

## 4. ANALISIS DATA

### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1. Profil Novotel Surabaya Hotel and Suites

Novotel Surabaya Hotel & Suites terletak di Jalan Ngagel 173-175, Surabaya. Hotel ini beroperasi dibawah pimpinan Accor Hospitality dan merupakan salah hotel berbintang empat di Surabaya.

#### 4.1.2 Sejarah Singkat Novotel Surabaya Hotel & Suites

PT. Ometraco Realty bekerjasama dengan PT. Griyamas Mukti Sejahtera mendirikan Novotel Surabaya Hotel and Suites pada bulan Februari tahun 1994. Hotel ini berlokasi pada sebuah lahan yang telah dibeli dari PT. Unilever, tepatnya di jalan Ngagel 173 – 175 Surabaya. Ada tiga tahap peresmian atau pembukaan Novotel Surabaya Hotel & Suites, yaitu :

- 1) *Trial Opening* pada 17 Mei 1995
- 2) *Soft Opening* pada 3 Juni 1995
- 3) *Grand Opening* pada 12 Oktober 1995

Hotel ini beroperasi dibawah pimpinan Accor Group, yaitu jaringan Internasional manajemen hotel yang berpusat di negara Prancis. Nama “Novotel Surabaya Hotel and Suites“ diambil atas persetujuan PT. Griyamas Mukti Sejahtera dan Accor Indonesia. Dibawah Accor Asia Pasific, Novotel Surabaya Hotel and Suites menjadi Novotel yang pertama yang beroperasi di Indonesia dengan konsep “*A Resort in the City*”.

Gambar 1.2 Novotel Surabaya Hotel and Suites

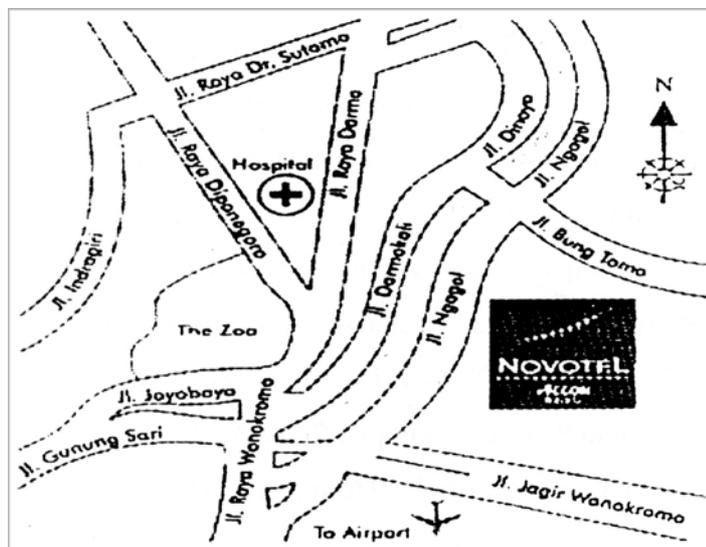


Sumber : Data Intern Hotel

#### 4.1.3 Lokasi Novotel Surabaya Hotel & Suites

Novotel Surabaya Hotel and Suites merupakan salah satu hotel berbintang empat (\*\*\*\*) yang terletak di tengah kota dan pusat kawasan bisnis Surabaya, Novotel Surabaya Hotel and Suites berlokasi di Jalan Ngagel 173 – 175 Surabaya.

Gambar 1.3. Peta Lokasi Novotel Surabaya Hotel and Suites



Sumber : Data Intern Hotel

#### 4.1.4 Logo Novotel Surabaya Hotel & Suites

Gambar 1.4 Logo Hotel Novotel Surabaya Hotel and Suites



Sumber : Data Intern Hotel

#### 4.1.5 Visi dan Misi Novotel Surabaya Hotel & Suites

##### 1) Visi

*“Accor is the leader in hospitality and tourism in Asia Pasific”*

##### 2) Misi

*“Always exceed the expectations of our guests, employees and shareholders”*

#### 4.1.6 Fasilitas Novotel Surabaya Hotel & Suites

##### 1) Kamar dan Apartement

Novotel Surabaya Hotel and Suites adalah hotel berbintang 4 (\*\*\*\*) dan diklasifikasikan sebagai hotel bisnis dengan 138 kamar yang terdiri dari:

- a. 73 Kamar Kelas Standar (*Superior Rooms*)
- b. 55 Kamar Kelas Mewah (*Deluxe Rooms*)
- c. 6 Kamar Keluarga (*Novotel Suites*)
- d. 4 Kamar Keluarga Eksekutif (*Executive Suites*)

Kamar – kamar sudah dilengkapi dengan :

- *Individually controlled air conditioner*
- *DD long distance call*

- *15 channel television with in house and satellite news*
- *Mini Bar*

Novotel Surabaya Hotel and Suites juga memiliki 70 *Suites Apartment* yang terdiri dari :

- 42 Apartemen Satu Kamar Tidur (*Suites One Bedroom*)
- 20 Apartemen Dua Kamar Tidur (*Suites Two Bedrooms*)
- 10 Apartemen Tiga Kamar Tidur (*Suites Three Bedrooms*)
- 1 Rumah Inap dengan 4 kamar (*Penthouse*)

*Apartment* sudah dilengkapi dengan

- *Individually controlled air conditioner*
- *IDD long distance call*
- *15 channel television with in house and satellite news*
- *Kitchen set* dengan semua perlengkapannya.

## **2) Janggala Restaurant**

Janggala Restaurant menyediakan berbagai ragam masakan untuk *buffet, breakfast, lunch, dinner* dengan pilihan menu *international, Thailand, seafood barbeque*, masakan Indonesia, hingga *international barbeque*.

### **a. Dahana Lounge Bar**

*Dahana Lounge Bar* berlokasi di *Lobby Hotel* menyediakan berbagai jenis *beverages* sangat tepat sebagai tempat bersantai sekaligus jamuan untuk teman maupun relasi bisnis.

### **b. Splash Bar**

*Splash Bar* berlokasi di samping kolam renang menyediakan berbagai jenis *beverages* bernuansakan *resort* yang sangat nyaman sebagai tempat melepas lelah.

## **3) Meeting Room Function**

Novotel Surabaya Hotel and Suites memiliki 2 ruang *meeting* dalam skala besar dan 3 ruang *meeting* dalam skala kecil.

A. Ruang *meeting* dalam skala besar antara lain :

1. Brawijaya *ballroom* dengan luas 27m x 12m, yang terbagi menjadi :

- 1) Brawijaya I dengan luas 8m x 12m
  - 2) Brawijaya II dengan luas 12m x 12m
  - 3) Brawijaya III dengan luas 8m x 12m
2. Semeru *Room* dengan luas 8m x 10m yang berlokasi di Apartemen lantai 10 (*Penthouse*)

B. Ruang *meeting* dalam skala kecil antara lain :

- a. Jayabhaya dengan luas 4m x 6 m
- b. *Board room* dengan luas 4 m x 6 m
- c. *VIP room* dengan luas 4 m x 6 m

#### 4) Health Club and Swimming Pool

Fasilitas ini di peruntukan bagi tamu hotel dengan *operation hour* pukul 06.00 – 22.00 dengan fasilitas antara lain *body building, gym, aerobic, sauna, jacuzzi, cold plunge, squash, massage, table tennis, petanque, water slide*. Swimming pool diperuntukkan sebagai fasilitas *publish* bagi tamu hotel yang menginginkan kenyamanan dan melepas lelah setelah bekerja.

#### 5) Laundry and Dry Cleaning Service

Fasilitas ini diperuntukkan bagi tamu hotel yang ingin membersihkan serta mencuci baju Novotel Surabaya and Suites menyediakan fasilitas ini 24 jam.

#### 6) Jogging Track and Tennis Court

Fasilitas ini berlokasi di belakang apartemen, lokasi yang nyaman bagi para tamu hotel mencoba olah raga tennis atau hanya sekedar lari pagi.

#### 7) Foreign Exchange

Fasilitas ini disediakan bagi *foreigner* agar mereka dapat menukarkan uang mereka, fasilitas ini berada di *lobby* hotel tepatnya di *front desk*.

##### a. Business Center

Keberadaan fasilitas ini sangat penting untuk mengakomodir kepentingan tamu Hotel antara lain korespondensi, *ticketing*, sampai fasilitas internet. Fasilitas ini melayani tamu hari senin sampai jumat pukul

07.00 sampai pukul 23.00 dan hari sabtu sampai minggu dari pukul 08.00 sampai 16.00.

**b. Drug Store**

Melayani kebutuhan tamu hotel terhadap obat – obatan, kebutuhan pendukung hingga pernak – pernik dan kerajinan tangan. Fasilitas ini melayani tamu hotel setiap hari dari pukul 07.00 sampai pukul 22.00.

**c. Beauty Salon**

Fasilitas ini disediakan bagi tamu hotel yang ingin memanjakan sekaligus merawat diri namun tidak perlu keluar hotel.

**8) Dolfi Kids Club**

Fasilitas ini diperuntukan bagi tamu hotel yang menginap bersama anak – anak mereka sehingga anak – anak dapat bermain bersama staf hotel, *Dolfi Kids Club* juga menyediakan fasilitas bermain yang banyak yang membuat anak – anak menjadi nyaman dan gembira, fasilitas ini beroperasi hari senin sampai jumat pukul 09.00 sampai pukul 17.00, hari sabtu pukul 08.00 sampai pukul 16.00 dan hari minggu pukul 09.00 sampai pukul 16.00.

**9) Parking Area**

Fasilitas ini diperuntukan untuk mempermudah tamu hotel dalam mengatur dan menempatkan mobil mereka.

**10) Car Rental**

Fasilitas ini di peruntukkan bagi tamu hotel yang ingin menyewa mobil untuk akomodasi baik untuk perjalanan dalam maupun luar kota.

**4.1.7. Job Descriptions Novotel Surabaya Hotel & Suites**

**1. General Manager**

*General Manager* sebagai pimpinan puncak di Novotel Surabaya and Suites memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain :

- 1) Bersama – sama *department head* merencanakan anggaran pendapatan dan anggaran belanja.
- 2) Mengendalikan anggaran belanja atau pengeluaran tiap – tiap departemen.

- 3) *Check* dan *control* seluruh *operation* atau *service* setiap hari.
- 4) Meneliti *financial statement* yang dibuat oleh *accounting department* dan menyampaikan laporan kepada direksi.
- 5) Menandatangani surat – surat yang keluar maupun ke dalam atas nama perusahaan dan meneliti surat – surat yang masuk terutama yang ada hubungannya dengan *operation hotel*.
- 6) Mengadakan hubungan baik dengan *manager – manager* lain, *travel agency*, pemerintahan dan pimpinan perusahaan lain.

## **2. *Manager On Duty***

*Manager On Duty* adalah jabatan *manager* operasional yang dilakukan oleh setiap *manager* secara bergantian setiap harinya. Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- 1) Bertugas antara pukul 17.00 sampai pukul 24.00
- 2) Bertanggung jawab atas semua operasional hotel pada malam hari.

## **3. *Front Office Department***

Department ini memiliki tugas dan kewajiban sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab langsung kepada *General Manager*.
- 2) Memeriksa dan mengontrol pemakaian *stationary* di setiap *section*.
- 3) Membuat *forecast* atau *competitor room sales (weekly atau monthly)*.
- 4) Memeriksa *bill* yang aktif, mungkin ada yang lebih dari yang sudah ditentukan oleh manajemen.

## **4. *Housekeeper Department***

Department ini berkewajiban menjaga kebersihan semua area hotel, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- 1) Bertugas dalam menangani kebersihan kamar dan penyediaan atau inventarisasi kamar.
- 2) Bertanggung jawab atas kebersihan hotel, baik area yang sudah ada di dalam maupun di luar hotel.

### **5. *Laundry Department***

Departemen ini memiliki tugas menjaga kebersihan setiap linen staf maupun menyediakan jasa pencucian bagi para tamu, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Bertugas mencuci pakaian seragam hotel, maupun juga pakaian para tamu hotel yang menginap.
- 2) Bertanggung jawab atas penyediaan spre, handuk untuk setiap kamar hotel.

### **6. *Food & Beverage Department***

*Food & Beverages Department* berkewajiban menangani semua makanan dan minuman yang ada di hotel, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Membawahi beberapa *outlet* yaitu *restaurant, bar, cook* dan lain sebagainya.
- 2) Mengawasi dan mengkoordinir serta menjamin pelaksanaan tugas-tugas di bidang makanan dan minuman.

### **7. *Sales & Marketing Department***

*Department* ini berkewajiban melakukan promosi serta penjualan semua produk hotel, adapun tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Menyusun program kerja dan *budget plan* untuk *Sales & Marketing Department*.
- 2) Membuat *monthly sales report* mengenai aktivitas *promotion* dan *monthly banquet revenue*.
- 3) Membina dan mengembangkan hubungan baik dengan tamu, *airline officer, press, perusahaan-perusahaan, travel agent, instansi pemerintahan, organisasi – organisasi sosial terutama yang dianggap potensial dan produktif*.
- 4) Mengadakan *market competitor survey* secara teratur.
- 5) Mengatur kegiatan sales dalam mencarikan sasaran obyek penjualan dengan target yang sudah ditentukan oleh manajemen.

## **8. Public Relations Manager**

- 1) Membentuk citra yang positif Hotel di masyarakat luas
- 2) Bertanggung jawab untuk menyimpan semua informasi mengenai Accor hotel di Surabaya (sejumlah fakta, kamar yang spesial, dan promosi dari *food and beverages*).
- 3) Bekerja sama dengan *General Managers* dan *Director of Sales and Marketing* untuk meneliti, merencanakan dan menggunakan iklan, publisitas dan aktivitas promosi yang lain yang cocok untuk hotel.
- 4) Mengidentifikasi semua publik dan publik yang spesifik untuk mencari dan menerima informasi.
- 5) Mempromosikan hotel dan untuk mendapat *revenue* yang maksimal di saat yang terbaik bagi perusahaan.
- 6) Mengidentifikasi, memilih dan membangun hubungan yang baik dengan semua orang yang penting yang mana menentukan dan mengirim berita ke publik umum dan khusus, yang mana sesuai dengan tujuan dan budget. Mengkomunikasikan ke mereka secara berkelanjutan menggunakan saluran komunikasi yang ada.

## **9. Accounting Department**

*Department* ini bertugas melakukan kontrol terhadap keuangan hotel, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu manajemen dalam bidang administrasi dan keuangan untuk mencapai target yang telah ditentukan.
- 2) Mengatur dan mengendalikan pembiayaan operasi hotel dengan skala prioritas klasifikasi kepentingannya hingga mencapai efisiensi.
- 3) Memonitor, mengecek dan pengendalian harga.
- 4) Secara rutin mengadakan pengecekan laporan dari *front office cashier*, *income audit* dan *general cashier* serta *outlet* lainnya.
- 5) Mengawasi dan memonitor secara rutin jalur pemasukan dan pengeluaran uang dari tamu atau pihak luar.
- 6) Bertanggung jawab terhadap manajemen.

### **10. Engineering Department**

Department ini berkewajiban menjaga serta melakukan perawatan terhadap semua *property* hotel, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab atas penggunaan listrik, air bersih dan *air conditioner* (AC) untuk seluruh hotel.
- 2) Penyediaan peralatan *sound system* untuk acara seminar atau *banquet*.
- 3) Bertanggung jawab atas *lift* yang digunakan oleh para tamu hotel maupun *lift* yang digunakan oleh para karyawan.

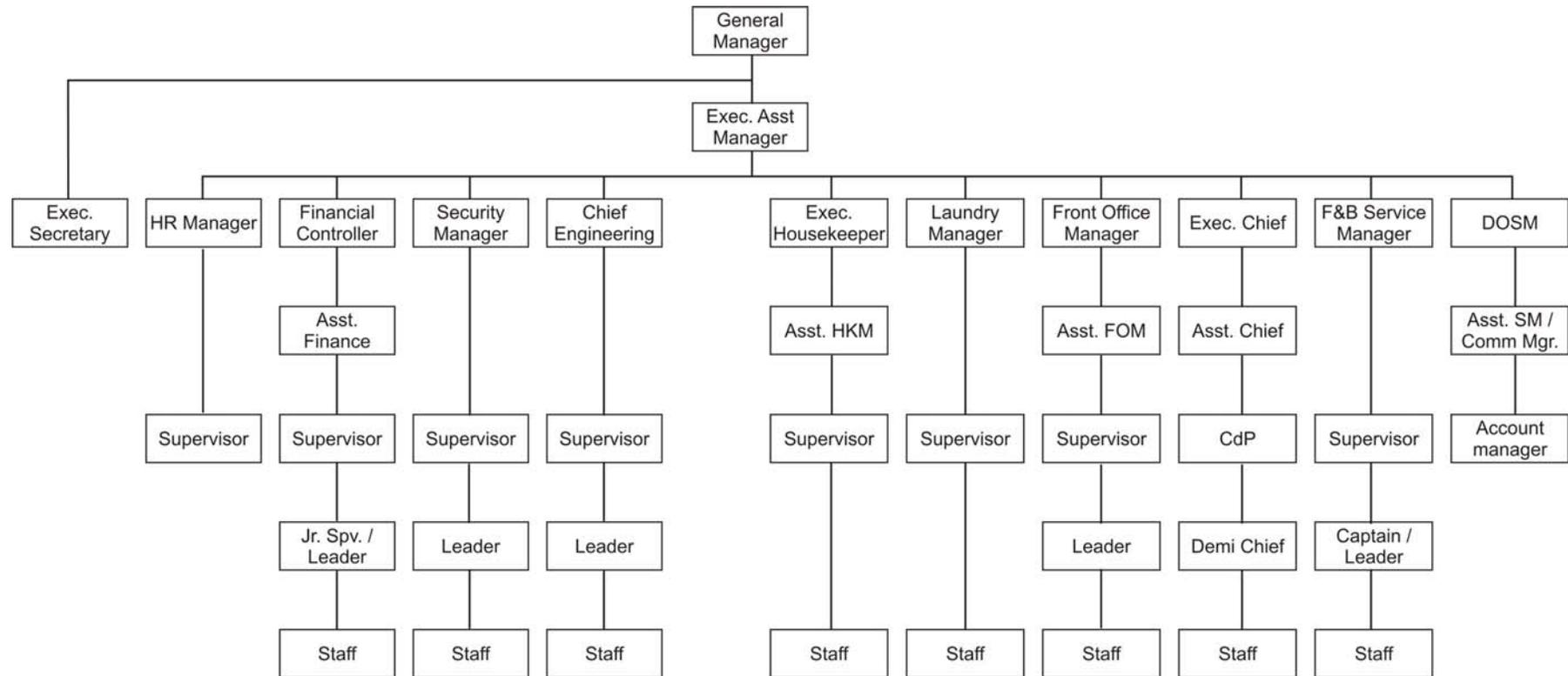
### **11. Personnel Manager**

*Department* ini bertugas mengawasi serta membina kelangsungan kinerja para staf hotel, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- 1) Memasukkan ke dalam buku catatan mengenai gaji karyawan, perubahan gaji karyawan, daftar gaji karyawan.
- 2) Menyiapkan gaji tenaga harian dan gaji dokter.
- 3) Mengisi laporan penyampaian waktu kerja atau libur yang dikirim ke Departemen Tenaga Kerja.
- 4) Menyiapkan *forecast meal* untuk karyawan.
- 5) Membuat *personal strength*.
- 6) Menyiapkan daftar karyawan yang mendapat THR.

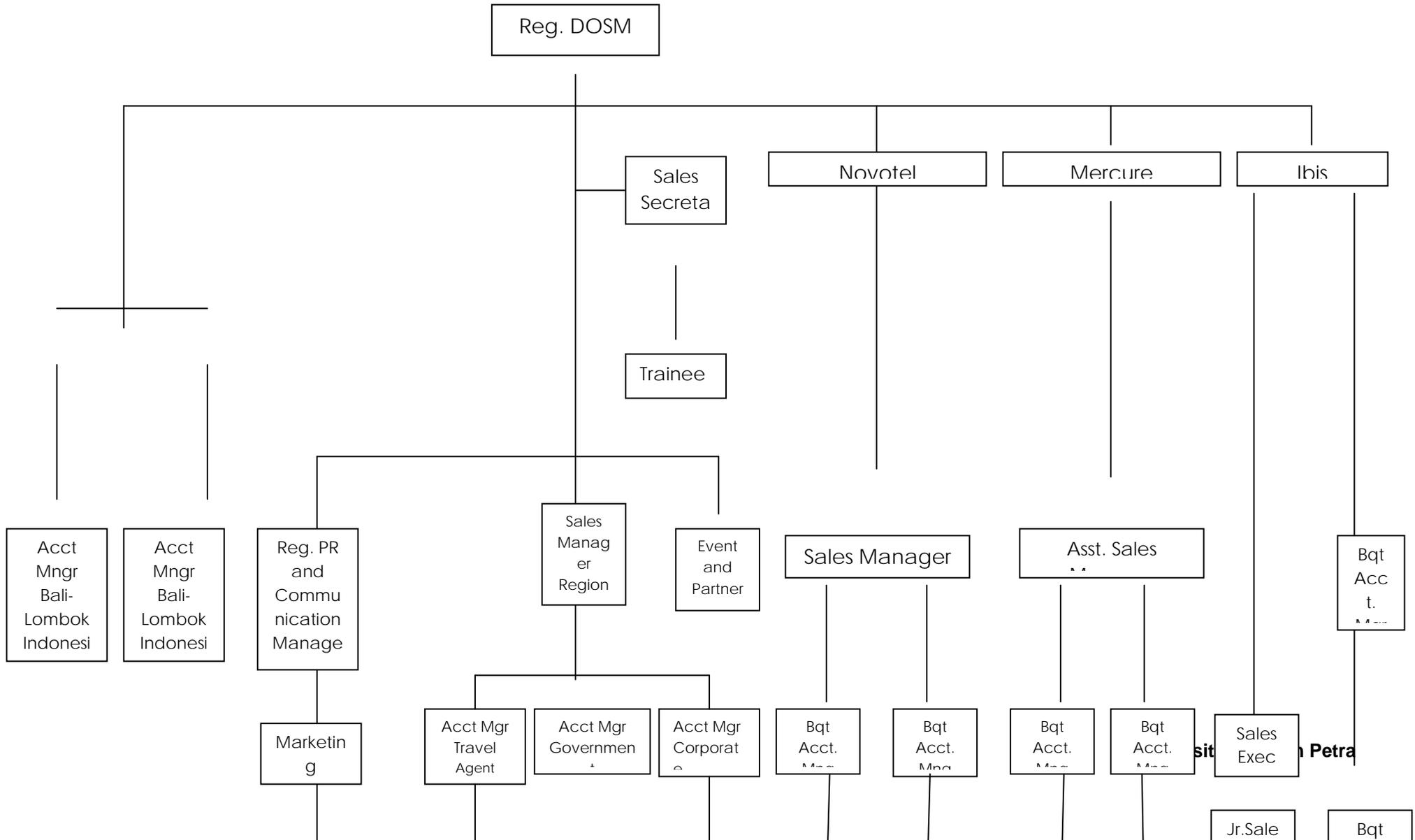
Tabel 1.1

Struktur Organisasi Novotel Surabaya Hotel & Suites



Sumber Data : Internal Perusahaan

Tabel 1.2 Struktur Organisasi Sales and Marketing Department Novotel Surabaya Hotel and Suites



#### **4.1.8. Staff Management Novotel Surabaya Hotel & Suites**

##### **4.1.8.1. Executive Office**

- General Manager : Mr. Christiaan Jones Rumambi
- Executive Assistant Manager : -

##### **4.1.8.2. Department Head**

- Executive Housekeeper : Mr. Rudy Heruraharjo
- Senior HRD Manager : Mr. Esau Waloewandja
- Laundry Manager : Mr. Pancoro Puji S
- Executive Chef : Mr. Iwan Iriawan
- Sr. Asst Front Office Manager : Mr. Iswadi
- Financial Controller : Mr. Dharma G.
- Dir. Of Sales & Marketing : Mr. Albert Siregar
- Security Manager : Mr. Isrofik Sugianto
- F& B and Engineering Manager : Mr. Taufik Affandi
- Asst. Restaurant Manager : Mr. Narko
- Banquet Operational Manager : Mr. Junaidi
- Executive Secretary : Mrs. Adek
- Reg. PR and Communication Mgr : -
- Sales Manager : Mrs. Dewi Agus Palupi

Tabel 1.3 Daftar Hotel Accor Group di Indonesia di halaman selanjutnya :

AREA	NO	HOTEL NAMES	ADDRESS	TEL	FAX
JAKARTA	1	Grand Mahakam ( Sofitel )	Jl. Mahakam I Kebayoran Baru South Jakarta 12130	021-720 9966	021-725 2011
	2	Mercure Rekso Hayam Wuruk	Jl. Hayam Wuruk 123 Jakarta 11160	021- 624 8680	021-600 8441
	3	Novotel Mangga Dua	Jl. Gunung Sahari Raya No. 1 Jakarta Utara 14420	021-6231 2800	021-6231 2900
	4	Ibis Cikarang Bekasi	Jl. Jababeka Raya Cikarang Industrial Estate I Cikarang-	021-893 4488	021-893 4343
	5	Ibis Mangga Dua & Apartment	Jl. Pangeran Jayakarta No. 73 Jakarta 10730	021-625 0101	021-625 0505
	6	Ibis Slipi	Jl. Letjen. S. Parma Kav.59 Jakarta Barat 11066	021-533 1570	021-532 3880
	7	Arcadia Hotel	Jl. K. H. Wahid Hasyim No. 114 Jakarta 10340	021-230 0050	021-230 0995
	8	Ibis Tamarin	Jl. K. H. Wahid Hasyim No. 77 Jakarta 10340	021-391 2323	021- 315 7707
	9	Ibis Kemayoran	Jl. Bungur Besar Raya 79-81 Jakarta 10620	021-421 0111	021-421 1458
	10	Mercure Convention Center	Jl. Pantai Indah Taman Impian Jaya Ancol PO BOX	021-640 6000	021-640 6190
	11	Raddin Ancol	Jl. Lodan Timur No. 7 Taman Impian Jaya Ancol Jakarta	021-640 5641	021-640 5645
	12	Apartment Kuningan	Jl. Setiabudi Utara, Kuningan Jakarta 12920	021-526 0260	021-526 0285
	13	Apartment Setia Budi	Jl. Rs. Aini, Kuningan Jakarta	021-522 8522	021-526 0566
WEST JAVA	14	Novotel Bogor	Golf Estat Bogor Raya, Bogor 16710 West Java	0251-271 555	0251-271 333
CENTRAL JAVA	15	Novotel Solo	Jl. Slamet Riyadi 272 Solo	0271-724 555	0271-724 666
	16	Novotel Yogyakarta	Jl. Jend. Sudirman No. 89 Yogyakarta 55223	0274-580 930	0274-580 931
	17	Grand Mercure Yogyakarta	Jl. Jend. Sudirman 9-11 Yogyakarta 55223	0274-566 617	0274-566 856
	18	Novotel Semarang	Jl. Pemuda No. 123	024-356 3000	024-358 4252
	19	Ibis Malioboro	Jl. Malioboro No. B52-58 Yogyakarta 55001	0274-516 974	0274-516 977
EAST JAVA	20	Novotel Surabaya Hotel & Suites	Jl. Ngagel 173-175 Surabaya 60246	031-501 8900	031-501 9117
	21	Ibis Rajawali	Jl. Rajawali 9-11 Surabaya	031-353 9994	031-353 9995
WEST SUMATERA	22	Novotel Bukittinggi Coralia	Jl. Laras Datuk Bandaro Bukittinggi 26115	0752-35 000	0752-23 800
SOUTH SUMATERA	23	Novotel Jambi	Jl. Gatot Subroto No. 44 Jambi 36134	0741-27 208	0741-27 209
	24	Novotel Palembang	Jl. R. Soekamto 8A Palembang 30000	0711-369 777	0711-379 777
BATAM ISLAND	25	Novotel Batam	Jl. Duyung Sei Jodoh Batam Island 29432	0778-425 555	0778-426 555
	26	Royal Batam	Jl. Raden Patah No 12 Nagoya, Batam	0778-452 777	0778-453 474
RIAU	27	Ibis Pekanbaru	Jl. Soekarno Hatta Kav. 148 Pekanbaru - Riau 28294	0761-571 536	0761-571 526
BALI	28	Mercure Kuta Bali	Jl. Pantai Kuta, Br. Pande Mas Kuta - Bali	0361-767 411	0361-767 417
	29	Novotel Benoa Bali	Jl. Pratama Tanjung Benoa Nusa Dua Bali	0361-77 22 39	0361-77 22 37
	30	Mercure Resort Sanur	Jl. Mertasari PO BOX 1004 Denpasar , Bali	0361-288 833	0361-287 303
	31	All Seasons Resort Bali	Jl. Padma Utara PO BOX 1004 Kuta Legian, Bali	0361-756 203	0361-756 197
	32	Sofitel Seminyak	Jl. Abimanyu, Seminyak Beach Bali Indnesia PO BOX 3384 Denpasar 80033	0361-730 730	0361-730 545
LOMBOK	33	Novotel Lombok Coralia	Mandalika Resort Pantai Putri Nyale Pujut, Lombok Tengah PO BOX 5555 Mataram 83001 Nusa Tenggara Barat	0370-653 333	0370-653 555

Sumber : Diolah dari Novotel Surabaya Hotel & Suites

## 4.2. Temuan Data

### 4.2.1. Profil Informan

1. Nama : Setiawan Nanang  
Jabatan : *Event and Partnership Manager*  
Umur : 39 tahun

Setiawan Nanang, yang biasanya dipanggil “Iwan” oleh rekan-rekannya lahir di Surabaya pada tahun 1970, sudah berkeluarga dan memiliki dua orang anak. Pendidikan terakhirnya adalah SMA dan ia adalah orang yang sangat suka menggambar atau mendesain gambar. Ia sudah bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini selama 6 tahun dan pendapatan perbulannya sekitar 4 juta rupiah. Sekarang ia tinggal di daerah Sidoarjo, sekitar 30 menit dari Surabaya.

