

Lampiran 1: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) *Front Office Manager*

1. Bagaimana proses komunikasi organisasi di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya?
2. Bagaimana proses komunikasi dari atasan ke bawahan (manajer ke supervisor dan ke staf)?
3. Jenis informasi apa yang biasanya disampaikan manajer kepada supervisor dan staf?
4. Apakah manajer melakukan komunikasi ke bawah selalu berpedoman pada struktur/ hirarki dalam perusahaan?
5. Apakah kedudukan dalam hirarki perusahaan mempengaruhi proses komunikasi dari manajer ke supervisor dan ke staf?
6. Bagaimana pengaruh kedudukan/ posisi manajer dalam komunikasi ke bawah? Apakah hal tersebut menjadi hambatan dalam berkomunikasi ke bawah?
7. Apakah ada batasan atau ketentuan dalam perusahaan mengenai siapa saja yang boleh berkomunikasi secara langsung dengan manajer?
8. Bagaimanakah cara manajer mengambil keputusan dalam setiap permasalahan yang dihadapi?
9. Bagaimana hubungan antara manajer dengan supervisor dan para staf selaku bawahan?
10. Bagaimana hubungan tersebut memberikan dampak atau pengaruh dalam proses komunikasi ke bawah?
11. Bagaimana cara manajer selaku atasan membangun hubungan yang personal dengan para staf selaku bawahannya?
12. Bagaimana sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan oleh manajer?
13. Bagaimana pengaruh sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan di hotel terhadap hubungan atasan bawahan dan proses komunikasi dari atasan ke bawahan?
14. Apakah dengan adanya sistem aturan dan kebijaksanaan tersebut menimbulkan kesan komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan cenderung kaku dan formal?

**Lampiran 1: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) *Front Office Manager*
(sambungan)**

15. Apakah manajer cenderung melakukan komunikasi dengan para staf yang bekerja di departemen yang sama?
16. Bagaimana hal tersebut berdampak pada komunikasi organisasi secara keseluruhan?
17. Apakah manajer menghindari atau mengurangi intensitas komunikasi dengan para staf dari departemen yang berbeda?
18. Apakah manajer selalu menyampaikan informasi/ pesan kepada bawahannya?
19. Apakah pesan tersebut selalu disampaikan tepat waktu (tidak menunda dalam menyampaikan pesan kepada bawahan)?
20. Bagaimana proses komunikasi antara manajer dan bawahan berjalan?
21. Bagaimana proses komunikasi yang dilakukan manajer dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya?
22. Bagaimana sikap/ respon manajer terhadap saran dan kritikan dari bawahannya?
23. Bagaimana sikap manajer terhadap informasi yang disampaikan oleh bawahannya?
24. Bagaimana cara manajer memperhatikan kebutuhan bawahannya akan informasi penting mengenai perusahaan?
25. Bagaimana peran ego dan prestise dalam komunikasi antara manajer dan para staf?
26. Apakah manajer mau melakukan komunikasi dengan para staf yang berbeda level dan berkomunikasi secara terbuka?
27. Seberapa luas jaringan komunikasi dari atasan ke bawahan yang biasanya terjadi?
28. Apakah atasan menyampaikan informasi kepada bawahan secara langsung atau masih harus melalui beberapa tahapan lagi baru bisa sampai kepada bawahan?

**Lampiran 2: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) Supervisor *Front Office*
*Department***

1. Bagaimana proses komunikasi organisasi di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya?
2. Bagaimana proses komunikasi dari manajer ke supervisor?
3. Bagaimana proses komunikasi dari supervisor ke para staf di bawahnya?
4. Jenis informasi apa yang biasanya disampaikan manajer kepada supervisor?
5. Jenis informasi apa yang biasanya disampaikan supervisor kepada para staf?
6. Apakah manajer melakukan komunikasi ke bawah selalu berpedoman pada struktur/ hirarki dalam perusahaan?
7. Apakah supervisor melakukan komunikasi ke bawah selalu berpedoman pada struktur/ hirarki dalam perusahaan?
8. Apakah kedudukan dalam hirarki perusahaan mempengaruhi proses komunikasi dari manajer ke supervisor?
9. Apakah kedudukan dalam hirarki perusahaan mempengaruhi proses komunikasi dari supervisor kepada para staf?
10. Bagaimana pengaruh kedudukan/ posisi manajer dalam komunikasi ke bawah? Apakah hal tersebut menjadi hambatan dalam berkomunikasi ke bawah?
11. Bagaimana pengaruh kedudukan/ posisi supervisor dalam komunikasi ke bawah? Apakah hal tersebut menjadi hambatan dalam berkomunikasi ke bawah?
12. Apakah ada batasan atau ketentuan dalam perusahaan mengenai siapa saja yang boleh berkomunikasi secara langsung dengan manajer?
13. Apakah ada batasan atau ketentuan dalam perusahaan mengenai siapa saja yang boleh berkomunikasi secara langsung dengan supervisor?
14. Apakah manajer mendominasi dalam setiap pengambilan keputusan?
15. Apakah supervisor mendominasi dalam setiap pengambilan keputusan?
16. Bagaimana hubungan antara manajer dengan supervisor? Apakah manajer cenderung bersikap terlalu formal kepada bawahan?

**Lampiran 2: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) Supervisor *Front Office*
Department (sambungan)**

17. Bagaimana hubungan antara supervisor dengan para staf? Apakah supervisor cenderung bersikap terlalu formal kepada para staf?
18. Bagaimana hubungan tersebut memberikan dampak atau pengaruh dalam proses komunikasi ke bawah?
19. Apakah manajer selaku atasan membangun hubungan yang cukup personal dengan supervisor dan para staf selaku bawahannya?
20. Apakah supervisor membangun hubungan yang cukup personal dengan para staf selaku bawahannya?
21. Bagaimana sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan oleh manajer?
22. Bagaimana sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan oleh supervisor?
23. Bagaimana dampak atau pengaruh sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan terhadap hubungan atasan bawahan dan proses komunikasi dari atasan ke bawahan?
24. Apakah dengan adanya sistem aturan dan kebijaksanaan tersebut menimbulkan kesan komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan cenderung kaku dan formal?
25. Apakah manajer cenderung melakukan komunikasi dengan para staf yang bekerja di departemen yang sama?
26. Apakah supervisor cenderung melakukan komunikasi dengan para staf yang bekerja di departemen yang sama?
27. Bagaimana hal tersebut berdampak pada komunikasi organisasi secara keseluruhan?
28. Apakah manajer menghindari atau mengurangi intensitas komunikasi dengan para staf dari departemen yang berbeda?
29. Apakah supervisor menghindari atau mengurangi intensitas komunikasi dengan para staf dari departemen yang berbeda?
30. Apakah manajer selalu menyampaikan informasi/ pesan kepada bawahannya?
31. Apakah supervisor selalu menyampaikan informasi/ pesan kepada bawahannya?

**Lampiran 2: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) Supervisor *Front Office*
Department (sambungan)**

32. Apakah pesan tersebut selalu disampaikan tepat waktu (tidak menunda dalam menyampaikan pesan kepada bawahan)?
33. Apakah manajer melakukan komunikasi dua arah dengan bawahannya?
34. Apakah supervisor melakukan komunikasi dua arah dengan para staf?
35. Apakah dalam memberikan informasi, manajer melakukannya secara terbuka dan jujur?
36. Apakah dalam memberikan informasi, supervisor melakukannya secara terbuka dan jujur?
37. Apakah manajer bersedia menerima masukan/ pendapat dan kritik dari bawahan?
38. Apakah supervisor bersedia menerima masukan/ pendapat dan kritik dari para staf?
39. Apakah manajer mau mendengarkan bawahannya secara efektif atau malah cenderung terlalu sibuk dengan dirinya sendiri/ urusan sendiri?
40. Apakah supervisor mau mendengarkan bawahannya secara efektif atau malah cenderung terlalu sibuk dengan dirinya sendiri/ urusan sendiri?
41. Bagaimana cara manajer memperhatikan kebutuhan bawahannya akan informasi penting mengenai perusahaan?
42. Bagaimana cara supervisor memperhatikan kebutuhan para staf akan informasi penting mengenai perusahaan?
43. Apakah manajer mementingkan ego atau prestise dalam komunikasi dengan bawahannya?
44. Apakah supervisor mementingkan ego atau prestise dalam komunikasi dengan bawahannya?
45. Apakah manajer mau melakukan komunikasi dengan para staf yang berbeda level dan berkomunikasi secara terbuka?
46. Apakah supervisor mau melakukan komunikasi dengan para staf yang berbeda level dan berkomunikasi secara terbuka?

**Lampiran 2: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) Supervisor *Front Office*
Department (sambungan)**

47. Seberapa luas jaringan komunikasi dari atasan ke bawahan yang biasanya terjadi?
48. Apakah atasan menyampaikan informasi kepada bawahan secara langsung atau masih harus melalui beberapa tahapan lagi baru bisa sampai kepada bawahan?

**Lampiran 3: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) staf *Front Office*
*Department***

1. Bagaimana proses komunikasi organisasi di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya?
2. Bagaimana proses komunikasi dari bawahan ke supervisor dan manajer?
3. Jenis informasi apa yang biasanya dikomunikasikan dari para staf kepada supervisor dan manajer?
4. Bagaimana cara para staf melakukan komunikasi dengan atasannya (metode apa yang biasanya digunakan)?
5. Bagaimana proses komunikasi dari manajer ke para staf? Apakah dalam penyampaian informasi harus terlebih dahulu melalui tahapan- tahapan berdasarkan hirarki organisasi?
6. Apakah kedudukan sebagai atasan (manajer dan supervisor) mempengaruhi cara berkomunikasi dengan bawahannya?
7. Apakah kedudukan sebagai atasan dapat menjadi hambatan dalam berkomunikasi dengan bawahan (para staf)?
8. Apakah ada batasan atau ketentuan dalam perusahaan mengenai siapa saja yang boleh berkomunikasi secara langsung dengan atasan (manajer dan supervisor)?
9. Apakah atasan mendominasi dalam setiap pengambilan keputusan?
10. Bagaimana hubungan antara atasan dengan bawahan? Apakah atasan cenderung bersikap terlalu formal kepada bawahan?
11. Bagaimana hubungan tersebut memberikan dampak atau pengaruh dalam proses komunikasi ke bawah?
12. Apakah manajer dan supervisor selaku atasan membangun hubungan yang cukup personal dengan para staf selaku bawahannya?
13. Bagaimana sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan oleh atasan?
14. Bagaimana dampak atau pengaruh sistem aturan dan kebijaksanaan yang dijalankan terhadap hubungan atasan bawahan dan proses komunikasi dari atasan ke bawahan?

**Lampiran 3: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) staf *Front Office*
Department (sambungan)**

15. Apakah dengan adanya sistem aturan dan kebijaksanaan tersebut menimbulkan kesan komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan cenderung kaku dan formal?
16. Apakah sistem aturan dan kebijaksanaan ini merupakan faktor dominan yang menjadi hambatan dalam komunikasi atasan kepada bawahan?
17. Apakah atasan cenderung melakukan komunikasi dengan para staf yang bekerja di departemen yang sama?
18. Apakah atasan kurang peduli dan kurang berkomunikasi dengan para staf dari departemen lain?
19. Apakah atasan menghindari atau mengurangi intensitas komunikasi dengan para staf dari departemen yang berbeda?
20. Bagaimana hal tersebut berdampak pada komunikasi organisasi secara keseluruhan?
21. Apakah atasan selalu menyampaikan informasi/ pesan kepada bawahannya?
22. Apakah pesan tersebut selalu disampaikan tepat waktu (tidak menunda dalam menyampaikan pesan kepada para staf)?
23. Apakah atasan melakukan komunikasi dua arah dengan para staf?
24. Apakah dalam memberikan informasi, atasan melakukannya secara terbuka dan jujur?
25. Apakah atasan (manajer dan supervisor) bersedia menerima masukan/ pendapat dan kritik dari para staf?
26. Apakah atasan (manajer dan supervisor) mau mendengarkan para staf secara efektif atau malah cenderung terlalu sibuk dengan dirinya sendiri/ urusan sendiri?
27. Bagaimana cara atasan memperhatikan kebutuhan bawahannya akan informasi penting mengenai perusahaan?
28. Apakah atasan mementingkan ego atau prestise dalam komunikasi dengan bawahannya?

**Lampiran 3: Pedoman Wawancara (*Interview Guide*) staf *Front Office*
Department (sambungan)**

29. Apakah atasan (manajer dan supervisor) mau melakukan komunikasi dengan para staf yang berbeda level dan berkomunikasi secara terbuka?
30. Seberapa luas jaringan komunikasi dari atasan ke bawahan yang biasanya terjadi?
31. Apakah atasan menyampaikan informasi kepada bawahan secara langsung atau masih harus melalui beberapa tahapan lagi baru bisa sampai kepada bawahan?

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I

Interviewer : Natalia (A)

Interviewee : EM (B)

Jabatan : *Front Office Manager*

Waktu *interview* : (Senin, 27 Juli 2009, pk. 11.00 WIB)

A: Menurut Bapak, bagaimana mengenai komunikasi organisasi yang berjalan di hotel Mercure Grand Mirama ini secara keseluruhan?

B: Kalau secara keseluruhan, komunikasi kita di hotel ini saya rasa sudah cukup lancar ya, karena setiap departemen juga sudah memiliki *internal communication* yang tertata rapi dalam kesehariannya, dan departemen yang satu dengan departemen yang lainnya juga saling berkomunikasi untuk memecahkan masalah dan memberikan informasi yang diperlukan oleh departemen lain, sehingga kita sebagai satu tim dapat saling berbagi dan memberikan informasi mengenai hotel.

A: Lalu, kalau untuk komunikasi di *Front Office Department* sendiri, bagaimana?

B: Kita setiap harinya selalu ada *briefing* akhir *shift* pagi dan juga *shift* yang malam, serta untuk para staf yang akan bertugas di sore harinya, berkumpul untuk berbagi informasi dan menceritakan mengenai kejadian- kejadian penting dan keluhan- keluhan yang mungkin bisa memberi masukan bagi para staf *Front Office Department* seluruhnya. Misalnya seperti informasi mengenai promo terbaru di hotel yang sangat perlu diketahui oleh seluruh staf *Front Office Department* sebagai *frontliner* hotel, keluhan dan masalah yang dialami oleh para tamu hotel, dll. Jadi, para staf *shift* pagi yang sudah selesai *shift*-nya berkumpul bersama para staf *shift* berikutnya yang akan mulai bertugas, untuk melaporkan semua keluhan agar bisa di-*sharing* kan ke semuanya, baik secara tertulis yaitu menuliskan segala informasi yang diperlukan di *log book* yang kemudian akan dipindah tangankan ke staf *shift* berikutnya, dan juga secara lisan yaitu komunikasi tatap muka langsung dengan staf yang bersangkutan.

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

A: Bagaimana jalannya/ arus informasi yang biasanya terjadi di *briefing* tersebut?

B: Komunikasi yang kita lakukan sangat fleksibel ya, biasanya saya selaku manajer memberikan informasi langsung kepada para staf, dan para staf itu sendiri juga bisa menyampaikan informasi kepada saya selaku atasannya.

A: Bagaimana proses komunikasi dari manajer kepada bawahan yang biasanya terjadi di *Front Office Department*?

B: Dalam *briefing* itu, misalnya saya ingin menyampaikan informasi kepada para staf, biasanya saya menyebarkan lembaran yang berisi mengenai informasi tersebut langsung kepada tiap section (*operator, receptionist, GRO, bellboy* dan *reservation*) kemudian memberikan sedikit penjelasan mengenai informasi tersebut, dan para staf bisa langsung bertanya pada saat itu juga bila ada yang belum dimengerti. Jdi tidak hanya secara tertulis saja ya, tapi juga diberi penjelasan secara lisan agar mereka lebih mengerti.

A: Jenis informasi seperti apa yang sering dikomunikasikan dari manajer kepada bawahan? Apakah lebih cenderung pada instruksi tugas- tugas saja ataukah informasi umum lainnya?

B: Informasi yang saya berikan biasanya mengenai instruksi tugas sesuai masing-masing bagian, kalau GRO kan instruksi tugasnya juga berbeda dengan staf operator, begitu juga dengan yang lainnya, baik hanya sekedar mengingatkan mereka agar lebih fokus pada tugasnya dan juga bisa saja memberikan instruksi kepada mereka untuk melakukan suatu hal, misalnya instruksi tugas kepada *operator* untuk selalu menginformasikan mengenai promo terbaru hotel dalam setiap *courtesy call* kepada para tamu hotel, lalu saya juga menyuruh mereka untuk menulis setiap instruksi tugas yang diberikan di *log book*. Hal ini akan memudahkan penyebaran informasi meskipun mereka terkadang tidak selalu bertemu satu dengan yang lainnya, misalnya instruksi tugas yang dituliskan para staf *shift* pagi untuk kemudian

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

dicek ulang oleh para staf *shift* sore dan malam. Namun juga tidak menutup kemungkinan saya juga melakukan komunikasi untuk memberikan informasi terbaru mengenai hotel agar mereka lebih paham. Dan dalam melakukan komunikasi itu sendiri saya melakukan baik secara verbal maupun tulisan.

A: Menurut Bapak, manakah yang lebih efektif, secara verbal atau lisan?

B: Yang paling efektif menurut saya adalah komunikasi secara lisan itu ya karena komunikasi bisa dilakukan secara tatap muka langsung dengan orang yang bersangkutan, dan begitu juga bila ingin menginformasikan informasi terbaru dan kebetulan hanya beberapa staf yang bisa ikut *briefing* ya saya langsung bicarakan dengan mereka, dan nantinya mereka yang akan menyampaikan informasi tersebut pada rekan kerja yang lainnya. Apabila dalam penyampaian informasi itu ada yang belum dipahami, mereka bila langsung bertanya kepada saya apakah benar informasi yang disampaikan oleh teman-teman, jadi saya bisa langsung mengkonfirmasi jika benar dan jika salah saya juga langsung bisa mengoreksinya.

A: Selain melalui *briefing* itu tadi, apakah ada media lain untuk memberikan informasi kepada para staf, misalnya dengan seminar, atau pengumuman biasa?

B: Kalau itu tergantung dari apa yang ingin saya jelaskan, misalnya kalau saya ingin menjelaskan mengenai sistem terbaru, saya lakukan *training* untuk para staf, dikumpulkan beberapa orang secara bergantian tapi semuanya harus mengikuti *training* tersebut agar mereka dapat mengerti dan paham mengenai sistem terbaru tersebut. Biasanya *training* itu saya atur sesuai jam kerja mereka, misalnya untuk para staf *shift* pagi maka saya jadwalkan mereka untuk mengikuti *training* di sore hari setelah *shift* mereka berakhir, begitu juga dengan *shift* sore dan malam yang saya jadwalkan mengikuti *training* di pagi harinya. Selain *training* dan *briefing* itu, saya juga sering langsung menyampaikan informasi penting ke tiap-tiap bagian, misalnya saya

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

langsung menuju ke bagian *reception* dan menjelaskan kepada para staf di sana. Saya rasa komunikasi langsung seperti ini sangatlah efektif ya apalagi bila informasi tersebut bersifat mendadak dan sangat penting.

A: Menurut Bapak, bagaimana peran struktur/ hirarki perusahaan dalam komunikasi dari atasan kepada bawahan?

