

4. ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

Mercure, yang berada di bawah naungan *Accor Group*, merupakan jaringan hotel internasional yang telah memiliki 750 hotel di 45 negara, dan berpusat di Perancis. Pada tahun 2007, hotel yang melakukan *soft opening* pada tanggal 26 Februari 2007 ini berencana untuk memasuki pasar Surabaya dengan membuka Mercure Grand Mirama Surabaya. Hotel Mirama telah mengalami renovasi selama satu tahun lebih, dimulai dari Juni 2005, dan telah siap untuk di-*rebranding* menjadi Mercure Grand Mirama Surabaya. Renovasi yang menghabiskan jutaan dolar ini, akan menjadikan Mercure Grand Mirama Surabaya sebagai hotel yang bernuansakan Asia sekaligus modern tanpa melupakan nilai historis hotel itu sendiri.

Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya terletak di Jalan Darmo yang merupakan jantung kota Surabaya, membuatnya berdekatan dengan pusat pemerintahan dan pusat bisnis. Hotel ini hanya berjarak 45 menit dari Bandara Juanda, 10 menit dari Tunjungan Plaza, 15 menit ke Stasiun Gubeng, dan 5 menit dari Kebon Binatang Surabaya. Selain lokasi yang sangat strategis, Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya juga menyajikan berbagai fasilitas bagi para tamunya, antara lain: 126 kamar, 1 *grand ballroom* dengan kapasitas mencapai 1000 orang, 3 ruang pertemuan, 2 *restaurant*, 1 *cafe*, kolam renang, *fitness centre*, *lobby lounge*, *business centre* dan tidak lupa akses internet gratis di setiap kamar dan *wi-fi* di area *lobby*. Dengan berbagai macam kelebihan yang dimilikinya, tidak heran Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya akan selalu menjadi pilihan utama baik bagi pebisnis maupun wisatawan yang berkunjung ke Surabaya.

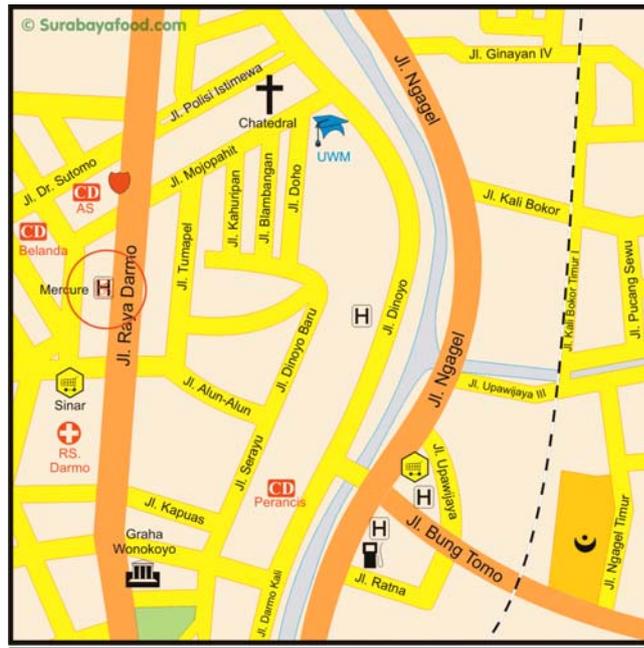
4.1.2. Profil Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya



Gambar 4.1. Logo Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya



Gambar 4.2. Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya



Gambar 4.3. Peta Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

4.1.2.1. Info Hotel

Alamat : Jalan Raya Darmo 68-78, Surabaya 60264

Telp/Fax: (62-31) 5623000/ (62-31) 5678383

e- mail : info@mercuresurabaya.com

Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya memiliki 126 kamar yang terdiri dari 3 tipe kamar, yaitu:

Tipe *Superior* : 110 kamar

Tipe *Deluxe* : 9 kamar

Tipe *Suite* : 7 kamar

4.1.2.2. Fasilitas Hotel

1. *Business Centre*

Tamu hotel, baik yang menginap di hotel ataupun yang hanya sekedar berkunjung ke hotel, dapat melakukan fotokopi, *scanning*, *printing* dokumen, pengiriman dan penerimaan faksimile, membeli barang- barang kebutuhan sehari- hari *business centre* ini. Selain itu, dalam *business centre* juga terdapat *boardroom* untuk mengadakan pertemuan kecil (*small meeting*).