Bapak yang hobi menggambar dan mendengarkan musik ini, mempunyai dua orang anak yang masih SD kelas V dan I. Ia mengaku bila hari Sabtu atau Minggu menghabiskan waktu dengan keluarga seperti jalan-jalan ke mal. Ia memilih bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites karena suasana kekeluargaan yang sangat terasa dan karena hotel ini merupakan satu-satunya hotel di Surabaya yang bernuansa *resort*.

Di Novotel Surabaya Hotel and Suites, pekerjaannya yaitu *handle event-event* yang diselenggarakan di hotel ini, juga membangun hubungan yang baik dengan vendor dan media seperti banking, media massa, wartawan hingga pengusaha lukisan yang membuat pameran di *lobby hotel*. Selain hal-hal yang berhubungan dengan *event*, tugas utamanya adalah membuat dan mengolah desain menjadi media promosi seperti brosur, *flyer*, *faxsheet*, *newsletter* dan sebagainya. Bagaimana desain-desain dipadukan dengan kata-kata yang bagus kemudian setelah semuanya jadi akan dicetak merupakan salah satu tugasnya di divisi ini. Peneliti memilihnya menjadi salah satu informan karena ia orang yang menjadi pengolah terakhir atau *finisher* dalam proses pembuatan suatu promo.

2. Nama : Iswadi  
Jabatan : *Room Divison Manager*  
Umur : 45 tahun

Iswadi, biasanya oleh rekan-rekannya dipanggil “Pak Is” atau “Pak Iswadi”, cukup singkat namanya dibanding rekan-rekannya yang lain. Ia lahir di Surabaya pada tahun 1964 dan sudah berumah tangga sejak tahun 1994 jadi saat dirinya berumur 30 tahun. Pendidikan terakhirnya adalah Sarjana Hukum. Sudah bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini selama 3 tahun, Bapak yang memiliki tiga orang anak ini juga menyukai tanaman dan binatang. Ia sekarang tinggal di Sidoarjo, perumahan Pondok Wage Permai – Taman.

*Background* pendidikan dari Iswadi dari SD-SMP sekolah di Sekolah Negeri Sidoarjo, lalu SMA melanjutkan ke SMAN 12 dan sempat berkuliah mengambil jurusan hukum. Setelah lulus kuliah ia bekerja di beberapa hotel seperti *Front Office Garden Palace*, Majapahit, Shangri-La sebagai *Night Auditor* dan hingga sekarang ini di Novotel Surabaya Hotel and Suites menjadi *Room Divison Manager*. Ia mengaku tertarik bekerja di hotel ini dibandingkan hotel lain karena di Novotel rekan-rekannya *friendly* dan dapat mendukung pengembangan karir. Di hotel ini, Iswadi membawahi beberapa departemen seperti *Front Office*, *Laundry* dan *House Keeping Department*.

Bapak yang mempunyai tiga orang anak ini, mengaku mempunyai hobi merawat tanaman, mendengarkan musik dan merawat hewan jenis burung berkicau. Ia juga mempunyai motto hidup yaitu “*It will be, Let it be*” yang artinya apa yang terjadi ya terjadilah, karena menurutnya segala sesuatu sudah diatur oleh yang di atas, maka ia merasa tinggal menjalaninya dengan penuh semangat dan dengan sebaik-baiknya. Untuk visi 5-10 tahun ke depan, ia ingin mengembangkan karir dengan membuka usaha sendiri, namun hingga sekarang masih belum kepikiran ingin usaha apa, jadi untuk sementara ia fokus untuk mencari modal terlebih dulu. Peneliti memilih Iswadi menjadi

salah satu dari informan karena ia menjadi *decision maker* di *Front Office Department* dan dapat mendukung data dari peneliti yang berhubungan dengan *promo room*.

3. Nama : Dewi Agus Palupi  
Jabatan : *Sales Manager*  
Umur : 33 tahun

Dewi Agus Palupi, oleh rekan-rekannya biasa dipanggil “Dewi”. Ia lahir di Surabaya tahun 1976, mempunyai dua orang anak. Pendidikan terakhirnya Sarjana di Universitas Dr. Soetomo Surabaya dan mengambil jurusan Sastra Inggris. Ia sudah bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini sekitar 5 tahun dan pendapatan perbulannya sekitar 5-7 juta rupiah. Dewi sekarang tinggal di Sidoarjo, di perumahan Mutiara Citra Graha.

Ibu yang sudah menikah selama 6 tahun ini, mempunyai dua orang anak berumur 5,5 dan 4 tahun. Bila hari Minggu atau hari libur, ia mengaku waktunya dihabiskan untuk keluarga dengan pergi ke tempat rekreasi dan berhubungan dengan tempat permainan anak-anak seperti *timezone*. Dewi mempunyai hobi *travelling*, membaca dan *shopping*. Mengenai aliran musik, Dewi menyatakan suka musik yang beraliran *pop-slow* dan *RnB*.

Sebagai seorang *Sales Manager*, Dewi membawahi para *Sales* yang ada di hotel ini yaitu *Account Manager*, *Banquet Account Manager*, *Sales Secretary* dan *Marketing Support*. Dewi juga mempunyai atasan, yaitu *Director of Sales & Marketing Surabaya Region* yang bernama Bp. Albert Siregar. Ia dan *DOSM* membuat *business plan*, *action plan* dan *strategy* untuk mengimplementasikan target yang dipatok. Visinya 5-10 tahun ke depan, Dewi menginginkan *at least* harus menjadi *DOS (Director Of Sales)*, untuk mewujudkan visi ini ia mengaku harus banyak belajar, membaca dan melihat sekeliling terutama orang-orang yang superior. Pada penelitian kali ini, peneliti memilihnya menjadi informan utama karena pada dasarnya semua

promo yang ada di hotel ini dibuat oleh *Sales & Marketing Department* dan sebagai *Sales Manager*, ia berperan besar dalam pembuatan promo itu. Sehingga peneliti memilihnya menjadi informan utama yang dapat membantu peneliti dan dalam menyediakan data-data yang utama.

4. Nama : Taufiq Affandi  
Jabatan : *Food & Beverages and Engineering Manager*  
Umur : 36 tahun

Taufiq Affandi yang biasanya dipanggil “Pak Taufiq”, lahir di Surabaya tahun 1973. Ia sudah berumah tangga sejak Maret 2001 dan sampai sekarang memiliki satu orang anak perempuan. Pendidikan terakhirnya adalah SMA dan ia sudah bekerja di Hotel ini selama 4 tahun 4 bulan. Ia memiliki hobi bersepeda ke daerah-daerah pedesaan yang jauh dari kota. Bapak yang memiliki motto “bisa membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga” ini, selalu mengecek operasional hotel dan aktif berkomunikasi dengan rekan-rekannya, baik yang satu level maupun yang berbeda levelnya.

Taufiq lahir dari bapak seorang Angkatan Laut dan ibu rumah tangga, dari kecil ia mengaku bila sangat diperhatikan oleh orang tuanya dan menikmati kehidupan yang cukup baik. Background pendidikannya terakhir ia bersekolah di SMA Sejahtera yang terletak di dekat rumahnya. Ia mempunyai hobi bersepeda ke daerah-daerah pedesaan yang udaranya masih bersih, minimal satu kali dalam seminggu, ia akan menyempatkan diri untuk melakukan hobinya ini. Taufiq juga senang menghabiskan waktu bersama keluarga dan anaknya, biasanya jalan-jalan ke mal.

Di hotel ini, ia membawahi dua departemen yaitu *banquet* dan *engineering department*. Taufiq senang bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites karena merupakan grup Accor Hospitality yang memberikan kesempatan bila ingin mengembangkan karir. Sejauh ini, ia ingin mencapai posisi puncak dari sebuah hotel yaitu *General Manager*, dan untuk mewujudkan visi ini ia mengikuti *training* yang diadakan oleh Accor

Hospitality yaitu *National Management Trainee* (NMT). Sebagai orang nomor satu di *Food and Beverages Department*, ia merupakan *decision maker* di divisinya dan dapat mendukung data-data bagi peneliti mengenai promo-promo di *Food and Beverages Department*.

## **4.2.2. Hasil Wawancara**

### **4.2.2.1. Setiawan Nanang, 39 tahun, *Event and Partnership Manager***

#### 4.2.2.1.1 Keterbukaan

Iwan bersedia untuk membuka diri terhadap rekan-rekan manajer seperti masalah pekerjaan, pengalaman kerja, keluarga bahkan sampai kehidupan sehari-harinya. Ini selalu dilakukannya karena ia termasuk orang yang suka bercerita dan senang berbagi pengalaman dengan rekan-rekan yang lain. Lalu pada saat stress misalnya karena banyaknya pekerjaan di kantor yang harus diselesaikannya, biasanya ia saling *sharring* dengan rekan sesama manajer yang dirasanya lebih dekat dibanding rekan manajer yang lain. Dengan *sharring* itu terkadang ia mendapat solusi dan tambahan semangat dari rekan-rekannya. Sejauh ini, ia merasa bahwa ia merupakan orang yang terbuka pada rekan-rekannya sesama manajer karena ia menganggap hubungan yang baik akan dapat dibangun jika tiap-tiap orang yang ada di dalamnya saling terbuka satu dengan yang lain.

Iwan juga mengaku bahwa ia suka bercanda, jadi bila ada rekan manajer yang bertanya lagi ngapain ini, maka ia dengan santai “lagi tidur ini”. Karena menurutnya, rekan manajer yang bertanya seperti itu juga hanya berbasa-basi, sebenarnya melihat sendiri pun pasti tahu jika lagi mengerjakan apa. Masalah-masalah yang membuatnya aktif dalam percakapan rekan-rekannya sesama manajer seperti diskusi mengenai promo, desain gambar dan lainnya.

#### 4.2.2.1.2. Empati

Saat ada rekan-rekan manajer yang bercerita mengenai persoalannya, maka ia biasanya mendengarkannya juga ikut merasakannya. Seperti misalnya persoalan mengenai ingin membeli mobil sendiri, biasanya ia akan ikut merasakan kesusahan

dan keinginan dari rekan manajer itu. Ia juga akan memberikan solusi, misalnya “saya sendiri juga sama, kita harus terus menabung jika ingin membeli mobil”, katanya.

Selain itu, jika ia melihat rekannya yang terlihat bingung atau sedih, ia akan aktif bertanya apa sebenarnya masalah yang sedang dihadapi manajer itu dan ia akan memberikan semangat. Ia mengaku kepeduliaannya terhadap rekan-rekan manajer cukup besar, jika ada yang sedang terkena masalah maka ia akan membantu sekuat yang ia bisa. Diakuinya juga hubungan dengan rekan-rekan manajer cukup akrab, karena ia sudah cukup lama di hotel ini yaitu 6 tahun. Menurutnya karena di hotel ini suasananya kekeluargaannya sangat terasa, jadi tiap orang saling menyapa dan ramah pada orang yang ditemuinya.

Kedekatannya dengan rekan-rekannya sesama Manajer membuatnya peduli, ia biasanya akan memberi semangat dan akan membantunya. Karena ia sudah cukup lama di hotel ini, ia juga tahu sifat dan kebiasaan dari rekan-rekannya. Jadi saat ada rekannya yang terlihat tidak seperti biasanya, misalnya saat ada persoalan tertentu maka ia akan dapat merasakannya lalu secara aktif bertanya untuk mengetahui persoalan yang sedang dihadapi oleh rekannya. Ia akan mendengarkan dengan seksama dan memberi semangat pada rekannya itu.

Dalam bahasa non verbal, ia juga menunjukkan rasa empatinya pada rekan-rekannya sesama manajer, biasanya dengan raut muka dan melakukan kontak mata dengan rekannya. Menurutnya ini dilakukan karena menunjukkan bahwa ia memperhatikannya saat rekannya berbicara. Selain itu, ia juga mendengarkannya, sesekali menepuk bahu rekannya itu lalu memberinya semangat agar lebih kuat dalam menghadapi suatu persoalan atau masalah.

#### 4.2.2.1.3. Sikap mendukung

Bila ada rekannya sesama manajer yang berbuat kesalahan misalnya datang terlambat, ia akan bertanya secara baik dan tidak terkesan memarahinya dan menyalahkannya. Sejauh ini ia dan rekan-rekannya biasanya saling mengingatkan, karena hanya dengan mengingatkan biasanya ia dan rekan-rekannya sudah saling

menyadari kesalahannya. Selama ini jika ada rekannya yang berbuat kesalahan, ia tidak akan langsung menyalahkannya, tetapi ia akan bertanya dengan sopan untuk mencari kejelasan sehingga terkesan tidak menyudutkan.

Pada waktu berdiskusi pun, saat ia menemui ada rekannya yang berpikiran atau bertindak salah, maka ia biasanya akan membenarkannya dengan menggunakan penggambaran sehingga rekannya dapat segera menyadari kesalahannya. Menurutnya jika kita bertindak dengan langsung mengevaluasinya akan berdampak pada tersinggungnya rekan yang bersangkutan dan akan membuat renggangnya hubungan diantara mereka. Maka untuk menghindari hal itu, ia biasanya selalu menjaga diri dalam berbicara dan bertindak. Menurutnya dalam membangun hubungan yang baik dengan rekan-rekan kita, maka kita harus pintar-pintar menempatkan diri di setiap situasi dan kondisi.

Iwan juga mengaku jika ia bersikap spontan dan langsung berterus terang dalam berbicara dengan rekan-rekannya sesama manajer. Ini dilakukannya karena ia sudah mengenal secara dekat rekan-rekannya. Menurutnya keterbukaan pada orang lain adalah hal yang sangat penting untuk mendasari sebuah hubungan yang baik, biasanya pada waktu senggang dan saat jam makan siang biasanya ia bersama dengan rekan-rekannya membicarakan berbagai hal, mulai dari keluarga, pekerjaan dan saling bercanda satu dengan yang lain.

Iwan mengaku bahwa ia berpikiran terbuka bila sedang berdiskusi dengan rekan-rekannya, ia selalu menghargai pendapat dan pandangan orang lain. Apabila ada perbedaan pendapat, ia akan mempertimbangkan pendapat dan masukan dari rekan-rekannya manajernya. Karena ia merasa bahwa dirinya bukan orang yang paling benar, jika pendapatnya salah maka ia akan memikirkannya kembali dan menerima pendapat atau masukan dari rekan-rekan manajer yang lain, asalkan pendapat-pendapat yang diutarakan oleh rekan-rekannya itu positif dan membangun.

#### 4.2.2.1.4. Sikap positif

Ia mengaku jika ia selalu berpikiran dan bersifat positif terhadap dirinya sendiri, misalnya saat membahas promo baru dengan rekan-rekan manajernya. Ia

harus berpikir positif saat berdiskusi yang mungkin membuat mereka berbeda pendapat satu dengan yang lain. Tapi menurutnya semakin banyak pendapat yang keluar maka akan semakin baik karena banyak ide-ide yang dapat dipilih sehingga promo itu dapat dibuat se bagus dan semenarik mungkin.

Selama ini jika sedang menghadapi situasi yang kurang menyenangkan, biasanya ia akan mengalihkan pembicaraan ke topik yang lain dan ia juga membuat *joke-joke* yang dapat membuat suasananya kembali cair kembali. Menurutnya, bila sedang berdiskusi dengan rekan-rekannya dan suasananya menjadi tegang, malah akan merugikannya sendiri karena yang dibahas tidak akan maksimal. Jadi biasanya saat berdiskusi, mereka akan tetap serius pada topiknya tetapi suasananya dibuat santai.

Iwan juga merasa selain bersikap dan berpikiran positif juga harus selalu optimis terhadap apapun. Karena menurutnya jika selalu optimis, itu yang akan menjadi pendorongnya untuk terus maju dan menjadi pemenang. Juga dapat mendorong kita untuk dapat berbuat dan bekerja dengan sebaik-baiknya. Pikiran dan sikap optimis ini menurutnya harus ada dalam diri kita dan harus ditanamkan dari kita kecil, karena orang yang optimis itu menghargai hidupnya sendiri dan mau untuk bekerja keras.

Iwan mengaku akan memuji dan memberi selamat pada rekannya bila berprestasi dalam membuat suatu promo. Berprestasi disini maksudnya melampaui target yang ditetapkan sebelumnya, atau mungkin juga jika promonya bagus dan disukai oleh masyarakat. Ia juga mengaku jarang mengatakan pada rekannya yang setiap hari selalu berinteraksi dengannya misalnya “anda baik orangnya”, katanya. Walau jarang tapi hal ini juga pernah dilakukannya, tetapi ia lebih sering berkata ”terima kasih banyak”. Biasanya jika promo yang dikeluarkan sukses, maka ia akan memberi selamat dan menjabat tangan rekan-rekannya sesama manajer.

#### 4.2.2.1.5. Kesetaraan

Iwan mengaku selama ini ia selalu menghargai rekannya dan menganggap dirinya setara dengan mereka. Menurutnya kemampuan rekan-rekannya sesama

manajer tidak perlu dipertanyakan lagi, mereka *professional* dan diyakininya dapat semakin memajukan hotel ini. Selain itu mereka juga dapat bekerja sebagai satu tim yang solid dan dapat saling membantu satu sama lain.

Bila dalam suatu diskusi terjadi perbedaan pendapat, maka mereka akan saling menghormati dan menghargai pendapat-pendapat yang ada. Lalu akan mendiskusikannya dengan baik dan benar, setelah itu akan diambil satu solusi atau satu hasil yang disepakati oleh semuanya. Selama ini rekan-rekan manajernya diakuinya sebagai satu tim yang solid dan ia mengibaratkan hotel ini seperti mobil dan roda-roda dari mobil itu adalah dia dan rekan-rekannya sesama manajer. Jika ada satu ban yang kempes atau bocor maka akan mempengaruhi stabilitas dari hotel, maka harus benar-benar dijaga dan harus saling mendukung satu dengan yang lainnya.

#### **4.2.2.2. Iswadi, 45 tahun, *Room Divison Manager***

##### 4.2.2.2.1. Keterbukaan

Iswadi mengaku bersedia membuka diri mengenai pengalaman kerja, keluarganya dan kehidupan sehari-harinya. Ia bercerita saat waktu luang, terkadang mengenai kehidupannya di rumah atau saat bersama anak-anak. Pada waktu sedang bekerja biasanya hanya membahas mengenai pekerjaan, selebihnya akan lebih pas dibicarakan pada waktu luang seperti saat makan siang atau saat pergi jalan-jalan bersama dengan rekan-rekan manajer.

Pada saat stress karena masalah pekerjaan, misalnya tugas yang banyak, ia biasanya tetap bersikap *professional* dan tetap bersemangat menjalani tugas-tugas itu. Tetapi menurutnya tidak ada salahnya mengeluarkan unek-unek pada rekan manajer yang dipercayai, karena dengan begitu dapat *sharring* dan lebih mendekatkan hubungan mereka. Iswadi juga biasanya menjawab dengan spontan jika ditanya oleh rekannya sedang mengerjakan apa, ia menjawab dengan singkat jika sedang sibuk atau sedang ada yang sifatnya *urgently*.

Menurutnya, apa saja yang berhubungan dengan hotel ini akan membuatnya tertarik untuk ikut dalam percakapan atau diskusi. Saat sedang sibuk pun, ia akan

menyempatkan diri untuk menyapa dan ikut dalam perbincangan walaupun hanya sebentar. Selain itu, untuk mengakui apa yang menjadi pendapatnya, saat sedang berdiskusi dengan rekan-rekannya sesama manajer biasanya menggunakan kaya “saya”. Menurutnya pendapat pribadi kita tidak perlu ditutup-tutupi, tetapi pendapat-pendapat itu dapat didiskusikan.

#### 4.2.2.2.2. Empati

Ia biasanya mendengarkan dahulu keluhan-kesah dari rekannya sesama manajer, setelah itu memahami dan memotivasinya. Karena menurutnya motivasi itu sangat penting karena dapat membuat pikiran, pandangan dan pekerjaan menjadi lebih baik lagi. Ia juga menambahkan, tidak baik mengkritik orang apalagi dengan keras karena itu dapat menyinggung perasaan orang lain. Selain itu, juga tidak sopan dan kurang etis jika memarahi rekan yang sama tingkatannya dengannya.

Misalnya ada rekannya yang kelihatan bingung atau sedih, maka ia akan aktif bertanya untuk mencari kejelasan dan mencari tahu sebenarnya ada masalah apa, lalu merasakan jika ia yang mendapat masalah itu. Lalu ia akan mencoba memberikan solusi dan menawarkan bantuan semampunya. Dengan begini akan dapat merasakan apa yang sedang dirasakan oleh rekannya yang sedang memiliki masalah.

Diakui bahwa kepeduliannya cukup besar terhadap rekan-rekannya sesama manajer. Ini ditunjukkan dengan cara selalu aktif bertanya bila ada rekan-rekannya yang terlihat murung atau saat sedang memiliki masalah. Ia biasanya juga selalu memberi semangat pada rekan-rekannya, dan juga akan membantu sebisanya. Menurutnya bila di dunia perhotelan biasanya juga menggunakan *body-contact* seperti menjabat tangan, menepuk bahu, menaruh tangan di dada, dan lainnya untuk menunjukkan bahwa kita berempati dengan rekan kita.

Untuk menunjukkan rasa empati pada rekan-rekannya sesama manajer tidak hanya ditunjukkan dengan bahasa verbal, tetapi juga bahasa nonverbal. Saat diajak berdiskusi oleh rekannya, ia akan mendengarkan dengan serius juga menunjukkan ekspresi wajah yang turut prihatin dan tentu saja melakukan kontak mata dengan rekannya tersebut. Ia juga mengatakan jika ia adalah orang yang peka kepada

lingkungannya, jika ada rekan sesama manajer yang terlihat agak berbeda dari biasanya maka ia akan bertanya dan menawarkan bantuan. Juga ia biasa memberi semangat dan berkata “semangat ya *my friend*”.

#### 4.2.2.2.3. Sikap mendukung

Saat ada rekan manajer yang melakukan kesalahan misalnya sering datang terlambat, ia biasanya tidak akan langsung menyalahkan dan menyindirnya. Menurutnya jika sudah dalam taraf manajer, maka rekan-rekannya akan mempertimbangkan dampak yang akan terjadi jika datang terlambat, maka tidak perlu dipermasalahkan. Tapi bila hal ini terjadi pada divisi yang dipimpinnya, biasanya ia akan bertanya pada stafnya yang terlambat itu, mengapa akhir-akhir ini terlambat dan apakah ada masalah, maka ia akan menawarkan untuk membantu mencari solusi. Ia juga mengaku sebisa mungkin harus mengetahui kebiasaan dan tingkah laku dari para stafnya.

Iswadi mengaku bersikap spontan dan cenderung untuk berterus terang saat berdiskusi bersama rekan-rekannya sesama manajer, menurutnya lebih baik saling terbuka dan berterus terang satu sama lain sehingga tidak ada yang ditutup-tutupi. Dari pada jika ditutup-tutupi, terkadang malah akan menimbulkan masalah, karena informasi itu menurutnya harus selalu di-update baik informasi mengenai hotel Novotel ini maupun dalam dunia perhotelan.

Ia mengaku juga bersifat tentatif dan memiliki pikiran yang terbuka, yang mana mau menerima pendapat dan pandangan dari rekan-rekan manajernya. Saat sedang berdiskusi ia juga menghargai pendapat dari rekan-rekannya, lalu pendapat-pendapat itu akan didiskusikan dan diambil hasil yang terbaik yang dapat diterima oleh semua rekan manajer. Ia juga mau untuk memikirkan kembali bila pendapatnya dinilai salah oleh rekan-rekannya.

#### 4.2.2.2.4. Sikap positif

Ia mengaku selalu berpikiran positif dan tidak mau berpikiran yang negatif. Karena menurutnya tidak ada gunanya bila berpikiran yang negatif yang akan

membuat tidak bisa maju. Dengan memiliki pikiran yang positif maka berarti sudah menghargai diri sendiri juga orang lain. Ia merasa yakin dengan apa yang dikerjakannya, misalnya saat akan membuat suatu promo kamar baru maka ia akan berpikiran positif terhadap promo itu dapat diterima di masyarakat. Selain sikap positif, ia juga selalu bersikap optimis terhadap apa yang dikerjakannya.

Diakuinya juga bila ia mempunyai perasaan yang positif pada rekan-rekannya sesama manajer. Menurutnya dengan memiliki perasaan yang positif pada rekan-rekannya maka secara otomatis juga dapat mempercayai mereka. Ia berkata bahwa dalam sebuah tim itu harus saling percaya satu dengan yang lain, jadi saat mengerjakan sesuatu akan lebih maksimal dan cepat selesai.

Ia juga menikmati pembicaraan atau diskusi bersama rekan-rekannya sesama manajer. Ia mengaku tidak pernah merasa tidak nyaman, tapi sebisa mungkin akan menyempatkan diri berdiskusi sebentar walaupun sedang sibuk. Menyatakan sikap positif juga dapat melalui dorongan, seperti yang dilakukannya yaitu saling mendukung dan membantu rekan-rekannya. Menurutnya jika pekerjaan dikerjakan dengan tim maka akan lebih cepat selesai dan hasilnya pun akan lebih baik.

Bila ada rekannya sesama manajer yang berprestasi maka biasanya ia akan memberi selamat dan menjabat tangannya sambil berkata “*great job*” atau “*congratulations*”. Respon non verbal lain yang dilakukannya adalah tersenyum dan mengajak rekan-rekannya yang lain untuk memberikan applaus atau tepuk tangan pada rekannya yang berprestasi tersebut.