B: Maksudnya yang seperti tahapan manajer, supervisor, staf, *General Manager* itu ya? Kalau menurut saya, ada tahapan- tahapannya dalam penyampaian informasi dari atasan ke bawahan. Misalnya untuk level manajer, informasi yang penting tersebut harus dikomunikasikan dulu dengan bagian HRD apa masalahnya, lalu kemudian disampaikan ke *General Manager*. Lalu untuk level staf sendiri, harus melalui tahapan supervisor dulu, kalau supervisor tidak bisa mengatasi permasalahan yang ada, ya bisa langsung disampaikan kepada saya selaku manajer, dan bila permasalahan yang dihadapi saya rasa cukup berat, maka mau tidak mau harus melibatkan bagian HRD dan *General Manager* nantinya. Jadi pasti ada tahapan- tahapannya ya. Kan itu juga gunanya ada struktur organisasi.

A: Mengapa harus melibatkan bagian HRD, pak?

B: Karena kalau menyangkut masalah internal mengenai para staf kan harus melibatkan bagian HRD sebagai *human resources*, tapi kalau selama permasalahan itu masih bisa diselesaikan sendiri ya tidak perlu melibatkan HRD. Kalau berkaitan dengan tamu hotel, biasanya ditangani dulu oleh supervisor, kalau dirasa terlalu berat permasalahannya maka akan ditangani oleh manajer. Bila saya juga tidak bisa menangani dan mengambil keputusan maka harus disampaikan kepada *General Manager*.

A: Apakah memungkinkan untuk para staf langsung berkomunikasi kepada manajer? Apakah harus melalui tahapan- tahapan dulu?

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

- B: Kalau misalnya supervisor sedang tidak ada di tempat, para staf bisa langsung menyampaikan informasi mengenai permasalahan yang ada, kan sering juga ya misalnya supervisor sedang sibuk menangani para tamu yang lain atau misalnya juga pada hari itu sedang tidak masuk. Jadi semakin cepat informasi tersebut disampaikan maka bisa langsung di-*follow up* dan ditangani segera, sehingga tamu juga tidak perlu dibiarkan menunggu terlalu lama.
- A: Menurut Bapak, apakah ada pengaruh antara tahapan- tahapan tersebut dengan komunikasi atasan ke bawahan?
- B: Saya merasa kalau pengaruh secara signifikan itu tidak ada, tapi ya dengan adanya struktur organisasi itu kan bisa lebih teratur saja dan ada pembagian tugas. Tapi kalau untuk menimbulkan kesan kaku dan formal itu saya rasa tidak ada ya, karena selama ini staf justru merasa rileks saja menjalani keseharian misalnya kalau ada permasalahan atau uneg- uneg yang ingin disampaikan yang bisa langsung disampaikan dan langsung ditangani hari itu juga kalau bisa.
- A: Dengan adanya struktur organisasi tersebut, bagaimana kelancaran hubungan manajer dengan bawahan, pak?
- B: Meskipun ada struktur organisasi yang membedakan level jabatan/ posisi kita dalam perusahaan, tapi saya tidak merasa ada kesan kaku atau terlalu formal ya dalam hubungan manajer dengan para staf, tidak ada gap atau pemisah antara kami. Jadi ya memang harus disesuaikan dengan porsinya masing-masing, kalau memang harus melalui supervisor dulu, ya lakukan, dan kalau selanjutnya menjadi bagian saya ya harus disampaikan juga ya kepada saya. Struktur organisasi itu kan hanya untuk pembagian tugas saja, tapi kalau mengenai hubungan personal itu kan bisa dibangun dalam keseharian, kita sebagai manajer ya tidak boleh bersifat arogan kepada bawahan, anggap saja semua satu level yang sama.

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

A: Lalu mengenai aturan- aturan yang dijalankan di hotel ini, kira- kira bagaimana sistem peraturan itu dan apakah ada batasan mengenai siapa yang boleh membuat keputusan?

B: Ya kalau membuat keputusan itu memang harus saya ya kan saya disini posisi sebagai manajer, supervisor pun kalau mereka mau memutuskan sesuatu juga harus komunikasi dulu kepada saya dan atas persetujuan saya. Saya bisa memberi input/ masukan mengenai pemecahan permasalahan yang dihadapi, lalu bagaimana mem-*follow up* nya, semua itu saya yang memutuskan. Karena bila ada kesalahan dari para staf maka dampaknya juga pasti kepada saya, saya yang disalahkan, pasti nanti akan dipertanyakan siapa yang memberi keputusan seperti ini oleh pihak manajemen.

A: Kalau permasalahan tersebut mendesak dan dibutuhkan pengambilan keputusan secara cepat, apakah memungkinkan para staf sendiri yang mengambil keputusan?

B: Ya misalnya sangat mendesak dan permasalahan tersebut dampaknya dianggap tidak terlalu besar bagi hotel ya bisa saja kok mereka sendiri yang mengambil keputusan. Hal ini biasanya sering terjadi bila mengenai harga kamar dan penjualan sisa kamar pada hari itu, misalnya dengan harga yang cukup tinggi apakah kamar tersebut bisa dijual, kalau yakin dengan harga itu bisa terjual ya langsung diputuskan saja menjual kamar itu segera kepada tamu. Kalau manajer juga pada saat itu tidak berada di tempat, misalnya sedang cuti, kan ada *manager on duty* yang bisa bertanggung jawab juga dalam pengambilan keputusan.

A: Bagaimana mengenai batasan- batasan siapa saja yang boleh berkomunikasi dengan manajer?

B: Saya rasa tidak ada ya, kita semua disini sangat *welcome*, terbuka menerima siapa saja yang ingin berpendapat, tidak harus dari staf masih melalui supervisor dulu kemudian kepada saya, dari staf sendiri bisa kok langsung

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

komunikasi dengan saya langsung. Jadi saya tidak pernah membatasi siapa-siapa saja yang boleh berkomunikasi dengan saya secara langsung, karena saya menjalankan hubungan dengan bawahan sebagai sesama rekan kerja saja, yang membedakan mungkin hanya porsi tanggung jawab yang dibebankan. Itu saja sih menurut saya, selebihnya sama saja semuanya.

A: Bagaimana cara manajer dalam pengambilan keputusan?

B: Saya biasanya dalam mengambil keputusan itu melihat terlebih dahulu apa permasalahannya, apakah permasalahan tersebut berasal dari ketidaknyamanan tamu ataukah dari kesalahan staf kita sendiri, mungkin dari ketidaktahuan mereka mengenai informasi tertentu (berkaitan dengan *product knowledge* mereka), kita analisa terlebih dahulu bersama-sama, baru nanti saya bisa menentukan solusi yang paling tepat. Dengan demikian, kita juga bisa mengetahui bagaimana pemikiran atau pandangan dari pihak staf dan juga pihak tamu, kan tidak bisa selalu menuruti permintaan tamu saja, harus dipertimbangkan juga apa yang terbaik.

A: Dalam pengambilan keputusan itu, apakah harus didiskusikan dan dikomunikasikan kepada semua staf?

B: Lihat-lihat dulu juga ya apakah hasil keputusan itu bersifat penting dan perlu diketahui oleh semuanya, kalau memang untuk keperluan seluruh staf *Front Office* ya harus dikomunikasikan kepada mereka agar mereka tahu permasalahannya dan tidak melakukan kesalahan yang sama di lain hari, dan mereka juga bisa mengerti kalau terjadi permasalahan yang sama nanti harus bagaimana mengambil keputusannya. Tetapi kalau keputusan tersebut hanya menyangkut individual saja, misalnya permasalahan atau uneg- uneg pribadi dari seorang staf, maka keputusan yang saya ambil tersebut tidak perlu semuanya tahu, karena tidak ada gunanya juga, jadi saya hanya menyampaikan kepada orang yang bersangkutan. Biasanya ini berkaitan dengan selisih paham dengan sesama rekan kerja atau merasa tidak nyaman dengan

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

lingkungan kerja, mereka biasanya menyampaikan uneg- unegnya kepada saya, lalu saya beri masukan dan bila melibatkan karyawan lain, maka saya akan kumpulkan mereka, diskusi bersama dan dicari solusi yang tepat untuk mereka. Jadi cukup mereka saja yang tahu permasalahan tersebut, yang lainnya yang tidak bersangkutan tidak perlu tahu.

- A: Lalu, mengenai hubungan dengan staf dari departemen lain, bagaimana hubungan yang Bapak lakukan dengan para staf dari departemen lain, baik sesama manajer ataupun bawahan?
- B: Saya memberlakukan hubungan dengan para staf departemen lain sama saja ya dengan staf dari departemen *Front Office*, selalu berkomunikasi dengan mereka, terutama dengan bagian *Housekeeping* mengenai ketersediaan kamar dan cek kamar saat tamu akan *check-in* dan *check-out*, dan juga biasanya dengan departemen *Food & Beverage* untuk penyediaan breakfast bagi tamu khususnya tamu grup dan kroscek informasi mengenai tagihan makan di restoran dengan bill kamar. Semuanya memang harus saling berkomunikasi ya untuk menyampaikan informasi yang benar jadi menghindari terjadinya salah paham antar departemen itu sendiri. Biasanya juga setiap pagi selalu diadakan *briefing* bersama *General Manager* di ruangan beliau, yang mana semua manajer (*Head of Department*) berkumpul juga untuk sharing informasi dan keluhan yang ingin disampaikan dan perlu diketahui oleh semua departemen. Dalam *briefing* itu semuanya saling berkomunikasi, saling tukar pikiran dan pendapat, dan kemudian *General Manager* mengambil beberapa kebijakan yang dirasa perlu jika ada permasalahan. *Briefing* ini juga menjadi salah satu sarana bagi *General Manager* untuk menyampaikan informasi dan kebijakan terbaru mengenai hotel, baik informasi dari Accor pusat, ataupun kebijakan yang beliau ambil sendiri untuk kepentingan hotel.

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

A: Biasanya sering berkomunikasi dengan departemen apa saja, pak?

B: Ya seperti yang saya katakan tadi ya, kalau *Front Office* biasanya lebih sering komunikasi dengan bagian *Housekeeping* dan *Food & Beverage*. Kalau dengan HRD itu hanya bila menyangkut masalah internal karyawan saja, tapi kalau untuk operasional keseharian sih jarang ya.

A: Bagaimana dengan intensitas komunikasi manajer dengan departemen lain?

B: Kalau untuk intensitas itu sendiri dikatakan sering sih ya cukup sering juga ya, setiap hari pasti melakukan komunikasi, baik untuk masalah kamar, fasilitas bagi tamu di dalam kamar, problem- problem mengenai fasilitas tersebut (yang biasanya berkaitan dengan bagian *Engineering*), lalu urusan penyediaan *breakfast* tamu (dengan bagian *Food & Beverage*). Tapi intensitasnya pasti lebih sedikit bila dibandingkan dengan komunikasi yang dilakukan dengan staf sesama atau dalam satu departemen yang sama, karena kalau dalam departemen yang sama pasti komunikasi itu merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindarkan dan mau tidak mau pasti dan selalu berkomunikasi dengan bawahan saya untuk perkembangan informasi terbaru dan kejadian- kejadian yang terjadi setiap saatnya. Dalam departemen yang sama kan memiliki kesamaan tugas dan kepentingan juga, misalnya kami dari *Front Office Department* bertugas menjual kamar sebanyak- banyaknya dan melakukan promosi harga ataupun promo terbaru yang ada di hotel agar tamu semakin tertarik, dengan begitu peningkatan okupansi hotel yang menjadi kepentingan kami juga bisa tercapai. Komunikasi dengan departemen lain memang harus selalu dilakukan, tetapi mungkin intensitasnya tidak sesering komunikasi yang dilakukan sesama staf dalam satu departemen yang sama.

A: Pernah tidak terjadi kesalah pahaman dengan staf dari departemen lain?

B: Kalau kesalah pahaman pasti pernah terjadi ya tapi tidak sering. Misalnya kesalah pahaman mengenai ketersediaan kamar, yang mana biasanya kalau sebuah kamar sudah siap untuk dimasuki tamu, petugas *Housekeeping* akan

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

memberi tanda di sistem bahwa kamar tersebut sudah siap untuk ditempati dan para resepsionis bisa langsung tahu bahwa ada kamar siap sehingga bisa langsung diberikan kepada tamu. Terkadang dari *Housekeeping* sendiri telat memberi tanda bahwa kamar itu telah siap atau belum, pernah juga di sistem sudah tertanda bahwa kamar itu siap, ternyata setelah tamu masuk kamar mereka mendapati kamar masih dalam keadaan berantakan dan belum siap, para tamu akan marah kepada staf resepsionis. Nah hal seperti ini yang biasanya sering menimbulkan kesalah pahaman, dan sebisa mungkin harus cepat diselesaikan kan ya agar tidak berlarut- larut dan permasalahan semakin memanas. Kalau dengan bagian *Food & Beverage* biasanya seperti masalah *bill* tamu yang makan atau order makanan dari restoran, kemudian mereka tidak memberikan bill atau menginformasikan kepada staf resepsionis mengenai tagihan tamu tersebut, maka staf resepsionis tidak akan tahu dan tidak men-charge tagihan tersebut kepada bill kamar, padahal tamu itu ada tagihan makan di restoran. Jadi seperti itu biasanya permasalahan-permasalahan yang sering terjadi, tapi sampai saat ini belum ada yang terus berlarut hingga menimbulkan perselisihan.

- A: Mengenai penyampaian informasi dari manajer kepada bawahan, biasanya bagaimana cara yang dilakukan manajer?
- B: Ya itu tadi seperti yang telah saya jelaskan pertama tadi, saya biasanya menyampaikan informasi kepada para staf melalui verbal dan tulisan, kalau verbal ya saya bisa langsung sampaikan secara *face-to-face* kepada para staf dan saya sendiri yang langsung turun ke lapangan (langsung menuju bagian-bagian tersebut masing- masing) untuk menyampaikan informasi penting atau pun hanya sekedar mengecek keadaan lapangan bagaimana, apakah para staf menemui permasalahan atautkah ada kejadian apa yang perlu saya ketahui segera. Lalu dengan *briefing* itu juga, yang menurut saya adalah bagian terpenting ya karena dalam *briefing* itu para staf dari *shift* sebelumnya akan memberikan informasi kepada staf *shift* selanjutnya dan saya juga bisa ikut

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

menambahkan atau mengoreksi apa saja yang yang perlu dilakukan oleh staf *shift* berikutnya, dan juga memberikan informasi kepada semua staf secara bersamaan, sehingga tidak ada yang terlewatkan oleh mereka karena mereka mendengar sendiri dari saya. Selain itu, saya juga biasanya langsung menuliskan informasi yang ingin saya sampaikan di *log book* masing-masing bagian (*GRO, receptionist, operator, reservation, dan bellboy*) agar mereka bisa membaca sendiri dan ingat terus ya.

A: Bagaimana bila informasi yang tertulis di *log book* itu terlewatkan oleh para staf? Apakah ada cara lain yang dilakukan manajer untuk lebih mengoptimalkan informasi tersampaikan dengan baik?

B: Dengan *briefing* dan saya menyampaikan secara langsung kepada para staf diharapkan mereka dapat mengingat dan lebih paham maksud dari informasi yang saya sampaikan itu, setidaknya bila mereka melewatkan informasi yang saya tulis di *log book*, mereka kan sudah mendengar sendiri informasi tersebut dari saya. Jadi apa yang saya tulis di *log book* itu hanya sekedar untuk mengingatkan saja agar lebih diperhatikan oleh para staf, misalnya ada promo baru, saya akan langsung memfotokopi dan menyebarkan ke masing-masing bagian untuk kemudian ditempel di *log book* masing-masing. Para staf juga bisa saling mengingatkan mengenai informasi tersebut apabila rekan kerjanya ada yang lupa atau melewatkan informasi itu.

A: Apakah dalam penyampaian informasi tersebut Bapak selaku manajer melakukan penyeleksian informasi mana yang akan disampaikan kepada staf dan mana yang tidak?

B: Saya biasanya langsung menyampaikan informasi yang saya dapatkan dari *General Manager* kepada para staf, karena saya bertanggung jawab bahwa mereka semua berhak untuk mengetahui informasi tersebut karena merupakan satu kesatuan tim yang memiliki kepentingan sama di hotel ini, jadi saya langsung berikan informasi kepada mereka. Saya tidak melakukan pemilahan atau

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

menyeleksi informasi mana yang akan saya sampaikan kepada staf dan mana yang tidak, karena kalau informasi tersebut bersifat umum bagi hotel ya mereka harus tahu. Misalnya informasi untuk resepsionis, ya saya sampaikan langsung dalam *briefing* itu sehingga semuanya, para staf dari bagian lain bisa ikut menyimak juga sebagai informasi tambahan bagi mereka. Jadi tidak ada pemilahan mana informasi untuk resepsionis, mana untuk GRO, mana untuk operator, dll. Semuanya berhak mengetahui informasi yang berkaitan dengan kelangsungan hotel.

A: Kalau begitu, apakah para staf tidak mengalami kelebihan informasi, Pak? Misalnya untuk bagian yang lainnya atau tidak bersangkutan secara langsung apakah tidak mengalami informasi yang berlebih sehingga bisa semakin membuat mereka bingung?

B: Sejauh ini sih tidak pernah terjadi begitu ya, karena kalau saya menyampaikan informasi mengenai tugas GRO misalnya, para staf dari bagian yang lainnya akan menganggap informasi tersebut sebagai masukan dan tambahan informasi yang perlu diketahui juga oleh mereka, sehingga mereka sedikit banyak juga tahu mengenai tugas GRO dan malah bisa saling mengingatkan. Mereka kan juga bisa menyeleksi sendiri mana informasi penting untuk bagian mereka dan mana informasi tambahan yang juga perlu mereka ketahui. Kalau bingung, bisa langsung bertanya pada saya.

A: Bagaimana sikap atau respon Bapak selaku atasan terhadap pendapat, saran, dan kritikan dari para bawahan?

B: Saya pribadi dengan senang hati menerima segala pendapat dan juga kritik dari bawahan saya. Mereka bisa menyampaikan segala uneg- uneg mereka kepada saya, atau juga keluhan mengenai saya pribadi. Kita bisa diskusi bersama dan mencari solusi yang terbaik. Terkadang saran dari bawahan sangat bermanfaat karena dalam kesehariannya kan mereka sendiri yang bekerja di lapangan, jadi mereka pasti lebih memahami mengenai kebutuhan

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

tamu lebih dari kami para manajer yang bekerja di ruangan saja. Kita bisa *sharing* itu semua pada saat *briefing* departemen, dan para staf yang lain juga bisa ikut memberikan respon. Kalau ada staf yang ingin bicara atau diskusi secara privat dengan saya ya boleh saja, nanti saya akan panggil staf yang bersangkutan ke ruangan saya, dan masalah apa yang didiskusikan cukup kami saja yang tahu. Misalnya permasalahan yang dihadapi cukup berat dan saya tidak bisa mengambil keputusan secara sepihak, maka akan mendiskusikannya dengan bagian HRD dan *General Manager* kalau memang perlu.