2. Lan Hua Chinese Restaurant

Lan Hua Chinese Restaurant ini adalah satu- satunya restoran di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya yang menyajikan masakan- masakan *chinese food* yang nikmat dan lezat, yang diolah oleh *chef* terkenal yaitu master *chef* Roger Tay. Selain itu, masakan lainnya yang juga tak kalah terkenalnya yaitu dim sum, yang dimasak khusus oleh *chef* Wu Ming. Restoran ini buka mulai pukul 11.00-15.00 dan buka kembali pukul 18.00-23.00.

3. Trimurti Rrestaurant

Restoran ini menyajikan lebih dari 160 jenis makanan yang disajikan secara *buffet* oleh *Chef* Mudji. Jenis masakan yang disajikan terdiri atas masakan *Continental Classic*, *American Favorites*, dan berbagai macam masakan Indonesia yang terkenal yang sangat cocok disajikan sebagai *breakfast* yang spesial dalam memulai hari yang baru. Trimurti Restaurant buka mulai pukul 05.00- 11.00.

4. Coffee Cafe

Coffee Cafe menyajikan lebih dari 30 jenis *pastry* yang lezat yang sangat cocok disantap sebagai makanan ringan sambil menikmati *live music* yang ada setiap hari, terutama mulai pukul 19.00. Suasana cafe yang santai dan nyaman menjadikan coffee cafe ini sangat pas dijadikan tempat untuk untuk sekedar berkumpul bersama teman, kolega, atau pun kerabat. Seiring juga coffee cafe ini dijadikan tempat diadakannya *meeting* kecil oleh beberapa orang untuk membahas mengenai pekerjaan/ bisnis.

5. In-room dining and mini bar

Bagi para tamu yang ingin menikmati makan malam secara privat di kamar, Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya juga menyediakan fasilitas *in- room dining* oleh *room service* yang 24 jam siap melayani semua kebutuhan tamu. Menu yang ditawarkan juga bervariasi sehingga para tamu tak perlu khawatir akan merasa bosan dengan menu yang selalu sama setiap harinya.

6. Banquetting

Terdiri atas *grand ballroom* yang berkapasitas 1000 orang, yang sangat cocok dijadikan tempat pesta perkawinan secara mewah. Selain itu, juga ada empat buah *meeting room*, yaitu Paris, Sydney, Bangkok, dan Singapore. Keempat

nama *meeting room* tersebut mewakili empat kota di dunia yang memelopori berdirinya hotel- hotel jaringan Accor di seluruh dunia.

7. Internet

Para tamu dapat menikmati fasilitas *free* internet di kamar masing- masing, dengan jaringan internet berkecepatan tinggi. Selain itu, mereka juga tetap dapat tentunya harus membeli *voucher* yang telah dilengkapi *username* dan *password* terlebih dahulu.

8. Vous wellness & spa

Vous wellness & spa menawarkan ketenangan dan kelembutan di tengah keramaian kota Surabaya. Dengan mengusung beberapa elemen alam sebagai tema vous spa, tim profesional akan memanjakan para tamu dengan perawatan yang sesuai dengan selera dan kebutuhan para tamu itu sendiri. Perawatan yang ditawarkan akan menyeimbangkan pikiran dan tubuh serta akan membawa para tamu melampaui batas ruang dan waktu. Fasilitas yang ditawarkan di sini, antara lain:

- Oasis Swimming Pool

Buka mulai pukul 07.00- 19.00 Oasis Swimming Pool menawarkan suasana yang menyenangkan di kolam renang dengan kedalaman 0,55 cm – 1,40 cm untuk sekedar berenang atau *aquarobik* serta mendapatkan pengalaman sensasional dengan pijatan di gazebo tepi kolam renang. Oasis Bar menyediakan berbagai macam makanan dan minuman yang siap menemani para tamu dengan memberikan keistimewaan khusus di malam hari dengan menyajikan berbagai macam masakan bercita rasa perpaduan Timur Tengah dan Indonesia. Tamu dapat menemukan pengalaman dan suasana yang menarik di teras Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya. Makanan akan dimasak langsung di depan para tamu sehingga mereka dapat menyaksikan sendiri keahlian sang *chef*.