#### 4.2.2.2.5. Kesetaraan

Ia merasa setara dengan rekan-rekannya sesama manajer. Menurutnya perbedaan pendapat dalam suatu diskusi itu sudah biasa, jadi biasanya ia mendengarkan rekannya yang sedang menyampaikan pendapat, lalu ia pun akan aktif memberi pendapat dan ide-ide yang baru. Setelah itu baru pendapat-pendapat yang masuk itu akan didiskusikan kemudian akan diambil pendapat atau ide yang terbaik dan yang dapat diterima oleh semua rekan-rekan manajer.

Iswadi mengaku bila rekan-rekan manajernya sudah *professional* dan sangat kredibel di bidangnya masing-masing. Menurutnya bila sudah dalam taraf manajer maka orang-orangnya pasti tidak mungkin sembarangan. Ia juga berkata bahwa mereka adalah sebuah tim yang solid dan mau untuk men`support satu dengan yang lain untuk semakin memajukan hotel ini. Ia mengaku sangat menghargai dan menghormati rekan-rekannya, karena menurutnya bila kita ingin dihargai oleh orang lain maka sebelumnya kita harus bisa menghargai orang lain terlebih dahulu.

#### **4.2.2.3. Dewi Agus Palupi, 33 tahun, Sales Manager**

##### **4.2.2.3.1. Keterbukaan**

Dewi bersedia membuka diri mengenai pengalaman kerja, keluarga dan kehidupan sehari-hari. Ia mengaku biasanya menceritakan secara umum saja, seperti pernah bekerja di mana saja, mengenai pengalamannya, juga seperti mengenai tingkah laku anaknya. Karena menurutnya hal-hal yang sifatnya agak *private* tidak seharusnya diceritakan kepada siapa saja, tetapi pada orang tertentu yang memang sudah dikenalnya sejak lama. Selain itu, semisal pada saat sedang menghadapi tugas-tugas dari perusahaan yang terlalu banyak, ia tidak selalu menceritakannya pada rekan-rekan sesama manajer, tetapi lebih sering diceritakan pada pasangan atau suaminya.

Dewi biasanya akan menjawab dengan spontan jika ditanya dan diajak bicara oleh rekan manajernya, menurutnya tergantung konteksnya ia sedang sibuk atau tidak, jika memang tidak sedang sibuk ia akan sedikit menjelaskan tapi jika memang sedang sibuk ia akan menjawab secara singkat saja. Hal-hal yang membuatnya aktif dalam percakapan dengan rekannya seperti tentang promo, penjualan dan hal-hal yang berhubungan dengan operasional, karena menurutnya *Sales* erat hubungannya dengan operasional dan promosi.

Selain itu, saat sedang berdiskusi dengan rekan-rekannya sesama manajer dan saat situasi mulai mengarah ke kejenuhan, ia akan diam sejenak dan mencoba keluar dari topik pembicaraan. Tapi setelah itu ia akan mencoba mengarahkan topik ke hal yang lain dan tetap berkaitan dengan topik awal. Ia juga mengaku tidak pernah

menyembunyikan pendapatnya di hadapan para manajer, karena tiap orang punya pendapat sendiri dan jika dirasa benar lebih baik dikeluarkan lalu didiskusikan bersama dengan pendapat rekan-rekannya yang lain.

#### 4.2.2.3.2. Empati

Ia biasanya akan mendengar dengan seksama persoalan yang dihadapi oleh rekan-rekan manajernya, lalu dia akan berempati kemudian memberikan solusi-solusi apa yang harus dilakukan oleh rekan-rekannya.

Saat ada rekan manajer yang kelihatan bingung atau sedih maka biasanya jika memang ia dekat dengan manajer itu, maka akan langsung bertanya tapi jika ia tidak terlalu dekat maka hanya diam saja dan melihat karena ia mengaku tidak ingin terlalu ikut campur urusan orang lain. Bila ada rekan manajer yang sedang menghadapi persoalan dan mau menceritakannya, maka ia akan menanggapi dengan serius dan memberi wawasan atau solusi-solusi. Tapi bila rekan manajernya lebih banyak diam maka ia pun akan melakukan hal yang sama.

Menurutnya ia cukup dekat dengan rekan-rekannya sesama manajer, karena ia sudah cukup lama berada di hotel ini, jadi ia cukup mengenal kebiasaan dari rekan-rekannya sesama manajer. Biasanya jika rekan kerjanya memulai topik terlebih dahulu maka ia baru akan menanggapi, ia tahu karakter dari rekan-rekannya. Ia juga pernah mengalami masa-masa sulit seperti itu dan jika ia mempunyai saran atau solusi yang lebih bagus maka akan diberikan ke rekan kerja itu. Dengan rekan sekerja 1 tim, selama ini ia berkata bahwa team-work sudah bagus dan tiap manajer saling men-support.

Dalam respon non verbal biasanya ia diam dulu, karena menurutnya jika kita prihatin maka kita harus merasakan dan memahami yang mereka lakukan saat berbicara dengan rekan-rekannya ia biasanya berkontak mata untuk menghormati dan menghargainya. Ia biasanya juga tidak menggunakan kontak secara fisik, tetapi hanya berkata-kata verbal dengan mengatakan kalau turut prihatin dan memberi semangat.

#### 4.2.2.3.3. Sikap mendukung

Bila ada rekannya manajer yang berbuat salah maka biasanya akan bertanya dengan sopan dan ramah agar tidak seperti menyalahkannya. Ini dilakukan agar tidak membuat tersinggung rekannya, karena sebisa mungkin ia menjaga diri untuk tidak secara langsung mengkritik dengan keras tetapi pelan-pelan memberitahu kesalahan rekan manajernya tersebut. Dalam berdiskusi dengan rekannya jika ia menemui rekannya berpendapat salah maka biasanya ia akan menjelaskan menurut pendapatnya sehingga tidak menyudutkan atau membuatnya malu di depan umum. Menurutny jika bertindak evaluatif, bukan deskriptif akan membuat rekan manajernya mungkin tersinggung.

Ia mengaku hubungannya dengan rekan manajer yang lain sudah efektif sekali karena tiap hari ada briefing, disitu biasanya menilai masing-masing kerjaan dari rekan kerjanya. Selain briefing harian, ia juga mengaku jika setiap saat ia berinteraksi dengan rekan-rekannya sesama manajer karena menurutnya *Sales* berhubungan dengan hampir seluruh departemen. Jadi interaksi harus selalu ada dan *team-work* harus terus dibangun.

Bila sedang berdiskusi dengan sesama rekan manajer, ia mengaku jika biasanya selalu spontan. Ia biasanya juga memberikan kritik dan saran secara langsung, tapi hal ini juga harus dilakukan dengan sopan dan melihat situasi kondisi pada saat itu. Ia juga selalu menerima masukan-masukan baik saran maupun kritik selama saran dan kritik itu bisa membangun untuk hal yang lebih baik maka ia akan terbuka menerimanya.

#### 4.2.2.3.4. Sikap positif

Ia mengaku jika selalu memilih pikiran positif, karena dengan *positive thinking* maka dapat melakukan hal yang terbaik dan dengan hasil yang baik pula. Ia merasa yakin dengan apa yang dikerjakannya. Selain sikap positif, ia juga mengaku bila memiliki sikap optimis. Jika bekerja di divisi *Sales*, maka pikiran dan sikap optimis harus selalu ada di dalam pikiran, selama ini sikap positif dan optimis selalu ada di pikirannya.

Dengan berpikiran positif kepada rekannya, ia menyatakan berarti mempercayai rekan itu. Ia juga berpikiran positif, karena jika kita sedikit berpikiran negatif pada salah satu rekan manajer, maka pekerjaan yang kita lakukan tidak akan baik lagi. Ia selalu menghargai pendapat atau opini dari rekan-rekan manajer karena dengan menghargai pendapat dari rekan-rekan manajer, kita akan merasakan suatu kerjasama yang baik.

Diakunya juga bahwa perasaan yang positif terhadap rekan-rekannya sesama manajer sudah ada dalam dirinya dari dulu. Saat berdiskusi dengan rekan-rekannya dan mulai mengarah ke kejenuhan, maka akan disingkapinya secara positif terhadap rekan manajer itu. Selama ini dirinya saat berdiskusi atau bercakap-cakap dengan rekan-rekannya sesama manajer pasti membuat suasana menjadi menyenangkan dan santai. Dirinya merasa jika selama ini selalu menghargai dan berpikiran positif pada rekan-rekannya sesama manajer, misalnya dengan selalu berpikiran yang positif pada saat berdiskusi dengan rekan-rekan manajer agar suasana menjadi menyenangkan.

Dewi mengaku akan memuji rekan-rekan manajernya yang berprestasi dalam pekerjaannya. Misalnya rekan tersebut dalam divisinya merencanakan promo yang bagus dan saat dikeluarkan promo itu hasilnya dapat melampaui target awal yang ditetapkan. Hal yang seperti ini biasanya perlu mendapatkan pujian tersendiri, biasanya ia bersama rekan-rekannya memberi selamat dan bertepuk tangan saat meeting bersama rekan-rekan manajernya. Dengan demikian hubungan dengan rekan-rekan manajernya menjadi semakin baik dan tentu saja saling menghargai.

Ia juga mengungkapkan dorongan dan pujian dengan menggunakan bahasa non verbal bagi rekan-rekannya yang berprestasi dengan tersenyum, menunjukkan wajah yang senang saat sedang bercakap-cakap dengan rekan manajer tersebut dan menjabat tangannya. Terkadang ia juga mengacungkan jempol dan memberi tepuk tangan pada manajer yang berprestasi itu.

#### 4.2.2.3.5. Kesetaraan

Dewi mengaku menganggap dirinya setara dengan rekan-rekannya sesama manajer baik dalam bidang pekerjaannya masing-masing ataupun dalam

kehidupannya. Dalam kesehariannya ia juga menghargai pendapat dan masukan dari rekan-rekannya. Ia mengatakan jika dirinya termasuk orang yang terbuka dan menghargai pendapat-pendapat dari rekan-rekannya, asalkan pendapat itu dapat membangun.

Menurutnya rekan-rekan manajernya adalah orang yang pantas di jabatannya sekarang, ia yakin dan sangat meyakini rekan-rekannya itu mampu dan memiliki kemampuan yang baik untuk semakin membuat hotel ini menjadi lebih maju lagi. Diakunya kalau selama ini dirinya menghormati dan menghargai rekan manajernya sebagai orang yang patut untuk dihagai, ia merasa tidak lebih pandai atau lebih baik dari rekan manajernya. Menurutnya rekan-rekannya sesama manajer sangat kooperatif dan saling memberi saran atau ide, juga saling membantu satu dengan yang lain.

#### **4.2.2.4. Taufiq Affandi, 36 tahun, *Food & Beverage and Engineering Manager***

##### 4.2.2.4.1. Keterbukaan

Taufiq bersedia untuk membuka diri terhadap rekan-rekannya sesama manajer. Ia biasanya akan menjawab dengan jujur mengenai pekerjaan, pengalaman dan keluarga, tapi menurutnya memang ia lebih terbuka pada rekan-rekan yang sudah dikenalnya. Selain itu, saat ada masalah dalam kehidupan atau masalah di kantor, ia sangat jarang sekali berkeluh-kesah. Karena semua pekerjaannya dilakukan bersama tim, jadi ia selalu membahasnya bersama-sama sehingga tidak membuatnya *stress* atau tertekan.

Taufiq juga mengaku biasanya menjawab dengan spontan dan singkat, bila memang keadaannya lagi sibuk, tapi bila memang saat waktu luang maka ia akan menerangkan dan menjawab lebih detail lagi. Menurutnya, masalah-masalah yang dapat membuatnya aktif dalam percakapan terutama berkaitan dengan operasional hotel, karena ia harus meyakinkan bahwa semuanya yang terjadi di hotel dapat berjalan dengan baik.

Selain itu, untuk mengetahui apa yang menjadi pendapatnya dan pemikirannya, biasanya menggunakan kata “saya”. Biasanya saat diskusi mulai

masuk ke arah kejenuhan, ia akan tetap bertahan dan tetap fokus dalam topik diskusi awal. Dalam berdiskusi pun harus disepakati sejak awal, akan berapa jam atau menit diskusi ini, karena ia juga harus mengecek keadaan hotel atau melihat operasional secara langsung.

#### 4.2.2.4.2. Empati

Ia mengaku biasanya mendengarkan dulu persoalan yang dialami oleh rekannya, setelah itu mencoba membayangkan bagaimana hal itu bila terjadi pada dirinya. Misalnya bila rekan manajernya ingin beli mobil sendiri, biasanya ia akan memberi motivasi dengan berkata “*Bagus, ayo kejar terus. Dream come true and make thing happen*”. Menurutnya orang hidup itu harus memiliki mimpi dan harus dikejar menjadi kenyataan. Dengan memberi motivasi maka akan membuat rekannya itu bekerja lebih keras lagi.

Selain itu, bila ada rekannya yang kelihatan bingung atau sedih, biasanya ia akan bertanya apakah ada masalah. Karena salah satu kebiasaannya adalah selalu datang ke tiap departemen dan menyapa orang-orang yang disana. Bila rekan yang kelihatan bingung atau sedih itu lebih membuka diri, maka ia akan menawarkan konseling dan memberinya solusi yang terbaik. Ia mengaku kepeduliannya pada rekan-rekannya sesama manajer cukup besar, saat rekannya ada yang mengalami masalah ia akan berempati dan menawarkan bantuan.

Ia juga mengaku selain bahasa verbal, ia juga menggunakan bahasa non verbal seperti dengan raut muka, kontak mata, dan dengan sentuhan fisik yang sopan. Saat rekannya memiliki masalah, biasanya ia akan menunjukkan raut muka yang ikut prihatin dan tentu saja melakukan kontak mata. Selain melakukan itu, ia juga biasanya menepuk pundak atau pegangan bahu pada rekan yang memang sudah dikenalnya secara baik. Ini dilakukan untuk menunjukkan rasa empati dan memberi rekannya itu semangat.

#### 4.2.2.4.3. Sikap mendukung

Saat ada rekan manajer melakukan kesalahan, misalnya saja datang terlambat, maka ia tidak akan langsung memarahi atau menyalahkan tetapi biasanya hanya mengingatkan untuk *coaching* tahap awal. Menurutnya bila berbicara mengenai pekerjaan, tentu saja akan mengarah ke prosedur kerja. Jadi menurutnya para manajer sudah cukup dewasa untuk mengetahui tanggung jawabnya masing-masing. Selama ini rekan-rekannya dihargai sebagai *partner*, jadi ia dengan rekan-rekannya biasanya saling mengingatkan dan berterus terang.

Taufiq mengaku biasanya tidak selalu bersikap spontan, karena menurutnya ia akan berpikir dua kali saat ingin mengucapkan sesuatu. Tapi kadang-kadang bila memang harus dijawab saat itu juga, maka ia dengan spontan akan menanggapi. Menurutnya bila terlalu spontan, terkadang bila ternyata yang diucapkan itu salah atau menyinggung rekannya, maka akan membuat rekannya itu tersinggung. Jadi saat mengucapkan sesuatu, ia akan bertanya dulu pada hatinya apakah benar atau tidak, baru kemudian diucapkan.

Ia mengaku hubungannya dengan rekan-rekannya sesama manajer sudah cukup efektif. Tapi menurutnya, hubungan dikatakan efektif atau tidak harus ada tolok ukurnya. Biasanya ia melihat lebih ke arah *result* atau hasilnya, baru bisa dikatakan efektif atau tidak. Jika memang hasil yang didapat itu sudah melampaui target, berarti dapat dikatakan bila perencanaan dan promosinya efektif.

Taufiq mengaku bersikap terbuka dan mau menerima masukan dari rekan-rekannya. Menurutnya manajer juga merupakan manusia yang tidak selamanya selalu benar. Apabila ada perbedaan pendapat dan banyak pendapat yang masuk, menurutnya merupakan keuntungan karena berarti dapat mendiskusikannya bersama rekan-rekannya dan mencari pendapat yang terbaik. Ia juga mengaku, bila menyangkut beberapa hal yang baru dan belum pernah diketahuinya maka ia akan menanyakannya ke rekan yang lebih ahli. Dengan ini maka akan memperbaiki diri kita sendiri karena pengetahuan kita akan bertambah. Ia biasanya lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau kelompok.

#### 4.2.2.4.4. Sikap positif

Ia mengaku memiliki sikap positif yang cukup besar. Ia melihat segala sesuatu dengan pikiran yang positif karena menurutnya semua yang dikerjakan pasti akan berdampak pada apa kita laksanakan. Sikap positif harus ditanamkan dan harus selalu ada dalam pikiran kita. Ia merasa yakin dan optimis saat mengerjakan apapun, terutama dalam hal bisnis harus optimis dan berusaha dengan maksimal.

Taufiq juga mengaku bahwa berpikiran positif pada rekan-rekannya sesama manajer. Menurutnya bukan berarti dengan berpikiran positif itu maka kita *trust* atau percaya 100% tetapi tetap yang terutama hasil dan usaha dari rekan kita itu harus ditunjukkan dulu yaitu hasil pekerjaannya sebagai seorang *leader* di suatu divisi tetap harus ditunjukkan.

Menurutnya, selain harus memiliki sikap positif, juga harus memiliki sikap respek pada rekan-rekannya sesama manajer. Karena dengan respek akan menjamin komunikasi yang baik dan lancar. Ia juga tidak pernah memandang lebih rendah ke rekan-rekan manajernya karena apapun kedudukannya harus tetap respek pada rekannya yang lain. Ia juga terkadang memberikan pujian pada rekan-rekannya yang lain seperti dengan mengatakan “anda baik orangnya”.

Ia juga biasanya menggunakan respon non verbal seperti dalam memberi semangat atau memberi pujian pada rekan-rekannya yang berprestasi. Respon yang biasa ia lakukan adalah tersenyum dan memberi selamat dengan cara mengajak rekan-rekannya yang lain memberi applaus bagi rekan yang berprestasi tersebut. Ini biasanya dilakukan saat sedang meeting dengan rekan-rekannya manajer yang lain, maupun juga saat di ruangnya masing-masing.

#### 4.2.2.4.5. Kesetaraan

Ia mengaku saat terjadi beda pendapat dengan rekan-rekannya biasanya mereka akan mendiskusikannya dan memilih pendapat mana yang lebih baik daripada yang lain, juga pendapat yang akan diambil. Ia lebih menghargai pendapat-pendapat dari rekan-rekannya yang berpikir untuk kemajuan hotel atau untuk kepentingan operasional dari hotel ini. Kadang-kadang saat diskusi diantara mereka tidak

menghasilkan suatu jawaban yang bagus, maka ia akan berinisiatif untuk mengajak rekan-rekan manajernya untuk membawa pokok diskusi ini ke pimpinan yang lebih tinggi yaitu ke *General Manager*. Karena menurutnya, seorang *General Manager* lebih berpengalaman saat memilih pendapat-pendapat yang penting dan yang sifatnya *urgent*.

Ia juga mengaku bila menganggap rekan-rekannya sebagai partner atau koleganya, sehingga mereka harus saling mendukung demi kemajuan dari hotel. Menurutnya rekan-rekannya sesama manajer sudah cukup kompeten dan ahli di bidangnya masing-masing. Tapi menurutnya, ada juga rekan manajer yang harus tetap diarahkan atau di *guideline* terlebih dahulu, ia berkata ini adalah tipikal dari masing-masing orang dan kita tetap harus menghormatinya. Ia juga mengaku antara ia dengan rekan-rekannya secara *team work* sudah cukup saling mendukung dan cukup bagus hasilnya, tapi menurutnya tetap harus terus ditingkatkan lagi.

### **4.3. Analisis dan Interpretasi data**

#### **4.3.1. Komunikasi Interpersonal**

Setiap hari manusia selalu berkomunikasi dengan sesamanya, dengan menampilkan perilaku dengan mengirimkan pesan-pesan, baik yang verbal maupun non verbal. Manusia merupakan makhluk sosial, karena di dalam kehidupannya selalu ditandai dengan pergaulan antar manusia, seperti pergaulan dalam keluarga, lingkungan tetangga, sekolah, tempatnya bekerja, organisasi sosial dan lain-lain. Pergaulan manusia merupakan salah satu bentuk peristiwa komunikasi dalam masyarakat. Menurut Theodorson (1969), komunikasi adalah proses pengalihan informasi dari satu orang atau sekelompok orang dengan menggunakan simbol-simbol tertentu kepada satu orang atau satu kelompok lain. Demikian pula menurut Merrill dan Lownstein (1971), bahwa dalam pergaulan antarmanusia selalu terjadi proses penyesuaian pikiran, penciptaan simbol yang mengandung suatu pengertian bersama. Schramm (1974) selanjutnya mengemukakan pula bahwa di antara manusia yang saling bergaul, ada yang saling membagi informasi, namun ada pula yang membagi gagasan dan sikap (Liliweri, 1991, p. 11).

Proses pengaruh tersebut merupakan suatu proses yang bersifat psikologis yang pada gilirannya membentuk proses sosial. Di sini komunikasi antar pribadi itu mempunyai keunikan karena selalu dimulai dari proses hubungan yang bersifat psikologis, dan proses psikologis selalu mengakibatkan keterpengaruhan. Benar seperti diungkapkan Devito (1976) bahwa, komunikasi antarpribadi merupakan pengiriman pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain dengan efek dan umpan balik langsung. Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan teori dari Wilbur Schramm yang mana proses komunikasi yang dikemukakannya merupakan komunikasi dua arah yang ada *feedback* nya dan sesuai dengan apa yang sedang diteliti oleh peneliti.

Dari teori proses ini lalu dilihat bagaimana komunikasi interpersonalnya menggunakan teori dari Joseph Devito yaitu Pendekatan humanistik dari komunikasi interpersonal seperti keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. Komunikasi interpersonal merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik langsung (Liliweri, 1991, p. 12). Dalam penelitian ini peneliti akan menganalisis dan menginterpretasi antara proses komunikasi dengan komunikasi interpersonal disana.

#### **4.3.1.1. Keterbukaan**

Berdasarkan dari wawancara mendalam terbukti mereka saling terbuka antara satu dengan yang lain. Selain terbuka mengenai pekerjaan, juga terbuka mengenai keluarga dan kehidupan sehari-harinya. Terbuka disini memang tiap-tiap manajer tidak sama, ada manajer yang memang benar-benar dapat terbuka pada rekannya, ada juga manajer yang akan terbuka bila rekannya sudah dikenalnya dengan baik. Tetapi ada juga manajer yang memang terbuka dalam hal pekerjaan, tapi dalam hal yang pribadi agak keberatan bila menceritakan ke rekan-rekannya. Menurut mereka masalah pribadi atau yang sangat pribadi sekali tidak perlu untuk diceritakan pada saat jam kantor atau *office hour*, tetapi pada waktu luang seperti saat makan siang atau saat berkunjung ke rumah seorang rekan dapat diceritakan. Apabila ada masalah

yang agak berat seperti masalah di pekerjaan, biasanya mereka menceritakan masalah yang sedang dihadapi ke rekan-rekan manajer dan meminta solusi juga bantuan. Tapi ada juga manajer yang hanya berniat menceritakan keluh-kesahnya pada rekan manajer yang lain untuk sekedar *sharring* saja. Sebagaimana yang dikatakan oleh Supratiknya (1995, p. 15) yang dikutip dari Johnson (1981) yaitu “Semakin kita bersikap terbuka kepada orang lain, semakin orang lain itu akan menyukai kita. Akibatnya, ia akan semakin membuka diri kepada kita”.

Hubungan antar manajer di sini memang dilakukan setiap saat, interaksi yang terjadi antara satu manajer dengan manajer yang lain dilakukan secara kontinu juga berkelanjutan. Seperti saat ada satu rekan manajer mengajak bercakap-cakap dan berdiskusi, biasanya mereka akan menanggapi dengan spontan dan terbuka. Spontan disini maksudnya menyampaikan sesuatu dengan apa adanya dan jujur, misalnya saat bercakap-cakap mengenai makanan favorit atau masalah yang lainnya. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p.260) yaitu “Kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain”. Biasanya mereka akan saling menanggapi dan merespon dengan spontan bila ada rekan manajer yang bertanya atau menyatakan sesuatu. Bila ada rekan yang memberi pertanyaan dan pendapat, mereka akan menghargainya dan memberikan respon secara spontan. Interaksi yang dilakukan antara satu manajer dengan manajer yang lain biasa dilakukan saat bekerja, biasanya lebih membahas mengenai pekerjaan di kantor daripada urusan pribadi. Tetapi pada saat santai atau waktu luang seperti saat istirahat makan siang maka baru menceritakan hal-hal yang lebih personal seperti mengenai keluarga dan kehidupan sehari-hari.

Pada waktu berinteraksi antara satu manajer dengan manajer yang lain, mereka biasanya tidak akan menggunakan bahasa yang formal terus menerus, tetapi lebih memakai bahasa sehari-hari yang terkesan lebih membuat mereka dekat satu sama lain. Saat interaksi pun, biasanya mereka juga bercanda satu dengan yang lain. Di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini, kebetulan para manajernya adalah bukan orang yang sangat “saklek” atau setiap saat harus serius terus menerus, tetapi para manajer ini juga senang bercanda satu sama lain. Hal ini sering mereka lakukan saat

waktu senggang atau saat sedang istirahat. Menurut mereka saat berinteraksi dengan rekan-rekan manajer biasanya mereka juga akan bercanda. Hal itu biasanya terjadi secara spontan dalam percakapan, dan akan menjadi menyenangkan pada saat mereka berinteraksi satu dengan yang lain. Dalam berinteraksi dengan rekan manajer pun, menurut mereka tidak perlu ada yang ditutup-tutupi, asalkan apa yang ada dalam diskusi itu masih dalam taraf wajar. Jadi bila mereka bercakap-cakap mengenai pekerjaan, kehidupan sehari-hari maupun hal-hal yang lain, mereka akan saling menanggapi satu dengan yang lain sehingga menjadikan diskusi menjadi menarik, menyenangkan, dan tentu saja juga terbuka.

Pada waktu mereka bercakap-cakap dan berdiskusi dengan rekan-rekannya sesama manajer biasanya mereka akan mengakui pendapat yang dikeluarkannya. Misalnya mengenai pembuatan suatu promo, mereka akan aktif berdiskusi dan juga mengeluarkan pendapat-pendapatnya. Mereka juga terbiasa untuk menghargai pendapat orang lain. Karena menurut para manajer itu, sebelum kita dihargai oleh orang lain, maka kita harus terlebih dahulu menghargai orang lain. Jadi dalam kehidupan sehari-hari, terutama di kantor mereka akan menghargai rekan-rekannya sesama manajer. Selain menghargai, mereka juga saling pengertian antara satu dengan yang lain.

Keterbukaan disini juga dibuktikan melalui observasi (*check list*) untuk mendukung dan membuktikan hasil wawancara mendalam terhadap empat manajer itu benar. Hasil dari *in-deep-interview* dan triangulasi sumber mendukung analisa dari peneliti, yaitu empat manajer tersebut saling terbuka baik mengenai pekerjaan mereka sehari-hari dan hal-hal lain yang berhubungan dengan *personality* mereka (Dapat dilihat pada lampiran 4).