- A: Ada manajer yang biasanya bersikap arogan karena posisinya sebagai manajer dan cenderung mementingkan ego dan prestisenya, bagaimana pendapat Bapak mengenai hal tersebut?
- B: Saya rasa itu adalah sikap yang keliru ya, memang kita sebagai manajer memiliki posisi/ jabatan yang lebih tinggi dari para staf dan supervisor, namun bukan berarti kita bisa bersikap arogan dan sesukanya. Malah manajer yang seperti itu biasanya akan dimusuhi oleh bawahannya dan mereka akan cenderung memberontak terhadap keputusan dan kebijakan yang ada. Sebaiknya manajer dan bawahan bersikap sebagai sesama rekan kerja. Memang sebagai manajer harus berwibawa dan mau dihormati oleh bawahannya, semuanya itu hanya supaya apa yang kita putuskan bisa dipatuhi oleh para bawahan dan mereka tidak bersikap seenaknya juga ya kepada manajer. Saya disini sebagai manajer yang juga menganggap bawahan sebagai sesama rekan kerja juga memisahkan antara urusan kerja dengan urusan pribadi. Bukan berarti karena kami sudah seperti teman maka mereka tidak menghormati saya sebagai atasannya atau menyepelkan keputusan saya. Kami bisa memilah- milah mana urusan pribadi dan mana urusan pekerjaan. Siapa saja yang salah juga akan ditegur dan diperingati, tidak peduli meskipun sudah merasa dekat seperti teman.

Lampiran 4: Transkrip Wawancara I (sambungan)

A: Lalu dengan demikian, bukankah nanti ada staf yang sudah merasa dekat dan menganggap aman- aman saja meskipun mereka melakukan kesalahan?

B: Saya tidak mau ya hal seperti itu terjadi, karena siapa saja yang salah tentu akan ditegur diperingati, dan diberikan hukuman. Harus bisa memisahkan urusan pribadi dengan pekerjaan, meskipun hubungan kami sudah dekat, misalnya saya dengan supervisor, kalau supervisor melakukan kesalahan maka akan tetap ditegur. Pertama mendapat teguran saja, kedua kalinya jika diulangi maka akan mendapat surat peringatan, dan untuk ketiga kalinya jika masih tetap diulangi maka terpaksa disampaikan kepada pihak HRD untuk diambil keputusan lebih lanjut mengenai orang yang bersangkutan.

A: Mengenai jaringan komunikasi di hotel ini, kira- kira seberapa luas jaringan komunikasi yang ada?

B: Jaringan komunikasi kami meliputi level *General Manager*, manajer, supervisor, dan para staf. Biasanya *General Manager* menyampaikan informasi langsung dan secara bersamaan kepada para manajer (*Head of Department*) saat *briefing* pagi untuk kemudian dari manajer disampaikan langsung kepada supervisor dan para staf. Jadi dengan begitu, bawahan juga mendapatkan informasi secara bersamaan sehingga tidak ada yang terlewatkan.

A: Dalam menyampaikan informasi dari *General Manager*, manajer, dan bawahan apakah informasinya dapat tersampaikan dengan baik? Bagaimana bila terjadi penambahan atau pengurangan informasi ketika informasi tersebut disampaikan?

B: Selama penambahan informasi itu tidak begitu fatal dan tidak mengubah dan mengurangi arti/ maksud dari informasi tersebut secara keseluruhan, saya rasa tidak masalah ya. Tetapi kalau misalnya ada pengurangan informasi, maka para staf bisa langsung menanyakan kepada saya apakah informasi tersebut sudah benar atau tidak.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II

Interviewer : Natalia (A)

Interviewee : IA (B)

Jabatan : *Guest Service Agent (GSA)*

Waktu *interview* : (Rabu, 29 Juli 2009, pk. 16.00 WIB)

A: Menurut Anda, bagaimana mengenai komunikasi organisasi yang berjalan di hotel Mercure Grand Mirama ini secara keseluruhan?

B: Kalau di hotel ini secara keseluruhan, ada tingkatan- tingkatan dalam manajemen seperti yang bisa dilihat di struktur organisasi hotel, yang mana dengan adanya tingkatan- tingkatan itu akan membuat semua staf di sini juga berkomunikasi berdasarkan tingkatan- tingkatan tersebut atau melalui tahapan- tahapan tertentu. Untuk sementara ini, di *Front Office Department* Hotel Mercure sendiri hanya ada tiga tingkatan saja dalam manajemen, yaitu manajer (FOM), supervisor, dan staf; masih belum ada jabatan asisten manajer. Posisi teratas yaitu *General Manager*, kemudian di bawahnya ada para manajer dari berbagai department, kemudian para manajer tersebut memiliki anak buahnya (para staf departemen) sendiri- sendiri. Kalau masalah tingkatan jabatan seperti ini tentu saja berbeda ya antara hotel satu dengan hotel yang lainnya, mungkin ada beberapa perbedaan dalam beberapa posisi jabatan. *General Manager* sendiri yang menduduki posisi tertinggi dalam tingkatan manajemen hotel tidak mungkin melakukan komunikasi secara langsung kepada para staf, tetapi harus terlebih dahulu melalui manajer dari masing- masing departemen, baru nanti manajer yang menyampaikan informasi kepada para bawahannya.

A: Bagaimana proses komunikasi yang berlangsung di *Front Office Department*?

B: Di *Front Office Department*, komunikasi tidak selalu dari manajer ke supervisor, lalu dari supervisor ke staf. Terkadang jika ada informasi- informasi tertentu, misalnya tentang harga kamar, produk baru, dll pasti para staf langsung dikumpulkan dalam *briefing* dan diberi penjelasan mengenai

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

informasi terbaru tersebut. Jadi komunikasi yang dilakukan secara serentak dan bersamaan (dalam *briefing* tersebut), tidak secara bertahap lagi. Tetapi misalnya ada masalah yang berkaitan dengan staf secara pesonal/ individual, komunikasi baru dilakukan secara bertahap, dari manajer ke supervisor, dan nanti baru supervisor yang menegur staf tersebut. Apabila staf yang bersangkutan melakukan kesalahan yang sama berulang kali, maka manajer sendiri yang akan menangani staf tersebut tanpa melalui supervisor lagi. Para staf juga bisa langsung melakukan komunikasi dengan manajer, tanpa harus melalui supervisor terlebih dahulu. Hal ini juga sering terjadi dalam keseharian, yaitu dalam kegiatan operasional hotel. Para staf bisa langsung mengutarakan maksud dan uneg-unegnya kepada manajer, dan sebaliknya manajer juga dengan senang hati mendengarkan.

A: Lalu, dalam proses komunikasi dari atasan ke bawahan tersebut, apakah ada pemilahan atau penyeleksian informasi oleh atasan (manajer dan GM) yang akan disampaikan kepada para staf?

B: Ya pasti ada, karena kan tidak semua informasi atau masalah harus disampaikan dan diketahui oleh para staf, dan itu tentunya hanya atasan saja ya yang cukup tahu dan mengurusnya. Tetapi kalau informasi tersebut berkaitan dengan hotel, maka pasti akan selalu dikomunikasikan kepada para staf semuanya hingga level yang terendah pun juga akan diberi penjelasan.

A: Menurut Anda sendiri sebagai staf, bagaimana dengan komunikasi yang dilakukan oleh atasan (manajer dan supervisor) kepada bawahannya?

B: Menurut saya, komunikasi yang telah berjalan pasti ada kurangnya, begitu juga dengan komunikasi di *Front Office Department* yang mana juga sering terjadi *miscommunication* ya, misalnya ada masalah dengan tamu hotel, lalu masalah tersebut lupa atau tidak dikomunikasikan dengan staf yang lain, sehingga informasi tersebut menjadi terlewatkan dan nantinya berakibat staf yang lain tidak dapat menangani masalah tersebut dengan baik (karena tidak

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

ada *handover* itu tadi). Itu salah satu contoh *miscommunication* dengan sesama staf. Kalau mengenai komunikasi dari atasan ke bawahan, terkadang juga mengalami yang namanya “*pending*” atau informasi tertunda disampaikan kepada bawahan, misalnya informasi yang disampaikan oleh *General Manager*, biasanya dikirimkan melalui memo kepada *internal e-mail* yang hanya dimiliki oleh para manajer saja. Jadi hanya manajer saja yang bisa mengakses informasi tersebut. Tetapi, jika manajer sedang cuti atau tidak berada di tempat, maka informasi tersebut tidak dapat diakses, dan menjadi tertunda untuk disampaikan kepada para staf. Biasanya, manajer menyampaikan informasi dari *General Manager* melalui *briefing* yang dilakukan setiap hari pada saat pergantian *shift*, tetapi pada saat manajer cuti sedangkan memo dari *General Manager* sudah keluar, maka disinilah terjadi *misinformation*. Informasi jadi tidak atau tertunda diketahui oleh para staf. Dan itu salah satu hal yang menimbulkan terjadinya komplain dari tamu dan juga *General Manager*, karena memo dari atasan sudah keluar tetapi para staf belum mengetahuinya. Seperti yang tempo hari pernah terjadi, memo mengenai perubahan harga promo yang sudah keluar sejak tanggal 1, tetapi hingga beberapa hari berikutnya para staf *Front Office* masih belum mengetahuinya, yang dikarenakan manajer cuti dan informasi tidak bisa diakses oleh para staf. Pimpinan akan langsung menegur para staf karena ada tamu yang komplain. Namun, selama keadaan normal seperti keseharian, saya rasa komunikasi dari atasan kepada para staf sudah cukup lancar karena informasi selalu disampaikan kepada staf secara langsung oleh atasan.

- A: Jenis informasi seperti apa yang biasanya dikomunikasikan dari atasan ke para staf?
- B: Tentu saja informasi seputar hotel ya, tentang produk hotel, komplain-komplain, dan aturan terbaru yang dibuat. Tidak melulu hanya sebatas instruksi tugas kepada bawahan saja, perintah- perintah, teguran, tetapi juga bisa berupa saran dan kritik untuk para staf sendiri. Jadi, informasi yang

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

dikomunikasikan kepada staf bisa mencakup semuanya ya, selama itu dalam konteks yang berkaitan dengan hotel dan pekerjaan para staf.

A: Metode apa yang biasanya dipakai oleh atasan untuk berkomunikasi dengan bawahannya?

B: Kalau selama informasi tersebut berkenaan dengan instruksi tugas, biasanya sering disampaikan secara lisan/ langsung kepada para staf yang bersangkutan, karena dengan disampaikan secara lisan maka staf itu sendiri akan lebih mengerti dan mengingat apa yang dipesankan oleh atasan kepada mereka, dibandingkan bila pesan tersebut disampaikan secara tertulis, yang mana bisa saja terlewatkan oleh para staf jika mereka tidak melihatnya, atau sudah membaca tapi hanya sekilas dan kemudian lupa. Berbeda dengan apabila disampaikan secara langsung (*face-to-face*) antara manajer, supervisor dan staf. Mereka akan lebih mengingat dan dapat bertanya pada saat itu juga bila ada yang tidak dimengerti. Jadi akan lebih memudahkan bagi kedua belah pihak, baik atasan itu sendiri maupun bawahan. Tapi, dalam komunikasi lisan itu juga pasti ada hambatannya juga, misalnya faktor *human error* yang bisa menyebabkan kesalah pahaman (*miscommunication*), misalnya staf tidak memperhatikan saat diberi penjelasan oleh atasan, tidak mendengar/ terlewatkan, perbedaan persepsi mengenai informasi yang diterima, dll. Sedangkan informasi yang berkaitan dengan promo terbaru, produk hotel, dan hal- hal lain seputar hotel biasanya baru dikomunikasikan secara tertulis. Manajer atau supervisor akan menyebarkan kopian mengenai informasi tersebut untuk kemudian dibaca oleh para staf dan ditempelkan di *log book* agar dapat terus mengingatnya.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

- A: Selanjutnya, menurut Anda, bagaimanakah struktur/ hirarki organisasi yang ada di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya ini?
- B: Kalau secara keseluruhan, sebenarnya struktur organisasi di hotel Mercure ini cukup simpel ya, karena hanya meliputi *General Manager*, asisten *General Manager*, manajer, dan para staf. Dengan adanya struktur organisasi itu, komunikasi dari atasan ke bawahan juga pasti akan melalui tahapan- tahapan, dan begitu juga sebaliknya, para staf tidak bisa secara langsung berkomunikasi dengan pimpinan tertinggi, yaitu *General Manager*, dan harus melalui tahapan supervisor serta manajer terlebih dahulu. Selain itu, komunikasi juga bisa lebih tertata dan tidak sembarangan, maksudnya karena adanya tahapan- tahapan dalam manajemen tersebut maka semuanya melakukan kewajiban sesuai porsinya masing- masing, dan tidak menyalahinya, misalnya kalau sudah menjadi kewajiban manajer untuk menginformasikan sesuatu kepada staf, maka harus manajer sendiri yang melakukannya, dan bukan orang lain atau bahkan supervisor. Komunikasi dari atasan ke bawahan juga terkesan formal karena segala sesuatunya dilakukan sesuai struktur organisasi tersebut. Itu kalau secara keseluruhan dalam lingkup hotel, tetapi kalau di dalam *Front Office Department* sendiri menurut saya tidak selalu seperti itu. Komunikasi yang dilakukan tidak selalu harus dari manajer ke supervisor, lalu supervisor ke staf. Bisa saja langsung dari manajer ke staf, yang biasanya lebih berupa informasi dan perintah/ instruksi tugas, tetapi kalau berupa teguran biasanya disampaikan terlebih dahulu pada supervisor, dan nanti supervisor yang akan menyampaikan kepada staf yang bersangkutan. Selain melalui *briefing*, manajer dan supervisor biasanya juga mau berkomunikasi secara personal dengan para staf, misalnya dalam menginformasikan sesuatu, maka atasan bisa langsung menyampaikan pada staf dengan mendatangi langsung staf tersebut. Jadi, selama hal itu berkaitan dengan tim, maka komunikasi dilakukan secara *briefing*, tetapi kalau sudah menyangkut masalah pribadi maka manajer atau

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

supervisor akan menanganinya secara personal juga, hanya dengan staf yang bersangkutan, dan tidak akan disampaikan juga di dalam *briefing*.

A: Lalu, apakah posisi sebagai atasan memberikan pengaruh dan menjadi hambatan bagi atasan itu sendiri untuk berkomunikasi dengan para staf?

B: Kalau di *Front Office Department* sendiri menurut saya, sebagai staf, semuanya berjalan santai, rileks, dan atasan tidak bersikap terlalu kaku atau formal kepada stafnya, sehingga suasana kerja juga terasa nyaman. Begitu juga dengan komunikasi dari atasan ke bawahan juga berjalan lancar, karena atasan juga selalu berkomunikasi dengan para staf tanpa membedakan dan tidak terlalu mementingkan ego sebagai atasan. Tetapi, kalau dengan *General Manager* mungkin ada sedikit berbeda ya. *General Manager* merupakan posisi tertinggi dalam manajemen, dan beliau juga memiliki tugas yang lebih banyak daripada para bawahannya, sehingga beliau tidak terlalu peduli secara langsung dengan bawahannya dan begitu pula sebaliknya, kita sebagai bawahan, apalagi kedudukan sebagai staf adalah yang terendah, maka kita agak sedikit takut untuk berkomunikasi langsung dengan beliau. Jadi, *General Manager* tidak berhubungan secara langsung dengan para staf, tetapi melalui manajer terlebih dahulu. Dalam kesehariannya pun, *General Manager* juga sangat jarang berkomunikasi dengan kami para bawahan, apalagi secara personal. Mungkin selain karena beliau adalah *General Manager* yang masih baru, beliau juga ingin menunjukkan wibawa dan ingin dihormati, disegani oleh bawahannya. Ya mungkin itu yang bisa menyebabkan komunikasi menjadi sangat kurang.

A: Di dalam *Front Office Department*, bagaimana aturan mengenai siapa- siapa saja yang boleh berkomunikasi langsung dengan manajer dan supervisor, selaku atasan?

B: Menurut saya, tidak ada ya aturan mengenai siapa- siapa saja yang boleh berkomunikasi secara langsung dengan atasan, siapa saja boleh melakukan

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

komunikasi secara langsung jika memang diperlukan, misalnya ada staf yang ingin berdiskusi mengenai suatu hal dengan manajer atau supervisor, mereka bisa langsung meminta waktu kepada atasan untuk melakukan diskusi pribadi dan nanti atasan akan menyediakan waktu yang tepat agar mereka bisa berdiskusi dengan baik. Komunikasi yang dilakukan pun tidak melulu hanya sebatas masalah personal ya kalau ingin berkomunikasi secara langsung dengan atasan. Dalam hal masalah pekerjaan pun, para staf bisa berkomunikasi secara langsung dengan manajer dan supervisor. Dan atasan pun pasti mau mendengarkan curhat atau keluhan para staf dengan terbuka dan rileks. Jadi kalau di *Front Office* sendiri tidak ada batasan- batasan mengenai siapa- siapa yang boleh berkomunikasi dengan manajer dan supervisor, karena kami beranggapan bahwa kami semua adalah teman dan rekan kerja. Memang kedudukan sebagai manajer, supervisor, dan staf tentu ada perbedaan dan batasan- batasan yang tidak boleh dilanggar, meskipun sedekat atau seakrab apa kita dengan atasan. Tentu kita juga harus menghormati mereka selaku atasan, tetapi untuk masalah komunikasi saya rasa manajer dan supervisor kami orangnya terbuka dan mau menerima siapa saja yang ingin curhat dengan mereka.

- A: Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam *Front Office Department* dan siapa yang mendominasi setiap pengambilan keputusan?
- B: Kalau mengenai pengambilan keputusan, pastinya manajer akan selalu mendominasi, tetapi sebelum keputusan itu dibuat, manajer tidak menolak adanya masukan atau pendapat dari bawahannya. Atasan pasti akan terlebih dahulu menanyakan pendapat dari para staf mengenai keputusan yang akan dibuatnya, karena bagaimana pun juga para staf lah yang bekerja di lapangan dan mereka lebih mengetahui keadaan lapangan dibandingkan manajer yang lebih sering bekerja di dalam ruangnya. Manajer tidak akan membuat keputusan tanpa mempertimbangkan masukan dari para staf terlebih dahulu, walaupun manajer lah yang nantinya menentukan keputusan yang paling tepat

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

dan sesuai. Jadi, belum pasti keputusan yang dibuat itu adalah keputusan dari manajer sendiri, karena mungkin saja keputusan tersebut berasal dari masukan dari para staf yang telah didiskusikan dan dipertimbangkan segala sesuatunya. Bukan tidak mungkin manajer mengubah keputusan awal yang telah dibuatnya karena mempertimbangkan dan menerima masukan dari para staf. Jadi kalau di *Front Office Department* sendiri, manajer dan supervisor memang memegang kekuasaan untuk mengambil keputusan, tetapi mereka juga mau mendengarkan saran dari bawahan, bahkan mereka sendiri yang menganjurkan kepada bawahan untuk mengutarakan ung- uneg atau apapun juga apabila ada suatu hal yang kurang disukai mengenai atasannya.

- A: Menurut Anda, sebagai staf, bagaimana hubungan antara atasan (manajer dan supervisor) dengan para staf sebagai bawahannya?
- B: Hubungan antara atasan dengan bawahan di *Front Office* menurut saya sangat nyaman, tidak terlalu formal, dan juga tidak terlalu longgar. Atasan dan para staf bisa serius, santai, bercanda bersama, dan juga saling berbagi (*sharing*) sekaligus. Bebas tetapi juga harus tetap menghormati atasan dan tidak melanggar batasan- batasan, misalnya tidak menyinggung perasaan atasan, tidak kurang ajar, dll, karena sesantai- santainya kita dengan atasan, masih tetap ada batasan antara atasan dengan bawahan dan kita harus tetap menghormati atasan. Kalau hubungan dengan *General Manager*, tentu berbeda. Hubungan yang personal antara GM dengan bawahan saya rasa tidak ya, karena GM yang sekarang ini lebih sering bekerja di belakang layar sehingga untuk komunikasi dengan bawahan sangat jarang sekali, begitu pula dengan kita sebagai bawahannya. Mungkin hal tersebut dikarenakan beliau adalah GM baru dan kita belum terlalu akrab dengan beliau, sehingga sangat sulit untuk membangun hubungan yang personal, bahkan komunikasi secara langsung. Entah itu karena faktor sifat, atau memang kepribadiannya seperti itu, menurut saya GM yang sekarang ini sangat jauh berbeda dengan GM yang sebelumnya yang sangat baik dalam hal bersosialisasi dengan

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

bawahannya. Tapi semua ada sisi positif dan negatifnya, karena dengan sifat GM sekarang yang terorganisir dan perfeksionis, serta peraturan yang lebih ketat, kita juga bekerja lebih fokus karena memang mendapatkan tekanan yang lebih berat dari atasan.

