian-kejadian di lokasi. Dalam praktek penggunaannya, metode observasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sesuai dengan tingkat keterlibatan peneliti dalam—atau terhadap—aktivitas serta proses-proses yang ada dalam masyarakat yang diteliti. “Ada dua jenis metode observasi, yaitu observasi dengan ikut terlibat dalam kegiatan komunitas yang akan diteliti (*participant observation*), dan observasi tidak terlibat (*non-participant observation*)” (Pawito, 2007, p. 114-115).

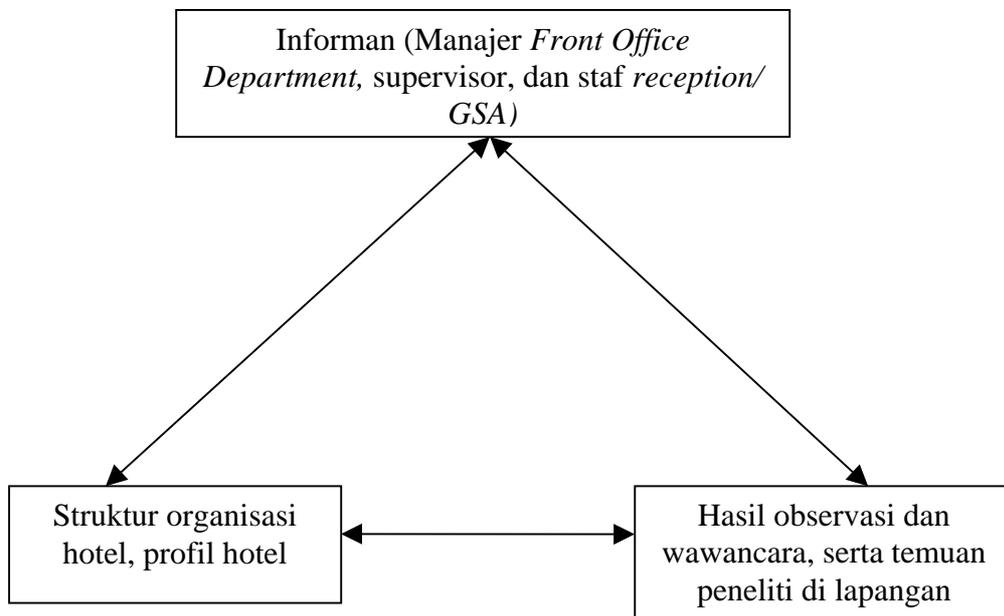
3.7. Teknik Analisis Data

“Analisis data adalah sebuah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data” (Moleong, 1989, p. 112).

Analisis data dalam penelitian komunikasi kualitatif pada dasarnya dikembangkan dengan maksud hendak memberikan makna (*making sense of*) terhadap data, menafsirkan (*interpreting*), atau mentransformasikan (*transforming*) data ke dalam bentuk-bentuk narasi yang kemudian mengarah pada temuan yang bernuansakan preposisi-preposisi ilmiah (*thesis*) yang akhirnya sampai pada kesimpulan-kesimpulan final (Pawito, 2007, p. 101).

Untuk analisis data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan langkah triangulasi, karena langkah triangulasi lebih merupakan upaya untuk menunjukkan bukti empirik untuk meningkatkan pemahaman terhadap realitas atau gejala yang diteliti. “Selain itu, triangulasi juga sangat diperlukan ketika peneliti hendak mengemukakan konsep (*construct*) atau proposisi-proposisi ilmiah (*thesis*) yang mengarah pada kesimpulan” (Pawito, 2007, p. 98).

Trianggulasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yakni menunjuk pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data berkenaan dengan persoalan yang sama. Hal ini berarti peneliti bermaksud menguji keakuratan data yang diperoleh dari satu sumber (untuk dibandingkan) dengan data dari sumber yang lain. Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mewawancarai para staf *Front Office Department* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, dan wawancara dengan pimpinan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya (*General Manager*) yang mengerti dan memahami (pakar) komunikasi internal organisasi terutama komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan pusat informasi bagi para bawahannya, kemudian data- data yang telah didapat dari wawancara dengan kedua pihak tersebut nantinya akan dikroscekkan dengan data- data atau dokumen- dokumen organisasi. Dari kroscek data tersebut akan diketahui kebenaran mengenai hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya.



Gambar 3.1. Trianggulasi Sumber