#### **4.3.1.2. Empati**

Berdasarkan dari wawancara mendalam terbukti mereka saling berempati satu dengan yang lain. Mereka terbiasa untuk tidak langsung mengkritik atau menyalahkan, tapi mencari tahu dan saling mengingatkan. Menurut mereka bila langsung menyalahkan atau mengkritik akan membuat rekannya tersinggung. Mereka

juga menambahkan bila sebagai seorang dengan level manajer, maka seharusnya tahu tanggung jawab dan tugasnya sehingga tanpa diingatkan pun sudah harus tahu mengenai kesalahannya. Bila ada rekan manajer yang memiliki masalah, maka rekan-rekan manajer yang lain akan aktif bertanya untuk mengetahui masalah itu. Saat rekan manajer yang memiliki masalah itu bercerita mengenai masalahnya, rekan-rekan manajer yang lain akan mendengarkan dengan serius untuk memahami keadaan dan masalah yang sedang dihadapinya. Misalnya ada rekan manajer yang menginginkan untuk membeli mobil sendiri, tapi hingga sekarang belum mampu, biasanya rekan-rekan manajer akan memberi solusi dan motivasi agar rekannya yang menginginkan mobil itu akan terus berusaha untuk mendapatkannya. Mereka akan saling menghargai kebutuhan masing-masing rekan manajer dan ikut merasakan apabila rekan-rekan manajer yang lain mengalami hal yang sama pada dirinya. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 260) yaitu “Dalam mencapai empati, fokusnya adalah pada pemahaman”. Setelah mendengar dan memahami, mereka akan menawarkan bantuan pada rekannya yang sedang kesusahan atau mengalami masalah itu. Sebagaimana yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 260) yaitu “Makin banyak anda mengenal seseorang, makin mampu anda melihat apa yang dilihat orang itu dan merasakan apa yang dirasakannya”.

Dalam sebuah organisasi dimana dengan orang-orang yang berkomunikasi di dalamnya, mereka akan mengenal satu dengan yang lain, dari sifat, kebiasaan, karakter, dan hal-hal lain yang tampak dari setiap pribadi disana. Saat ada rekan yang kelihatan bingung dan sedih maka rekan-rekan yang lain akan aktif untuk bertanya dan ikut berempati atau merasakan seperti yang sedang dirasakan oleh rekannya tersebut. Dalam hal ini, rekan yang aktif itu berarti memiliki bersikap spontan dan peduli pada rekannya yang sedang memiliki masalah. Mereka melakukan hal-hal seperti itu karena mereka sudah cukup lama berada dalam satu tim di Novotel Surabaya Hotel and Suites. Rata-rata mereka sudah bekerja 3-6 tahun di sana, jadi rasa kekeluargaan diantara mereka sudah lumayan lama terbangun, dan mereka mengakui sebagai satu tim yang solid memang harus memahami sikap, kebiasaan dan *personality* dari rekan manajernya. Kedekatan mereka sangat menunjang pekerjaan

mereka sebagai satu tim, dengan kedekatan yang baik diantara para manajer maka hubungan personal antara satu manajer dengan manajer yang lain menjadi dekat. Ada manajer yang berkata bahwa ia sering mengunjungi setiap departemen untuk menyapa rekan-rekannya, dan saat ada yang terlihat sedih maka ia akan bertanya ke rekannya yang sedih itu. Biasanya rekan yang sedang punya masalah itu akan menceritakan dengan sendirinya masalah yang sedang dihadapinya, tetapi bila rekan yang kelihatan sedih itu terlihat tidak mau bercerita dan tidak mau diganggu maka ia pun akan memberinya kesempatan untuk menenangkan diri. Seperti yang dikatakan oleh Tubb dan Moss (2000, p. 172) yang dikutip dari buku Covey (1990) yang mana mengatakan bahwa “Berusahalah dulu untuk memahami, kebanyakan orang mendengarkan tidak dengan maksud untuk memahami. Mereka mendengarkan dengan tujuan untuk memberi jawaban”.

Para manajer di sana mengaku bahwa mereka sudah mengenal cukup dekat rekan-rekan manajernya, rasa empati mereka juga cukup tinggi. Bila ada seorang rekan manajer yang kelihatan susah atau sedih maka rekan manajer yang lain akan mencoba untuk merasakan kesusahan yang sedang dihadapi oleh rekannya tersebut. Menurut mereka, cara untuk merasakannya adalah dengan cara membayangkannya apabila dirinya yang sedang ada di posisi rekan manajer yang susah itu. Dengan membayangkan seperti itu, maka akan dapat merasakan apa yang dialami oleh rekannya, dengan begitu maka rasa empati akan muncul. Mereka mengatakan sudah sewajarnya memiliki rasa empati pada rekannya yang sedang mengalami masalah, karena sebagai satu tim yang solid, bila ada salah satu orang rekan manajer yang sedang menghadapi masalah akan membuat pekerjaan dan kinerja dalam tim itu akan terganggu.

Empati disini juga dibuktikan melalui observasi (*check list*) untuk mendukung dan membuktikan hasil wawancara mendalam terhadap empat manajer itu benar. Hasil dari *in-deep-interview* dan triangulasi sumber mendukung analisa dari peneliti, yaitu empat manajer tersebut saling berempati baik mengenai pekerjaan mereka sehari-hari dan hal-hal lain yang berhubungan dengan *personality* mereka (Dapat

dilihat pada lampiran 4). Jadi sebisa mungkin mereka saling membantu dan mendukung seperti dalam poin ke tiga ini.

#### **4.3.1.3. Saling mendukung**

Berdasarkan dari wawancara mendalam dengan keempat manajer, terbukti mereka saling mendukung dalam segala hal, terutama dalam hal pekerjaan. Mereka sering berinteraksi untuk membahas pekerjaan-pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Dalam percakapan dengan rekan-rekan manajer, mereka bersikap saling mendukung antara satu dengan yang lain, sehingga percakapan dan diskusi terkesan lebih santai juga menyenangkan. Saat ada rekan manajer yang melakukan suatu kesalahan, mereka tidak akan langsung memarahi dan menyalahkan, tetapi akan menanyakan dengan sopan bagaimana hal tersebut dapat terjadi. Mereka saling menghormati dan menghargai, jadi tidak langsung akan mengevaluasi rekannya yang berbuat suatu kesalahan. Menurut mereka, di dalam suatu level manajer maka seharusnya tahu akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi tiap orang dengan jabatan manajer, pasti akan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dari pada karyawan dengan jabatan staf. Semisal ada rekan manajer yang datang terlambat, manajer-manajer yang lain yang kebetulan melihatnya datang terlambat akan menyapa dan mengingatkannya. Tetapi tidak dengan memarahi atau menyalahkannya, tapi dengan menyainya mengapa bisa terlambat, dan yang terpenting adalah harus sopan. Hal ini harus dilakukan karena tiap-tiap rekan manajer harus dihormati sebagai pimpinan di suatu departemen atau divisi, ada juga informan yang mengatakan tidak seharusnya mengkritik rekan manajer karena kedudukan mereka sama. Bila ada rekan manajer yang beberapa kali terlambat datang ke kantor, biasanya mereka akan memulai pembicaraan dan berusaha mencari tahu sebenarnya ada masalah apa sehingga sering terlambat. Sehingga dengan begitu, rekan manajer yang beberapa kali terlambat itu tidak merasa dimarahi atau disalahkan, dan situasi pembicaraan itu akan berlanjut dan mengarah ke situasi yang santai dan menyenangkan. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 261) yang mengatakan bahwa “Suasana yang bersikap deskriptif dan bukan evaluatif membantu terciptanya sikap mendukung”.

Para manajer disana bersikap spontan bila ada rekan-rekan manajer yang mengajak bicara atau pun berdiskusi. Interaksi yang mereka lakukan di kantor cukup sering dan berkesinambungan, biasanya ini untuk membahas mengenai pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Tapi bila diskusi mengarah ke personal atau hal yang pribadi dari seorang manajer, maka biasanya mereka akan melanjutkan pembicaraan saat jam istirahat makan siang. Tapi kadang-kadang apabila ada hal yang penting selain mengenai pekerjaan saat di dalam kantor pun juga akan diceritakan, tetapi biasanya mereka melihat apakah rekannya sedang sibuk atau tidak. Bila rekan manajer tersebut sedang sibuk, biasanya akan menjawab dan memberi solusi dengan singkat saja lalu biasanya akan berkata dilanjutkan lagi saat jam istirahat atau saat sepulang dari kantor. Mereka mengaku sudah terbiasa untuk berkata jujur, spontan dan saling menghargai. Selain itu, mereka juga terbiasa membuat suasana komunikasi yang tidak terlalu serius atau tegang, tapi juga diselengi oleh gurauan-gurauan atau guyonan-guyonan yang segar agar membuat suasana menjadi lebih santai dan menyenangkan. Ada juga rekan manajer yang mengatakan sebaiknya terbuka dari pada agak tertutup mengenai masalah di pekerjaan malah akan membuat resiko. Karena dalam sebuah tim diperlukan kejujuran dan saling respek dari anggota-anggota tim tersebut. Pada saat ada rekan manajer yang mengajak berbicara rekannya yang lain, biasanya rekan manajer itu akan menjawabnya dengan spontan sehingga terjadi suatu percakapan dan diskusi. Seperti yang dikatakan oleh Rakhmat (1998, p. 135) yaitu “Spontanitas artinya bersikap jujur dan dianggap tidak menyelimuti motif yang terpendam. Bila orang lain tahu kita mempunyai motif yang terpendam maka ia akan menjadi defensif”.

Selain itu, mereka juga bersikap provisionalisme yang artinya mereka bersedia untuk mengubah pendapatnya sendiri bila dirasa pendapat rekannya ada yang lebih baik dari pendapatnya. Jadi mereka saling menghargai pendapat masing-masing manajer, dan mereka mengaku semakin banyak pendapat baik yang masuk maka akan memudahkan untuk menghasilkan hasil diskusi yang lebih baik. Mereka selalu menghargai pendapat dan masukan dari rekan-rekannya yang lain, mereka juga mengaku tidak merasa sebagai yang paling benar sehingga bila pendapatnya salah

maka ia akan memikirkannya kembali dan mau menyetujui pendapat dari yang lain. Mereka menghargai setiap pendapat yang ada, bila ada yang berbeda dengan pendapatnya, mereka akan mendengarkan dan mengubah pendapatnya. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 262) yaitu “Bila anda bersikap yakin tak tergoyahkan dan berpikiran tertutup, anda mendorong perilaku defensif pada diri pendengar”.

Sikap mendukung disini juga dibuktikan melalui observasi (*check list*) untuk mendukung dan membuktikan hasil wawancara mendalam terhadap empat manajer itu benar. Hasil dari *in-deep-interview* dan triangulasi sumber mendukung analisa dari peneliti, yaitu empat manajer tersebut memiliki sikap saling mendukung, baik mengenai pekerjaan mereka sehari-hari dan hal-hal lain yang berhubungan dengan *personality* mereka (Dapat dilihat pada lampiran 4).

#### **4.3.1.4. Sikap positif**

Berdasarkan hasil dari wawancara mendalam terbukti mereka saling berpikiran dan bersikap positif pada rekan-rekannya, juga pada dirinya sendiri. Menurut mereka pikiran positif perlu selalu ada di dalam otak mereka, karena dengan berpikir yang positif maka akan cenderung untuk berbuat lebih baik dari pada bila berpikiran yang negatif terlebih dulu. Mereka selalu memiliki sikap positif pada diri sendiri atau selalu berpikiran positif pada pekerjaan yang dilakukannya. Seperti saat pembuatan dan perencanaan suatu promo baru, harus selalu mempunyai pikiran positif pada promo itu, selain itu juga perlu memiliki pikiran dan sikap yang optimis sehingga memotivasi bagi pembuatnya yaitu para manajer itu. Mereka harus yakin mampu membuat promo yang bagus sehingga disukai oleh *target market* yang ditujunya. Pembuatan dan perencanaan itu dilakukan oleh tim, sehingga mereka saling mendukung dan perlu selalu memberikan masukan-masukan yang sifatnya positif.

Sikap positif perlu dimulai dari diri sendiri terlebih dulu, karena bila sudah berpikiran positif terhadap diri maka akan dapat berpikiran positif pada rekan manajer yang lain. Menurut mereka, sikap yang positif ini perlu ditanamkan dari saat masih

kecil, sehingga kita terbiasa menjadi orang yang selalu berpikiran positif. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 262) yaitu “Komunikasi antarpribadi dapat terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri”. Selain pikiran positif, mereka juga mengaku memiliki perasaan positif terhadap rekan-rekannya sesama manajer. Mereka mengaku berpikiran positif pada rekan-rekannya sesama manajer karena hubungan mereka yang sudah dekat dan akrab antara satu dengan yang lain. Empat manajer tersebut sudah bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini selama tiga-enam tahun, jadi mereka sudah saling mengenal sifat dan kebiasaan dari rekan-rekannya. Bila dalam suatu perusahaan atau organisasi, orang-orang yang ada di dalamnya sudah saling mengenal dan hubungan mereka dekat maka berarti komunikasi yang terjadi di sana sudah baik sehingga mendukung suasana atau iklim dari organisasi tersebut. Dengan hubungan yang baik dan akrab itu membuat suasana kerja di sana menjadi nyaman dan menyenangkan karena masing-masing manajer tidak berpikiran buruk atau negatif pada rekannya tetapi mereka saling berpikiran positif dan mendukung sebagai sebuah tim yang solid.

Mereka juga saling menghormati dan menghargai baik rekan-rekan manajer yang selevel dengan mereka, staf di bawah mereka maupun juga atasan mereka. Manajer-manajer itu menganggap bila pada level manajer, maka orang-orangnya pasti kredibel dan mampu di bidangnya masing-masing. Sebagai sebuah tim, terutama sebagai *Revenue Management Team*, mereka mengaku mempunyai *team-work* yang cukup bagus dan selalu bersikap aktif untuk mendukung satu dengan yang lain. Dalam suatu tim yang tugasnya menghasilkan *revenue* yang besar, mereka selalu akan berusaha untuk membuat promo-promo yang bagus dan sesuai dengan target marketnya. Dalam sebuah promo, ukuran atau tolok ukur untuk melihat apakah promo tersebut dapat diterima atau tidak adalah dengan melihat perencanaan dan hasilnya. Menurut manajer-manajer itu, sebagus-bagusnya promo yang dibuat tetapi hasilnya tidak sesuai atau jauh dari target awal maka bisa dikatakan promo tersebut belum berhasil. Jadi untuk melihat keberhasilan dari suatu promo, harus dilihat hasilnya terlebih dahulu kemudian baru dapat disimpulkan apakah promo itu berhasil atau kurang berhasil. Bila hasilnya baik dan melampaui target maka bisa dikatakan

kerja keras dari tim itu juga berhasil dan masing-masing manajer tersebut dapat diberi ucapan selamat. Menurut mereka bila ada rekan yang berprestasi maka akan diberi ucapan selamat, biasanya dengan menjabat tangannya atau memberi lambang jempol tangan yang menandakan bagus. Jadi rekan-rekan manajer yang lain biasanya dengan spontan akan ikut memuji dan memberi ucapan selamat. Hal ini dilakukan disaat *meeting* ataupun juga di ruangan mereka masing-masing. Dengan menghargai rekan yang berprestasi maka akan menjadi motivasi tersendiri baginya karena kerja kerasnya bersama tim dihargai oleh rekan-rekannya sesama manajer. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 163) “Perilaku mendorong menghargai keberadaan dan pentingnya orang lain; perilaku ini bertentangan dengan ketidak-acuhan”.

Untuk mengungkapkan pujian pada rekannya, selain menggunakan bahasa verbal juga menggunakan bahasa non verbal. Bahasa non verbal di sini seperti raut wajah, ekspresi dan sentuhan yang sepantasnya. Dalam memberi pujian atau memberi semangat pada rekan-rekannya, biasanya para manajer di sana menggunakan berbagai cara. Ada manajer yang menggunakan cara berjabat tangan, ada juga yang memberi kepalan tangan yang artinya memberi semangat, rekan manajer yang lain dengan cara menepuk pundak rekannya. Untuk ekspresi muka, mereka biasanya tersenyum atau bila saat memberi semangat biasanya ekspresi muka mereka dengan menunjukkan wajah percaya dan yakin kepada rekan-rekannya. Hal-hal ini biasa mereka lakukan dengan spontan saat mereka berinteraksi antara satu dengan yang lain, karena para manajer disana menganggap bahwa mereka adalah satu tim yang solid yang mempunyai hubungan baik, tidak hanya mengenai pekerjaan tapi juga hubungan antarpribadi mereka.

Sikap positif disini juga dibuktikan melalui observasi (*check list*) untuk mendukung dan membuktikan hasil wawancara mendalam terhadap empat manajer itu benar. Hasil dari *in-deep-interview* dan triangulasi sumber mendukung analisa dari peneliti, yaitu empat manajer tersebut saling bersikap positif, baik mengenai pekerjaan mereka sehari-hari dan hal-hal lain yang berhubungan dengan *personality* mereka (Dapat dilihat pada lampiran 4).

#### 4.3.1.5. Kesetaraan

Berdasarkan dari hasil wawancara mendalam pada keempat manajer tersebut, terbukti mereka merasa setara antara satu manajer dengan yang lainnya. Mereka mereka saling menganggap rekan-rekan manajernya mempunyai kedudukan dan kemampuan yang sama. Sehingga sebagai sebuah tim yang solid mereka akan saling melengkapi dan mendukung pekerjaan mereka, tujuannya yang terutama adalah semakin memajukan hotel ini. Mereka juga mengaku tidak merasa lebih tinggi dan merasa lebih pandai dari rekannya yang lain, sehingga saat berkomunikasi pun mereka akan lebih nyaman dan terbuka. Saat terjadi diskusi dan terjadi perbedaan pendapat, maka setiap dari mereka akan menghargai setiap pendapat dan masukan lalu kemudian ditampung. Pendapat-pendapat yang masuk itu kemudian akan didiskusikan dengan seksama dan akan diambil pendapat yang terbaik, dan yang disetujui oleh setiap manajer.

Saat ada masalah yang mengganjal, mereka mengaku akan membicarakannya baik-baik yaitu dengan kekeluargaan dan akan dicari solusi yang terbaik. Para manajer disana juga mengaku bila saat diskusi dan tidak ada yang merasa antara satu rekan manajer harus patuh atau tunduk pada manajer yang lain, tapi mereka menganggap mereka setara dan saling membutuhkan satu dengan yang lain. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 263) “Dalam sebuah hubungan antarpribadi yang ditandai oleh kesetaraan, ketidak-sependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada ketimbang sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain”.

Kesetaraan disini juga dibuktikan melalui observasi (*check list*) untuk mendukung dan membuktikan hasil wawancara mendalam terhadap empat manajer itu benar. Hasil dari *in-deep-interview* dan triangulasi sumber mendukung analisa dari peneliti, yaitu empat manajer tersebut saling merasa dirinya setara, baik dalam pekerjaan mereka sehari-hari ataupun dalam hal-hal lain yang berhubungan dengan *personality* mereka (Dapat dilihat pada lampiran 4).

## **4.3.2. Proses Komunikasi Interpersonal**

### **4.3.2.1. Komunikator dan Komunikan**

Nama yang diberikan untuk pengirim dalam proses komunikasi berbeda satu dengan yang lainnya, meskipun isinya sama dengan sender (pengirim). Ada yang menyebutnya sebagai komunikator, *source*, *encoder*. Pengirim dalam rangkaian komunikasi dapat dianggap sebagai pencipta pesan, titik mulai atau *starting point*, penginisiatif suatu proses kegiatan komunikasi. Istilah *sender*, *encoder*, sebenarnya dianalogi dari kerja komputer mempunyai sejenis perangkat yang bertugas memilih dan merancang suatu perilaku sesuai bahasa dan aturan komputer demi penciptaan suatu pesan.

Selain pengirim, di ujung yang lain terdapat juga penerima (*destination*, *audience*, *decoder*, komunikan). Penerima, sebagaimana pengirim, tidak selalu seorang manusia. Penerima adalah suatu unsur yang sangat penting karena tanpa penerima, pesan itu tidak ada sasarannya. Jadi penerima merupakan titik akhir, terminal dari tujuan pesan, ialah seorang pengumpul, penerjemah akhir suatu pesan.

Dalam sub bab ini, peneliti menganggap bahwa para manajer yang diteliti itu, mereka juga merupakan komunikator dan sekaligus menjadi komunikan karena mereka secara aktif berinteraksi satu dengan yang lain. Untuk melihat sejauh mana komunikator dan komunikan, dapat dilihat di temuan data dan analisis mengenai hubungan interpersonal antar manajer disana.

### **4.3.2.2 Pesan (*Message*)**

Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari panca indra kita. Walaupun biasanya kita menganggap pesan dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara non verbal (tanpa kata). Sebagai contoh, busana yang kita kenakan berkomunikasi, seperti juga cara kita berjalan, berjabat tangan, menggelengkan kepala, menyisir rambut, duduk dan tersenyum. Pendeknya, segala dalam diri kita melakukan komunikasi (Devito, 1997, p. 28). Stimulus merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari model umum

stimulus respon (SR). Seperti pendapat dari Denis Mc.Quail yang mengatakan bahwa berarti setiap stimulus atau rangsangan yang berasal dari suatu sumber akan direspons dengan cara tertentu oleh pihak yang menerimanya (Mc.Quail, 1981). Pesan yang diteliti pada penelitian ini merupakan semua pesan atau semua hal yang diamati oleh peneliti dimasukkan ke dalam bab ini.

Berdasarkan dari wawancara mendalam terbukti mereka saling terbuka antara satu dengan yang lain. Selain terbuka mengenai pekerjaan, juga terbuka mengenai keluarga dan kehidupan sehari-harinya. Terbuka disini memang tiap-tiap manajer tidak sama, ada manajer yang memang benar-benar dapat terbuka pada rekannya, ada juga manajer yang akan terbuka bila rekannya sudah dikenalnya dengan baik. Tetapi ada juga manajer yang memang terbuka dalam hal pekerjaan, tapi dalam hal yang pribadi agak keberatan bila menceritakan ke rekan-rekannya. Menurut mereka masalah pribadi atau yang sangat pribadi sekali tidak perlu untuk diceritakan pada saat jam kantor atau *office hour*, tetapi pada waktu luang seperti saat makan siang atau saat berkunjung ke rumah seorang rekan dapat diceritakan. Apabila ada masalah yang agak berat seperti masalah di pekerjaan, biasanya mereka menceritakan masalah yang sedang dihadapi ke rekan-rekan manajer dan meminta solusi juga bantuan. Tapi ada juga manajer yang hanya berniat menceritakan keluh-kesahnya pada rekan manajer yang lain untuk sekedar *sharring* saja. Sebagaimana yang dikatakan oleh Supratiknya (1995, p. 15) yang dikutip dari Johnson (1981) yaitu “Semakin kita bersikap terbuka kepada orang lain, semakin orang lain itu akan menyukai kita. Akibatnya, ia akan semakin membuka diri kepada kita”.

Hubungan antar manajer di sini memang dilakukan setiap saat, interaksi yang terjadi antara satu manajer dengan manajer yang lain dilakukan secara kontinu juga berkelanjutan. Seperti saat ada satu rekan manajer mengajak bercakap-cakap dan berdiskusi, biasanya mereka akan menanggapi dengan spontan dan terbuka. Spontan disini maksudnya menyampaikan sesuatu dengan apa adanya dan jujur, misalnya saat bercakap-cakap mengenai makanan favorit atau masalah yang lainnya. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p.260) yaitu “Kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain”. Biasanya mereka akan

saling menanggapi dan merespon dengan spontan bila ada rekan manajer yang bertanya atau menyatakan sesuatu. Bila ada rekan yang memberi pertanyaan dan pendapat, mereka akan menghargainya dan memberikan respon secara spontan. Interaksi yang dilakukan antara satu manajer dengan manajer yang lain biasa dilakukan saat bekerja, biasanya lebih membahas mengenai pekerjaan di kantor daripada urusan pribadi. Tetapi pada saat santai atau waktu luang seperti saat istirahat makan siang maka baru menceritakan hal-hal yang lebih personal seperti mengenai keluarga dan kehidupan sehari-hari.

Pada kesehariannya, pesan yang disampaikan oleh para manajer di profit center yaitu mereka biasanya mendiskusikan atau bercakap-cakap mengenai segala yang berhubungan dengan hotel, terutama pada divisinya masing-masing. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada profit center Novotel Surabaya Hotel and Suites, yang biasanya disebut *Revenue Department*. Departemennya antara lain *Sales & Marketing Department*, *Food & Beverages Department*, *Front Office Department*, dan *Artist Department*. *Meeting* yang dilakukan disana biasanya sifatnya *confidential* karena menyangkut kepentingan dari hotel ini. Konteks yang diteliti oleh peneliti adalah dalam konteks promo di sana. Bila di *Sales & Marketing Department*, biasanya mendiskusikan mengenai Strategi, penjualan, promosi, target, *market share*, okupansi, *banquet*, dan semua *package* yang ada di hotel.

#### 4.3.2.2.1. Strategi *Sales & Marketing Department*

Pada saat membahas mengenai strategi, para manajer bersikap terbuka untuk menerima pendapat dari rekan-rekannya juga. Terbuka disini dilakukan baik dalam *meeting* ataupun saat berdiskusi personal antar manajer di ruangnya masing-masing. Dalam keterbukaannya mereka mau untuk saling *share* pendapat, sehingga membuat suasana saat berdiskusi menjadi hidup dan mendapatkan hasil seperti yang diharapkan. Mereka merasa saling menyukai bekerja antara satu dengan yang lain, mereka biasa bercakap-cakap dengan santai dan akrab. Seperti yang dikatakan oleh Rakhmat (1998, p. 120) yaitu “ makin baik hubungan interpersonal, makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cermat persepsinya tentang orang lain

dan persepsi dirinya, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung diantara komunikasikan “. Saat membahas suatu strategi, strategi yang didiskusikan ini seperti *daily plan*, *weekly plan*, *monthly plan*, *quarterly plan* dan *yearly plan*. Bila di Novotel Surabaya Hotel and Suites strategi ini biasa disebut *action plan* atau juga biasa disebut *business plan*. *Action plan* ini setiap tahunnya tidak sama, karena biasa kondisi permintaan (*demand*) tidak sama. Yang sama biasanya hanya hari-hari besar atau *high season* seperti Lebaran, Natal, New Year dan Easter. Tapi, *draft* dasarnya biasanya sama, promosinya yang akan dibedakan antara tahun lalu dengan tahun ini. Misalnya paket Easter tahun ini dinamakan Easter at Novotel Surabaya, tahun lalu namanya yaitu *Easter Package*. Lalu harga tahun lalu Rp. 500.000++/room/night, tahun ini ada penyesuaian harga menjadi Rp. 512.397++/room/night. Ada perbedaan pada paketnya, bila di tahun lalu ada *discount 50%* untuk *laundry*, di tahun ini diganti dengan *Easter Kids Activities* seperti *Egg Coloring*, *Egg Hunting*, *Fun Games*, *Pony Riding*, *Cooking Class* dan *Drawing Class*. Perbedaan ini melihat dari demand masyarakat pada saat itu, perlu diadakan *market analysis* berkaitan dengan *demand* dan *market*. Dalam membahas mengenai strategi

Ketika peneliti menanyakan pada Dewi bagaimana cara membuat *action plan*?