- A: Bagaimana pendapat Anda mengenai kepribadian atasan (GM, manajer, dan supervisor)?
- B: Menurut saya, GM memiliki kepribadian yang sangat keras, sangat ketat, perfeksionis, dan kurang mau menerima pendapat bawahannya. Beliau sangat jarang bahkan tidak pernah bersosialisasi dengan para staf meskipun sebatas masalah pekerjaan. Kita sebagai bawahan tentunya juga akan takut ya untuk berkomunikasi langsung dengan beliau. Sedangkan kepribadian manajer *Front Office Department*, menurut saya beliau adalah orang yang sabar, mau menerima masukan dari bawahannya, santai, dan memiliki semangat belajar yang tinggi mengenai suatu hal yang baru, sehingga beliau dapat memberikan informasi yang sejelas- jelasnya kepada bawahannya jika ada informasi baru yang harus segera diketahui bawahan. Sebagai seorang manajer, beliau tentu mendapat tekanan (*pressure*) dari atasannya, yaitu *General Manager*, dan dengan adanya tekanan itu maka sedikit banyak mempengaruhi terhadap mood beliau kepada bawahan. Apalagi dengan GM yang selalu memberikan tekanan dan target yang sangat tinggi seperti sekarang ini, beliau menjadi lebih sering terbawa emosi dan juga berdampak kepada bawahannya. Karena GM memberi *pressure* kepada manajer, maka mau tidak mau manajer juga akan memberi *pressure* itu juga kepada bawahan agar bisa mencapai target yang diinginkan. Lalu dengan supervisor, juga mirip dengan manajer ya pada dasarnya, karena supervisor kami memiliki kepribadian yang menyenangkan, ramah, pintar bersosialisasi, dan yang terpenting bersedia membantu para staf saat menghadapi masalah. Supervisor akan tanpa ragu- ragu menolong dan bertanggung jawab apabila terjadi suatu masalah yang bisa ia tangani.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

A: Dengan kepribadian atasan yang seperti tersebut, bagaimana dampak/pengaruhnya terhadap komunikasi atasan ke bawahan?

B: Tentu saja ada pengaruhnya ya karena kita akan menjadi sangat kurang bahkan jarang sekali berkomunikasi dengan GM dan begitu pula sebaliknya, karena komunikasi yang beliau lakukan hanya sebatas melalui memo itu saja apabila itu berkaitan dengan kepentingan yang bersifat formal. Satu- satunya saat di mana kita bisa berkomunikasi secara langsung dengan GM adalah pada saat *staff gathering*, karena pada saat itu staf bisa memberikan pendapat, mengeluarkan uneg- uneg kepada GM, dan menyampaikan kritik juga. Lalu dengan kepribadian manajer dan supervisor yang terbuka dan lebih personal dengan para staf, tentu juga akan memberikan dampak pada komunikasi atasan ke bawahan. Komunikasi terasa lebih nyaman, santai, lancar, dan berjalan dua arah. Kita sebagai bawahan juga bisa menyampaikan pendapat tanpa perlu takut- takut, karena atasan kita pasti menerima segala masukan/ pendapat dari kita. Komunikasi juga dapat dilakukan secara terbuka sebagai sesama rekan kerja. Sebagai atasan, mereka dapat melihat dan peka terhadap keadaan para stafnya, dan tidak berbuat semena- mena, sehingga komunikasi yang lancar itu akan membawa dampak yang baik pula dalam hubungan atasan bawahan yang personal.

A: Bagaimana mengenai sistem aturan dan kebijakan yang ada di dalam *Front Office Department*?

B: Sistem peraturan dan kebijakan yang ada di *Front Office Department* sudah sangat jelas secara tertulis, jadi jika kita melakukan kesalahan tentu akan diberi hukuman, tetapi atasan terlebih dahulu meminta penjelasan dari staf yang bersangkutan atas kesalahan yang diperbuatnya itu sebelum memberi hukuman.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

A: Lalu, bagaimana dampak sistem aturan dan kebijakan yang seperti itu terhadap komunikasi dari atasan ke bawahan?

B: Menurut saya, dengan adanya sistem seperti itu, kami merasa lebih enak, lebih adil, dan lebih tertata. Kita sebagai bawahan juga akan lebih dihargai karena atasan tidak langsung menerima mentah- mentah mengenai suatu kejadian/ permasalahan, tetapi terlebih dahulu mencari tahu ada apa di balik kejadian tersebut. Dan itu menurut saya, sangat adil sekali. Lalu dampaknya terhadap komunikasi atasan ke bawahan, komunikasi tidak terasa kaku lagi, karena semuanya, baik atasan dan bawahan bisa mengutarakan apapun yang sebenarnya, para staf juga tidak takut untuk membela diri apabila memang tidak bersalah dan berhak memberi penjelasan mengenainya. Dengan sikap atasan yang juga mau tahu alasan para stafnya, maka komunikasi yang ada akan semakin terbuka dan menyenangkan. Komunikasi yang baik akan tercipta apabila kedua belah pihak bisa saling menerima dan bisa menempatkan diri di posisi pihak yang lainnya itu.

A: Kalau secara keseluruhan di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya ini, bagaimana dampak sistem aturan dan kebijakan yang ada terhadap komunikasi dari atasan (GM) ke bawahan (manajer dan para staf)?

B: Dengan manajemen yang baru ini, sistem aturan dan kebijakan bertambah banyak dan menjadi semakin ketat. Kita sebagai bawahan juga jarang sekali berkomunikasi dengan GM, begitu pula sebaliknya, dalam berkomunikasi pun hanya terbatas seputar hotel saja. Sedangkan kalau komunikasi mengenai hal- hal lainnya itu tidak pernah ya karena sistem aturan yang lebih ketat sekarang ini. Kepribadian atasan yang seperti itu tentunya juga akan mempengaruhi sistem aturan dan kebijakan yang dibuatnya juga.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

A: Mengenai komunikasi dengan staf dari departemen lain, bagaimana atasan (manajer dan supervisor) melakukannya?

B: Komunikasi dengan staf dari departemen lain itu tidak dapat dihindarkan karena kita berkerja sebagai satu kesatuan dan dalam bidang *hospitality* yang menuntut adanya keramah tamahan. Bagaimana kita bisa ramah dengan tamu kalau kita tidak ramah dengan teman/ sesama rekan kerja kita sendiri. Dan jika kita malakukan kesalahan yang berkaitan dengan departemen lain, kita terlebih dahulu menyampaikan pada supervisor kita, dan nanti baru supervisor yang menyampaikan kepada supervisor/ manajer dari departemen lain tersebut. Begitu pula dengan atasan (manajer/ supervisor) juga sering berkomunikasi dengan staf departemen lain, misalnya mereka tidak mengerti mengenai promo harga makanan yang terbaru, maka atasan akan bertanya sendiri ke departemen lain, baik kepada staf *F&B Department* atau pun langsung kepada manajer departemen. lain. Menurut saya, komunikasi atasan dengan staf dari departemen lain, baik dengan sesama manajer dan supervisor, maupun dengan para staf, sudah cukup bagus dan belum pernah sampai ada kejadian yang menimbulkan perselisihan. Meskipun ada kesalahan paham yang kecil, tapi harus diselesaikan secara kekeluargaan. Biasanya salah paham yang sering terjadi dengan bagian *Housekeeping* dan *F&B Department* mengenai seputar ketersediaan kamar ataupun harga makanan bagi tamu. Kesalah paham sekecil apapun pasti akan mempengaruhi pada komunikasi yang terjadi, jadi harus secepat mungkin diselesaikan baik- baik. Maka, dapat dikatakan kalau manajer dan supervisor tidak mengurangi atau bahkan menghindari komunikasi dengan staf dari departemen lain meskipun memiliki perbedaan kepentingan dengan departemen yang lain.

A: Bagaimana dampak hal tersebut terhadap komunikasi organisasi secara keseluruhan di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya?

B: Dengan sikap atasan, dan juga para staf yang mau berkomunikasi dengan para staf dari departemen lain, maka secara keseluruhan komunikasi akan berjalan

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

lancar dengan sendirinya, karena tidak ada yang ditutup- tutupi dan dengan terbuka berkomunikasi dengan sesama staf, meskipun dari departemen yang lainnya. Tidak ada batasan mengenai dengan siapa kita boleh berkomunikasi, dan dengan siapa kita harus mengurangi komunikasi. Selama saya bekerja di hotel ini (sejak hotel baru dibuka), saya belum menemui ada manajer yang begitu egois dan menolak untuk berkomunikasi dengan staf lainnya karena ia seorang manajer atas atasan. Jika ada sesuatu hal yang belum dimengerti oleh manajer ataupun juga supervisor, mereka tidak merasa gengsi untuk bertanya langsung kepada bawahan, meskipun itu para staf dari departemen lain. Dan begitu pula sebaliknya, bawahan juga bisa langsung berkomunikasi dengan manajer dan supervisor. Komunikasi berjalan dua arah. Jadi, dengan demikian, komunikasi organisasi secara keseluruhan saya rasa sudah cukup baik dan kami bekerja sebagai satu tim yang memiliki kesamaan tujuan dan kepentingan, yaitu untuk hotel.

- A: Menurut Anda, bagaimana atasan (manajer dan supervisor) dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya?
- B: Informasi yang disampaikan oleh atasan tidak selalu dan pasti diterima dengan jelas oleh bawahannya, apalagi bila informasi tersebut berasal dari orang lain, misalnya *General Manager*, ada kemungkinan atasan juga kurang memahami maksud/ arti dari informasi yang disampaikan, lain halnya dengan informasi yang berasal dari manajer atau supervisor sendiri. Mereka pasti mengetahui benar apa maksud/ arti dari pesan yang disampaikan. Seperti contohnya, informasi mengenai A-Club dulu yang mana kita sebagai staf masih kurang memahami secara mendalam tentang A-Club tersebut karena kurang informasi juga dari atasan, dan pernah juga manajer memberikan penjelasan yang salah sehingga kita para staf juga melakukan kesalahan dalam memasukkan *point* A-Club para tamu. Manajer juga selalu membuka diri terhadap informasi, saran dan kritik yang disampaikan oleh para staf, karena yang berada di lapangan secara langsung adalah kita para staf,

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

sedangkan manajer hanya bisa membayangkannya saja. Komunikasi kami berjalan dua arah, kita membutuhkan manajer dan supervisor untuk mendapatkan informasi, dan atasan juga membutuhkan kita untuk mencari tahu apa yang terjadi di lapangan dan apa yang terbaik bagi para tamu. Atasan berkomunikasi dengan para staf untuk mencari tahu pertanyaan- pertanyaan yang sebelumnya mungkin tidak pernah terbayangkan olehnya karena tidak berada di posisi staf. Jadi dalam menyampaikan informasi, atasan pasti berusaha mencari tahu jawaban dari apa yang nantinya akan ditanyakan para staf dan berusaha memberikan penjelasan dengan tepat, sehingga tidak mengakibatkan kesalahan fatal bagi para staf yang bekerja secara langsung berhadapan dengan para tamu hotel.

- A: Apakah dalam penyampaian informasi tersebut dilakukan secara tepat waktu (tidak menunda penyampaian informasi kepada para staf) dan terbuka?
- B: Menurut saya, kalau menyampaikan informasi, biasanya disampaikan oleh atasan pada saat itu juga agar para staf juga segera mengetahuinya, tetapi kalau ada pertanyaan dari para staf yang sulit untuk dijawab atau masih ragu untuk memberikan jawaban pada saat itu juga, atasan biasanya menunda jawaban tersebut dan berusaha mencari tahu jawaban yang benar dan tepat. Hal ini menurut saya wajar ya karena atasan akan menghindari memberikan jawaban yang cepat tetapi belum pasti kebenarannya. Tapi, segala pertanyaan dan pendapat kita bisa diterima kok oleh atasan. Dan apabila atasan sudah terlanjur memberikan informasi yang salah kepada staf, atasan juga mau meminta maaf dan mengakui kesalahannya tersebut meskipun dengan sedikit bercanda, dan tidak serta- merta memarahi staf yang memberitahu atasan bahwa ia salah informasi. Lalu dalam memberikan informasi kepada para staf, atasan juga melakukan secara terbuka. Selama informasi tersebut memang diperuntukkan bagi staf semuanya pasti akan diinformasikan, tetapi juga pasti ada pemilahan atau penyeleksian informasi mana yang tidak perlu disampaikan kepada staf.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

A: Bagaimana sikap dan respon atasan (manajer dan supervisor) terhadap saran dan kritikan dari bawahan?

B: Atasan kami bisa menerima segala saran dan kritik dari bawahan, yang mana biasanya dalam *briefing* setiap hari, para staf bisa menyampaikan pendapat, dan juga kritikan mengenai keputusan beliau jika dirasakan kurang tepat, dan kemudian didiskusikan bersama- sama dengan para staf yang lainnya juga. Mengenai kritik, itu semua tergantung bagaimana cara kita menyampaikan kritik tersebut kepada atasan, karena sebagai atasan, mereka tentu mempunyai ego juga ya, dan tidak mau terlihat lebih rendah dari bawahannya. Jika kita menyampaikan kritikan tersebut dengan cara yang “menggurui”, tentu saja mereka akan merasa sakit hati, tetapi bila disampaikan dengan baik, mereka pasti bisa menerimanya. Terutama dalam *Front Office Department* ini, atasan bisa menerima saran dan kritik dari bawahannya. Bahkan mereka juga memperhatikan apa yang kita sampaikan tersebut, untuk kemudian didiskusikan bersama. Misalnya, dalam *appraisal*, itu adalah salah satu saat dimana kita sebagai staf bisa menilai atasan, dan atasan juga akan menilai cara kerja kita. Di saat tersebut, kita bisa memberikan kritik kepada atasan secara pribadi dan nanti atasan pasti akan mendiskusikannya dengan kita. Mereka akan menanyakan apa- apa saja yang dianggap kurang dari kinerja dan juga sikap mereka sebagai atasan selama ini, dan kita bisa secara lugas menyampaikannya tanpa perlu merasa sungkan atau takut kalau nanti atasan akan merasa sakit hati dan marah.

A: Seberapa besar ego atau prestise yang dimiliki oleh atasan dan bagaimana peran ego atau prestise tersebut dalam komunikasi dari atasan kepada bawahan?

B: Kalau Pak Edy, sebagai manajer, menurut saya beliau juga memiliki ego ya, dan itu cukup terlihat. Tetapi menurut saya itu juga dimiliki oleh para manajer dari departemen lain, karena mungkin posisi mereka sebagai manajer yang harus dihormati, jadi apabila kita sebagai para staf ingin mengkritik manajer,

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

harus dipikirkan berulang kali secara matang bagaimana cara penyampaiannya, apa yang nanti akan disampaikan, dll. Pak Edy sendiri orangnya bisa menerima kritikan dari para staf, dan beliau sendiri yang menganjurkan para staf untuk selalu mengutarakan uneg- uneg apabila ada yang kurang berkenan dari manajer mereka, dan itu akan didiskusikan secara personal (*face-to-face*) dengan staf yang bersangkutan. Sedangkan, supervisor (Pak Hassan) juga sama. Ia juga mau menerima kritikan dari para staf, dan tidak egois. Ia lebih condong sebagai teman bagi para staf, dibandingkan atasan. Tetapi, ia juga bisa berperan sebagai atasan bila sedang serius dan juga bisa memarahi staf yang melakukan kesalahan. Jadi santai- santainya atasan, mereka juga pasti punya yang namanya ego sebagai atasan dan ingin dihormati oleh bawahannya, dan yang jadi masalahnya hanya seberapa besar tingkat ego atau prestise tersebut dalam diri setiap manajer.

- A: Bagaimana cara atasan memperhatikan kebutuhan para staf akan informasi terbaru?
- B: Kebanyakan, manajer akan membayangkan kira- kira para stafnya ingin diberi informasi mengenai apa saja, dan beliau juga akan melakukan survei dengan bertanya kepada staf sendiri mengenai apa saja yang dibutuhkan staf, apa saja yang terjadi dengan tamu, dan apa yang diperlukan staf untuk dapat menanganinya. Biasanya manajer dan supervisor akan menanyakan hal- hal seperti itu dalam *appraisal*. Dalam *appraisal* tersebut kedua belah pihak, baik atasan dan staf harus menyampaikan segala sesuatunya secara terus terang (blak- blakan), manajer akan menilai kinerja kita sebagai staf, dan begitu pula sebaliknya kita bisa menilai kinerja atasan dan apa kekurangannya. *Appraisal* itu merupakan salah satu sarana komunikasi antara atasan dengan bawahan secara personal, dan dalam *appraisal* itu juga atasan bisa mengetahui apa yang dirasakan oleh para staf, dan apa yang dibutuhkan oleh staf di lapangan.

Lampiran 5: Transkrip Wawancara II (sambungan)

A: Seberapa sering *appraisal* tersebut diadakan?

B: *appraisal* itu biasanya diadakan setahun sekali, di akhir kontrak kerja para staf, dan dari *appraisal* itu nantinya yang bisa menentukan apakah staf tersebut akan diperpanjang kontrak kerjanya, apakah tetap bekerja di departemen yang sama, berapa kenaikan gaji yang akan diterima,dll. Hasil *appraisal* itu akan didiskusikan langsung dengan bagian HRD dan *General Manager*, untuk menentukan apakah akan diperpanjang atau dihentikan kontrak kerjanya.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III

Interviewer : Natalia (A)

Interviewee : HS (B)

Jabatan : supervisor *Front Office Department* dan GSA

Waktu *interview* : (Minggu, 02 Agustus 2009, pk. 14.00 WIB)

A: Menurut Bapak, bagaimana komunikasi organisasi secara keseluruhan di Hotel Mercure Grand Mirama ini?

B: Proses komunikasi di hotel ini berjalan berdasarkan struktur organisasi yang ada, yaitu dari *General Manager* ke HOD (*Head of Department*) lalu langsung ke level supervisor, dan supervisor yang nantinya menyampaikan langsung ke para staf. Komunikasi yang dilakukan bisa berupa internal memo yang secara tertulis, dan secara lisan juga dalam *briefing* pagi yang dilakukan bersama GM baik secara verbal dan non verbal. Sejauh ini saya belum melihat ada hambatan yang berarti ya dalam proses komunikasi organisasi secara keseluruhan di hotel ini karena semua informasi yang disampaikan oleh atasan, biasanya terus menerus diulang kepada bawahan agar mereka dapat terus mengingat informasi tersebut. Komunikasi dari GM sendiri biasanya harus melalui level HOD terlebih dahulu, beliau memanggil para HOD untuk melakukan *briefing* bersama dan menyampaikan informasi penting. Kemudian para HOD akan menyampaikan kepada para asistennya (jika ada) dan juga kepada supervisor, untuk segera disampaikan kepada level terbawah, yaitu para staf. Informasi yang disampaikan oleh GM sendiri biasanya berupa tulisan (*internal memo*) yang selalu disampaikan secara formal, dan begitu pula dari HOD/ manajer kepada supervisor dan para staf. Terkadang informasi juga diberikan oleh GM dalam bentuk lisan, tetapi itu juga pasti dibuat catatan (*note*) dan *summary* oleh sekretaris GM dan para manajer juga pasti menuliskan informasi tersebut dalam *log book* mereka sendiri. Hal ini bertujuan untuk menghindari adanya kelewatan informasi atau lupa informasi apa yang telah disampaikan oleh GM.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

A: Bagaimana proses komunikasi dari manajer ke supervisor dalam *Front Office Department* sendiri?