“ Membuat *action plan* biasanya dalam waktu setahun, pembuatan untuk tahun mendatang biasanya pada bulan agustus-september di tahun itu. Kalau yang tahun 2008 lalu Didik tahu kan, yang Mbak sampai menginap di hotel itu lho. Yang pagi-pagi saya nelpun kamu di *Sales Office* dan meminta kamu untuk membawakan *daily competitor report* dan *forecast* tahun-tahun yang lalu. Pembuatan *action plan* ini tidak satu-dua hari tetapi sampai berminggu-minggu karena harus betul dan benar, ini saja saat diajukan ke *General Manager* tidak akan langsung di *approve* tapi biasanya ada beberapa yang harus direvisi. Karena *action plan* ini mencakup semuanya, dari target, strategi sampai implementasinya ”

Untuk membahas mengenai strategi, perlu diadakan meeting yang diikuti oleh setiap *manager* dan *head of department (HOD)*. *Meeting* diadakan satu minggu

sekali, dan dapat ditambahkan sesuai dengan kebutuhan. *Meeting* ini biasanya dilangsungkan di *board room* atau Jayabhaya room. Dengan susunan tempat duduk yang melingkar, membuat kedekatan antara seorang manajer dengan manajer yang lain cukup terjaga. Seperti menurut Josep Devito, “ mengenai jarak pribadi dalam fase jauh (dari 75 sampai 120 cm), dua orang masih dapat saling menyentuh hanya jika mereka keduanya mengulurkan tangan. Fase jauh ini menggambarkan sejauh mana kita dapat secara fisik menjangkau tangan kita untuk meraih sesuatu. Jadi fasa ini menentukan, dalam artian tertentu, batas kendali fisik kita atas orang lain “. (Devito, 1997, p. 198). Dengan jarak yang cukup dekat, setiap manajer dapat fokus dan saling berinteraksi satu dengan yang lain. Strategi yang digunakan akan merujuk pada tren atau kecenderungan pada tahun sebelumnya. Hal ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih karena analisa tren ini dilakukan dengan *flash-back* memori ke tahun sebelumnya saat suatu promo diadakan. Kecenderungan dilakukannya hal ini biasanya karena setiap tahun hasilnya hampir sama antara tahun yang lalu-lalu dan tahun ke depannya. Analisis tren ini perlu dilakukan agar dapat mengetahui perkiraan *demand* dan *market* di tahun depan, bila ada sesuatu yang berbeda perlu *surrounding* nilai plus *market*. Analisa harus dilakukan dengan seksama melibatkan orang-orang yang ahli di bidangnya seperti saat pembahasan *Revenue Stream* yaitu strategi dalam dua minggu sampai satu bulan ke depan. Biasanya analisis ini dilakukan oleh *Director of Sales and Marketing* dan *Sales Manager* disana, untuk para *Account Manager (Sales)* yang lain hanya men`*support* untuk data-datanya. Seperti *daily competitor report*, *market share* dan segala hal yang berhubungan dengan hotel kompetitor. Berdasarkan dari hasil wawancara mendalam terbukti mereka mempunyai hubungan yang baik antara satu dengan yang lainnya. Mereka selama ini saling membantu, saling menghargai, saling mendukung, saling pengertian, dan saling peduli.

Untuk memaksimalkan strategi, setiap *Account Manager* perlu lebih aktif dalam jemput-bola di lapangan, jadi bila ada *lead* harus segera ditindaklanjuti hingga mencapai kata *deal* dengan hotel ini. Dalam kegiatannya *Sales Call* dan *Sales Blitz*, para *Sales* juga terbuka pada atasannya, dalam hal ini adalah Dewi Palupi sebagai

*Sales Manager* disana. Tiap hari para *Sales* diwajibkan untuk melakukan *Sales Call* atau *visiting* beberapa perusahaan sesuai dengan segmentasinya masing-masing dan setiap sore akan dilakukan evaluasi oleh *DOSM* atau *Sales Manager*. Keterbukaan disini diperlukan untuk mengecek kebenaran apa para *Sales* benar-benar melakukan *Sales Call* ataukah melakukan kegiatan yang lain dan tidak berhubungan dengan pekerjaan. Selama ini yang terjadi di *Sales and Marketing Department Novotel Surabaya Hotel and Suites*, para *Sales* jujur dan mau terbuka pada atasannya, walaupun pada suatu hari berhalangan untuk keluar kantor, biasanya akan izin terlebih dulu pada Dewi Palupi.

Peneliti menanyakan bagaimana aktivitas para *Sales* pada kesehariannya, apakah mereka cukup terbuka pada atasannya?

“ Ya, selama ini mereka cukup terbuka pada saya. Mengenai pekerjaan dan aktivitas sehari-hari mereka seperti *Sales Call* dan dalam mengakomodir klien-klien mereka sesuai dengan segmen masing-masing, mereka mau untuk terbuka dan jujur. Apabila ada *lead* yang didapat, maka mereka akan mencoba untuk segera melakukan *follow-up* dan akan diberitahukan pada saya. Jika ada dari mereka yang tidak bisa keluar kantor karena ada pekerjaan lain yang harus diselesaikan dan lebih penting, maka mereka akan meminta izin pada saya. Selama hal itu benar adanya dan demi kepentingan dari hotel ini maka pasti akan saya ijin”.

Ketika peneliti menanyakan pada Dewi bagaimana *Revenue Department* ini bekerja?

“ Salah satu caranya adalah dengan mengadakan *Revenue Stream Analysis*, bila di *Sales & Marketing* biasanya saya dengan Pak Albert (*R-DOSM*) lalu juga dari departemen lain seperti Pak Taufik (*FBM*), Pak Iswadi (*ROM*), dan Mbak Lian (*Reservation Supervisor*) dan juga PR, tetapi karena sekarang ini PR`nya sedang lowong, jadi hanya kami berlima yang biasanya ikut dalam *meeting*. *Meeting* ini dilakukan setiap hari Jumat pukul 5 sore. Di dalam *meeting* ini kami biasanya membahas mengenai apa yang sudah dilakukan, yang dihasilkan dan strategi apa yang harus kita lakukan untuk menghasilkan *revenue* yang lebih baik lagi “.

*Revenue department* ini merupakan salah satu divisi penting yang ada di Novotel Surabaya Hotel and Suites, karena dari sini lah semua yang berhubungan dengan strategi, promosi, implementasi, *budget*, *actual*, pendapatan dari hotel, penjualan dan pemasaran semua produk dari hotel itu berada. Dalam pembahasannya *revenue department* ini melakukan *meeting* setiap satu minggu sekali yaitu setiap Jumat sore, dan bila memang dibutuhkan *meeting* tambahan akan dilakukan sesuai dengan kebutuhannya. *Revenue Team* ini menjadi tolok ukur dari keberhasilan hotel Novotel ini dalam mempertahankan hotel dari persaingan dengan hotel-hotel yang lain yang khususnya berada di Surabaya. Saat rapat antar manajer, biasanya memakai board room dengan posisi duduk melingkar disekitar meja. Dalam rapat ini, keterbukaan terlihat saat mereka berdiskusi satu dengan yang lain. Bahasa yang digunakan formal, karena membahas hal-hal yang penting. Ada kalanya mereka terlihat secara *intens* berkomunikasi antara satu manajer dengan manajer yang lain. Dengan letak ruangan yang cukup berdekatan, membuat mereka dengan mudah dapat menghampiri rekan-rekannya dan berdiskusi. Seperti pendapat dari Joseph Devito dalam bukunya, Komunikasi Antarmanusia, ia mengatakan “ Ada banyak sebab mengapa kedekatan fisik mempengaruhi daya tarik antarpribadi. Kita tampaknya mempunyai harapan-harapan positif tentang manusia dan karenanya ingin menyukai atau tertarik kepada mereka yang berada di dekat kita. Kedekatan juga memungkinkan kita lebih mengenal orang lain. Kita mungkin mulai menyukai orang yang kita kenal karena, dengan semakin mampunya kita memperkirakan perilaku mereka, kita tidak lagi merasa terlalu takut kepada mereka ” (Devito, 1997, p. 239).

Dari sini dapat diketahui apabila kedekatan juga terpengaruh dari jarak diantara orang-orang yang ada di dalamnya. Seperti di hotel ini, dimana kedekatan kantor mereka membuat interaksi antar manajer menjadi lebih intens. Ini didukung pendapat dari Leon Festinger, Stanley Schachter, dan Kurt Back (1950) dimana mereka meneliti persahabatan di kompleks asrama mahasiswa. Mereka menemukan bahwa “perkembangan persahabatan dipengaruhi oleh jarak antara unit-unit di mana mereka tinggal. Makin berdekatan kamar mahasiswa, makin besar kesempatan mereka menjadi sahabat. Mahasiswa yang menjadi sahabat mereka adalah mereka

yang mempunyai kesempatan terbesar untuk saling berinteraksi “. (Devito, 1997, p. 239). Walaupun penelitian ini dilakukan dalam konteks dunia pendidikan, tetapi juga dapat digeneralisasikan dan digunakan pada konteks yang lain, misalnya dalam konteks dunia perhotelan sesuai dengan penelitian ini.

Dengan persaingan yang semakin ketat antara satu hotel dengan hotel yang lain, membuat tiap hotel menawarkan *services* dan paket yang menarik. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari STPB (*Surabaya Tourism Promotion Board*) tahun 2008 dan Departemen Kebudayaan dan Pariwisata tahun 2008 tentang daftar hotel berbintang di kota Surabaya cukup banyak, yaitu 22 hotel untuk bintang 3 sampai 5 (*Surabaya Tourism – List Star Hotel, 2008, one page*). Dari sini dapat diketahui apabila tiap hotel dari bintang 3 sampai 5 akan berlomba-lomba mengeluarkan promo-promo yang menarik bagi target marketnya. Promo-promo dari tiap hotel biasanya dibuat oleh satu divisi, yaitu *Sales & Marketing Department*.

Strategi yang digunakan di Novotel Surabaya Hotel and Suites, terutama oleh *Sales & Marketing Department* dapat dikatakan selalu berubah dan dikembangkan. Perubahan dan perkembangan ini berkaitan dengan *market, demand*, keadaan politik dan ekonomi di negara ini. Di Novotel Surabaya Hotel and Suites, mereka biasa menyebutnya “*Eight Develop the Strategic Details*” yaitu :

1. *The Offering*

- a. *What do customers need?*
- b. *Are customers interested?*
- c. *Do they see value in the proposition?*

2. *Size The Price*

- a. *Who are the target customers?*
- b. *What revenues are they?*
- c. *How sustainable are they?*
- d. *What is the long-term game?*

3. *Getting Ready*

- a. *What assets and strengths do we have already to exploit this opportunity?*

b. *What additional technical / content capabilities are needed?*

4. *Winning*

a. *Who are, or will be, our competitors?*

b. *How will we beat them?*

c. *What are the risks and how do we manage them?*

5. *Distribution*

a. *How do we get into this market / improve current position?*

b. *Who might we ally with?*

c. *Who might we acquire?*

6. *For The Right Reason*

a. *Identifying Key Areas*

*Key areas are the main areas on which to concentrate time and effort in order to achieve the overall purpose.*

*Key areas are identify new clients, develop exiting clients, set and achieve targets, recruit and train.*

b. *Identifying Activities*

*Activities are relate to each key area and are areas of activity / responsibility emerging from each key area.*

Key Areas	Identify New Clients	Develop Existing Clients	Set and Achieve Targets	Recruit and Train
Activities	Research	Client Visits	Sales Targets	Internal Applicants
	Client Contact	Monitor Business Performance	Financial Targets	External Applicants
	Client Visits	Client Records	Monitor Sales Performance	Induction

Tabel 1.4

7. Decision Making

Points to consider :

- a. How much time do you have? Could you negotiate for more?
- b. Have you got all the facts / information?
- c. Who else do you need to speak to?
- d. What are the key issues?
- e. Are you committing yourself to a long-term decision or will a stop-gap solution do for the time being?
- f. Who else (in / outside your organization) will be affected by any decision?
- g. What exactly have you and others got to do? How? By when?

8. At The Right Time

Dealing with the unexpected

- a. Unexpected events, happening throughout the day, will affect what you plan to do.
- b. Every time you get a job to do ask :
  - Where does it fit into the matrix below?
  - What`s the effect on what you planned to do?

		IMPORTANCE	
		<u>Low</u>	<u>High</u>
URGENCY	<u>Low</u>	Don` t do it	Do it later
	<u>High</u>	Ask someone Else to do it	Do it now – Do it yourself

Tabel 1.5

Strategi yang digunakan di Novotel Surabaya Hotel and Suites, terutama di *Sales & Marketing Department* ada 8 strategi atau *eight main strategy*. Yang pertama mengenai penawaran apa yang dikeluarkan atau akan dipromosikan oleh hotel ini. Seorang *Sales* dan *Marketer* di sana perlu mengetahui apa yang dibutuhkan oleh market mereka, maksudnya tiap market hampir pasti mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda, bahkan di dalam sebuah market pun terkadang juga terdapat pluralitas dan keanekaragaman kebutuhan dan keinginan. Dari sini diperlukan ke strategi yang tepat untuk mengambil semua pasar ada atau *grap all the market*. Cara atau teknis yang dipakai bermacam-macam seperti melakukan penelitian sederhana atau *simple research* kepada masyarakat mengenai keinginan dan kebutuhan mereka, terutama yang berhubungan dengan dunia jasa pada umumnya dan dunia perhotelan pada khususnya. Dalam membahas strategi, perlu diadakan komunikasi yang intens antar manajer. Menurut Cappella (1987), “ Dalam definisi berdasarkan hubungan, kita mendefinisikan komunikasi antarpribadi sebagai komunikasi yang berlangsung diantara dua orang yang mempunyai hubungan yang mantap dan jelas. Dengan definisi ini hampir tidak mungkin ada komunikasi diadik (dua orang) yang bukan komunikasi antarpribadi. Tidaklah mengherankan, definisi ini juga disebut sebagai definisi diadik (Devito, 1997, p. 231).

Dalam *research* atau yang biasa disebut *market analysis* juga dicari apa sebenarnya yang diinginkan oleh masyarakat. Novotel Surabaya Hotel and Suites sebagai penyedia layanan jasa di bidang hotel pun, perlu mengembangkan pelayanan menjadi lebih kreatif dan juga dapat menarik market yang belum pernah menggunakan jasa hotel ini. Diversifikasi atau pembedaan dari sebuah market juga dilakukan sehingga dapat menjadi jelas kelas-kelas sosialnya. *Sales* di hotel ini diharapkan menjadi seorang *consultant* yang dapat men`treatment para kliennya, jadi apa yang dibutuhkan oleh klien dapat dipenuhi sesuai dengan fasilitas yang diberikan. Harga atau *price* juga menjadi salah satu hal yang ditanggapi secara kritis oleh masyarakat, bagaimana sebuah hotel dengan semua fasilitas yang dipunyainya dapat memberikan harga yang kompetitif. Ada beberapa orang yang mungkin tidak terlalu

memikirkan tentang harga, tetapi sedikit banyak biasanya akan mempengaruhi penentuan pilihan yang dilakukan oleh calon pengguna jasa hotel.

Yang kedua mengenai ukuran dari harga atau *size the price*. Ini dijabarkan dari target *customer* hotel ini; targetnya dari berbagai segmen seperti usia, pekerjaan, status, pendidikan dan yang lainnya. Bila melihat dari usia, target dari Novotel Surabaya Hotel and Suites ini masyarakat dewasa dengan umur berkisar 25-60, lalu sudah memiliki pekerjaan juga *businessman*, terutama segmen keluarga yang menjadi target utama dari hotel ini. Sejauh ini, beberapa pendapat dari para manajer disana menyatakan bahwa *main client* dari hotel ini adalah kalangan keluarga. Karena memang sesuai dengan kenyataan di lapangan dimana kalangan yang sering menginap di hotel ini adalah kalangan keluarga, baik wisatawan lokal maupun asing. Kebanyakan orang-orang yang pernah menginap di hotel ini, akan datang lagi untuk menginap lagi untuk kedua, ketiga, keempat kali dan seterusnya. Ini membuktikan bila Novotel Surabaya Hotel and Suites merupakan salah satu hotel yang nyaman dan menjadi pilihan bagi para keluarga juga pebisnis yang menginginkan hotel dengan nuansa *resort* yang letaknya berada di kota.

Seorang *Sales and Marketer* di hotel ini perlu untuk meng`*grap* calon-calon baru pengguna hotel dan meningkatkan intensitas menginap *customer* yang pernah menggunakan jasa hotel ini. Karena semua akan mengarah pada kecocokan seseorang dengan jasa sebuah hotel, apabila memang ia merasa nyaman dan cocok dengan hotel tersebut, maka besar peluangnya dia akan menggunakan lagi jasa hotel tersebut di waktu yang lain. Maka hubungan yang baik antara hotel dengan publiknya harus terus dibangun, dipertahankan dan ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi. Dengan *closed relationship* dengan para *client`nya*, hotel ini pun akan diuntungkan karena para *client* akan tetap menggunakan jasanya dan tidak berpindah ke hotel lain, ini yang biasa disebut dengan *customer maintain*. Hubungan antara pihak hotel dengan publiknya diwakili oleh setiap karyawan Novotel Surabaya Hotel and Suites. Dalam sebuah organisasi dimana dengan orang-orang yang berkomunikasi di dalamnya, mereka akan mengenal satu dengan yang lain, dari sifat, kebiasaan, karakter, dan hal-hal lain yang tampak dari setiap pribadi disana. “Hubungan dapat diuraikan menurut

jumlah topik yang dibicarakan oleh dua orang serta derajat “kepersonalannya” yang mereka lekatkan pada topik-topik itu (Altman & Taylor, 1973; Taylor & Altman, 1987). Banyaknya topik yang dikomunikasikan disebut sebagai keluasan (*breadth*). Derajat dalamnya “kepersonalan” – inti dari individu – disebut sebagai kedalaman (*depth*)” (Devito, 1997, p. 236). Dari sini dapat diketahui apabila semakin banyak topik yang didiskusikan, tentu saja interaksi akan semakin sering yang akan mendekatkan hubungan personal antar seorang manajer dengan manajer yang lain.

Bila ada rekan sesama manajer yang kelihatan bingung dan sedih maka rekan-rekan yang lain akan aktif untuk bertanya dan ikut berempati atau merasakan seperti yang sedang dirasakan oleh rekannya tersebut. Dalam hal ini, rekan yang aktif itu berarti memiliki bersikap spontan dan peduli pada rekannya yang sedang memiliki masalah. Para manajer bersikap seperti itu karena mereka sudah cukup lama berada dalam satu tim di Novotel Surabaya Hotel and Suites. Rata-rata mereka sudah bekerja 3-6 tahun di sana, jadi rasa kekeluargaan diantara mereka sudah lumayan lama terbangun, dan mereka mengakui sebagai satu tim yang solid memang harus memahami sikap, kebiasaan dan *personality* dari rekan manajernya.

Strategi yang ketiga yaitu selalu siap dengan pelayanan dan fasilitas yang memadai, juga selalu dikembangkan ke arah yang lebih baik. Aset dan kekuatan dari hotel ini, harus selalu dikembangkan karena kesempatan yang ada harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Dalam bisnis di dunia perhotelan, juga menganut sistem momentum, jadi bila memang ada kesempatan seperti *weekend*, hari besar dan hari-hari libur harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Promo-promo dibuat dengan sebaik-baiknya dan semenarik mungkin, sehingga dapat menarik banyak orang untuk menggunakan jasa hotel ini. Selain itu, perlu juga penambahan-penambahan seperti bonus-bonus dalam setiap promo, karena dapat semakin membuat orang-orang yang melihat promo tersebut menjadi tertarik dan memutuskan untuk datang ke hotel.

Jadilah pemenang, menjadi strategi dan prinsip yang keempat dari hotel ini. Novotel Surabaya Hotel and Suites harus memosisikan diri menjadi hotel yang seperti apa, melihat hotel ini sendiri seperti apa dan ke depannya menginginkan

menjadi seperti apa. Memposisikan diri disini maksudnya, dibandingkan dengan hotel-hotel di Surabaya ini, Novotel Surabaya Hotel and Suites memposisikan diri menjadi “*Resort Hotel in the City*”. Lebih gampang dipahami sebenarnya seperti apa yang diunggulkan suatu hotel, yang mungkin tidak dimiliki oleh hotel lainnya. Keunggulan dari Novotel Surabaya Hotel and Suites ini adalah sebuah hotel yang bernuansa *resort* dengan jaringan internasional dan berada di tengah kota. Hotel yang bernuansa *resort* seperti hotel-hotel yang ada di Bali, jadi dari bentuk bangunan dan suasananya akan kelihatan berbeda dengan hotel-hotel kebanyakan yang bentuk bangunannya tinggi dan biasa disebut sebagai hotel bisnis.

Dengan banyaknya hotel bisnis yang ada di Surabaya, Novotel Surabaya Hotel and Suites masih mempunyai kesempatan karena *tagline* yang menyatakan “*Resort Hotel in the City*” kebetulan hingga sekarang masih melekat erat pada hotel ini dan juga pada klien-klien dari hotel ini. Ini merupakan kesempatan dan keunggulan dari hotel ini untuk mengalahkan para kompetitor, terutama yang ada di Surabaya. Bahkan selain Novotel Surabaya Hotel and Suites ini memiliki pelanggan setia, juga hotel ini dapat mengambil klien-klien lain dari hotel-hotel kompetitor, ini yang dinamakan “*clients grapping*”. Hal ini sah-sah saja untuk dilakukan, asalkan tetap berpegang pada kode etik yang ada di dunia jasa, terutama di dunia perhotelan. Karena hampir semua hotel juga pasti melakukan hal yang sama pada kompetitornya, dengan semakin banyaknya hotel yang ada di Surabaya maka setiap hotel menawarkan hal-hal yang spesial dengan harga yang kompetitif.

Proses distribusi juga perlu untuk diperhatikan oleh Novotel Surabaya Hotel and Suites, dimana juga merupakan strategi yang kelima. Setelah tadi menjadi pemenang, lalu dilanjutkan juga dengan mendapatkan pasar yang sebesar-besarnya juga mengembangkan posisi agar menjadi lebih baik lagi. Promo-promo yang didistribusikan ke masyarakat atau ke pasar, harus sampai terutama pada target market yang dituju. Jadi promosi dari promo-promo yang ada di hotel ini menggunakan berbagai macam cara, mulai dari beriklan di berbagai media, lalu melalui brosur dan *flyer* yang akan didistribusikan oleh para *Sales* pada waktu *Sales*

*Call* ke segmennya masing-masing, juga pada waktu *Sales Blitz* ke berbagai *account* akan didistribusikan dengan maksimal.

Kedekatan mereka sangat menunjang pekerjaan mereka sebagai satu tim, dengan kedekatan yang baik diantara para manajer maka hubungan personal antara satu manajer dengan manajer yang lain menjadi dekat. Dalam kesehariaanya di kantor, ada manajer yang berkata bahwa ia sering mengunjungi setiap departemen untuk menyapa rekan-rekannya, dan saat ada yang terlihat sedih maka ia akan bertanya ke rekannya yang sedih itu. Biasanya rekan yang sedang punya masalah itu akan menceritakan dengan sendirinya masalah yang sedang dihadapinya, tetapi bila rekan yang kelihatan sedih itu terlihat tidak mau bercerita dan tidak mau diganggu maka ia pun akan memberinya kesempatan untuk menenangkan diri. Seperti yang dikatakan oleh Tubb dan Moss (2000, p. 172) yang dikutip dari buku Covey (1990) yang mana mengatakan bahwa “Berusahalah dulu untuk memahami, kebanyakan orang mendengarkan tidak dengan maksud untuk memahami. Mereka mendengarkan dengan tujuan untuk memberi jawaban”.

#### 4.3.2.2.2. *Sales Activity*

Para manajer disana menganggap penting untuk membina dan mempertahankan hubungan antara satu dengan yang lain, karena untuk menciptakan kerjasama yang baik sehingga dapat memaksimalkan hasil kerja. Mereka mengatakan perlu adanya komunikasi interpersonal yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai suatu target. Seperti dalam aktivitas para manajer disana, terutama dalam hal pembuatan promo tugas-tugas dan tanggung jawab ini dijalankan oleh *Sales & Marketing Department* dan biasa disebut *Sales Activity*, seperti *sales call*, *sales blitz*, *telemarketing*, *market analysis*, *grap market* baru yang potensial, mempromosikan seluruh properti Accor Hospitality pada umumnya dan Novotel Surabaya Hotel and Suites pada khususnya.

*Sales Call* diadakan setiap hari, targetnya 8 *company* per hari. Di hotel ini, *Sales* biasanya dinamakan *Account Manager (AM)*. Setiap *Account Manager* diberi segmen yang berbeda-beda sesuai dengan *expertise* dan *networking* mereka. Sebelum

melakukan *Sales Call*, biasanya para *Account Manager* di sana membuat *appointment* terlebih dulu dengan perusahaan-perusahaan yang akan dikunjungi. Dalam membuat *appointment* atau menelpon *client* biasa disebut *telemarketing*, dilakukan harian targetnya sebanyak 20 *client* per hari. Biasanya *telemarketing* ini dilakukan oleh setiap *Account Manager* pada waktu pagi sebelum mereka berangkat *Sales Call* atau pada saat di jalan sedang perjalanan dari satu *company* ke *company* yang lain. Pada sore hari setelah para *Account Manager* itu kembali ke hotel, maka diadakan *briefing* sore bersama Pak Albert (*R-DOSM*) dan Mbak Dewi (*Sales Manager*). Di situ biasanya akan ditanyakan aktivitas sehari ini ngapain dan kemana saja, mendapat informasi apa, lalu juga apa ada *lead* yang bisa di`*provide* oleh hotel ini.

Tiap hotel memiliki divisi *Sales & Marketing* di dalamnya, divisi ini dianggap penting karena merupakan tonggak dari perusahaan yang berperan besar dalam menentukan maju tidaknya sebuah hotel. *Divisi Sales & Marketing* ini terdiri dari *Director of Sales & Marketing*, *Sales Manager*, *Sales Coordinator*, *Marketing Support* dan beberapa *Account Manager*. Mungkin nama jabatannya saja yang agak berbeda antara satu hotel dengan hotel yang lain. Seperti di hotel lain ada yang menggunakan istilah *Marketing Executive*. Dalam mendukung aktivitas sehari-hari, kadang para menghadapi beberapa masalah seperti seorang *Sales* perlu transportasi yang memadai untuk kehidupannya bersama keluarganya.

Misalnya ada rekan manajer yang menginginkan untuk membeli mobil sendiri, tapi hingga sekarang belum mampu, biasanya rekan-rekan manajer akan memberi solusi dan motivasi agar rekannya yang menginginkan mobil itu akan terus berusaha untuk mendapatkannya. Mereka akan saling menghargai kebutuhan masing-masing rekan manajer dan ikut merasakan apabila rekan-rekan manajer yang lain mengalami hal yang sama pada dirinya. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 260) yaitu “Dalam mencapai empati, fokusnya adalah pada pemahaman”. Setelah mendengar dan memahami, mereka akan menawarkan bantuan pada rekannya yang sedang kesusahan atau mengalami masalah itu. Sebagaimana yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 260) yaitu “Makin banyak anda mengenal seseorang,

makin mampu anda melihat apa yang dilihat orang itu dan merasakan apa yang dirasakannya”.

Tim *Sales & Marketing Department* di Novotel Surabaya Hotel and Suites terdapat 9 orang dan orang-orangnya yaitu Bp. Albert Siregar (*DOSM Surabaya Region*), Mbak Dewi Agus Palupi (*Sales Manager*), Mbak Tirta dan Mbak Fatma (*Regional Account Manager*), Bp. Syamsul Arifin (*Account Manager – Government*), Mbak Lilik dan Mbak Eka (*Banquet Account Manager*), Mbak Lusi (*Sales Coordinator*) dan yang terakhir Mbak Wina (*Marketing Support*). Mereka saling *support* satu dengan yang lain untuk semakin memajukan hotel, terutama mencari *revenue* atau pendapatan yang sebesar-besarnya. Bila di Novotel Surabaya Hotel and Suites, tugas dari *Sales & Marketing Department* antara lain :

- 1) Menjual dan memasarkan segala produk dari hotel ini.
- 2) Menyusun program kerja dan *budget plan* untuk *Sales & Marketing Department*.
- 3) Membuat *monthly sales report* mengenai aktivitas *promotion* dan *monthly banquet revenue*.
- 4) Membina dan mengembangkan hubungan baik dengan tamu, *airline officer*, *press*, perusahaan-perusahaan, *travel agent*, instansi pemerintahan, organisasi - organisasi sosial terutama yang dianggap potensial dan produktif.
- 5) Mengadakan *market competitor survey* secara teratur.
- 6) Mengatur kegiatan *sales* dalam mencarikan sasaran obyek penjualan dengan target yang sudah ditentukan oleh manajemen.

Selain itu, *market competitor* juga perlu diketahui, seperti di hotel-hotel kompetitor ada *group* dari mana, kalau memang memungkinkan *company* atau *organization* tersebut akan coba di`*grab*. Di Accor Hospitality, hal seperti ini dinamakan *account* akuisisi. Akhir-akhir ini, menurut Erwina Ningsih (*Marketing Support*) *account* yang di`*grap* oleh Novotel Surabaya Hotel and Suites antara lain dari hotel Somerset, *grap Japanese Market*; dan juga dari Surabaya Plaza Hotel, *grap Bank Central Asia (BCA)*. Menurutnya juga, *grapping customer* ini selalu ada di

dunia *Sales & Marketing*. Ia menambahkan ada beberapa cara dalam meng-*grap* seperti : mendekati *customer* atau *company* yang akan kita *grap* itu, dengan cara mendatangnya tiap seminggu sekali atau sesering yang diperlukan menjalankan *Sales Call* ke sana. Perlu juga dipersiapkan *best price*, *best benefit* dan *best service*. Untuk beberapa *account* yang spesial, Pak Albert (R-DOSM) juga ikut untuk *Sales Call* mendatangi perusahaan itu. Dan perlu ditekankan dari awal dalam meng-*grap new clients*, Novotel Surabaya Hotel and Suites akan mencoba memberikan “*all they need of them*”.

*Sales Blitz* juga diadakan setiap dua minggu sekali dan sesuai dengan kebutuhan *market* and *demand*. Akhir-akhir ini hampir seminggu minimal satu kali selalu diadakan *Sales Blitz*. Ini dilakukan untuk merangsang pasar agar lebih hidup dan tidak lesu, di tahun 2009 ini memang *market* dan *demand* agak turun dari tahun sebelumnya, ini diketahui dari wawancara peneliti dengan beberapa manajer di sana. *Sales Blitz* kembali digiatkan di Novotel Surabaya Hotel and Suites sesuai dengan *goals* dan *objectives* yang ingin dicapai. Seperti bila ingin meng-*grap* pasar *birthday* terutama *sweet seventeen* di Surabaya, maka *Sales Blitz* menuju ke sekolah-sekolah SMA dan universitas-universitas yang ada di Surabaya. Lalu bila ingin meng-*grap* lebih banyak pebisnis, maka *Sales Blitz* akan diarahkan ke tempat-tempat seperti bandara dan *public area* yang lain. Kegiatan seperti ini biasanya juga untuk mendukung promo-promo di hotel, seperti saat ada promo *cooking class* maka *Sales Blitz* akan ditujukan ke sekolah-sekolah masak atau tempat-tempat yang berhubungan dengan masak-memasak.

Teknis dari *Sales Blitz* yang pertama mengenai pembuatan jadwal dan tujuan kemana akan *Sales Blitz* ditentukan oleh *Sales Manager* yaitu Mbak Dewi Palupi. Tempat-tempat yang biasa menjadi tujuan dari *Sales Blitz* adalah gedung-gedung perkantoran seperti Wisma BRI, Graha Pena, Wisma Dharmala, Graha SA dan yang lainnya. *Sales Blitz* biasanya diadakan untuk mendukung suatu promo dan juga sebagai salah satu sarana promosi kepada *client*. Lalu sekitar 1 minggu sebelumnya juga menyiapkan *Sales Kit*; seperti brosur, flyer, fax sheet, map dan souvenir. Ini digunakan sebagai alat promosi pada *client* yang dituju, selain menjual *room* dan

*banquet*, tiap orang yang ada di *Sales & Marketing Department* juga berperan dalam pembentukan *image* dan memelihara hubungan yang baik dengan semua publik dari Novotel Surabaya Hotel and Suites.

Saat ada rekan-rekannya yang sedang mengalami masalah dalam pekerjaan ataupun dalam hal lain yang menyangkut kehidupannya, maka rekan-rekan manajer yang lain akan aktif bertanya untuk mengetahui masalah itu. Saat rekan manajer yang memiliki masalah itu bercerita mengenai masalahnya, rekan-rekan manajer yang lain akan mendengarkan dengan serius untuk memahami keadaan dan masalah yang sedang dihadapinya. Setelah itu mereka akan menawarkan bantuan pada rekannya yang sedang menghadapi masalah. Saat rekan-rekan sesama manajer membuat kesalahan, mereka terbiasa untuk tidak langsung mengkritik atau menyalahkan, tapi mencari tahu dan saling mengingatkan. Menurut mereka bila langsung menyalahkan atau mengkritik akan membuat rekannya tersinggung. Hal ini didukung pendapat dari Jerry Authier dan Kay Gustafson (1982), mereka berdua menyarankan beberapa metode yang berguna untuk mengkomunikasikan empati secara verbal seperti : “Membuat pernyataan *tentative* dan mengajukan pertanyaan. Jadi, jangan mengatakan, “Apakah anda benar-benar marah kepada ayah anda?” melainkan, “Saya mendapat kesan bahwa anda marah pada ayah anda” atau “Saya mendengar nada marah dalam suara anda”. Lalu lakukan pengungkapan-diri yang berkaitan dengan peristiwa dan perasaan orang itu untuk mengkomunikasikan pengertian dan pemahaman terhadap apa yang sedang dialami orang itu. Anda bisa mengatakan: Saya dapat merasakan apa yang anda rasakan “ (Devito, 1997, p. 261). Mereka juga menambahkan bila sebagai seorang dengan level manajer, maka seharusnya tahu tanggung jawab dan tugasnya sehingga tanpa diingatkan pun sudah harus tahu mengenai kesalahannya.

#### 4.3.2.2.3. Okupansi Hotel

Para manajer disana mengaku selama ini mempunyai hubungan yang baik dalam bekerja sama sehingga saat berkomunikasi suasananya menjadi santai dan tidak tegang, sehingga ide dan pendapat bisa keluar dengan spontan untuk mencapai

target yang diinginkan. Di dunia perhotelan, salah satu hal yang penting yang biasanya menjadi tolok ukur adalah tingkat hunian atau okupansi. Tingkat hunian ini biasanya dihitung per harinya, dan ukurannya dalam persentase. Okupansi di Novotel Surabaya Hotel and Suites memang cukup tinggi, berada di kisaran 70-90% per harinya. Dalam okupansi ini biasanya dibedakan menjadi dua yaitu *weekday* dan *weekend*. Okupansi yang demikian ini menjadikan Novotel Surabaya Hotel and Suites salah satu hotel di Surabaya yang memiliki tingkat hunian atau okupansi yang tinggi dibanding hotel-hotel yang lain, terutama bila dibandingkan dengan hotel bintang 4 lain.

Dalam mengejar target okupansi ini, departemen *Sales & Marketing* dengan departemen yang lain perlu bekerja sama untuk mengusahakan okupansi yang selalu tinggi. Interaksi diantara para manajer, tidak saja hanya melalui komunikasi secara verbal, namun juga dapat melalui komunikasi nonverbal seperti menepuk bahu, memberi kepalan tangan, juga kontak mata untuk mendukung rekan-rekan yang lain. Hal ini didukung dengan pendapat Joseph Devito, ia menyatakan bila “Kita dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal maupun non verbal. Secara nonverbal, kita dapat mengkomunikasikan empati dengan memperlihatkan (1) keterlibatan aktif dengan orang itu melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai; (2) konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik; serta (3) sentuhan atau belaian yang sepantasnya “ (Devito, 1997, p. 261).

Ketika peneliti bertanya pada Dewi berapa okupansi hotel ini setiap harinya?

” Okupansi di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini cukup tinggi Dik, yaitu *weekday* sebesar 60-75% dan *weekend* sebesar 80-95%. Ini belum termasuk bila ada *group* lho, kalau ada *group* baik *weekday* maupun *weekend* okupansi bisa diatas 90%, bahkan tidak jarang sampai *full occupancy*. Ini dibanding hotel-hotel lain di Surabaya (terutama hotel bintang 4 ya), kita termasuk yang tinggi Dik, kalau yang lain *weekday* gitu paling cuman 40-50%, *weekend* baru sekitar 80an% (tertawa)”.

Ini diamini oleh Iswadi sebagai *Room Division Manager*, ia mengatakan :

” Okupansi kita dibanding hotel-hotel lain di Surabaya bisa dibilang hotel kita ini tinggi. Kalau di hotel-hotel lain sekitar 30-50% okupansi *weekday* nya, dan kalau *weekend* sekitar 70-80% (Sambil memperlihatkan pada peneliti *daily competitor report* yang isinya report seluruh hotel bintang 4 dan 5 yang ada di Surabaya). Coba ini kamu lihat sendiri okupansi dari hotel-hotel lain di kertas ini, kita termasuk yang tinggi kan. Kalau di hotel ini *weekday* okupansinya sekitar 60-70% dan saat *weekend* okupansinya sekitar 87-97%. Oya, ini belum termasuk bila ada *group* lho, kalau ada *group* bisa benar-benar penuh Dik. Untuk *Month to date*, okupansi kami sekitar 70% (dengan yakin)”.

Dari sini dapat dilihat bila okupansi di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini memang cukup tinggi. Di hotel-hotel lain okupansinya rata-rata sekitar 40-80% per harinya, akan berbeda bila *weekday* dengan *weekend* dan saat ada *group*. Rata-rata tingkat hunian ini turun sekitar 10-20% dari tahun-tahun sebelumnya, ini disebabkan salah satunya karena krisis global dan semakin bertambahnya hotel-hotel baru di Surabaya. Para hotel berlomba-lomba untuk menawarkan sesuatu yang baru dan promo-promo yang menarik yang membedakan hotel yang satu dengan hotel yang lain. Tiap hotel memiliki ciri khas sendiri-sendiri yang berbeda dengan hotel yang lain. Lalu peneliti mengarah pada hal-hal apa saja yang sebenarnya menjadi keunggulan dari hotel ini dibanding hotel-hotel lain yang ada di Surabaya.

Ketika peneliti menanyakan demikian ke Iwan, apa yang menjadi keunggulan dari hotel ini dibanding hotel-hotel yang lain?

” Salah satu keunggulan kita yang tidak dipunyai oleh hotel-hotel lain adalah nuansa *resort* Dik, ini bisa diketahui dari slogan kita yaitu ”*The Resort in the City*”, juga dari bentuk bangunan hotel ini yang seperti *resort*, mirip dengan hotel-hotel yang ada di Bali. Berbeda dengan hotel-hotel lain yang ada di Surabaya, mereka kan bentuknya *tall building* atau bangunan yang tinggi-tinggi, jadi ada keunikan dari hotel kita yang tidak dimiliki oleh hotel-hotel lain di Surabaya. Oya, hotel ini juga memiliki jaringan Internasional yaitu salah satu *group* dari Accor Hospitality. Selain itu, pelayanan yang ramah dari setiap karyawan dengan suasana yang kekeluargaan juga

menjadi nilai plus dari Novotel Surabaya Hotel and Suites ini (tersenyum dan sesekali serius)”.

Hal ini juga diamini oleh Dewi Palupi sebagai *Sales Manager* di sana, ia mengatakan:

“ Novotel merupakan salah satu hotel besar dengan *chain* internasional untuk skala Indonesia, Asia dan *Worldwide*. Novotel ini merupakan jaringan dari Accor, yang mempunyai lebih dari 2000 hotel di seluruh dunia. Selain Novotel, ada Mercure, Ibis, Sofitel, Pullman, Formula 1 dan lainnya. Keunggulan kami dibanding hotel-hotel lain di Surabaya adalah suasananya yang seperti *resort*, nyaman dan kekeluargaannya sangat terasa. Bentuk bangunan dan kolam renang juga berbeda dengan hotel lain yang ada di Surabaya, bangunan kami tidak seperti gedung tinggi layaknya hotel-hotel lainnya, tetapi bangunan kami bernuansa *resort* seperti hotel-hotel di Bali. Terutama *excellent service* yang kami utamakan sehingga membuat para tamu seperti tinggal di rumah mereka sendiri. Ini yang membuat tamu-tamu merasa betah tinggal di hotel kami ini (tersenyum)“.

Taufiq juga menanggapi hal yang sama dengan pernyataan seperti berikut :

“ Hotel ini merupakan jaringan Internasional dari Accor Hospitality, yang kami memang sudah punya nama di seluruh dunia. Coba anda buktikan di banyak negara di dunia ini banyak hotel-hotel dari jaringan Accor, terutama untuk Hotel Novotel sendiri. Untuk di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini, kami satu-satunya di kota Surabaya Hotel bisnis yang mempunyai jaringan internasional dengan nuansa *resort*. Sejauh pengetahuan saya, tamu-tamu yang pernah menginap disini, cukup banyak yang kembali lagi untuk kedua kali, ketiga kali dan seterusnya. Beberapa yang saya tanya secara langsung mengapa mereka kembali lagi ke hotel ini, hampir semua mengatakan bila mereka senang dan merasa nyaman dengan suasana dari Novotel Surabaya Hotel and Suites ini, yang memang berbeda dengan hotel-hotel bisnis lain di Surabaya yang bangunannya tinggi-tinggi menyerupai gedung-gedung di Jakarta (sambil tersenyum)“.

#### 4.3.2.2.4. Promosi dan Pembuatan Promo

Berdasarkan hasil dari wawancara mendalam terbukti mereka saling berpikiran dan bersikap positif pada rekan-rekannya, juga pada dirinya sendiri.

Menurut mereka pikiran positif perlu selalu ada di dalam otak mereka, karena dengan berpikir yang positif maka akan cenderung untuk berbuat lebih baik dari pada bila berpikiran yang negatif terlebih dulu. Menurut para manajer, pikiran positif perlu untuk selalu dimiliki, salah satunya dalam hal promosi dan pembuatan promo. Pembuatan promo dilakukan biasanya melalui media meeting. Diadakan setiap hari Kamis, yaitu *HOD Meeting* dan *Revenue Management Meeting*. Dalam meeting ini, para manajer memberikan saling menyatakan pendapatnya, Mbak Dewi sebagai Sales Manager menampung setiap pendapat lalu mereka akan membahasnya untuk dicari satu ide yang terbaik.

Peneliti bertanya ke manajer-manajer disana bagaimana keadaan saat *meeting*. Misalkan keterbukaan saat mereka rapat promosi, ketika melakukan rapat tersebut pengaturan cara duduk mereka cukup dekat, karena ruang untuk rapat memakai *board room*, sehingga para manajer duduk mengelilingi meja dengan jarak yang cukup berdekatan. Rapat ini sifatnya formal dan *confidential* atau rahasia dan tertutup karena menyangkut kepentingan banyak pihak. Maka dalam rapat, biasanya mereka mengatur posisi duduk yang formal. Ini didukung juga dengan cara bicara mereka, yaitu dalam konteks formal sehingga keterbukaan saat rapat itu agak berbeda dibandingkan bila diskusi di luar rapat. Menurut Joseph Devito, “Aspek keterbukaan mengacu pada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Kita ingin orang berinteraksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan, dan kita berhak mengharapkan hal ini. Tidak ada yang lebih buruk daripada ketidak acuhan – bahkan ketidak-sependapatan jauh lebih menyenangkan. Kita memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang lain “. (Devito, 1997, p. 260). Hal ini membuat para manajer disana perlu berinteraksi dengan terbuka dan lebih tanggap pada respon yang datang dari rekan-rekannya.

Dalam proses promosi, promosi di Novotel Surabaya Hotel and Suites dibedakan menjadi dua yaitu *external promotions* dan *internal promotios*. *External promotions* atau yang biasa juga disebut *public promotions* merupakan promosi yang

ditargetkan bagi masyarakat dan target market dari Novotel Surabaya Hotel and Suites sendiri, yang tujuannya untuk mendapatkan *new client* dari *market* dan menjaga *client* yang sudah pernah menggunakan jasa hotel ini agar kembali lagi. Sedangkan *internal promotions* merupakan promosi yang dilakukan oleh hotel ini untuk mengambil *guest in house* atau para *client* yang sedang menggunakan jasa Novotel ini. Untuk *external promotions* di Novotel Surabaya Hotel and Suites menggunakan koran, majalah, brosur, *flyer*, website, radio, *news letter*, *fax sheet*, *email campaign* dan *fax campaign*. Bila *internal promotions* menggunakan *x-banner* lalu ditaruh di *lobby* dan dekat *reception*, *promotion tag* and *the book*. Menurut Joseph D. Friedgen promosi merupakan kegiatan komunikasi antara pihak penjual dengan pihak pembeli potensial. Di dalam kegiatan komunikasi ini terdapat pesan-pesan yang bersifat informatif dan persuasif yang hendak disampaikan oleh penjual kepada konsumen potensial sehingga mereka dapat terpengaruh untuk melakukan sesuatu (Friedgen, 1996, p. 266-267).

Dalam membuat suatu promo, para manajer biasanya mengadakan *meeting*. Dalam *meeting* ini akan membahas mengenai perencanaan dari promo dan strategi promosinya. Meeting dilakukan satu minggu sekali dan kadang juga lebih karena mungkin masih ada yang harus dibahas. Misalnya dalam rapat promosi, karena mereka sesama manajer, tentu mereka memiliki empati satu sama lainnya. Jadi saat rapat itu, empati dari masing-masing manajer terlihat sangat jelas, masing-masing itu memiliki empati yang cukup kuat. Ini dapat diketahui dari pendapat para manajer itu, mereka mengatakan bahwa tiap orang terlihat memiliki sifat empati pada rekan-rekannya. Selanjutnya sikap mendukung, para manajer disana satu dengan yang lain saling mendukung. Selain merupakan satu tim yang mempunyai kerjasama yang solid, mereka juga terkait satu dengan yang lain. Misalnya, *Sales & Marketing* dengan *Front Office F&B* dengan *Sales & Marketing*, lalu *Front Office* dengan *Artist*. Dengan keterkaitan ini, membuat para manajer selalu berinteraksi satu dengan yang lain, sehingga antara mereka akan saling mendukung dalam proses pembuatan promo.

Mereka selalu memiliki sikap positif pada diri sendiri atau selalu berpikiran positif pada pekerjaan yang dilakukannya. Seperti saat pembuatan dan perencanaan

suatu promo baru, harus selalu mempunyai pikiran positif pada promo itu, selain itu juga perlu memiliki pikiran dan sikap yang optimis sehingga memotivasi bagi pembuatnya yaitu para manajer itu. Mereka harus yakin mampu membuat promo yang bagus sehingga disukai oleh *target market* yang ditujunya. Pembuatan dan perencanaan itu dilakukan oleh tim, sehingga mereka saling mendukung dan perlu selalu memberikan masukan-masukan yang sifatnya positif. Seperti menurut Joseph Devito, “ Mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita untuk berinteraksi. Komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif. Yang kedua, perilaku mendorong menghargai keberadaan dan pentingnya orang lain; perilaku ini bertentangan dengan ketidak-acuhan. Dorongan positif ini mendukung citra-pribadi kita dan membuat kita merasa lebih baik ” (Devito, 1997, 262-263).

Promosi di hotel ini juga dilakukan dengan cara *tracking* atau melihat promosi yang lalu-lalu. Ini dilakukan agar promosi yang dilakukan dapat tepat sasaran, karena bila melihat ke tahun-tahun sebelumnya maka akan ketahuan mana yang bagus atau efektif dan mana yang kurang efektif sehingga tidak perlu digunakan lagi. Dalam kesehariannya, kadang ada masalah yang muncul pada pekerjaan, atau dari personal para manajer. Bila ada rekan manajer yang memiliki masalah, maka rekan-rekan manajer yang lain akan aktif bertanya untuk mengetahui masalah itu. Saat rekan manajer yang memiliki masalah itu bercerita mengenai masalahnya, rekan-rekan manajer yang lain akan mendengarkan dengan serius untuk memahami keadaan dan masalah yang sedang dihadapinya. Misalnya ada rekan manajer yang menginginkan untuk membeli mobil sendiri, tapi hingga sekarang belum mampu, biasanya rekan-rekan manajer akan memberi solusi dan motivasi agar rekannya yang menginginkan mobil itu akan terus berusaha untuk mendapatkannya. Mereka akan saling menghargai kebutuhan masing-masing rekan manajer dan ikut merasakan apabila rekan-rekan manajer yang lain mengalami hal yang sama pada dirinya.

Menurut para manajer itu, di dalam suatu level manajer maka seharusnya tahu akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi tiap orang dengan jabatan manajer, pasti akan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dari pada karyawan dengan jabatan staf. Semisal ada rekan manajer yang datang terlambat, manajer-manajer yang lain yang kebetulan melihatnya datang terlambat akan menyapa dan mengingatkannya. Tetapi tidak dengan memarahi atau menyalahkannya, tapi dengan menyainya mengapa bisa terlambat, dan yang terpenting adalah harus sopan. Hal ini harus dilakukan karena tiap-tiap rekan manajer harus dihormati sebagai pimpinan di suatu departemen atau divisi, ada juga informan yang mengatakan tidak seharusnya mengkritik rekan manajer karena kedudukan mereka sama. Bila ada rekan manajer yang beberapa kali terlambat datang ke kantor, biasanya mereka akan memulai pembicaraan dan berusaha mencari tahu sebenarnya ada masalah apa sehingga sering terlambat. Sehingga dengan begitu, rekan manajer yang beberapa kali terlambat itu tidak merasa dimarahi atau disalahkan, dan situasi pembicaraan itu akan berlanjut dan mengarah ke situasi yang santai dan menyenangkan. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 261) yang mengatakan bahwa “Suasana yang bersikap deskriptif dan bukan evaluatif membantu terciptanya sikap mendukung”.

Para manajer disana bersikap spontan bila ada rekan-rekan manajer yang mengajak bicara atau pun berdiskusi. Interaksi yang mereka lakukan di kantor cukup sering dan berkesinambungan, biasanya ini untuk membahas mengenai pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Tapi bila diskusi mengarah ke personal atau hal yang pribadi dari seorang manajer, maka biasanya mereka akan melanjutkan pembicaraan saat jam istirahat makan siang. Tapi kadang-kadang apabila ada hal yang penting selain mengenai pekerjaan saat di dalam kantor pun juga akan diceritakan, tetapi biasanya mereka melihat apakah rekannya sedang sibuk atau tidak. Bila rekan manajer tersebut sedang sibuk, biasanya akan menjawab dan memberi solusi dengan singkat saja lalu biasanya akan berkata dilanjutkan lagi saat jam istirahat atau saat sepulang dari kantor. Mereka mengaku sudah terbiasa untuk berkata jujur, spontan dan saling menghargai.

Selain itu, mereka juga terbiasa membuat suasana komunikasi yang tidak terlalu serius atau tegang, tapi juga diselengi oleh gurauan-gurauan atau guyonan-guyonan yang segar agar membuat suasana menjadi lebih santai dan menyenangkan. Ada juga rekan manajer yang mengatakan sebaiknya terbuka dari pada agak tertutup mengenai masalah di pekerjaan malah akan membuat resiko. Karena dalam sebuah tim diperlukan kejujuran dan saling respek dari anggota-anggota tim tersebut. Pada saat ada rekan manajer yang mengajak berbicara rekannya yang lain, biasanya rekan manajer itu akan menjawabnya dengan spontan sehingga terjadi suatu percakapan dan diskusi. Seperti yang dikatakan oleh Rakhmat (1998, p. 135) yaitu “Spontanitas artinya bersikap jujur dan dianggap tidak menyelimuti motif yang terpendam. Bila orang lain tahu kita mempunyai motif yang terpendam maka ia akan menjadi defensif”.

Peneliti menanyakan bagaimana cara pembuatan suatu promo pada Iswadi :

“ Tiap departemen mempunyai wewenang untuk membuat draft sesuai dengan departemen masing-masing, setelah itu meminta *feedback* dari *HOD* lainnya serta meminta *feedback approval* dari GM. Promosi yang ada di Hotel ini semuanya dibuat oleh *Sales & Marketing Department*, hanya promosi internal dari F&B yang biasanya dibuat sendiri oleh departemen bersangkutan. Perlu dilakukan analisa tren dari tahun sebelumnya, lalu juga perlu melakukan market analysis. Untuk action plan dalam satu tahun, kami biasanya 13 bulan menganalisa ‘*what`s going on?*’ (sambil tersenyum). Bila mengenai kamar sesuai bidang saya, untuk promo biasanya kami menganalisa *booking source*, seperti di Surabaya dari daerah mana? Timur, barat, tengah, selatan ataukah utara? Mana yang kurang *produce`nya* kurang maka kami biasanya menarget daerah itu (dengan tegas)“.

Taufiq juga menanggapi bagaimana membuat promo di hotel ini yaitu :

“ Promo dibuat oleh *Sales & Marketing Department*, kami biasanya hanya membuat yang *internal promotions* khusus untuk F&B saja. Dalam pembuatannya *Sales & Marketing* akan meminta pendapat dan masukan dari tiap *HOD* yang bersangkutan dengan promo tersebut. Kami biasanya mendapat suatu form dari *Sales & Marketing*, form itu gunanya untuk memberi masukan apa yang kira-kira masih kurang dari suatu

promo. Kami juga kadang membahas suatu promo pada *HOD meeting*, sehingga biasanya dapat lebih detail dalam perencanaan promo tersebut (serius)“.

Dewi sebagai *Sales Manager* menanggapi juga hal yang sama, juga dalam perencanaan promo :

“ *Sales & Marketing Department* memang sebagai departemen yang memang *handle* promosi di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini. Biasanya saya dan Pak Albert yang membuat promo-promo, para *Sales* yang lain biasanya hanya membantu menyediakan informasi dan data-data seperti *daily competitor report*, *market forecast*, dan lainnya (serius). Perencanaan suatu promo dimulai dari menentukan temanya dulu (misal : Easter, Natal, *New Year*), menentukan target market siapa yang harus dituju (seperti : *corporate*, *travel agent*, *website*), menentukan produk apa yang dijual (misal : kamar + FB), menentukan *price* atau harga dari paket itu (menentukan dengan *market* yang sudah ketahuan dan sudah ada, apa masuk dengan *market* yang baru, jadi bisa *match*), menentukan *people* atau orang yang dituju, lalu mengenai promosinya akan lewat apa (misal media : *newspaper*, majalah, radio, *talkshow* dan *adclips*, yang terakhir biasanya kami mengadakan evaluasi bagaimana result atau hasilnya (*on daily* dan *on weekly*) (Serius dan kadang-kadang tersenyum)“.

Dalam membahas mengenai promo-promo yang ada di Novotel Surabaya Hotel and Suites, perlu untuk mengupas sedikit mengenai pemasaran karena memang *Sales & Marketing Department* disana yang *handle* mengenai pembuatan promo dan juga promosinya. Mereka sering berinteraksi untuk membahas pekerjaan-pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Dalam percakapan dengan rekan-rekan manajer, mereka bersikap saling mendukung antara satu dengan yang lain, sehingga percakapan dan diskusi terkesan lebih santai juga menyenangkan. Saat ada rekan manajer yang melakukan suatu kesalahan, mereka tidak akan langsung memarahi dan menyalahkan , tetapi akan menanyakan dengan sopan bagaimana hal tersebut dapat terjadi. Mereka saling menghormati dan menghargai, jadi tidak langsung akan mengevaluasi rekannya yang berbuat suatu kesalahan.