B: Kalau dari manajer, komunikasi dilakukan dalam dua bentuk. Yang pertama dalam bentuk *briefing* yang dilakukan setiap akhir shift, yang mana komunikasi dilakukan secara lisan mengenai kejadian apa saja yang terjadi dalam hari itu. Dan yang kedua yaitu dalam bentuk tertulis, berupa memo, misalnya mengenai kebijakan- kebijakan baru dalam *Front Office Department* seperti perubahan harga kamar saat liburan, yang harus dibuat dalam bentuk tertulis oleh manajer agar dapat disampaikan dan ditempel di *log book* para staf.

A: Lalu, bagaimana dengan proses komunikasi dari supervisor ke para staf?

B: Supervisor melakukan komunikasi dengan para staf kebanyakan dalam bentuk lisan, tetapi terkadang juga secara tulisan, yang bisa diinformasikan melalui *log book* atau internal memo yang memang diperuntukkan khusus bagi para staf *Front Office Department*. Jadi, semua staf di *Front Office* bisa mengaksesnya di komputer masing- masing. Supervisor melakukan komunikasi yang sekiranya paling mudah dipahami dan dicerna oleh para staf itu sendiri, baik secara lisan dan tulisan. Kalau secara lisan biasanya supervisor menyampaikan informasi melalui *briefing* atau *training*, dan secara tulisan dalam bentuk internal memo yang mudah dipahami dan memang sesuai kebutuhan para staf. Jadi percuma saja jika kita membuat banyak memo tetapi para staf sendiri tidak membutuhkan informasi tersebut pada saat itu, para staf nantinya akan merasa bingung juga karena mendapat terlalu banyak informasi.

A: Jenis informasi apa yang biasanya dikomunikasikan dari atasan (manajer dan supervisor) kepada para staf?

B: Kalau dari manajer itu biasanya melakukan komunikasi lisan dengan supervisor mengenai kejadian- kejadian di hari itu, misalnya mengenai

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

kunjungan tamu VIP yang harus segera dipersiapkan penyambutannya. Manajer akan langsung memberitahu supervisor mengenai kedatangan tamu tersebut dan memberi instruksi agar supervisor menyampaikan kepada para staf untuk penyambutannya bila memang diperlukan, dan harus dipastikan segala sesuatunya sudah beres sebelum tamu tersebut sampai ke hotel.

Sedangkan dari supervisor lebih banyak mengenai hal yang bersifat operasional saja di lapangan, misalnya ada masalah dengan tamu dan bagaimana mengatasinya, atau ada kebijakan- kebijakan khusus untuk mengatasi tamu dengan permasalahan tertentu, supervisor akan mengadakan *training* untuk para staf agar mereka dapat mengerti bagaimana harus bertindak di kemudian hari jika mengalami kasus serupa, sedangkan informasi tertulis biasanya hanya digunakan sebagai pedoman bagi para staf agar mereka tidak kebingungan saat memberi informasi kepada tamu. Karena supervisor yang berkerja bersama para staf di lapangan, maka biasanya supervisor memberikan pengarahan kepada staf secara lisan agar mereka dapat lebih tenang dan berkembang dalam pekerjaannya. Informasi yang disampaikan biasanya tidak hanya berupa tugas- tugas dan perintah kepada bawahan saja, tetapi juga informasi penting mengenai hotel yang wajib diketahui oleh semua staf.

- A: Bagaimana dengan hambatan yang ada dalam proses komunikasi dari atasan ke bawahan?
- B: Biasanya paling sering kalau dalam komunikasi secara lisan ya, orang mudah lupa bila informasi tidak dicatat (secara tertulis), karena tidak semua staf dapat mengingat pesan yang disampaikan dengan baik. Terkadang ada staf yang sedang tidak fokus/ konsentrasi, merasa terlalu banyak informasi yang diberikan sehingga banyak yang terlewatkan atau bahkan lupa, terlalu banyak mikir dan terlalu banyak kegiatan, sehingga mereka tidak fokus dan gampang lupa. Jadi tetap harus disertai dengan tulisan, meskipun itu hanya berupa catatan kecil saja. Sedangkan informasi secara tertulis akan lebih

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

memudahkan untuk diingat karena dapat ditempel di *log book* dan *notice board* FO yang mana meskipun para staf lupa, mereka dapat melihat lagi informasi tersebut. Jadi resiko untuk lupa dapat lebih diminimalisir.

A: Bagaimana peranan hirarki/ struktur organisasi dalam komunikasi dari manajer ke supervisor?

B: Manajer biasanya melakukan komunikasi dengan bawahannya sesuai struktur organisasi yang ada, yaitu melalui supervisor terlebih dahulu dan kemudian supervisor yang menyampaikan kepada para staf berdasarkan instruksi dari manajer. Manajer selalu menyampaikan informasi kepada supervisor terlebih dahulu, kecuali jika memang keadaan mendadak yang mengharuskan manajer langsung menyampaikan kepada para staf, misalnya masalah pribadi yang penting dan harus segera di-*follow up*, masalah penjemputan tamu, dll, maka manajer akan langsung berkomunikasi sendiri dengan staf, tidak melalui supervisor terlebih dahulu. Kejadian di lapangan yang mengharuskan manajer berkomunikasi tidak sesuai dengan hirarki organisasi memang pernah terjadi, tetapi itu jarang, karena manajer pasti melalui tahapan supervisor terlebih dahulu. Jadi manajer memang selalu berpedoman pada struktur organisasi yang ada dalam berkomunikasi dengan bawahannya, yang mana melalui level supervisor untuk menyampaikan informasi bagi staf.

A: Lalu bagaimana peranan hirarki/ struktur organisasi dalam komunikasi dari supervisor ke para staf?

B: Ya sebagai supervisor, juga harus selalu berpedoman kepada struktur organisasi yang ada, di mana supervisor sendiri juga memiliki atasan, yaitu manajer yang memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan, karena memang manajer yang memiliki kekuasaan sebagai atasan untuk memutuskan suatu hal. Maka supervisor biasanya menginformasikan kepada manajer terlebih dahulu sebelum memberi keputusan kepada staf. Dengan adanya hirarki tersebut, ada batasan- batasan mengenai pemegang kekuasaan

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

untuk memutuskan suatu hal dan itu memang harus dipatuhi. Tapi, bisa juga para staf melakukan komunikasi langsung dengan manajer, meskipun itu sebenarnya salah karena tidak sesuai dengan struktur organisasi yang ada, misalnya staf tersebut merasa tidak puas dengan informasi yang diberikan oleh supervisor. Ia dapat bertanya langsung kepada manajer mengenai kejelasan informasi tersebut. Sebelum staf berkomunikasi langsung dengan manajer, harus ada alasan yang jelas dulu mengapa ia ingin berkomunikasi langsung dengan manajer tanpa melalui supervisor terlebih dahulu, apakah itu hal yang bersifat pribadi, ataukah ada alasan lainnya.

A: Menurut Pak Hassan sebagai supervisor, bagaimana peranan atau posisi sebagai manajer dalam komunikasi ke bawah?

B: Saya melihat bahwa semuanya sudah berjalan baik ya, manajer berperan sangat besar karena ia berperan sebagai mediator antara manajemen dengan para staf, dan sebagai pengarah bagi staf mengenai apa saja yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan kapan. Peranan Pak Edy sebagai manajer *Front Office* juga tidak menghalangi beliau untuk berkomunikasi dengan bawahannya. Kita semua di sini saling respek, menghargai posisi masing-masing, para staf juga bisa langsung berkomunikasi dengan manajer tanpa perlu merasa sungkan atau takut meskipun beliau adalah atasannya, karena semuanya saling menghargai hak-hak dan posisi masing-masing.

A: Bagaimana dengan posisi atau kedudukan sebagai supervisor sendiri dalam komunikasi dengan para staf?

B: Kedudukan supervisor disini adalah sebagai mediator komunikasi antara manajer dengan para staf, baik itu komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah. Supervisor harus memposisikan dirinya sebagai separo staf dan separo juga sebagai pimpinan, karena ia juga menjadi pimpinan bagi para staf di lapangan. Ia juga ikut urusan manajemen bersama manajer, dan juga ikut

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

urusan operasional bersama para staf secara langsung di lapangan, serta harus objektif bagaimana memposisikan diri sebagai wakil dari manajemen dan juga sebagai staf. Supervisor menyampaikan informasi dari manajer kepada para staf, dan juga informasi dari para staf kepada manajer. Jadi saya rasa kedudukan Pak Edy sebagai manajer dan juga kedudukan saya sebagai supervisor tidak menjadi suatu halangan dalam komunikasi dengan para staf, karena semuanya sesuai struktur organisasi yang ada memiliki kewajiban dan tugas sendiri (*job desk*), sehingga tidak saling melampaui apa yang bukan menjadi kapasitasnya.

A: Di *Front Office Department* sendiri, bagaimana batasan- batasan mengenai siapa yang boleh berkomunikasi secara langsung dengan manajer dan supervisor?

B: Tidak ada batasan dalam berkomunikasi dengan manajer, siapa- siapa yang boleh berkomunikasi dengan manajer secara langsung dan siapa yang tidak. Kami semua sangat terbuka bila bawahan ingin berkomunikasi secara langsung dengan atasannya, misalnya *bellboy* ingin berkomunikasi langsung dengan manajer, itu boleh saja kok. Mereka bebas berkomunikasi dengan manajer dan supervisor. Namun ada masalah- masalah tertentu yang mana dapat didiskusikan dengan manajer dan mana yang didiskusikan dengan supervisor, ada batasan- batasan khusus dengan melihat masalah mana yang menjadi kekuasaan manajer dan mana yang bisa diatasi oleh supervisor. Tapi pada dasarnya semuanya bisa saling berkomunikasi karena kita sebagai satu tim yang bekerja sama di sini.

A: Bagaimana mengenai pengambilan keputusan di *Front Office Department*?

B: Apabila keputusan tersebut berkaitan dengan masalah yang bersifat *managerial* seperti penentuan harga kamar dan beberapa kebijakan lainnya, maka pengambilan keputusan didominasi oleh manajer sendiri. Tetapi bila masalah berkaitan dengan operasional hotel dalam keseharian, maka

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

supervisor bisa juga ikut mengambil keputusan yang dominan, terutama untuk keputusan yang perlu diambil secepatnya dan bersifat mendadak di lapangan. Sedangkan untuk para staf sendiri, kita sebagai atasan sudah memberikan informasi terlebih dahulu mengenai sejauh mana kekuasaan seorang staf untuk mengambil keputusan, apakah hal tersebut bersangkutan dengan managerial hotel dan memberi dampak cukup besar untuk manajemen hotel, maka harus didiskusikan dengan atasannya yaitu supervisor kalau pada saat itu manajer sedang tidak berada di tempat. Selalu ada batasan-batasannya bagi para staf apakah memang wewenangnya untuk mengambil keputusan atau tidak. Meskipun manajer dan supervisor sedang tidak berada di tempat, staf bisa berdiskusi dengan *Manager on Duty* (MOD) yang sedang bertugas pada saat itu. Jadi, seorang staf tidak bisa mengambil keputusan sendiri melebihi apa yang memang menjadi kapasitasnya.

- A: Selanjutnya mengenai hubungan atasan dengan bawahan, bagaimana hubungan antara manajer dengan supervisor sendiri?
- B: Sangat harmonis ya menurut saya. Hubungan manajer dan supervisor bersifat formal dan juga informal, dan keduanya saya rasa cukup seimbang. Secara informal misalnya manajer selalu berkomunikasi dengan supervisor mengenai kejadian apa yang terjadi pada hari itu dalam operasional hotel. Dan secara formal melalui memo, yang menginformasikan mengenai apa saja yang harus dilakukan supervisor pada saat itu, ditulis semua dalam catatan. Kalau secara informal lebih seperti bincang- bincang biasa mengenai bagaimana kinerja staf dan apa saja yang dirasakan kurang dari para staf. Manajer harus selalu mengkomunikasikan hal tersebut kepada supervisor, apalagi yang berkaitan dengan para staf, karena supervisor lah yang bekerja bersama dengan para staf di lapangan sehingga lebih memahami kinerja staf itu sendiri.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

A: Bagaimana hubungan supervisor dengan para staf?

B: Sejauh ini saya rasa tidak ada masalah. Namun, yang harus diperhatikan disini adalah bagaimana karakter dan watak dari para staf itu sendiri, yang mana pastilah berbeda antara satu dengan yang lainnya. Supervisor tidak bisa menggeneralisasikan bagaimana bersikap kepada para staf secara keseluruhan, jadi kita harus tahu bagaimana harus bicara dengan staf yang satu dan juga dengan staf lainnya, supaya mereka juga bisa mengerti dengan jelas apa yang kita sampaikan, karena masing- masing orang memiliki caranya tersendiri dalam memahami suatu hal. Kalau disamakan semua cara penyampaian informasi kepada semua staf, maka itu justru tidak efektif karena ada staf yang bisa menerima informasi tersebut dengan baik dan ada juga yang tidak atau setengah- setengah saja. Semuanya harus disesuaikan dengan watak, dan juga kemampuan mereka; ada yang bisa dengan cara halus/ kalem dan ada juga yang dengan cara sedikit dipaksakan dan diulang-ulang. Mungkin itu saja ya yang bisa menjadi kendala dalam hubungan dengan staf dan penyampaian informasinya. Hubungan yang formal dan informal juga harus disesuaikan dan sebisa mungkin seimbang, karena jika terlalu banyak bersifat formal maka para staf akan cenderung menganggap kita terlalu kaku dan serius.

A: Bagaimana dampak hubungan atasan bawahan yang seperti tersebut terhadap komunikasi ke bawah?

B: Menurut saya, dengan hubungan formal dan informal yang seimbang seperti itu, para staf dan juga atasan sendiri bisa melakukan tugas- tugas mereka sesuai dengan *job desk* yang telah ditentukan dengan baik dan melakukan kegiatan keseharian dengan baik. Ada saatnya komunikasi dilakukan secara formal, dan ada juga saatnya komunikasi dari atasan ke bawahan dilakukan secara informal. Semuanya disesuaikan dengan keadaan dan jenis informasi yang akan disampaikan.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

A: Berdasarkan supervisor, bagaimana cara manajer membangun hubungan dengan bawahannya?

B: Manajer akan melakukan komunikasi secara *face-to-face* yang bersifat lebih personal dengan para staf yang dianggap memiliki masalah dengan pekerjaannya, misalnya bekerja kurang maksimal. Dalam hal ini, manajer akan memanggil staf yang bersangkutan secara pribadi untuk berdiskusi bersama mengenai apa yang menjadi kendalanya dalam bekerja. Komunikasi dilakukan dari hati ke hati antara manajer dengan staf, dan secara personal. Di luar hal pribadi seperti itu, manajer sebagai atasan juga bersedia berkumpul bersama dengan bawahannya, misalnya piknik bersama di luar hotel, yang akan sangat membantu dalam hubungan secara personal dengan para staf. Jadi tidak hanya hubungan formal saja yang dilakukan, tetapi juga secara personal juga bisa dilakukan apabila memang diperlukan.

A: Apakah ada batasan- batasan dalam hubungan antara manajer dengan supervisor, dan supervisor dengan staf?

B: Semuanya harus kembali pada saling respek dan menghormati satu sama lainnya. Jika di dalam lingkungan kerja, kita harus menghormati manajer sebagai *Head of Department*, sedangkan di luar lingkungan kerja kita juga menghormati manajer sebagai orang yang lebih tua tetapi juga bisa sebagai teman yang bisa diajak berbagi (*sharing*). Kalau hubungan saya sebagai supervisor dengan para staf, saya dituntut harus bisa menjalin hubungan yang personal dengan para staf, misalnya dengan pergi bersama, sehingga bisa lebih memahami bagaimana watak para staf itu sendiri, yang nantinya dapat menentukan bagaimana kita harus bertindak terhadap mereka. Saya cukup tahu mengenai kehidupan para staf secara personal namun juga tidak terlalu mendalam, karena juga tidak mau mencampur adukkan masalah pekerjaan dengan masalah personal.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

A: Bagaimana mengenai sistem aturan dan kebijakan yang diberlakukan oleh manajer?

B: Peraturan- peraturan yang dibuat oleh manajer itu merupakan *job desk* bagi setiap staf yang harus dilakukan, ada standar operasional sendiri bagi para staf dan supervisor, bagaimana mereka harus melakukan tugasnya. Dan apabila kita sebagai bawahan melanggar, pasti ada sanksinya sendiri, baik berupa teguran ringan, dan juga secara tertulis yaitu surat pernyataan. Sistem aturan tersebut akan menjadi pedoman bagi manajer bagaimana kinerja para staf sendiri, apakah sudah sesuai atau tidak.

A: Bagaimana dengan sistem aturan dan kebijakan yang diberlakukan oleh supervisor ?

B: Sama juga dengan apa yang dilakukan oleh manajer, semua itu disesuaikan dengan standar operasional yang telah ada, apa saja tugas staf reservasi, GRO, dll. Berdasarkan standar operasional tersebut akan memudahkan supervisor untuk menentukan kebijakan apa yang dapat diambil, bagaimana kinerja staf. Ada juga aturan- aturan yang dibuat oleh supervisor berdasarkan keadaan di lapangan dan disesuaikan dengan tuntutan, namun itu tidak banyak juga. Tergantung dari masalah apa yang dihadapi, misalnya jika staf banyak membuat kesalahan, maka seorang manajer dan supervisor akan membuat kebijakan atau aturan- aturan baru. Jadi aturan yang ada harus fleksibel dan juga bersifat baku, disesuaikan dengan keadaan tetapi juga ada standar- standar yang harus dipatuhi. Dengan adanya sistem aturan dan kebijakan tersebut maka hubungan akan cenderung formal, tetapi juga bisa fleksibel karena aturan tersebut disesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi. Keputusan yang diambil haruslah bisa diterima oleh staf dan bisa dilakukan juga, serta sanggup menerima hukuman apabila ia melakukan kesalahan.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

- A: Bagaimana dampak/ pengaruh sistem aturan dan kebijakan tersebut dalam komunikasi ke bawah?
- B: Para staf sudah bisa mengerti sendiri ya dan juga bersikap profesional. Mereka tahu apa yang harus mereka perbuat dan tahu apa yang akan diterima bila melakukan suatu kesalahan. Komunikasi dari atasan ke bawahan juga akan lebih mudah karena semuanya sudah sesuai dengan standar operasional yang ada, apa yang harus dikomunikasikan ke staf reservasi, staf resepsionis, dll. Apabila mereka melakukan kesalahan, atasan, baik manajer dan supervisor juga bisa menentukan tindakan yang sesuai dengan standar yang berlaku. Anggap saja itu merupakan shock therapy bagi staf agar tidak mengulangi hal yang sama, dan atasan tidak hanya memberi sanksi tetapi juga memberi support agar staf tidak mengulangi kesalahan yang sama di kemudian hari
- A: Bagaimana komunikasi manajer dan supervisor dengan staf dari departemen yang lain?
- B: Kita sebagai satu tim harus selalu berkomunikasi dengan baik ya, misalnya manajer juga berkomunikasi dengan staf ataupun juga manajer *F&B Department* mengenai kesiapan makanan, dan juga dengan departemen *engineering, security, Housekeeping*, dll, baik secara formal dan informal. Dalam bentuk formal misalnya dikomunikasikan dalam bentuk tertulis (*group information*) mengenai persiapan apa saja yang harus dilakukan oleh masing- masing departemen. Semua memiliki tugas dan tanggung jawab sendiri- sendiri. Sedangkan informal dapat berupa komunikasi secara langsung dengan staf dari departemen lain apakah persiapan sudah dilakukan atau belum, dan juga diskusi dalam *briefing*. Biasanya *Front Office* sendiri seringkali berkomunikasi secara langsung dengan departemen *Housekeeping* untuk menanyakan mengenai kesiapan kamar. Manajer akan berkomunikasi dengan manajer dari departemen lain untuk urusan manajemen dan dalam urusan keseharian di lapangan, para supervisor lah

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

yang biasanya berdiskusi bersama untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Biasanya supervisor *Front Office* dengan supervisor *Housekeeping* yang saling berkomunikasi untuk mengurus kesiapan kamar tamu yang akan *check-in* pada hari itu.

A: Bagaimana bila menghadapi kesalah pahaman dengan staf departemen lain?

B: Kesalah pahaman itu adalah hal yang pasti terjadi ya, apalagi antara *Front Office* dengan *Housekeeping*. Tidak mungkin semuanya selalu berjalan lancar. Masalah yang sering dihadapi misalnya masalah kamar yang masih belum siap padahal tamu sudah menunggu cukup lama, masalah perlengkapan kamar yang belum lengkap, dan juga hingga ketidak nyamanan tamu di dalam kamar. Bila sudah terjadi kesalah pahaman itu, kita akan berdiskusi bersama mencari penyebab dan juga jalan keluarnya agar nanti tidak sampai terjadi hal yang serupa lagi. Meskipun ada masalah dan kesalah pahaman tapi komunikasi harus tetap berjalan.

A: Bagaimana dengan intensitas komunikasi dengan departemen lain?

B: Biasanya kita paling sering berkomunikasi dengan staf dari departemen *Housekeeping* karena bagian *Housekeeping* lah yang berurusan secara langsung dengan *Front Office* mengenai kamar para tamu. Intensitasnya itu sendiri tidak dapat dikurangi atau dihindari karena dengan komunikasi yang baik maka pekerjaan akan semakin lancar. Tidak ada batasan- batasan mengenai departemen mana yang boleh berkomunikasi langsung dan tidak.

A: Bagaimana proses penyampaian informasi yang dilakukan manajer ke supervisor?

B: Manajer dalam menyampaikan informasi kepada para staf tentu harus melalui supervisor terlebih dahulu. Tidak semua informasi disampaikan kepada supervisor dan staf. Ada informasi yang bisa disampaikan kepada staf semuanya, dan ada juga yang hanya disampaikan kepada supervisor saja.

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

Manajer menyaring terlebih dahulu informasi mana yang dapat disampaikan ke staf dan mana yang tidak, dan biasanya manajer akan melakukan diskusi dengan supervisor terlebih dahulu sebelum menyampaikan kepada para staf.

A: Bagaimana dengan proses penyampaian informasi yang dilakukan oleh supervisor ke staf?

B: Seperti yang telah saya jelaskan sebelumnya, informasi dari manajer tidak semuanya bisa disampaikan kepada para staf. Supervisor menyaring terlebih dahulu mana yang bisa disampaikan dan mana yang tidak, karena terkadang ada informasi tertentu yang hanya menjadi bagian antara manajer dengan supervisor. Staf hanya perlu diberitahu mengenai informasi- informasi yang berkaitan dengan operasional di lapangan, sedangkan untuk urusan managerial sendiri hanya manajer dan supervisor saja yang tahu, misalnya informasi mengenai kinerja staf yang hanya didiskusikan antara manajer dengan supervisor.

A: Apakah atasan (manajer dan supervisor) menyampaikan informasi secara tepat waktu?

B: Biasanya dan sebisa mungkin kami sampaikan pada saat itu juga, kecuali ada penundaan jika informasi tersebut tidak untuk saat ini juga, misalnya informasi untuk bulan depan. Tapi kalau informasi yang berkaitan dengan operasional secara keseharian selalu disampaikan secepatnya kepada para staf agar informasi tersebut tetap *update*. Apabila manajer tidak sedang berada di tempat atau cuti, maka supervisor yang akan menggantikan posisinya sementara untuk mengikuti *briefing*, supervisor akan berperan dalam pengambilan keputusan untuk sementara karena supervisorlah yang mengetahui keadaan operasional di *Front Office*, bukan orang lain. Pernah juga informasi mengalami penundaan saat manajer sedang tidak di tempat/ cuti, kami mendapat informasi dari bagian HRD jika sudah ada memo terbaru dari GM, pada saat itu kami sedikit tertinggal informasi, namun kami segera

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

menanyakan informasi tersebut kepada manajer via telepon dan jika manajer sedang cuti, pasti informasi yang diberikan oleh GM untuk semua departemen bisa juga diakses dari FO Admin (ada CC-nya) sehingga bisa juga kita membaca info dari FO Admin tersebut. Tetapi akses *internal e-mail* memang hanya dimiliki oleh manajer saja, sehingga bila manajer tidak berada di tempat bisa saja kita tidak dapat mengakses informasi. Seperti yang dulu pernah terjadi pada saat manajer cuti mendadak dan tidak ada seorang pun dari staf yang bisa mengerti bagaimana cara mengakses *internal e-mail* di tempat manajer, sehingga informasi mengenai perubahan harga kamar terbaru dari General Manager yang sebenarnya harus kita terima pada akhirnya tidak bisa tersampaikan karena informasi yang tidak dapat segera diakses itu, dan manajer memang kebetulan lupa tidak menginformasikannya kepada para staf. Jadi meskipun itu secara langsung bukan kesalahan kita para staf, tapi kita tetap dianggap salah karena terlambat mengetahui informasi penting dari General Manager.

- A: Bagaimana pendapat supervisor mengenai sikap manajer terhadap pendapat, saran, dan kritikan yang diberikan bawahan kepada manajer?
- B: Watak dan karakter dari manajer sendiri itu juga bermacam- macam, ada kalanya ia merasa marah bila dikritik, merasa gengsi karena sebagai atasan, tetapi semua itu masih dalam batas normal kalau menurut saya. Apabila dikritik oleh bawahannya beliau tidak sampai merasa dendam lalu langsung memecat si staf, karena sebagai atasan beliau juga harus mau bila dikritik oleh bawahannya. Pendapat dan juga kritikan dari bawahan apabila selama masih bisa dan dianggap dapat didiskusikan bersama, maka manajer akan membahasnya dalam *briefing*. Tetapi apabila staf ingin menyampaikannya secara personal, bisa langsung dengan komunikasi tatap muka dengan manajer dan juga melalui *e-mail* yang dimiliki oleh masing- masing staf, yang nantinya bisa dikirim langsung kepada manajer ataupun bahkan juga ke

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

manajemen hotel. Dengan *internal e-mail* seperti itu maka yang tahu masalahnya hanya manajer dengan si staf yang bersangkutan saja.

A: Bagaimana sikap supervisor terhadap pendapat, saran, dan kritik yang disampaikan oleh para staf?

B: Ya supervisor bersedia menerima segala pendapat dan juga kritikan dari staf, karena kita sebagai manusia semakin banyak dikritik maka akan semakin banyak tahu apa kekurangan kita. Saya pribadi lebih senang dikritik daripada hanya diam saja yang malah tidak bisa tahu apa-apa, tidak tahu apa yang harus dilakukan oleh seorang supervisor pada saat tidak sejalan dengan staf sebagai bawahannya. Oleh karena itu saya bersikap terbuka, mau menerima segala kritikan dari staf tanpa perlu merasa gengsi atau marah karena sebagai satu tim di mana supervisor sebagai wakil dari managerial dan juga operasional hotel, dan sebaiknya bersikap netral. Pendapat, saran dan kritikan dari para staf biasanya dilakukan dalam bentuk lisan, dan jarang berupa tulisan. Biasanya disampaikan secara langsung oleh staf, baik melalui *briefing* maupun secara *face-to-face* (personal), dan disesuaikan dengan karakter masing-masing staf karena ada staf yang tidak keberatan apabila ada saran dan kritik yang didiskusikan bersama dalam *briefing* bersama staf lainnya, tetapi ada juga yang lebih menghendaki secara personal dan privat.

A: Bagaimana ego atau prestise yang dimiliki oleh manajer sebagai atasan dalam komunikasi dengan bawahannya?

B: Manajer mementingkan ego, itu pasti pernah terjadi ya, karena terkadang manajer bersikap bahwa ia seorang manajer, sebagai atasan, yang harus dituruti oleh anak buah. Tapi itu semua juga masih dalam batas wajar juga dan terkontrol. Manajer mementingkan ego dan prestisenya sebagai atasan, misalnya dalam memutuskan suatu hal yang bersifat personal kepada para staf. Karena apabila hal tersebut bersifat formal dengan dampak yang lebih besar bagi hotel, maka manajer biasanya tidak mementingkan ego karena

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

berkaitan dengan manajemen secara langsung. Tetapi bila hal tersebut bersifat personal, manajer terkadang juga bisa mencampur adukkan ego dengan urusan personal, dan keputusan yang diambilnya juga bisa dipengaruhi oleh banyak faktor atau pihak; tidak murni keputusannya sendiri, misalnya ia kurang menyukai dan kurang cocok dengan staf yang bersangkutan, adanya masukan atau pendapat dari para staf yang lainnya, atau bahkan masalah pribadi manajer sendiri yang membuatnya tidak *mood* dan tidak obyektif dalam mengambil keputusan.

- A: Bagaimana ego dan prestise yang dimiliki supervisor dalam komunikasi dengan para staf sebagai bawahannya?
- B: Semua manusia pada dasarnya pasti memiliki karakter sendiri-sendiri, memiliki egonya sendiri, misalnya seperti terlalu menjaga gengsi atau lainnya. Tetapi jika sikap seperti itu jika diterapkan oleh seorang supervisor sebagai pimpinan para staf di lapangan secara langsung, saya yakin pertimbangan dan keputusan-keputusan yang diambil tidak bisa obyektif dan maksimal kalau hanya berdasarkan ego atau prestise saja. Apalagi supervisor sebagai pimpinan para staf di *Front Desk* tentunya akan menghadapi masalah yang sangat kompleks saat bekerja langsung di lapangan dan berhadapan dengan tamu. Jadi tidak bisa keputusan itu dibuat berdasarkan ego atau prestise saja, misalnya supervisor sudah membuat keputusan A, maka semua staf harus mematuhi dan itu sudah tidak bisa didebat lagi. Sebelum memutuskan sesuatu, supervisor harus terlebih dahulu memikirkan dampak dari keputusannya tersebut bagi hotel, dan bukan mementingkan keputusannya dituruti atau tidak. Bawahan juga tidak akan bisa menerima keputusan yang telah dibuat oleh supervisor jika ia mementingkan ego atau prestise dalam pengambilan keputusannya

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

A: Bagaimana pendapat Anda mengenai luasnya jaringan komunikasi di Hotel Mercure Grand Mirama ini secara keseluruhan?

B: Jaringan komunikasi di hotel ini memang harus melalui beberapa tahapan, yaitu dari *General Manager*, ke manajer (HOD), lalu ke supervisor, dan kemudian para staf. Dalam memberikan informasi, *General Manager* sebagai pucuk pimpinan selalu melakukannya secara tertulis dalam bentuk memo-memo dan secara teratur dan sistematis. Jadi, bukan karena banyaknya informasi yang ingin disampaikan sehingga semua saling tumpah-tindih, tetapi lebih difokuskan pada per departemen sesuai dengan informasi yang dibutuhkan. Misalnya informasi mengenai kedatangan tamu VIP, maka *General Manager* akan mengkomunikasikan pada departemen *Front Office*, dan *Housekeeping*. Biasanya dikomunikasikan terlebih dahulu kepada manajer, lalu supervisor, dan kemudian disampaikan kepada para staf. Informasi tersebut dibahas secara berulang dan disampaikan berulang juga untuk menghindari terjadinya *misinformation* (kelewatan informasi). Komunikasi juga dilakukan secara dua arah, yang mana informasi yang telah disampaikan oleh GM, nantinya akan diulang lagi oleh manajer untuk disampaikan kepada para staf. Dan terkadang GM sendiri juga melakukan tes kepada para staf di lapangan, untuk mengecek apakah manajer sudah menyampaikan informasi tersebut dan apakah staf sudah mengingatnya serta melaksanakan apa yang dipesankan. Itu dilakukan untuk meminimalkan terjadinya *misinformation*. Jadi sebenarnya jaringan komunikasi di Hotel Mercure sendiri bila dikatakan luas, ya juga tidak karena hanya melalui tahapan manajer dan supervisor saja sebelum sampai ke level staf.

A: Menurut Anda, bagaimana hambatan komunikasi organisasi secara keseluruhan di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya?

B: Hambatannya itu sebenarnya pada saat manajer itu pelit dalam memberikan informasi kepada bawahannya yang mana akan menyulitkan kita sebagai bawahan yang bekerja secara langsung di lapangan. Misalnya, dikarenakan

Lampiran 6: Transkrip Wawancara III (sambungan)

manajer sedang sibuk atau malas dalam menyampaikan informasi dan memilih- milih informasi mana yang penting dan tidak, sehingga manajer akan cenderung menyimpannya sendiri. Kita akan kekurangan informasi penting dan bisa saja mengakibatkan terjadinya kesalahan. Hal seperti itu tentunya akan menghambat komunikasi dari manajer ke bawahan, baik supervisor dan staf. Tapi kalau di *Front Office Department* sendiri hal seperti itu jarang terjadi karena *Front Office* adalah salah satu departemen yang harus melakukan komunikasi paling banyak, karena juga berhadapan dengan tamu secara langsung, jika ada sekali saja terlewatkan informasi baik dari atasan maupun bawahan, akan fatal akibatnya. Misalnya jika staf tidak melakukan *wake-up call* seperti yang diminta oleh tamu karena tidak ada informasi dari atasan atau rekan kerja lainnya lupa menyampaikan informasi tersebut, maka akan berakibat fatal pada tamu secara langsung, karena mungkin saja ia akan terlambat atau bahkan ketinggalan pesawat, dll dan kita yang harus menanggung akibatnya. Hambatan lainnya yang ada misalnya seperti perbedaan cara penerimaan tiap- tiap orang akan informasi, daya ingat mereka dalam mengingat informasi, ego tiap- tiap orang yang ingin selalu dituruti. Bila informasi tidak tersampaikan dengan baik, maka si pengirim informasi harus terus mengulangnya agar dapat diterima oleh penerima dengan baik, tapi apabila sudah diulangi dan pada akhirnya tetap tidak bisa diterima oleh si penerima pesan, maka pasti ada masalahnya dengan si penerima itu sendiri.

Lampiran 7: Transkrip Wawancara IV

Interviewer : Natalia (A)

Interviewee : IA (B)

Jabatan : *Guest Service Agent (GSA)*

Waktu *interview* : (Rabu, 05 Agustus 2009, pk. 18.00 WIB)

A: Menurut Anda, bagaimana tekanan yang diberikan *General Manager* selaku pimpinan tertinggi di hotel kepada bawahannya?

B: Seperti yang telah saya katakan sebelumnya, *General Manager* kita yang baru ini orangnya sangat terstruktur sekali, dan beliau menginginkan semua kegiatan kita berdasarkan prosedur yang berlaku. Beliau juga sangat perfeksionis hingga ke bagian terkecil sekalipun dan sangat mendetail. Selain itu, beliau juga memberikan *deadline- deadline* kepada manajer dalam melaksanakan tugasnya, sehingga hal itu juga mengharuskan manajer memberikan *deadline* juga kepada para staf yang bekerja di lapangan. Dengan demikian, kita bekerja selalu terburu- buru, seperti dikejar sesuatu, karena adanya *deadline* yang cukup padat tersebut. Para staf juga menjadi kurang tenang dalam melakukan pekerjaannya, karena merasa dihantui oleh tanggung jawab dan beban yang berat, serta *General Manager* yang selalu mengawasi hingga ke bagian terkecil sekalipun.

A: Lalu, bagaimana dampak hal tersebut terhadap manajer dan para staf?

B: Ada saatnya dimana *mood* manajer sedang tidak baik, misalnya manajer sedang ada masalah dengan keluarganya atau ada hal lain yang membuatnya tidak nyaman, dan karena adanya *deadline* dari *General Manager* tersebut serta tekanan yang diberikan kepadanya, maka akan berdampak pada keadaan emosional manajer. Ia menjadi lebih gampang terpancing emosinya, dan uring- uringan karena terus- menerus mendapat tekanan dari *General Manager*, serta terburu- buru dalam melakukan pekerjaannya. Para staf juga pada akhirnya menghindari sementara untuk berkomunikasi dengan manajer

Lampiran 7: Transkrip Wawancara IV (sambungan)

apabila *mood* beliau sedang kurang baik, karena takut akan menyinggung dan membuat ia marah.

A: Bagaimana sikap *General Manager* sebagai pimpinan tertinggi dalam manajemen terhadap masukan/ saran dan kritik dari bawahannya?

B: Seperti yang telah saya katakan bahwa *General Manager* memiliki sifat yang keras dan otoriter kepada bawahannya, dan tidak ada satu staf pun yang berani membantah, atau bahkan memberikan penjelasan kepada *General Manager* karena beliau adalah tipe orang yang tidak suka dibantah sedikit pun. Seperti kejadian dulu pada saat *Front Office Manager* sedang cuti dan supervisor yang menggantikannya untuk mengikuti *briefing* pagi bersama *General Manager*, *General Manager* menanyakan ketidakhadiran *Front Office Manager* pada hari itu kepada supervisor. Dan supervisor pun menjelaskan bahwa pada hari itu manajer sedang libur, tetapi *General Manager* marah dan menanyakan atas seijin siapa manajer libur. Padahal seorang manajer memang memiliki waktu liburnya sendiri dan pada saat ia libur tidak perlu minta ijin pada *General Manager*, dan hanya perlu menginformasikan kepada pihak HRD saja. Supervisor memberitahu *General Manager* bahwa *Front Office Manager* sudah menginformasikan hari liburnya tersebut kepada HRD. *General Manager* tidak bisa menerima hal tersebut, dan semakin marah dengan menanyakan kepada supervisor apakah ia tahu bedanya antara informasi dan ijin. Beliau sangat marah dan memarahi supervisor di depan para HOD.

A: Jika manajer melakukan tahapan komunikasi ke supervisor terlebih dahulu, biasanya lebih ke masalah formal ataupun personal?

B: Biasanya manajer berkomunikasi kepada supervisor terlebih dahulu apabila ada memo baru yang telah dibuat dan akan diberikan kepada para staf. Mereka biasanya melakukan diskusi untuk mengetahui apa saja yang kurang, dan kemudian ditambahkan sesuai keadaan di lapangan. Selanjutnya manajer

Lampiran 7: Transkrip Wawancara IV (sambungan)

akan melakukan *briefing* dan menyampaikan kepada semua staf mengenai memo tersebut. Sedangkan kalau masalah personal biasanya jika manajer melihat ada staf yang melakukan kesalahan, biasanya disampaikan dulu kepada supervisor, lalu supervisor yang akan menangani staf yang bersangkutan, misalnya dengan ditegur atau diperingati terlebih dahulu

A: Batasan- batasan seperti apa yang ada dalam hubungan atasan dengan bawahan?