Selain itu, divisi-divisi lain seperti *Room Division* biasanya mengenai operasional *front office* hotel seperti lobby, rooms, house keeping, laundry. Lalu bila di *Food & Beverages Department* mengurus paket-paket promosi internal hotel, seperti promosi di restoran untuk *guest in-house*, operasional dari *banquet*, restoran, lounge. Di *Artist Department* mengurus desain-desain promosi, flyer, brosur, website, newsletter dan lainnya. Promosi dalam komunikasi pemasaran dipahami dengan menguraikan dua unsur pokok yaitu komunikasi dan pemasaran. Komunikasi adalah proses di mana pemikiran dan pemahaman disampaikan antar individu atau antara organisasi dengan individu. Sedangkan pemasaran adalah sekumpulan kegiatan dimana pemahaman dan organisasi lainnya mentransfer nilai-nilai (pertukaran) antara mereka dengan pelanggannya (Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, 1999).

Tentu saja, pemasaran akan lebih umum pengertiannya daripada komunikasi pemasaran, namun kegiatan pemasaran banyak melibatkan aktivitas ekonomi. Jika digabungkan, komunikasi pemasaran merepresentasikan gabungan semua unsur dalam bauran pemasaran, yang memfasilitasi terjadinya pertukaran dengan menciptakan suatu arti yang disebarluaskan kepada pelanggan atau kliennya. Jenis-jenis utama dari komunikasi pemasaran juga promosi adalah :

- a. Penjualan perseorangan (*personal selling*) adalah bentuk komunikasi antar individu di mana tenaga penjual atau wiraniaga menginformasikan, mendidik, dan melakukan persuasi kepada calon pembeli untuk membeli produk atau jasa perusahaan.
- b. Iklan (*advertising*) adalah komunikasi massa melalui surat kabar, majalah, radio, televisi dan media lain (*billboard*, internet dan sebagainya); atau komunikasi langsung yang didesain khusus untuk pelanggan antar bisnis (*business-to-business*) maupun pemakai akhir. Iklan dapat dibiayai oleh sponsor tertentu (si pengiklan), tetapi dikategorikan sebagai komunikasi massa (*non personal*) karena perusahaan sponsor tersebut secara stimulant berkomunikasi dengan penerima pesan yang beranekaragam, bukan kepada individu tertentu atau personal atau kelompok kecil. Iklan langsung (*direct advertising*) biasa disebut pemasaran berdasarkan database (*database*

*marketing*), telah mengalami pertumbuhan pesat di tahun-tahun belakangan ini akibat efektivitas komunikasi yang terarah serta teknologi komputer yang memungkinkan hal itu terjadi.

- c. Promosi penjualan (*sales promotions*) terdiri dari semua kegiatan pemasaran yang mencoba merangsang terjadinya aksi pembelian suatu produk yang cepat atau terjadinya aksi pembelian dalam waktu yang sangat singkat. Sebagai bahan perbandingan, ada iklan yang didesain untuk mencapai tujuan lain yaitu menciptakan kesadaran pada merek dan mempengaruhi sikap pelanggan. Promosi penjualan yang berorientasi perdagangan memberikan berbagai jenis bonus untuk meningkatkan respon dari pedagang besar dan pengecer, bentuknya seperti potongan harga setelah pembelian, undian, dan lainnya.
- d. Publisitas (*publicity*), seperti halnya iklan, publisitas menggambarkan komunikasi massa; namun juga tidak seperti iklan, perusahaan sponsor tidak mengeluarkan biaya untuk waktu dan ruang beriklan. Publisitas biasanya dilakukan dalam bentuk berita atau komentar editorial mengenai produk dan jasa dari perusahaan. Bentuk-bentuk ini dimuat dalam media cetak atau televisi secara gratis karena perwakilan media menganggap informasi tersebut penting dan layak disampaikan pada khalayak mereka. Dengan demikian publisitas tidak dibiayai oleh perusahaan yang mendapatkan manfaatnya (Kotler, 2006, p. 23).

Bauran komunikasi pemasaran (*marketing communication mix*) – juga disebut bauran promosi (*promotion mix*) total sebuah perusahaan terdiri dari ramuan khusus pemasangan iklan, penjualan personal, promosi penjualan, hubungan masyarakat, dan alat-alat pemasaran langsung yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan pemasangan iklan dari pemasaran (Kotler, 2006, p. 600).

Ketika peneliti bertanya Iswadi mengenai proses pembuatan promo apa juga di divisinya sendiri dan perlu waktu berapa lama hingga dapat dipublikasikan ke masyarakat?

“ Proses pembuatan promo biasanya dilakukan sekitar 2-4 minggu sebelum promo itu berlangsung. Promo disini dibuat oleh *Sales & Marketing Department*, hanya promo di F&B untuk *internal promotions* pada *guest-in-house* biasanya di-handle oleh F&B sendiri. Untuk lama waktu mempublikasikan pada masyarakat atau pada target market yang dituju biasanya kami sekitar dua minggu sebelumnya, yah minimum satu minggu sebelumnya. Bila kami meluncurkan suatu promo satu bulan sebelum hari-H, orang pasti akan lupa. Untuk *preparation* sebaiknya *one month (discuss)* gitu *my friend* “.

Ini juga diamini oleh Taufiq Affandi selaku *Food & Beverages and Engineering Manager*, ia mengatakan bahwa :

“ Di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini, hampir semua promo dibuat oleh *Sales & Marketing*, hanya promo F&B tapi khusus yang *internal promotions* biasanya kami meng-handle sendiri. Dalam pembuatan promo-promo biasanya kami menyerahkan ke Marketing dan mereka akan meng`createnya. Biasanya setelah *Sales & Marketing* membuatnya, mereka akan memberi setiap departemen yang terkait seperti form untuk penilaian dan bila ada yang kurang akan direvisi lagi “.

- Definisi tentang pengertian promosi menurut Djaslim Saladin (2002 : 171) adalah salah satu unsur dalam bauran pemasaran yang didayagunakan untuk memberitahukan, membujuk, mengingatkan tentang produk perusahaan.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah semua jenis kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memberitahukan, membujuk dan mengingatkan kembali tentang produk perusahaan yang pada akhirnya berujung pada tindakan pertukaran dan mendorong permintaan (Kotler, 2006, p. 37).

Perencanaan promo di Novotel Surabaya Hotel and Suites dibuat oleh *Sales & Marketing Department*. Divisi-divisi lain yang berkaitan seperti *Front Office*, *Food & Beverages Department* dan *Artist Department* biasanya hanya memberi masukan kepada *Sales & Marketing Department*. Menurut keempat manajer yang menjadi informan dari peneliti, pembuatan suatu promo biasanya sekitar 2-4 minggu sebelum

hari-H. Waktu pembuatan ini mencakup pembuatan dari *Sales & Marketing Department*, diskusi pada saat *HOD meeting* dan *Revmark meeting*, pendesainan dan pengiriman via email mengenai promo tersebut untuk diajukan dan menunggu *approval* dari Accor Jakarta, penyelesaian desain dan penyelesaian pencetakan di *Artist Department*. Setelah semuanya ini dilakukan, biasanya akan dipublikasikan dan disosialisasikan pada masyarakat sekitar 1-2 minggu sebelum hari-H dari promo tersebut. Pada waktu berinteraksi antara satu manajer dengan manajer yang lain, mereka biasanya tidak akan menggunakan bahasa yang formal terus menerus, tetapi lebih memakai bahasa sehari-hari yang terkesan lebih membuat mereka dekat satu sama lain.

Saat interaksi pun, biasanya mereka juga bercanda satu dengan yang lain. Di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini, kebetulan para manajernya adalah bukan orang yang sangat “saklek” atau setiap saat harus serius terus menerus, tetapi para manajer ini juga senang bercanda satu sama lain. Hal ini sering mereka lakukan saat waktu senggang atau saat sedang istirahat. Menurut mereka saat berinteraksi dengan rekan-rekan manajer biasanya mereka juga akan bercanda. Hal itu biasanya terjadi secara spontan dalam percakapan, dan akan menjadi menyenangkan pada saat mereka berinteraksi satu dengan yang lain. Dalam berinteraksi dengan rekan manajer pun, menurut mereka tidak perlu ada yang ditutup-tutupi, asalkan apa yang ada dalam diskusi itu masih dalam taraf wajar. Jadi bila mereka bercakap-cakap mengenai pekerjaan, kehidupan sehari-hari maupun hal-hal yang lain, mereka akan saling menanggapi satu dengan yang lain sehingga menjadikan diskusi menjadi menarik, menyenangkan, dan tentu saja juga terbuka.

Dengan waktu yang cukup dalam berpromosi biasanya hasilnya akan maksimal sesuai dengan target yang direncanakan sebelumnya. Para manajer disana saat mendiskusikan sesuatu cukup bersifat terbuka satu sama lain. Keterbukaan disini juga dibuktikan melalui observasi (*check list*) untuk mendukung dan membuktikan hasil wawancara mendalam terhadap empat manajer itu benar. Hasil dari *in-deep-interview* dan triangulasi sumber mendukung analisa dari peneliti, yaitu empat manajer tersebut saling terbuka baik mengenai pekerjaan mereka sehari-hari dan hal-

hal lain yang berhubungan dengan *personality* mereka (Dapat dilihat pada lampiran 4). Dalam kesehariannya kadang juga ada hal-hal yang menghambat dalam perencanaan dan proses promosi dari suatu promo.

Ketika peneliti menanyakan pada Iswadi, apa saja kendala dalam pembuatan promo?

“ Menurut saya, kendala-kendala dari promo seperti mengenai *expenses* yaitu promo itu ada biaya pembuatan dan biaya dalam mempromosikan, lalu dari bahasa dan kata-kata yang ada dalam promo tersebut harus dibuat yang bagus dan jangan sampai ada hotel lain yang pernah memakai kata-kata tersebut. Juga mengenai ide di dalam pengambilan bahasa dan kata-kata itu bagaimana bikin orang menjadi selalu teringat dan tertarik. Selain itu juga promo itu harus *simple* dan *eye catching*. *Eye catching* disini misalnya suatu produk kita jual seharga Rp 5.000, akan lebih baik bila kita menuliskannya seharga Rp. 4.999. Walaupun hanya terpaut satu rupiah, tapi paling tidak biasanya *customer* lebih *prefer* untuk melihat angka depannya terlebih dahulu “.

Hal yang hampir sama juga diungkapkan oleh Dewi Palupi, menurutnya kendala-kendala dalam persiapan promo seperti :

“ Selama ini kendala-kendala yang biasa kami temui seperti promo itu tidak sampai pada target yang dituju, ini karena distribusi yang tidak sampai atau waktu yang terlalu mepet. Lalu desain gambar pada promo itu yang kurang menarik dan kata-katanya kurang bisa mengena pada publik Novotel Surabaya Hotel and Suites. Juga timing yang terlalu mepet, baik dalam hal pembuatan dan pada waktu promosinya. Untuk membuat suatu promo yang bagus dan menarik bagi publik perlu membuat strategi yang tepat, karena strategi merupakan awal dari semuanya “.

Lalu Iwan sebagai *Event and Partnership Manager* juga memiliki pandangan sendiri mengenai kendala-kendala dalam promo antara lain :

“ Biasanya kendala-kendala dalam promo yang saya alami ya waktu dalam pembuatan desain yang terlalu mepet, terkadang beberapa promo langsung dibuat desainnya bersama-sama, jadi pekerjaan saya lainnya pun cukup banyak jadi kadang kurang maksimal dalam membuatnya. Terutama bila di bidang saya

yaitu memang desain dan *conceptor event*. Untuk kendala yang lain yang saya amati selama ini seperti kadang perencanaan promo tersebut agak terlambat dan agak mepet, jadi persiapannya agak kurang maksimal sehingga berpengaruh pada target yang direncanakan yang terkadang hasilnya kurang baik. Menurut saya bila perencanaan promo jauh-jauh hari maka persiapannya dapat matang dan dapat berpengaruh positif kepada hasil yang akan diperoleh “.

Pendapat agak berbeda datang dari Taufiq, *F&B and Engineering Manager*, menurutnya kendala-kendala dalam pembuatan promo yang pernah dialaminya seperti :

“ Tidak tepat waktu karena mungkin divisi lain mengeluarkan promo yang tidak terencana, lalu setelah suatu promo sudah hampir jadi, kami biasanya tetap menunggu *approval* dari GM dan juga dari Accor Jakarta. Dalam hal strategi penjualan dan pemasaran juga harus sesuai dengan sasaran, juga harusimbang antara promosi, waktu dan hasil yang dicapai “.

Kendala-kendala yang dikemukakan oleh beberapa manajer diatas kadangkala memang terjadi di Novotel Surabaya Hotel and Suites, tapi yang lebih penting yaitu tinggal bagaimana cara para manajer tersebut untuk menyelesaikannya. Masalah datang menerpa itu biasa, yang terpenting adalah menyelesaikannya dan meminimalisir agar kendala yang sama tidak muncul lagi di waktu yang lain. Bila ada masalah yang menghadang, para manajer disana tidak segan-segan untuk mengatakan pada rekannya yang lain, disini berarti para manajer disana cukup terbuka pada rekan-rekannya. Selain itu, bila ada rekan yang mempunyai masalah dalam pembuatan suatu promo, maka yang lain akan berinisiatif untuk menanyakan masalah apa yang terjadi dan memberi semangat juga menawarkan bantuan padanya.

Saat ada masalah yang mengganjal, mereka mengaku akan membicarakannya baik-baik yaitu dengan kekeluargaan dan akan dicari solusi yang terbaik. Para manajer disana juga mengaku bila saat diskusi dan tidak ada yang merasa antara satu rekan manajer harus patuh atau tunduk pada manajer yang lain, tapi mereka menganggap mereka setara dan saling membutuhkan satu dengan yang lain. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 263) “Dalam sebuah hubungan

antarpribadi yang ditandai oleh kesetaraan, ketidak-sependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada ketimbang sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain”.

#### 4.3.2.2.5. Target dan Penjualan

Target dari Novotel Surabaya Hotel and Suites yaitu pada *business* dan *family*. Target ini didasarkan pada segmentasi, target dan *positioning* dari Novotel Surabaya Hotel and Suites sendiri. Dengan *tagline* “*Resort in the City*” atau “*City Hotel... Resort Experience...*”, Novotel Surabaya memposisikan diri menjadi hotel kelas bisnis dengan nuansa dan fasilitas *resort* atau tempat peristirahatan yang nyaman di dalamnya. Segmentasi dari hotel ini sendiri. Selain menarget wisatawan lokal, Novotel Surabaya Hotel and Suites ini juga menarget wisatawan asing (*inbond*). Dari pengamatan peneliti, hotel ini memang sering menjadi tempat yang dipilih oleh turis-turis asing. Ini terlihat terutama pada saat siang hari, cukup banyak turis asing yang sedang berjemur di *poolside* hotel ini. *Swimming pool* dan *poolside* di Novotel Surabaya Hotel and Suites memang seperti *pool* hotel-hotel di Bali; mulai dari bentuk, suasana dan *view`nya*.

Para manajer di hotel ini juga saling menghormati dan menghargai baik rekan-rekan manajer yang selevel dengan mereka, staf di bawah mereka maupun juga atasan mereka. Manajer-manajer itu menganggap bila pada level manajer, maka orang-orangnya pasti kredibel dan mampu di bidangnya masing-masing. Sebagai sebuah tim, terutama sebagai *Revenue Management Team*, mereka mengaku mempunyai *team-work* yang cukup bagus dan selalu bersikap aktif untuk mendukung satu dengan yang lain. Dalam suatu tim yang tugasnya menghasilkan *revenue* yang besar, mereka selalu akan berusaha untuk membuat promo-promo yang bagus dan sesuai dengan target marketnya. Selain itu, mereka juga bersikap *provisionalisme* yang artinya mereka bersedia untuk mengubah pendapatnya sendiri bila dirasa pendapat rekannya ada yang lebih baik dari pendapatnya

Para manajer di hotel ini saling menghargai pendapat masing-masing rekannya, dan mereka mengaku semakin banyak pendapat baik yang masuk maka

akan memudahkan untuk menghasilkan hasil diskusi yang lebih baik. Mereka selalu menghargai pendapat dan masukan dari rekan-rekannya yang lain, mereka juga mengaku tidak merasa sebagai yang paling benar sehingga bila pendapatnya salah maka ia akan memikirkannya kembali dan mau menyetujui pendapat dari yang lain. Mereka menghargai setiap pendapat yang ada, bila ada yang berbeda dengan pendapatnya, mereka akan mendengarkan dan mengubah pendapatnya. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 262) yaitu “Bila anda bersikap yakin tak tergoyahkan dan berpikiran tertutup, anda mendorong perilaku defensif pada diri pendengar”.

Dalam sebuah promo, ukuran atau tolok ukur untuk melihat apakah promo tersebut dapat diterima atau tidak adalah dengan melihat perencanaan dan hasilnya. Menurut manajer-manajer itu, sebagus-bagusnya promo yang dibuat tetapi hasilnya tidak sesuai atau jauh dari target awal maka bisa dikatakan promo tersebut belum berhasil. Jadi untuk melihat keberhasilan dari suatu promo, harus dilihat hasilnya terlebih dahulu kemudian baru dapat disimpulkan apakah promo itu berhasil atau kurang berhasil. Seperti yang dikatakan oleh Rakhmat (1998, p. 120) yaitu “ makin baik hubungan interpersonal, makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsi dirinya, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung diantara komunikan “. Bila hasilnya baik dan melampaui target maka bisa dikatakan kerja keras dari tim itu juga berhasil dan masing-masing manajer tersebut dapat diberi ucapan selamat. Menurut mereka bila ada rekan yang berprestasi maka akan diberi ucapan selamat, biasanya dengan menjabat tangannya atau memberi lambang jempol tangan yang menandakan bagus. Jadi rekan-rekan manajer yang lain biasanya dengan spontan akan ikut memuji dan memberi ucapan selamat. Hal ini dilakukan disaat *meeting* ataupun juga di ruangan mereka masing-masing. Dengan menghargai rekan yang berprestasi maka akan menjadi motivasi tersendiri baginya karena kerja kerasnya bersama tim dihargai oleh rekan-rekannya sesama manajer.

Untuk mengungkapkan pujian pada rekannya, selain menggunakan bahasa verbal juga menggunakan bahasa non verbal. Bahasa non verbal di sini seperti raut

wajah, ekspresi dan sentuhan yang sepatutnya. Dalam memberi pujian atau memberi semangat pada rekan-rekannya, biasanya para manajer di sana menggunakan berbagai cara. Ada manajer yang menggunakan cara berjabat tangan, ada juga yang memberi kepalan tangan yang artinya memberi semangat, rekan manajer yang lain dengan cara menepuk pundak rekannya. Untuk ekspresi muka, mereka biasanya tersenyum atau bila saat memberi semangat biasanya ekspresi muka mereka dengan menunjukkan wajah percaya dan yakin kepada rekan-rekannya. Hal-hal ini biasa mereka lakukan dengan spontan saat mereka berinteraksi antara satu dengan yang lain, karena para manajer disana menganggap bahwa mereka adalah satu tim yang solid yang mempunyai hubungan baik, tidak hanya mengenai pekerjaan tapi juga hubungan antarpribadi mereka. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 163) “Perilaku mendorong menghargai keberadaan dan pentingnya orang lain; perilaku ini bertentangan dengan ketidak-acuhan”.

Dalam berpromosi, menurut beberapa manajer disana, promo-promo yang akan atau sudah diluncurkan harus ada tolok ukurnya. Di dalam bisnis jasa seperti di dunia perhotelan seperti ini, pasti akan mengarah pada *revenue* atau pendapatan dari hotel. Selama ini bila promosinya sesuai dengan rencana dan tepat sasaran maka biasanya akan berbanding lurus dengan promosinya. Semua promo yang ada harus dapat meng-*increase* sekitar 5-10% dari total *revenue* yang diharapkan. Karena *budget* tiap tahun yang pasti ada penyesuaian dan cenderung terus naik, maka ini harus diimbangi dengan strategi-strategi promosi yang tepat agar *actual* yang dicapai juga dapat terus naik. Minimal *actual* harus lebih besar dari *budget* yang ada, ini baru dapat disebut profit dan tidak rugi. *Budget* adalah rencana anggaran yang sudah ditetapkan oleh masing-masing departemen, lalu *actual* adalah hasil yang dicapai atau kenyataan hasil yang ada di lapangan. *Budget* dan *actual* ini dapat dilihat dan di-*monitoring* setiap hari, setiap minggu atau setiap bulannya. Pembuatan *budget* dan *actual* ini dibuat satu tahun sekali, bila di Novotel Surabaya Hotel and Suites biasanya dibuat pada bulan Agustus tahun sebelumnya. Untuk membuat *budget* dan *actual*, dapat dilihat dari analisa tahun sebelumnya, bagaimana *market* dan

*demand* nya. *Market* dan *demand* ini dipengaruhi oleh berbagai hal, baik dari segi politik, ekonomi, sosial dan yang lainnya.

Dengan pengaruh tersebut, membuat *market* dan *demand* mungkin saja berubah dari waktu ke waktu. Dari *Sales & Marketing Department* yang terpenting perlu dipatok bagaimana *Action Plan* ke depan, *actual* dan *budget* dari hotel ini harus benar-benar tepat. Ini mengapa, bila dalam pembuatan *actual* dan *budget* itu, diperlukan waktu yang cukup lama, karena tahap yang harus dilalui cukup banyak. Dari sini perlu ada sikap saling mendukung dari setiap manajer, juga dari para stafnya. Berdasarkan dari wawancara mendalam dengan keempat manajer, terbukti mereka saling mendukung dalam segala hal, terutama dalam hal pekerjaan. Mereka sering berinteraksi untuk membahas pekerjaan-pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Dalam percakapan dengan rekan-rekan manajer, mereka bersikap saling mendukung antara satu dengan yang lain, sehingga percakapan dan diskusi terkesan lebih santai juga menyenangkan.

Dalam kegiatan sehari-hari di kantor maupun di luar kantor, kadang ada manajer yang melakukan kesalahan. Saat ada rekan manajer yang melakukan suatu kesalahan, mereka tidak akan langsung memarahi dan menyalahkan, tetapi akan menanyakan dengan sopan bagaimana hal tersebut dapat terjadi. Mereka saling menghormati dan menghargai, jadi tidak langsung akan mengevaluasi rekannya yang berbuat suatu kesalahan. Menurut mereka, di dalam suatu level manajer maka seharusnya tahu akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi tiap orang dengan jabatan manajer, pasti akan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dari pada karyawan dengan jabatan staf. Semisal ada rekan manajer yang datang terlambat, manajer-manajer yang lain yang kebetulan melihatnya datang terlambat akan menyapa dan mengingatkannya. Tetapi tidak dengan memarahi atau menyalahkannya, tapi dengan menyainya mengapa bisa terlambat, dan yang terpenting adalah harus sopan. Hal ini harus dilakukan karena tiap-tiap rekan manajer harus dihormati sebagai pimpinan di suatu departemen atau divisi, ada juga informan yang mengatakan tidak seharusnya mengkritik rekan manajer karena kedudukan mereka sama.

Selain kurang etis bila mengkritik rekan-rekan manajer, sebaiknya ditumbuhkan sikap positif. Sikap positif perlu dimulai dari diri sendiri terlebih dulu, karena bila sudah berpikiran positif terhadap diri maka akan dapat berpikiran positif pada rekan manajer yang lain. Menurut mereka, sikap yang positif ini perlu ditanamkan dari saat masih kecil, sehingga kita terbiasa menjadi orang yang selalu berpikiran positif. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 262) yaitu “Komunikasi antarpribadi dapat terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri”. Selain pikiran positif, mereka juga mengaku memiliki perasaan positif terhadap rekan-rekannya sesama manajer. Mereka mengaku berpikiran positif pada rekan-rekannya sesama manajer karena hubungan mereka yang sudah dekat dan akrab antara satu dengan yang lain. Empat manajer tersebut sudah bekerja di Novotel Surabaya Hotel and Suites ini selama tiga-enam tahun, jadi mereka sudah saling mengenal sifat dan kebiasaan dari rekan-rekannya. Bila dalam suatu perusahaan atau organisasi, orang-orang yang ada di dalamnya sudah saling mengenal dan hubungan mereka dekat maka berarti komunikasi yang terjadi di sana sudah baik sehingga mendukung suasana atau iklim dari organisasi tersebut. Dengan hubungan yang baik dan akrab itu membuat suasana kerja di sana menjadi nyaman dan menyenangkan karena masing-masing manajer tidak berpikiran buruk atau negatif pada rekannya tetapi mereka saling berpikiran positif dan mendukung sebagai sebuah tim yang solid.

Di Novotel Surabaya Hotel and Suites, jam kerja kantor (*office hour*) adalah pukul 08.30 – 17.00. Khusus untuk *Sales & Marketing Department* sampai pukul 17.30. Bila ada rekan manajer yang beberapa kali terlambat datang ke kantor, biasanya mereka akan memulai pembicaraan dan berusaha mencari tahu sebenarnya ada masalah apa sehingga sering terlambat. Sehingga dengan begitu, rekan manajer yang beberapa kali terlambat itu tidak merasa dimarahi atau disalahkan, dan situasi pembicaraan itu akan berlanjut dan mengarah ke situasi yang santai dan menyenangkan. Seperti yang dikatakan oleh Joseph Devito (1997, p. 261) yang mengatakan bahwa “Suasana yang bersikap deskriptif dan bukan evaluatif membantu terciptanya sikap mendukung”. Pada waktu para manajer bercakap-cakap dan berdiskusi dengan rekan-rekannya sesama manajer biasanya mereka akan mengakui

pendapat yang dikeluarkannya. Misalnya mengenai pembuatan suatu promo, mereka akan aktif berdiskusi dan juga mengeluarkan pendapat-pendapatnya. Mereka juga terbiasa untuk menghargai pendapat orang lain. Karena menurut para manajer itu, sebelum kita dihargai oleh orang lain, maka kita harus terlebih dahulu menghargai orang lain. Jadi dalam kehidupan sehari-hari, terutama di kantor mereka akan menghargai rekan-rekannya sesama manajer. Selain menghargai, mereka juga saling pengertian antara satu dengan yang lain.

Penjualan di Novotel Surabaya Hotel and Suites, baik *room* dan *banquet* didasarkan pada *achieve* dari *budget*, jadi strategi penjualannya lebih aktif dengan cara jemput bola dan tidak hanya menunggu dan hal itu juga diatur oleh Accor Jakarta. Dari Accor Jakarta sudah ada standar mengenai *draft budget*, tapi untuk *budget* tersebut tiap tahun akan ada penyesuaian. Untuk *rule* dan standarnya memang sudah ada, tinggal mengikutinya saja. Di Surabaya ini, ada tiga hotel yang termasuk jaringan dari Accor Hospitality yaitu Novotel Surabaya Hotel and Suites, Mercure Grand Mirama dan Ibis Rajawali. Di Accor Hospitality, biasanya mereka menyebut *sister hotel* untuk menyebut hotel-hotel lain yang satu jaringan di Accor Hospitality. Selain mencari *revenue* yang sebesar-besarnya, juga harus menjaga keseimbangan dari sister-sister hotel. Semisal ada *lead* yang tidak dapat di *provide* oleh salah satu hotel, maka ada di *prefer* ke hotel sister yang lain. Seperti bila Novotel Surabaya Hotel and Suites seumpama mendapat *lead* tapi *budget* nya tidak masuk atau hotel sedang *full booked* baik *room* atau *banquet* nya, maka akan coba ditawarkan ke Mercure Grand Mirama dan Ibis Rajawali. Kebalikannya juga bila Mercure Grand Mirama atau Ibis Rajawali juga mengalami hal yang sama maka akan coba ditawarkan ke Novotel Surabaya Hotel and Suites.