B: Para staf bisa merasa akrab kepada manajer sebagai teman atau sesama rekan kerja, dan juga bisa menyampaikan uneg- uneg dan kritikan kepada manajer. Curhat itu boleh saja tetapi tetap ada batasannya karena yang kita ajak curhat adalah atasan kita, jadi tidak bisa bersikap seenaknya juga, harus tetap menghargai posisi manajer sebagai atasan kita.

A: Contoh aturan- aturan baru yang dianggap lebih banyak dan ketat dari manajemen baru sekarang ini?

B: Dengan *General Manager* yang baru saat ini, kebanyakan segala sesuatunya dilakukan secara tertulis, harus ada “hitam di atas putihnya”. Misalnya, seperti sekarang ini kan sedang *high- season*, di hotel ada paket baru di mana selain mendapatkan makan pagi, para tamu juga bisa mendapatkan makan malam di hotel. Para tamu diberi *voucher* khusus dengan nomor urut yang tercantum di *voucher* tersebut. Para staf resepsionis diharuskan untuk mencatat kembali secara manual nama para tamu beserta nomor *voucher* mereka di formulir yang ada. Hal tersebut dimaksudkan agar staf resepsionis memiliki data cadangan mengenai nama para tamu yang memakai paket promo tersebut, dan bisa mencocokkan dengan data dari para staf restaurant. Para tamu yang tidak membawa *voucher* tersebut tidak bisa masuk ke restoran Trimurti meskipun nama mereka ada di dalam sistem komputer hotel. Contoh lain misalnya apabila ada *walk-in guests* yang ingin *check-in*, para staf resepsionis juga harus mencatat nama para tamu tersebut secara

Lampiran 7: Transkrip Wawancara IV (sambungan)

manual di formulir, selain langsung memasukkan mereka ke dalam daftar *walk-in guests* di sistem komputer resepsionis. Peraturan yang terdahulu para staf tidak perlu mencatat secara manual lagi, mereka hanya cukup memasukkan nama tamu ke dalam sistem komputer. Selain itu, aturan yang baru juga mengharuskan tersedianya data- data yang lengkap seperti *guarantee letter, exception form*, tanpa kurang sedikitpun apabila ada tamu yang akan mengadakan event di hotel. Kalau data- data yang diminta tidak lengkap, para staf resepsionis bisa menolak untuk membuka *bill non-stay*. Hal ini untuk menghindari apabila tamu sudah mengadakan *event* dan tidak ada yang mau bertanggung jawab untuk melunasi sisa *bill*. Tahapan- tahapan yang harus dilakukan dalam aturan- aturan baru tersebut memang sangat rumit dan para staf harus bekerja dua kali, tetapi itu semua dimaksudkan oleh *General Manager* agar hasil akhirnya lebih sempurna dan tidak menyulitkan staf apabila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan nantinya.

- A: Contoh masalah yang menjadi kekuasaan manajer dan mana yang menjadi kekuasaan supervisor?
- B: Supervisor biasanya mengurus masalah yang berkaitan dengan operasional hotel, seperti menangani komplain tamu, mengurus kelancaran *check-in* dan *check-out* tamu, mengurus masalah kartu debit dengan pihak bank, dan mengurus *bank transfer* yang berhubungan dengan staf *Accounting*. Supervisor juga bisa mengambil keputusan yang mendadak dan cepat di lapangan, misalnya ada tamu yang meminta kamar superior, tetapi kamar *superior* telah terjual semua dan yang tertinggal hanya kamar *suite*, maka supervisor bisa melakukan *upgrade* kamar dan memberikan kamar *suite* kepada tamu tersebut dengan harga kamar *superior* biasa. Sedangkan manajer bertugas memantau pekerjaan supervisor, dan apabila supervisor tidak mampu menangani masalah yang ada maka ia sendiri yang akan turun tangan langsung.

Lampiran 7: Transkrip Wawancara IV (sambungan)

A: Kebijakan apa yang diambil jika ada staf yang melakukan kesalahan?

B: Kalau staf tersebut baru melakukan kesalahan sekali saja, biasanya manajer atau supervisor hanya akan memberikan teguran saja, tetapi apabila staf melakukan kesalahan yang sama berulang kali (tiga kali) maka akan diberikan surat peringatan kepada staf yang bersangkutan, dan surat tersebut akan ditampung oleh HRD dan dipertimbangkan oleh pihak HRD apakah staf tersebut akan diberhentikan atau tidak

A: Contoh ego manajer yang terlihat?

B: Menurut saya, Pak Edy selaku *Front Office Manager* biasanya jika ia menegur atau memarahi staf, langsung mengutarakan apa yang ada di pikirannya tanpa peduli apakah nantinya akan menyakiti dan menyinggung perasaan staf tersebut. Beliau kurang pandai berkata-kata, sehingga terkesan blak-blakan karena akan langsung menyampaikan yang ada di pikirannya begitu saja. Para staf terkadang juga akan merasa sakit hati

Lampiran 8: Transkrip Wawancara V

Interviewer : Natalia (A)

Interviewee : HS (B)

Jabatan : Supervisor *Front Office Department* dan *Guest Service Agent (GSA)*

Waktu *interview* : (09 Agustus 2009, pk. 13.00 WIB)

A: Bagaimana pendapat Bapak mengenai sistem aturan yang lebih banyak dan ketat sekarang ini?

B: Dengan adanya aturan yang lebih ketat sekarang ini yang mana mengharuskan para staf melakukan pekerjaan dua kali tahapan, maka staf akan berhati- hati dalam melakukan sesuatu karena kepemimpinan *General Manager* yang baru mengharuskan semuanya dilakukan berdasarkan PP (Peraturan Perusahaan)

A: Contoh sistem aturan baru yang lebih ketat bagi para staf?

B: Misalnya untuk prosedur pengadaan acara di hotel bagi tamu yang tidak menginap itu harus lengkap sekali tanpa kurang satu suratpun (*Guarantee Letter, exception form, dll*) kalau ada yang kurang maka staf resepsionis tidak bisa mengurus bill untuk tamu tersebut dan ia juga tidak bisa mengadakan acara di hotel, lalu misalnya juga walk-in guests yang biasanya cukup dicatat dalam sistem komputer saja tetapi sekarang harus dicata secara manual juga. Kalau keadaan sedang ramai kami kadang- kadang ya kesulitan juga kan harus mengerjakan 2x, karena catatan di sistem harus sesuai dengan catatan manual kami itu. Selain itu di *front desk* saja, kami sedang kekurangan staf, dan sekarang kami juga harus menggantikan tugas operator apabila operator sedang istirahat (makan siang, makan sore) karena yang boleh menggantikan operator hanya staf resepsionis. Biasanya GRO yang menggantikan operator tapi sekarang sudah tidak boleh lagi. Aturan yang lain misalnya staf dilarang bawa HP ke area kerja, harus disimpan di loker semua. Kalau dulu kita masih boleh bawa HP tetapi memang dilarang menggunakan pada saat kerja, tapi

Lampiran 8: Transkrip Wawancara V (sambungan)

kan kita sendiri sudah mengerti aturan tersebut. Misalnya lagi, kalau karyawan tidak masuk kerja jika tidak disertai surat keterangan dari dokter dan keterangan dari asuransi (*equity*) akan dianggap absen dan akan dipotong uang *service*-nya sesuai dengan jumlah selama staf tersebut tidak masuk. Jadi aturan- aturan yang ada sekarang ini lebih mengharuskan staf bekerja secara terstruktur

A: Contoh kebijakan baru yang dibuat manajer untuk *Front Office Department*?

B: Misalnya untuk tamu repeater (sudah pernah menginap di hotel ini sebelumnya) harus difotokopi *ID card*-nya dan disimpan di *ID card file*, semua staf resepsionis yang melakukan proses *check-in* dengan status cash basis harus menuliskan alasan-alasannya. Selain itu jika ada tamu yang *check-in* dan membayar dengan mata uang asing harus di-*record* di *log book*.

A: Contoh kebijakan baru yang dibuat supervisor untuk *Front Office Department*?

B: Misalnya jika ada staf yang ingin melakukan permintaan libur atau cuti harus satu minggu sebelum jadwal kerja (*schedule*) dibuat, setiap permintaan harus khusus untuk tamu harus sepengetahuan manajer atau supervisor, serta staf resepsionis tidak diperkenankan melakukan proses pembayaran selain masalah kamar, dan hanya supervisor yang boleh dengan tujuan untuk mengurangi terjadinya kesalahan.

A: Menurut Anda, bagaimana tekanan yang diberikan *General Manager* selaku pimpinan tertinggi di hotel kepada bawahannya?

B: Ya *General Manager* memang sedikit ketat dalam memberikan instruksi kepada bawahannya, tetapi semua itu juga ditujukan agar para staf bekerja dengan baik, disiplin, dan tidak melakukan kesalahan. Beliau memang sedikit menekan para staf dengan *deadline- deadline* yang diberikan. Dan itu semua memang menjadi tugas kita untuk menyelesaikan tepat waktu Tekanan yang

Lampiran 8: Transkrip Wawancara V (sambungan)

paling terlihat adalah dalam diri *Front Office Manager* ya, karena manajer yang selalu melakukan komunikasi langsung dengan *General Manager*, dan jika ada apa-apa, pasti manajer juga yang akan dimarahi dan disalahkan apabila ada kekurangan dalam kinerja staf. Jadi tanggung jawab dan beban manajer memang sangat besar ya.

A: Contoh tuntutan yang tinggi dari *General Manager*?

B: Ya seperti yang sudah saya katakan kalau *General Manager* sekarang ini sangat ketat memberlakukan aturan-aturan, dan tidak menerima adanya kesalahan dari staf. Semuanya harus perfék dan sesuai keinginan *General Manager*. Contoh lainnya ya, para staf harus ikut training yang dibuat oleh HRD meskipun itu dilakukan di jam kerja, lalu untuk *Front Office* sendiri harus melakukan *Front Office Meeting* setiap bulannya dan harus memberikan result berupa laporan setiap minggunya. Supervisor diharuskan membuat action plan untuk bulan berikutnya, dan yang paling memberatkan adalah harus membuat reconcile (laporan keuangan) untuk semua transaksi yang dilakukan oleh *Front Office Department*.

A: Bagaimana dampak tuntutan/tekanan yang tinggi dari *General Manager* tersebut kepada manajer (baik emosionalnya ataupun tindakannya)?

B: Dampaknya adalah manajer akan melakukan tindakan yang lebih keras lagi kepada anak buahnya misalnya manajer harus membuat *action plan* untuk staf *bellboy* yang dianggap kurang maksimal dalam bekerja. Mereka akan diberi peringatan baik melalui teguran langsung dan juga surat pernyataan. Biasanya manajer jarang melakukan hal tersebut, tetapi sekarang karena manajer juga diberi tekanan dari atasan maka manajer juga bersikap keras kepada bawahannya.

Lampiran 8: Transkrip Wawancara V (sambungan)

A: Contoh informasi yang hanya diketahui oleh manajer dan *General Manager* saja?

B: Informasi tersebut biasanya berkaitan dengan kontrak kerja dan kinerja para staf di *Front Office Department*, melalui *appraisal* yang telah dilakukan oleh manajer dengan para staf sebelumnya.

A: Contoh informasi yang hanya diketahui oleh manajer dengan supervisor dan tidak diberitahukan ke staf?

B: Informasi yang berkaitan dengan kinerja staf yang nanti bisa berakibat diputuskan atau diperpanjang kontrak kerjanya. Manajer butuh penilaian juga dari supervisor karena supervisor lah yang tahu kinerja staf selama di lapangan.

A: Contoh ego atau prestise sebagai atasan (manajer) yang terlihat?

B: Misalnya manajer sedang bertugas sebagai *Manager On Duty* (MOD) yang bertugas di malam hari. Semua keputusan manajer harus dipatuhi, tidak peduli benar atau salah. Misalnya saja staf disuruh untuk menelepon *General Manager* pada saat malam hari padahal hal tersebut tidak etis, tetapi itu kan perintah atasan, jadi mau tak mau harus dipatuhi.

A: Di dalam komunikasi organisasi, hambatan yang ada selalu dari dua sisi, yaitu sisi manusia dan prosesnya. Menurut Bapak, di *Front Office Department* sendiri mana yang lebih dominan?

B: Kalau menurut saya, hambatannya adalah pada manusianya yang mana tidak adanya motivasi staf tertentu dalam memiliki keinginan untuk melakukan standar komunikasi yang benar, contohnya dengan cara melakukan pengulangan kembali kepada si pengirim/ pemberi pesan sehingga mendapatkan hasil yang maksimal

Lampiran 9: Transkrip Wawancara VI

Interviewer : Natalia (A)

Interviewee : EM (B)

Jabatan : *Front Office Manager*

Waktu *interview* : (11 Agustus 2009, pk. 10.00 WIB)

A: Bagaimana pendapat Bapak mengenai adanya tuntutan tinggi dari *General Manager* kepada manajer dan para staf yang mengharuskan para bawahan bekerja lebih keras lagi?

B: Ya itu hal yang biasa menurut saya, *General Manager* memiliki tujuan dan target- target yang ingin dicapai, dan hal itu wajar saja. *General Manager* memberikan *deadline* kepada manajer sebagai atasan dari para staf agar manajer bisa mengatur pekerjaan para staf sehingga mereka bisa berusaha lebih keras lagi untuk melakukan yang terbaik. Memang dalam pemberian *deadline* tersebut, saya sendiri mengakui bahwa *General Manager* cenderung bersikap keras karena memang kepribadian *General Manager* yang selalu perfeksionis. Namun semua itu dimaksudkan agar para staf lebih termotivasi lagi dalam bekerja. Tanggung jawab saya sebagai manajer sangat besar ya karena selain harus menyelesaikan *deadline* dari *General Manager*, saya juga harus mengawasi pekerjaan staf dan meminimalkan terjadinya kesalahan. Teguran dari *General Manager* memang menyakitkan, tetapi anggap saja sebagai motivasi agar dapat bekerja lebih baik.

A: Lalu bagaimana dampak hal tersebut terhadap komunikasi *General Manager* dengan para bawahannya dan juga komunikasi dari manajer dengan para staf?

B: Saya berusaha sebisa mungkin agar hal tersebut tidak mempengaruhi hubungan saya dengan *General Manager*, dan juga hubungan saya dengan staf sendiri, karena meskipun ditegur atau dimarahi oleh *General Manager* saya tetap harus bersikap profesional dan obyektif. Kalau saya diberi *deadline* dari *General Manager* ya saya juga tentu harus memberikan *deadline* juga kepada

Lampiran 9: Transkrip Wawancara VI (sambungan)

para staf, karena para staf lah yang bekerja di lapangan, jadi mereka juga harus bisa menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai apa yang diinginkan *General Manager*. Mungkin dalam hal ini saya menjadi sedikit keras kepada para staf, misalnya saat memberikan instruksi tugas yang lebih banyak kepada staf, agar bisa mencapai target dari *General Manager* karena saya juga mendapat tuntutan yang tinggi dari *General Manager*.

A: Mengenai aturan- aturan baru yang dibuat oleh manajemen baru saat ini, bagaimana pendapat Bapak dan bagaimana dampaknya terhadap komunikasi dari atasan ke bawahan?

B: Dalam manajemen baru tentu juga ada aturan- aturan baru yang dibuat sesuai dengan kebijakan pimpinan yang baru juga, seperti sekarang dengan adanya pergantian *General Manager* sebagai pimpinan hotel tentu beliau juga membuat aturan- aturan baru. Misalnya kalau di *Front Office* sendiri itu ada aturan baru untuk staf GSA untuk mencatat kembali secara manual ya, di formulir khusus untuk *walk-in guests* yang biasanya cukup dimasukkan ke sistem saja, tetapi ini harus dicatat lagi secara manual. Lalu prosedur-prosedur untuk mengadakan *event* juga lebih diperketat, surat- suratnya harus lengkap. *General Manager* memang sangat perfeksionis jadi beliau ingin segalanya terperinci dan mendetail sekali. Peraturan di *Front Office* juga disesuaikan dengan instruksi *General Manager*. Kalau untuk komunikasi sendiri saya rasa tidak ada masalah ya karena itu aturan untuk pekerjaan saja kan, jadi bagaimana pun kita tetap harus berkomunikasi setiap saat, meskipun semua dilakukan secara formal.

A: Contoh kebijakan yang dilakukan apabila ada staf yang melakukan kesalahan?

B: Dengan aturan baru yang lebih ketat saat ini juga mengharuskna saya untuk bertindak lebih keras kepada bawahan, yang biasanya hanya diberi teguran saja, sekarang bisa diberi surat peringatan (SP) langsung yang harus ditanda

Lampiran 9: Transkrip Wawancara VI (sambungan)

T angani staf yang bersangkutan tersebut agar bisa dipertanggung jawabkan kepada *General Manager* dan HRD nanti.

A: Informasi- informasi seperti apakah yang biasanya disampaikan dalam briefing dan informasi apa yang disampaikan melalui supervisor terlebih dahulu?

B: Kalau yang disampaikan dalam briefing itu biasanya informasi- informasi yang bersifat umum, seperti informasi harga kamar, produk hotel dan promo-promonya. Tetapi kalau yang melalui supervisor dulu itu informasi yang bersifat personal mengenai staf tertentu, misalnya membahas kinerja staf tersebut karena banyak melakukan kesalahan, lalu saya memberi informasi kepada supervisor agar menasehati staf yang bersangkutan dulu sebelum saya yang mengambil tindakan nantinya. Hal seperti itu saya sampaikan secara personal saja, baik bersama dengan supervisor ataupun dengan staf yang bersangkutan saja, tidak melalui briefing.

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti

Tanggal : 20 Juli 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Peneliti memulai melakukan observasi sendiri ke hotel Mercure Grand Mirama Surabaya tanpa melakukan wawancara resmi karena *interview guide* sedang direvisi
- Peneliti bercakap- cakap dengan para staf resepsionis dan juga *bellboy* sekedar untuk menanyakan *General Manager* yang baru dan bagaimana kepribadiaanya
- Pukul 10.00 Pak Edy terlihat keluar ruangan dan peneliti bercakap- cakap dengan Pak Edy mengenai perkembangan hotel dan bagaimana dengan manajemen yang baru
- Peneliti membuat janji dengan Pak Edy untuk melakukan wawancara dan kemudian diputuskan agar minggu depan peneliti dapat melakukan wawancara
- Pak Hassan, supervisor *Front Office Department*, memasuki *lobby* hotel pukul 13.00 WIB dan kemudian menyapa peneliti dan juga Pak Edy. Setelah itu mereka berdua segera menuju ruangan Pak Edy.

Tanggal : 22 Juli 2009

Waktu : 10.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Para manajer dari seluruh departemen (HOD) terlihat melintasi area *lobby* dan kembali ke ruangan kerja masing- masing setelah melakukan *briefing* pagi dengan *General Manager*
- Peneliti bercakap- cakap dengan GRO dan ia mengatakan bahwan *General Manager* yang baru tidak seperti *General Manager* yang lama. *General Manager* yang baru lebih keras dan ketat, dan ia juga mengatakan kalau Pak Edy hampir setiap hari dimarahi atau ditegur oleh *General Manager*.