Selain itu, sesama hotel dengan *chain* Accor Hospitality akan memberi referensi hotel-hotel *sister* baik di suatu kota atau kota-kota lain, terutama di Indonesia. Contohnya : bila ada salah satu *personal client* dari Novotel Surabaya Hotel and Suites, ia bertanya pada seorang *sales* yang biasa menghandelnya, “kalau aku mau ke Jakarta, enakya nginap dimana ya mas / mbak?” *Sales* itu akan mereferensikan hotel-hotel dari Accor Hospitality juga seperti Novotel Mangga Dua,

Ibis Mangga Dua, Mercure Rekso Hayam Wuruk, Ibis Tamarin, Raddin Ancol, dan yang lainnya sesuai dengan keinginan dari *client* tersebut. Sudah menjadi seperti kebiasaan dan budaya bagi semua karyawan di Accor Hospitality untuk membentuk *image* dan ikut dalam mempromosikan hotel-hotel di bawah jaringan Accor Hospitality. Dalam kesehariannya, para manajer di sana juga mengaku bahwa mereka sudah mengenal cukup dekat rekan-rekan manajernya, rasa empati mereka juga cukup tinggi. Bila ada seorang rekan manajer yang kelihatan susah atau sedih maka rekan manajer yang lain akan mencoba untuk merasakan kesusahan yang sedang dihadapi oleh rekannya tersebut. Menurut mereka, cara untuk merasakannya adalah dengan cara membayangkannya apabila dirinya yang sedang ada di posisi rekan manajer yang susah itu. Dengan membayangkan seperti itu, maka akan dapat merasakan apa yang dialami oleh rekannya, dengan begitu maka rasa empati akan muncul. Mereka mengatakan sudah sewajarnya memiliki rasa empati pada rekannya yang sedang mengalami masalah, karena sebagai satu tim yang solid, bila ada salah satu orang rekan manajer yang sedang menghadapi masalah akan membuat pekerjaan dan kinerja dalam tim itu akan terganggu.

Promo-promo yang ada di Novotel Surabaya Hotel and Suites ada berbagai macam. Promo yang ada terdapat dalam *action plan* yang dibuat setahun sekali, ataupun juga *action plan* yang sifatnya mendadak atau *urgently* pada *event* yang belum direncanakan sebelumnya. Dasar dari *action plan* selama setahun itu didapat dari *action plan* tahun lalu atau tahun-tahun sebelumnya. Biasanya *draft* nya tetap dan hanya berubah sedikit promonya. Semua *draft* promo akan melihat *last event* atau *preview event* sebelumnya. Misalnya *action plan* di tahun ini, bulan Mei di tahun 2009 akan mulai menyiapkan *holiday package* selain promo-promo lain yang sudah ada. Dalam pembuatan *action plan* tahunan itu, biasanya dikerjakan oleh Bp. Albert (*Director of Sales & Marketing Surabaya Region*) dan Mbak Dewi Palupi (*Sales Manager*). Promosi dikatakan tepat bila promosi tepat sasaran dan harus disesuaikan dengan *people needed*, atau sesuai dengan kebutuhan orang-orang bahkan akan lebih bagus lagi bila dapat melebihi ekspektasi dari orang-orang pengguna jasa hotel.

Untuk membuat *yearly action plan* ada beberapa hal yang perlu dan penting untuk dilakukan, seperti melakukan analisis pada *event-event* lalu atau tahun-tahun sebelumnya, juga harus mengetahui *market analysis* dan juga *market competitor*. Promo-promo yang ada di hotel lain, harga, dan benefitnya apa saja perlu diketahui oleh setiap *Account Manager* di sana. Setelah itu, perlu ditentukan target market dari suatu promo (*who's the buyers*). Untuk membahas semua ini, para manajer disana perlu melakukan diskusi yang intensif. Para manajer disana bersikap spontan bila ada rekan-rekan manajer yang mengajak bicara atau pun berdiskusi. Interaksi yang mereka lakukan di kantor cukup sering dan berkesinambungan, biasanya ini untuk membahas mengenai pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Tapi bila diskusi mengarah ke personal atau hal yang pribadi dari seorang manajer, maka biasanya mereka akan melanjutkan pembicaraan saat jam istirahat makan siang. Tapi kadang-kadang apabila ada hal yang penting selain mengenai pekerjaan saat di dalam kantor pun juga akan diceritakan, tetapi biasanya mereka melihat apakah rekannya sedang sibuk atau tidak. Bila rekan manajer tersebut sedang sibuk, biasanya akan menjawab dan memberi solusi dengan singkat saja lalu biasanya akan berkata dilanjutkan lagi saat jam istirahat atau saat sepulang dari kantor.

Pembahasan promo yang dilakukan oleh manajer-manajer disana perlu secara kontinu dilakukan, karena perlu persiapan yang matang hingga suatu promo dikeluarkan di pasar. Promo-promo yang dibahas disini mencakup dua jenis, yaitu promo ke luar (*external promotions*) dan promo ke dalam hotel (*internal promotions*). Perbedaannya terutama dapat diketahui dari target market yang dituju oleh promo itu, bila promo keluar tentu saja ditujukan pada orang-orang pengguna jasa hotel dan calon pengguna jasa hotel, untuk promo ke dalam ditujukan pada tamu-tamu yang sedang ada di hotel ini atau biasa disebut *guest-in-house*. Dalam mengeluarkan sebuah promo, harus dilihat juga mengenai *season* dan *market climate*, yang pertama terutama apakah pasar sudah dapat menerima dengan baik tanpa diberi promo-promo atukah pasar masih perlu untuk diberi promo-promo karena *demand*nya masih minim. Untuk mengetahui hal itu perlu mengadakan *market analysis* dengan cara melihat tren di tahun-tahun sebelumnya. Biasanya tren ini dapat menjadi semacam

acuan, karena tahun-tahun yang lalu hasilnya hampir sama dan sudah ketahuan *demand* dan *market* dari masyarakat. Strategi lain yang digunakan yaitu mengidentifikasi area kunci atau *key areas*.

Strategi lainnya yaitu mengatur aktivitas kerja dengan cara mengidentifikasi area kunci. Area kunci disini maksudnya daerah utama yang mana perlu diberi konsentrasi khusus dalam hal waktu dan meraih semua tujuan (*goals and objectives*). Area kunci disini meliputi : mengidentifikasi dan mencari klien-klien baru, mengembangkan klien-klien yang sudah ada, menetapkan dan meraih target, merekrut juga melatih. Mengidentifikasi dan mencari klien-klien baru menjadi salah satu tugas penting dari *Sales* yang ada di hotel ini. Cara mengidentifikasi dan mencari klien yang potensial dilakukan dengan *telemarketing* atau menelepon ke setiap *company* yang menjadi segmen dari *Sales* tersebut. Lalu setelah melakukan *telemarketing*, selanjutnya menghampiri setiap *company* yang sudah di telepon itu, di dunia perhotelan hal ini biasa dinamakan *Sales Call*.

Hal-hal seperti ini termasuk dalam ranah promosi dan pemasaran, hampir mirip dengan *direct selling* karena secara personal langsung menemui orang-orang yang ada di suatu *company* atau *organization*, tetapi biasanya hasil akan terlihat beberapa waktu kemudian, tidak saat itu juga. Hal ini terjadi karena sebenarnya para *Sales* yang datang tidak selalu berjualan, biasanya mereka akan melihat situasi dan kondisi, apakah memungkinkan untuk ditawarkan produk dari hotel ini atau tidak. Seumpama belum bisa, paling tidak saat ketemu tersebut dapat melihat perusahaan atau organisasi tersebut membutuhkan apa dan apakah hotel ini dapat mem`providenya.

Berdasarkan dari hasil wawancara mendalam sebagai sebuah tim, keempat manajer tersebut, terbukti mereka merasa setara antara satu manajer dengan yang lainnya. Mereka mereka saling menganggap rekan-rekan manajernya mempunyai kedudukan dan kemampuan yang sama, sehingga sebagai sebuah tim yang solid mereka akan saling melengkapi dan mendukung pekerjaan mereka, tujuannya yang terutama adalah semakin memajukan hotel ini. Mereka juga mengaku tidak merasa lebih tinggi dan merasa lebih pandai dari rekannya yang lain, sehingga saat

berkomunikasi pun mereka akan lebih nyaman dan terbuka. Saat terjadi diskusi dan terjadi perbedaan pendapat, maka setiap dari mereka akan menghargai setiap pendapat dan masukan lalu kemudian ditampung. Pendapat-pendapat yang masuk itu kemudian akan didiskusikan dengan seksama dan akan diambil pendapat yang terbaik, dan yang disetujui oleh setiap manajer.

Selain menawarkan jasa hotel ini, para *Sales* juga menjalin hubungan yang baik dengan klien maupun calon kliennya. Karena hubungan yang baik dengan para klien akan menguntungkan bagi Novotel Surabaya Hotel and Suites. Walaupun mungkin hasilnya tidak terlalu terlihat dalam waktu dekat, tetapi untuk jangka panjang akan sangat baik bagi perkembangan hotel ini. Ini merupakan sebuah proses panjang yang perlu untuk selalu dibangun dan dikembangkan, termasuk didalamnya adalah *mutual understanding* dan *mutual relationship*. Tidak saja perlu membangun hubungan yang baik dengan calon klien, tapi juga mempertahankan hubungan yang baik dengan klien yang sudah ada. Semakin dekat hubungan yang terjalin antara seorang *Sales* yang mewakili hotel ini dengan klien-kliennya, maka akan membuat para klien dapat semakin memilih hotel ini sebagai hotel tujuan mereka bila sedang memerlukan jasa hotel. Para *Sales* mencoba untuk merubah *mind-set* para klien, sehingga saat klien-klien tersebut membutuhkan hotel, maka akan menghubungi dan menggunakan Novotel Surabaya Hotel and Suites.

#### **4.3.2.3. Saluran Komunikasi atau Media Komunikasi**

Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran; kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh, dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori). Seringkali kita saling menyentuh, ini pun komunikasi (saluran taktil) (Devito, 1997, p. 28).

*Communication tools* yang digunakan di tiap departemen hampir sama, hanya mungkin dari personal para manajer lebih senang menggunakan yang mana.

Keterbukaan dari setiap karyawan untuk menerima media komunikasi yang semakin canggih juga diperlukan karena dengan jaman yang semakin maju seperti sekarang ini diperlukan media pengalir informasi yang cepat dan baik hasilnya. Sebagai sebuah *company* yang profesional dan mempunyai jaringan internasional, maka Novotel Surabaya Hotel and Suites akan memfasilitasi karyawannya dengan sebaik-baiknya agar kerjanya pun dapat maksimal. Salah satu *support* yang diberikan oleh perusahaan yaitu fasilitas penunjang komunikasi yang cukup lengkap dan modern. *Support* ini dimaksudkan untuk mempercepat dan membantu komunikasi setiap karyawan dan manajer di sana dalam berkomunikasi dengan rekan-rekannya. Sikap saling mendukung antara perusahaan dengan karyawannya harus selalu ada dan berjalan dengan baik, karena bagaimanapun juga kedua kelompok ini saling membutuhkan satu dengan yang lain. Itu mengapa perlu diperhatikan juga kebutuhan dari pihak-pihak yang terlibat di dalamnya.

Ketika peneliti bertanya pada Dewi apa saja *communication tools* yang dipakai saat berkomunikasi dengan rekannya sesama manajer?

“ Di divisi *Sales & Marketing* yang terutama tugas utamanya untuk *increase revenue*, saya selalu memakai semua saluran komunikasi yang ada. Mulai dari bertemu langsung dengan rekan manajer, memakai telepon, email, internet, *chatting* (*win-pop*), hingga sms biasanya akan selalu saya pakai. Di divisi ini, penting bagi kami untuk menyimpan semua informasi, kami juga perlu menggunakan semua saluran komunikasi yang ada (dengan raut wajah serius). Ini dilakukan karena bisa dibilang divisi kami ini yang menjadi tolok ukur dari hotel ini apakah maju, stagnan atau malah mundur. Bukan karena saya menyombongkan divisi saya ini, yang pasti semua divisi itu penting dan saling melengkapi. Tapi tidak bisa dipungkiri kalau divisi *Sales & Marketing* yang mengusahakan pendapatan dari hotel ini (dengan tersenyum) “.

Lalu peneliti juga bertanya pada Iwan, apa saja *communication tools* yang dipakai saat berkomunikasi dengan rekannya sesama manajer?

“ Biasanya saya menggunakan telepon lalu menemui rekan manajer saya secara langsung, selain itu juga menggunakan email untuk informasi-informasi yang penting, seperti

informasi *meeting*, informasi seperti mem, desain-desain yang saya buat dan yang lainnya. Saya senang menggunakan suatu alat yang cepat dan hasilnya bagus dapat mendukung pekerjaan saya. Biasanya saya menggunakan telepon untuk memastikan apakah rekan manajer yang akan saya ajak diskusi sedang ada di ruangnya atau tidak, setelah pasti ada baru saya akan berjalan ke ruangnya untuk mendiskusikan sesuatu (tersenyum). Tapi saya paling sering menemuinya secara langsung karena akan lebih enak ngomongnya, dan tentu saja akan lebih jelas karena berkomunikasi secara tatap muka atau *face to face* Dik (tertawa)“.

Menurut Taufiq, *communication tools* yang biasa ia gunakan untuk berkomunikasi dengan rekan-rekannya seperti :

“ Saya biasanya langsung bertemu secara langsung dengan rekan-rekan sesama manajer, karena saya kan lebih banyak ke operasional ya, jadi hampir setiap saat mengecek keadaan hotel. Biasanya saya selalu mengunjungi ruangan para manajer untuk menyapa atau berbicara sebentar untuk menanyakan kabar dan mengenai pekerjaannya. Selain menemui secara langsung; saya juga menggunakan telepon, email dan kadang-kadang *win-pop*. Ini cara baru bagi kami untuk berkomunikasi secara cepat dari kantor masing-masing, jadi tentu saja lebih memudahkan kami Dik (tersenyum). Juga, karena ruangan kami berdekatan dengan lain, sehingga cukup memudahkan kami untuk bertemu satu sama lain. Menurut saya, semua teknologi baru bila memang memudahkan dan mendukung pekerjaan kami, pasti akan coba kami gunakan (dengan raut wajah yang yakin) “.

Iswadi pun juga menggunakan *communication tools* seperti para manajer yang lain, seperti :

“ Apapun *communication tools* yang ada biasanya saya gunakan; mulai dari telepon baik antar kantor atau ke *handphone*, email, sms, hingga yang baru-baru ini ada yaitu *win-pop*. Jadi setiap saat dari meja kerja, kami bisa saling berkomunikasi walaupun hanya lewat tulisan di layar monitor (merasa senang). Tapi biasanya saya lebih senang langsung menemui rekan-rekan saya, jadi apa yang dibicarakan dan didiskusikan dapat lebih jelas karena kita akan tahu opininya

secara langsung (terlihat serius). Selama ini, karena kantor kami cukup berdekatan jadi tidak terlalu menyulitkan saat berkomunikasi secara langsung, jadi hampir setiap saat kami selalu berkomunikasi dengan bertemu langsung (raut muka senang)“.

*Communication tools* yang ada disana biasanya digunakan oleh para manajer untuk saling berkomunikasi satu dengan yang lain. *Communication tools* yang digunakan seperti bertemu langsung, melalui telepon, email, sms, memo dan juga yang lainnya. Para manajer di sana menyadari, komunikasi tidak hanya bisa dilakukan dengan bertemu secara langsung, tetapi juga bisa dilakukan dengan menggunakan teknologi yang berkembang hingga sekarang ini. Berdasarkan hasil wawancara yang mendalam terbukti mereka saling berpikiran dan bersikap positif pada rekan-rekannya, juga pada dirinya sendiri. Menurut mereka pikiran positif perlu selalu ada di dalam otak mereka, karena dengan berpikir yang positif maka akan cenderung untuk berbuat lebih baik dari pada bila berpikiran yang negatif terlebih dulu. Mereka selalu memiliki sikap positif pada diri sendiri atau selalu berpikiran positif pada pekerjaan yang dilakukannya. Seperti mengenai media komunikasi, semua alat komunikasi yang dapat menunjang pekerjaan akan dipakai oleh tiap manajer di Novotel Surabaya Hotel and Suites.

Media komunikasi di Novotel Surabaya Hotel and Suites juga menggunakan telepon, email, memo, website, *chatting* via win-pop, *newsletter*, brosur, *flyer*, *faxsheet*, *info board* atau papan pengumuman bagi karyawan, dan sms. Ini semua dipakai untuk menunjang pekerjaan sehari-hari. Dalam sebuah industri jasa, saluran komunikasi atau media komunikasi yang dipakai sebaiknya lengkap, karena tidak hanya hubungan komunikasi antar manajer saja atau antar karyawan saja, tetapi hubungan komunikasi antara hotel dengan publiknya (*client*) juga menggunakan saluran yang hampir sama. Dalam penelitian kali ini, akan lebih difokuskan pada saluran atau media komunikasi yang digunakan oleh manajer-manajer disana, karena memang yang diteliti adalah proses komunikasi interpersonal antar manajer tersebut. Selama ini saluran komunikasi yang digunakan manajer yang satu dengan manajer

yang lain kadang agak berbeda, walaupun fasilitas yang diberikan oleh Accor Hospitality sudah standar di Indonesia. Mengenai media apa yang akan dipakai dalam suatu proses komunikasi, akan lebih ke personal dari para manajer lebih memilih (*prefer*) untuk menggunakan yang mana.

Seperti Dewi Palupi, *Sales Manager* Novotel Surabaya Hotel and Suites, ia biasa menggunakan berbagai media komunikasi seperti telepon, email, internet, *chatting* hingga sms. Ia juga menyatakan bila dalam divisi *Sales & Marketing*, harus selalu menggunakan semua saluran komunikasi yang ada. Sebagai *Sales Manager*, ia juga memilih media komunikasi yang dapat men`*support* pekerjaannya, terutama yang cepat dan efisien. Tapi menurutnya, ia pun perlu bertemu dengan rekan-rekannya sesama manajer, karena bila bertemu secara langsung pasti hasilnya akan lebih jelas dibanding bila lewat telepon, email, ataupun *chatting*. Teknologi untuk saluran komunikasi yang semakin hari semakin canggih memang menurutnya perlu untuk terus meng-*update* diri dan bila memang dapat mempercepat penyampaian pesan akan semakin baik, juga semakin banyak media komunikasi yang dapat dipilih akan menguntungkan penggunaannya. Untuk proses komunikasi interpersonal antar manajer, ia berpendapat bila tetap yang paling baik adalah bertemu secara langsung dengan rekan-rekan manajernya, untuk media komunikasi yang lain hanya sebagai pen`*support* saja agar proses penyampaian pesan menjadi lebih cepat. Ini sesuai dengan pendapat dari Joseph Devito yang menyatakan bahwa saluran komunikasi merupakan media yang dilalui oleh pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran; kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan (Devito, 1997, p. 28).

Dalam proses komunikasi antar manajer di sana, Iwan sebagai *Event and Partnership Manager* juga menyatakan bila ia juga menggunakan saluran komunikasi atau media yang merupakan fasilitas dari Novotel Surabaya Hotel and Suites. Sebagai orang yang berkecimpung dalam dunia desain, tentu saja harus selalu menggunakan media komunikasi yang cepat dan dapat mendukung pekerjaannya. Ia biasanya menggunakan email untuk informasi-informasi yang penting seperti *meeting*, lalu memo, juga untuk mengirimkan desain-desain yang dibuatnya. Telepon juga

digunakan bila ingin bertemu dengan rekan manajernya, setelah menggunakan telepon dan memastikan bila rekan manajernya ada di ruangan, ia akan datang untuk menemuinya secara langsung.

Menurutnya untuk mendiskusikan sesuatu tetap yang paling enak itu bertemu secara langsung karena akan lebih jelas dan lebih enak ngomongnya. Apalagi bila mendiskusikan mengenai suatu desain atau mengenai sebuah acara, akan lebih pasti pembahasannya bila bertemu secara tatap muka langsung. Lain halnya dengan Taufiq Affandi, *Food & Beverages and Engineering Manager*. Ia yang biasanya lebih ke operasional, karena perlu untuk mengecek keadaan hotel. Jadi ia biasanya akan selalu menyempatkan diri untuk menyapa rekan-rekan manajer di ruangnya masing-masing. Dengan sering berinteraksi seperti menyapa, akan membuat hubungan menjadi semakin dekat dan semakin baik. Keterbukaan di antara mereka pun akan terbangun dengan sendirinya. Keterbukaan disini maksudnya terbuka mengenai pekerjaan, keluarga dan kehidupan sehari-hari. Dalam mendiskusikan sesuatu dengan rekan manajer, biasanya mereka akan melihat kesibukan masing-masing, jadi kalau memang sedang sibuk maka kami hanya akan berdiskusi singkat kemudian mencari waktu lain untuk membahasnya lagi.

Selain itu, teknologi yang dapat mendukung pekerjaannya juga akan digunakan, seperti telepon, email dan juga *win-pop*. Yang agak kurang dikenal mungkin *win-pop*, ia menjelaskan bila *win-pop* ini memang teknologi baru di hotel ini yang hampir sama dengan *chatting* tetapi ini hanya untuk internal di dalam hotel saja. Kami bisa saling mengecek status masing-masing pada saat itu, apakah *online* atau *offline*. *Win-pop* ini dapat menjadi salah satu solusi untuk menekan biaya, karena ikut ke dalam internet sehingga pemakaiannya yang murah. Tapi untuk proses komunikasi agak kurang karena penjelasannya pasti tidak akan sejelas bila melalui telepon atau bertemu secara langsung, sehingga biasanya kami saat menggunakan *win-pop* itu membahas hal-hal yang simpel dan sekedar menyapa sedang sibuk atukah tidak. Bila ingin mendiskusikan sesuatu yang sifatnya agak berat maka ia memilih untuk mendiskusikan secara langsung dengan mendatangi ruangan manajer yang lain, atau terkadang ia yang akan didatangi oleh rekan-rekannya sesama

manajer. Dengan letak ruangan yang berdekatan, juga memudahkan ia untuk bertemu dengan rekan-rekannya sesama manajer saat mendiskusikan sesuatu. Ia lebih sering berdiskusi dengan Iwan, karena memang berhubungan dengan desain-desain dari FB (*Food & Beverages*).

Media komunikasi yang digunakan oleh Iswadi, selaku *Room Division Manager* antara lain melalui telepon, baik *handphone* maupun telepon kantor, lalu email, sms dan ia juga menggunakan *win-pop*. Ia merasa senang dengan adanya fasilitas *win-pop* ini, karena menurutnya dapat memudahkannya dalam berkomunikasi dengan rekan-rekannya sesama manajer. Dalam berkomunikasi dengan rekan-rekannya, ia tetap memilih untuk bertemu secara langsung karena akan lebih jelas dan ia dapat mengetahui secara langsung opini dari rekan manajernya. Ia mencontohkan, ia lebih banyak berdiskusi dengan Dewi Palupi, karena memang terkait secara langsung dengan divisinya. Raut muka yang senang memperlihatkan ia lebih *enjoy* bila dapat berdiskusi secara tatap muka langsung dengan rekan-rekan manajernya. Walaupun mungkin media yang dipakai manajer yang satu berbeda dengan yang lain, para manajer disana tetap merasa bahwa mereka setara. Mereka saling menganggap bahwa mereka mempunyai kedudukan dan kemampuan yang sama. Dengan merasa setara, para manajer akan berpikir secara positif bahwa mereka saling membutuhkan satu dengan yang lain. Sebagai sebuah tim yang solid, diperlukan sikap saling mendukung dari para anggotanya, dalam hal ini anggota yang dimaksud adalah para manajer pada profit center Novotel Surabaya Hotel and Suites.

Komunitas Interpersonal		Keterbukaan	Empati	Saling Mendukung	Sikap Positif	Kesetaraan
1. Setiawan Namang <i>Event and Partnership Manager</i>		Sangat terbuka pada rekan-rekannya mengenai pekerjaan, kehidupan dan rumah tangga	Sangat berempati pada rekan-rekannya, biasanya ia aktif bertanya dan memberi semangat juga bantuan	Selalu mendukung rekan-rekannya, tidak mengevaluasi rekannya yang berbuat kesalahan dan selalu menanggapi rekan-rekannya	Ia menunjukkan bahwa dirinya mempunyai sikap positif, optimis, senang beranda agar suasana dalam diskusi tidak tegang	Ia menganggap dirinya setara dengan rekan-rekannya, mau mendengarkan rekannya yang sedang berbicara
2. Iswadi <i>Proc. Division Manager</i>		Cukup terbuka pada rekannya, mau bercerita mengenai pekerjaan, kehidupan dan keluarganya. Tapi mengenai kehidupan dan keluarga ia hanya akan bercerita bila ditanya saja	Sangat berempati, mau mendengarkan dan bisanya memberikan motivasi pada rekan-rekannya yang sedang mengalami masalah	Selalu mendukung rekan-rekannya, membantu dan mau terbuka berterus terang pada rekan-rekannya	Selalu berpikiran positif dan tidak mau berpikiran yang negatif. Selalu optimis terhadap semua yang dikerjakan	Menganggap rekan-rekannya setara dan menganggap rekannya profesional dan sangat kredibel di bidangnya masing-masing

<p>4. Taufiq Afandi <i>F &amp; B and Engineering Manager</i></p>	<p>Cukup terbuka pada rekan-rekannya mengenai pekerjaan, pengalaman dan keluarga. Kecuali pada orang yang baru kenal.</p>	<p>Sangat berempati, bila ada rekannya yang mengalami masalah ia akan aktif bertanya dan memberi semangat, juga memotivasi agar terus maju.</p>	<p>Sangat mendukung rekan-rekannya dalam hal pekerjaan maupun dalam kehidupan. Ia biasanya berkata dengan spontan dan berterus terang.</p>	<p>Selalu berpikiran dan memiliki sikap optimis pada semua yang dikerjakannya. Mau untuk memberi semangat pada rekan-rekannya.</p>	<p>Menganggap rekan-rekannya setara dan ia juga menyatakan bila rekan-rekannya sesama manajer sekarang ini cukup berpengalaman dan hingga sekarang timnya ini solid.</p>
			<p>Sangat mendukung rekan-rekannya dalam hal pekerjaan maupun dalam kehidupan. Ia biasanya berkata dengan spontan dan berterus terang.</p>	<p>Selalu berpikiran dan memiliki sikap optimis pada semua yang dikerjakannya. Mau untuk memberi semangat pada rekan-rekannya.</p>	<p>Menganggap rekan-rekannya setara dan ia juga menyatakan bila rekan-rekannya sesama manajer sekarang ini cukup berpengalaman dan hingga sekarang timnya ini solid.</p>
			<p>Sangat mendukung rekan-rekannya dalam hal pekerjaan maupun dalam kehidupan. Ia biasanya berkata dengan spontan dan berterus terang.</p>	<p>Selalu berpikiran dan memiliki sikap optimis pada semua yang dikerjakannya. Mau untuk memberi semangat pada rekan-rekannya.</p>	<p>Menganggap rekan-rekannya setara dan ia juga menyatakan bila rekan-rekannya sesama manajer sekarang ini cukup berpengalaman dan hingga sekarang timnya ini solid.</p>
			<p>Sangat mendukung rekan-rekannya dalam hal pekerjaan maupun dalam kehidupan. Ia biasanya berkata dengan spontan dan berterus terang.</p>	<p>Selalu berpikiran dan memiliki sikap optimis pada semua yang dikerjakannya. Mau untuk memberi semangat pada rekan-rekannya.</p>	<p>Menganggap rekan-rekannya setara dan ia juga menyatakan bila rekan-rekannya sesama manajer sekarang ini cukup berpengalaman dan hingga sekarang timnya ini solid.</p>