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Pak Edy membantu di *front desk* dan sesekali memberi instruksi pada *bellboy* untuk segera menuju kamara tamu yang akan *check-out*
- Pukul 15.00 WIB para staf mengikuti *briefing* dengan manajer di ruangan manajer selama \pm 30 menit

Tanggal : 27 Juli 2009

Waktu : 11.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- melakukan wawancara dengan *Front Office Manager*, Bapak Edy Mochtar sesuai interview guide yang sudah dibuat (dilakukan di *business centre* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya)
- Peneliti berusaha memaksimalkan pertanyaan dan mengajukan semua pertanyaan yang ada di *interview guide*
- Wawancara dilakukan \pm 1jam karena Bapak Edy tidak memiliki waktu yang lebih banyak, karena harus mempersiapkan *training* A-Club untuk para staf *Front Office Department*
- Peneliti melakukan percakapan singkat dengan para staf *Front Office* di *lobby* hotel, di waktu sela pekerjaan para staf untuk menanyakan mengenai *General Manager* yang baru dan keadaan di *Front Office Department* sekarang.

Tanggal : 28 Juli 2009

Waktu : 10.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Peneliti datang lebih pagi ke hotel dengan harapan akan memperoleh informasi lebih banyak, tetapi sesampainya di hotel keadaan *lobby* sedang ramai dengan para tamu yang akan *check-out*, jadi tidak bisa langsung wawancara
- Peneliti melihat *General Manager* melintasi area *lobby* hotel cepat- cepat tanpa menoleh sedikitpun

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Wawancara baru bisa dilakukan jam 1 setelah para tamu *check-out* dan setelah Ive selesai makan siang tetapi baru akan mulai wawancara tetapi Ive kemudian dipanggil ke kantor manajer sampai agak lama, dan setelah itu Ive bekerja lagi karena ada beberapa tamu yang *check-in*
- Peneliti hanya mengajukan sedikit pertanyaan tetapi tidak sesuai *interview guide* karena peneliti melakukan wawancara singkat itu singkat- singkat saja apabila sedang tidak ada tamu. Peneliti menanyakan mengenai aturan-aturan yang baru diberlakukan dalam manajemen saat ini

Tanggal : 29 Juli 2009

Waktu : 10.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Peneliti menuju Hotel Mercure Grand Mirama untuk melakukan wawancara dengan Pak Hassan tetapi beliau sedang meng-*handle* tamu grup pada hari itu dan mengatakan tidak bisa wawancara saat itu.
- Peneliti melakukan pengamatan sendiri terhadap kegiatan staf dan manajer *Front Office* pada hari itu, dan manajer terlihat sangat serius di depan komputer sehingga jarang berkomunikasi dengan para staf. Masing-masing konsentrasi dengan pekerjaan dan tamu- tamu sendiri.
- Jam 15.00 para staf (respsionis, GRO, *bellboy*, operator, reservasi) mengikuti *briefing* bersama manajer di ruangan *Front Office Manager*
- Pada jam 16.00 sebagian staf shift pagi mengikuti *training* A-Club di lantai 2 (ruang Bangkok)
- Setelah itu peneliti menuju tempat kos Ive untuk melakukan wawancara dengan Ive sesuai dengan *interview guide* \pm 2,5 jam (30 pertanyaan). Wawancara dilakukan di tempat kos Ive karena hari itu ia sedang libur kerja

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

Tanggal : 30 Juli 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- *General Manager* berjalan memasuki ruangnya, beliau masuk kerja jam 09.00 WIB, dan berjalan dengan cepat tanpa menyapa para staf.
- Jam 10.15 WIB *General Manager* keluar ruangan dan berdiri di tengah *lobby* hotel dengan berkacak pinggang dan melihat ke sekelilingnya, seperti mengawasi pekerjaan para staf. Setelah itu beliau langsung masuk ke ruangnya lagi.
- Pak Edy keluar ruangan, lalu salah satu staf resepsionis melaporkan ada tamu yang komplain karena tidak bisa memperpanjang waktu menginap, dan staf meminta keputusan dari manajer. Lalu pak Edy memutuskan tidak bisa memberikan perpanjangan waktu menginap lagi untuk tamu tersebut, dan tamu itu sedikit marah saat mengetahui keputusan manajer.
- Para staf melakukan pekerjaan seperti biasa, manajer dan *General Manager* tidak tampak di *lobby* hotel karena sedang berada di ruangnya
- Pukul 15.00 WIB para staf melakukan *briefing* bersama manajer di ruangan manajer

Tanggal : 31 Juli 2009

Waktu : 11.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Hari ini peneliti berniat melakukan wawancara dengan Pak Hassan, supervisor *Front Office Department*, agar segera dapat melakukan pengolahan data, tetapi Pak Hassan baru masuk kerja jam 13.00 WIB
- Pukul 13.00 peneliti bertemu Pak Hassan tetapi Pak Hassan tidak bisa melakukan wawancara karena sedang banyak tamu grup *check-in* (dua grup) jadi wawancara diundur hingga besok pagi.

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Peneliti melihat supervisor *Housekeeping* sedang berbicara dengan Pak Hassan membahas mengenai kamar- kamar yang sudah siap dan kamar mana saja yang akan diperpanjang waktu menginapnya
- *General Manager* terlihat melintasi area *lobby* bersama dengan Pak Yono, manajer *Engineering* dan mereka sedang bercakap- cakap serius. Pak Yono terlihat menyimak perkataan *General Manager* dengan serius sekali.
- Pada sore hari, *General Manager* menemui tamu di kafe hotel
- Pukul 15.00 WIB para staf melakukan *briefing* seperti biasa, di ruangan *Front Office Manager*
- Setelah *briefing*, para staf tampak keluar dari ruangan manajer dengan wajah serius, dan setelah peneliti tanyakan kepada salah satu staf *bellboy*, ternyata manajer memberitahu jika tadi pagi *General Manager* marah lagi karena melihat beberapa kelalaian dari staf *bellboy* dan GRO

Tanggal : 2 Agustus 2009

Waktu : 12.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Peneliti datang 1 jam lebih awal dari jam masuk kerja supervisor, agar bisa segera melakukan wawancara terlebih dahulu dengan supervisor.
- Wawancara dilakukan pukul 14.00 WIB bersama Pak Hassan di *board room* selama $\pm 1,5$ jam dan pertanyaan yang diajukan sesuai dengan *interview guide*
- Di tengah- tengah wawancara, manajer memasuki *board room* untuk melihat sebentar wawancara yang sedang peneliti lakukan dengan Pak Hassan
- Setelah itu, Pak Hassan mengikuti *briefing* pergantian shift bersama manajer dan para staf yang lainnya
- Suasana *lobby* hotel sore hari terlihat sangat sepi dan hanya ada beberapa tamu yang terlihat *check-in*

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Supervisor terlihat bercakap- cakap dengan salah satu staf resepsionis sambil bergurau.

Tanggal : 3 Agustus 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Para manajer dari tiap departemen (*Head of Department*) melakukan *briefing* pagi di ruangan *General Manager* selama ± 30 menit
- Suasana *lobby* sudah ramai karena banyak tamu yang akan *check-out*.
- Pak Edy terlihat membantu melayani para tamu yang *check-out*, bersama dengan dua orang staf resepsionis yang lainnya
- Pak Edy memanggil beberapa staf *bellboy* untuk membantu tamu membawa barang- barang mereka dari kamar ke *lobby* (komunikasi dilakukan dengan menggunakan telepon)
- Pukul 10.00 WIB *General Manager* melintasi *lobby* hotel dengan terburu- buru tanpa melihat keadaan *lobby* hotel yang sedang ramai dengan tamu- tamu yang *check-out* menuju ke luar hotel
- Pukul 12.00 WIB Pak Edy menyuruh para staf untuk makan siang secara bergantian, dan ia yang menjaga *front desk* bersama satu orang staf resepsionis
- Pukul 15.00 WIB para staf melakukan *briefing*, dan setelah itu mereka membawa kertas yang kemudian ditempel di *log book* bagian masing- masing. Kertas tersebut berisi informasi promo terbaru hotel untuk menyambut HUT RI ke-64, paket harga kamar beserta makan siang di hotel

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

Tanggal : 4 Agustus 2009

Waktu : 12.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Hari ini peneliti melakukan wawancara dengan Pak Hassan dan Pak Edy mengenai profil mereka sebagai informan, tetapi Pak Edy masih sibuk jadi agak sulit ditemui.
- Baru bisa mewawancarai Pak Edy pukul 14.00 WIB
- Setelah itu peneliti melakukan bimbingan dengan dosen pembimbing di kampus

Tanggal : 5 Agustus 2009

Waktu : 08.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Hari ini peneliti berencana untuk melakukan wawancara lanjutan dengan Ive untuk memperjelas wawancara yang telah dilakukan sebelumnya
- Keadaan hotel benar- benar sedang ramai dan ada sedikit masalah dengan salah satu tamu yang *check-out*, karena tamu pergi sebelum menyelesaikan pembayaran kamar
- Para staf tampak sangat panik dan kemudian melaporkan kejadian tersebut kepada Pak Edy, dan ia pun keluar dari ruangan dengan wajah serius dan cemberut menyimak cerita dari staf
- Setelah itu Pak Edy menyuruh para staf agar lebih berhati- hati dan tidak boleh mengulang kejadian yang sama
- Situasi tegang terus berlanjut dan para staf serta manajer tampak tidak mood sepanjang hari, mereka terlihat cemberut dan peneliti tidak bisa mengajak mereka untuk berbincang- bincang atau sekedar bertanya tentang beberapa hal karena mereka juga tidak mempedulikan peneliti pada saat itu
- Para staf merasa takut kalau nanti manajer akan memberitahukan kejadian tadi pagi kepada *General Manager*

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Peneliti baru bisa melakukan wawancara dengan Ive pukul 18.00 WIB karena pada saat itu keadaan sudah rileks kembali dan ada waktu luang untuk melakukan wawancara singkat dengan Ive. Wawancara dilakukan di *lobby* hotel, di meja GRO selama \pm 1 jam

Tanggal : 6 Agustus 2009

Waktu : 10.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Manajer menyuruh GRO untuk membuat lembar ucapan terima kasih untuk diletakkan di kamar tamu- tamu grup, dan ketika GRO melakukan sedikit kesalahan dalam membuat lembaran- lembaran tersebut, manajer menyuruh GRO mengulangi lagi hingga benar. Manajer tidak mengucapkan terima kasih setelah itu
- GRO mengeluh karena manajer rewel dan banyak maunya
- Peneliti bercakap- cakap dengan staf resepsionis dan GRO mengenai peraturan hotel saat ini
- Manajer terlihat kurang senang dengan kedatangan peneliti setiap hari ke hotel, dan juga tidak memperdulikan kehadiran peneliti di sana
- Supervisor sedang libur sehingga peneliti tidak bisa melakukan wawancara lanjutan dengan supervisor
- Peneliti melakukan wawancara dengan Ive mengenai profilnya

Tanggal : 8 Agustus 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Para manajer melakukan *briefing* pagi di ruangan *General Manager*
- Pak Edy terlihat berbincang serius dengan Ive, dan setelah itu peneliti menanyakan kepada Ive mengapa Pak Edy tampak sangat serius, dan Ive mengatakan bahwa Pak Edy dimarahi lagi oleh *General Manager* seperti biasa

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Pada siang hari (pukul 12.00 WIB) peneliti meminta waktu sebentar kepada Pak Edy untuk melakukan wawancara lanjutan tetapi Pak Edy menolaknya karena sedang sibuk dengan tugas pembukuan dari *General Manager*, dan ia menganjurkan peneliti untuk melakukan wawancara pada hari Senin atau Selasa saja karena hari- hari yang lainnya akan sangat sibuk.

Tanggal : 9 Agustus 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Peneliti berencana untuk melakukan wawancara lanjutan dengan Pak Hassan, supervisor *Front Office Department*
- Pukul 13.00 peneliti melakukan wawancara lanjutan dengan Pak Hassan di *board room* selama \pm 30 menit
- Peneliti meminta struktur organisasi yang baru dan struktur *Front Office Department*
- Suasana kerja di hari Minggu terlihat lebih rileks dan santai, dan para staf mengatakan kalau *General Manager* dan para manajer juga tidak bekerja saat hari Minggu sehingga mereka dapat sedikit lebih rileks

Tanggal : 10 Agustus 2009

Waktu : 11.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Hari ini peneliti berencana untuk melakukan wawancara lanjutan dengan Pak Edy tetapi batal dilakukan karena pak Edy sedang libur pada hari ini
- Peneliti juga berencana untuk melakukan wawancara singkat dengan *General Manager*, tetapi ketika peneliti berusaha untuk menyapa beliau saat melintasi *lobby*, beliau bahkan tidak menoleh dan tidak memperdulikan peneliti.

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Para staf resepsionis, GRO, dan *bellboy* mengatakan bahwa *General Manager* sangat kaku dan tidak mungkin bisa melakukan wawancara dengannya. Peneliti bercakap- cakap dengan beberapa staf dan mereka juga sangat tidak menganjurkan peneliti mewawancarai *General Manager*.
- *General Manager* juga tidak menoleh dan menyapa para staf, bahkan tidak berbincang- bincang sebentar ketika berada di area *lobby* hotel

Tanggal : 11 Agustus 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Seperti biasa, para HOD melakukan *briefing* pagi di ruangan *General Manager*
- Pukul 10.00 WIB peneliti melakukan wawancara lanjutan dengan Pak Edy di *business centre* selama \pm 30 menit
- Pukul 12.00 *General Manager* memanggil Pak Edy yang sedang membantu kerja para staf resepsionis untuk ke ruangan *General Manager*
- Setelah itu Pak Edy keluar dan memanggil staf *bellboy* dan memberi instruksi untuk memperhatikan kebersihan mobil hotel karena *General Manager* mengatakan kepada Pak Edy bahwa mobil hotel terlihat kotor.
- Pukul 15.00 WIB para staf melakukan *briefing* bersama di ruangan manajer
- Peneliti bercakap- cakap dengan staf resepsionis dan menanyakan mengapa Pak Edy terlihat serius sekali, dan mereka mengatakan bahwa Pak Edy memang sering dimarahi oleh *General Manager* jika ada kesalahan dari staf.

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

Tanggal : 13 Agustus 2009

Waktu : 10.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Suasana hotel sedang ramai dan peneliti hanya mengamati dari tempat duduk di area *lobby* sambil memperhatikan para staf yang sedang bekerja karena tidak memungkinkan untuk melakukan percakapan dengan mereka
- Staf resepsionis dan *bellboy* terlihat sangat serius karena harus melayani para tamu yang *check-out* dengan cepat
- Pak Edy menyuruh GRO untuk memberikan medallia kepada para tamu tersebut (medallia berisi nama dan alamat *e-mail* dari para tamu agar pihak hotel dapat mengirimkan evaluasi kepada para tamu yang telah menginap di hotel melalui e-mail mereka)
- Peneliti pulang pukul 14.00 WIB untuk melakukan bimbingan skripsi

Tanggal : 14 Agustus 2009

Waktu : 09.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Para manajer melakukan *briefing* pagi seperti biasa
- Peneliti meminta dokumen hotel seperti tingkat okupansi hotel dan juga job description *Front Office Manager* dan staf resepsionis
- Hari ini *General Manager* melakukan *briefing* dengan para manajer di siang hari untuk membahas pelaksanaan lomba- lomba dan promo hotel tanggal 17 Agustus 2009 nanti, dan juga membahas pelaksanaan upacara bendera yang diikuti oleh seluruh staf hotel
- *General Manager* tampak sangat sibuk dan melintasi *lobby* dengan membawa laptop dan terburu- buru menuju *board room*
- Manajer menyuruh GRO memesan *welcome drink* untuk *briefing* tersebut dan segera diantar ke *board room*

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

Tanggal : 15 Agustus 2009

Waktu : 11.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Peneliti melakukan percakapan dengan beberapa staf *Front Office Department* (operator, staf reservasi, dan staf resepsionis) di kantin hotel saat mereka istirahat untuk makan siang, dan peneliti melihat *General Manager* keluar dari loker staf pria. Ketika berpapasan, peneliti hendak menyapa *General Manager* tetapi tidak dipedulikan dan bahkan beliau tidak menoleh. Salah satu staf yang bersama peneliti mengatakan bahwa memang begitu kepribadian *General Manager*, dan meskipun tersenyum pun pasti senyumannya juga tidak tulus (mereka mengatakan “sok *cool*”)
- Manajer terlihat makan siang bersama manajer *Engineering* dan manajer *Housekeeping*
- *General Manager* tidak makan di kantin hotel dan bahkan tidak menyapa para staf yang berpapasan dengan beliau
- Pukul 15.00 para staf *Front Office* melakukan *briefing* seperti biasa
- Di sore hari supervisor terlihat bekerja sambil sesekali bercanda dengan rekan kerjanya, yaitu sesama staf resepsionis.

Tanggal : 18 Agustus 2009

Waktu : 08.30 WIB

Kegiatan peneliti :

- Ketika sampai di *lobby* hotel, peneliti melihat para manajer sedang bersiap- siap melakukan *briefing* dengan *General Manager* dan menuju ruangan *General Manager*. Peneliti duduk di sofa *lobby* hotel karena para staf sedang sibuk melayani para tamu yang *check-out*
- Setelah *briefing*, para manajer keluar dari ruangan *General Manager*, dan terlihat Pak Edy menghampiri GRO untuk memberi peringatan kepada GRO agar jangan lupa memberikan *welcome drink* pada tamu yang akan *check-in* dan juga jangan lupa membereskan gelas- gelas *welcome drink*

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

tersebut karena *General Manager* memperingatkan Pak Edy agar memperhatikan hal tersebut. *General Manager* melihat bahwa GRO tidak melakukan tugasnya dengan baik dan beliau memarahi Pak Edy lagi dalam *briefing* tadi pagi.

- Kemudian Pak Edy membantu pekerjaan staf resepsionis dan juga melihat-lihat *log book* mereka dan menanyakan apakah pesan dari staf *shift* tadi malam sudah diselesaikan atau belum
- Peneliti melakukan percakapan biasa dengan Ive dan juga staf resepsionis lainnya, dan peneliti terkejut mendengar bahwa mereka mengatakan ingin berhenti (*resign*) karena tidak tahan dengan sikap *General Manager* yang baru.
- Pukul 13.00 WIB supervisor datang ke *front desk* dengan tersenyum dan menyapa peneliti serta staf lainnya dengan sedikit bercanda dan mengatakan “kok tegang amat sich?ayo mana *smile*-nya??”
- Kemudian Ive tampak mengobrol dengan Pak Hassan mengenai kejadian sepanjang pagi tadi dan melakukan *hand-over* seperti yang telah ia tulis di *log book*

Tanggal : 19 Agustus 2009

Waktu : 11.00 WIB

Kegiatan peneliti :

- Terlihat ada antrian panjang di *front desk* dan setelah peneliti menanyakan kepada staf *bellboy*, ternyata pada hari itu sedang ada banyak tamu grup yang akan *check-in* tetapi kamar masih banyak yang belum siap karena banyak para tamu yang *check-out* jam 12.00 atau jam 13.00
- Para staf resepsionis terlihat kewalahan mengatasi keadaan dan pada akhirnya Pak Edy memutuskan agar para tamu bisa melakukan registrasi terlebih dahulu tetapi belum bisa *check-in* karena memang jam *check-in* di hotel adalah jam 1 siang. Para tamu sedikit kecewa dan mengeluh karena tidak dapat kamar.

Lampiran 10: Catatan Harian Peneliti (sambungan)

- Hari ini peneliti hanya melakukan pengamatan sendiri karena para staf sedang sibuk dan Pak Edy jarang terlihat keluar ruangan pada hari ini.