- Vous Spa

Spa berguna untuk menjaga kesehatan, menghilangkan stres, dan juga gaya hidup. Para tamu dapat memanjakan diri setelah kesibukan yang dialami sepanjang hari dan sebelum malam tiba dengan perawatan *Java Lemongrass*

Coconut. Apapun pilihan para tamu, perawatan spa akan membuat relaks, yang merupakan hal berharga di tengah keramaian jantung kota Surabaya.

- Vous Gymnasium

Vous wellness & spa memiliki ruangan dengan fasilitas pendingin ruangan (AC), peralatan berteknologi tinggi dengan sistem digital dan sistem *entertainment*. Instruktur yang berkualitas dan telah berpengalaman siap membantu dalam pelatihan yang dilakukan para tamu.

9. The Laundry- in House & Outside Laundry

In- house laundry buka mulai pukul 07.00- 22.00 menawarkan fasilitas *express laundry*, yaitu selama 4 jam saja yang dapat digunakan oleh tamu yang sedang terburu- buru. Tak hanya itu saja, Hotel Mercure Grand Mirama adalah satu-satunya hotel di Surabaya yang menawarkan fasilitas *outside laundry*, yang mana memungkinkan hotel- hotel lain di Surabaya melakukan *laundry* di Hotel Mercure. Mereka dapat langsung menaruh cucian dan mengambilnya tanpa perlu turun dari mobil (*drive- thru laundry*).

4.1.3. Visi dan Misi Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

4.1.3.1. Visi Hotel

Visi hotel untuk jangka pendek dan jangka panjang adalah membuktikan diri di level internasional sebagai jaringan hotel yang berstandar multi- domestik dan multi- kategori, dengan cara:

- Terus melanjutkan perkembangan di bawah nama Mercure, ataupun nama lainnya, tergantung pada situasi pasar masing- masing, dalam peluang terbaik tertentu untuk memperoleh jaringan baru.
- Mendapatkan pelanggan baru dan membangun loyalitas pelanggan dengan menawarkan pemenuhan kebutuhan mereka dengan sempurna.

4.1.3.2. Misi Hotel

- Membuktikan bahwa Hotel Mercure Grand Mirama sebagai pemimpin hotel bintang 4 di Surabaya. Fasilitas- fasilitas yang diberikan menjadi patokan standar bagi hotel – hotel bintang 4 lainnya karena nilai- nilai yang dimiliki *Accor Management*.

- Mengembangkan dan melatih para staf dan manajemen agar mereka memiliki jenjang karir dan masa depan yang cemerlang melalui Accor.
- Memberikan semangat, pelayanan terbaik, keramah tamahan orang Indonesia, serta fasilitas- fasilitas yang modern dan aman kepada setiap tamu hotel.

4.1.3.3. Accor Values

- *Innovation*
Tahu bagaimana melihat ke depan, mengantisipasi dan bertindak secara berbeda dengan tujuan untuk menciptakan solusi baru yang menggerakkan kemajuan
- *Spirit to conquest*
Berani mengambil resiko dan menggabungkan keberanian, inisiatif, serta team spirit agar dapat berkembang dan memperluas organisasi.
- *Performance*
Setiap hari harus menerapkan standar yang tinggi untuk diri sendiri, baik sebagai individu atau tim, sehingga dapat memberikan yang terbaik dan memaksimalkan kinerja.
- *Respect*
Menghargai dan memberikan nilai yang tinggi kepada setiap orang di seluruh dunia dengan beraneka keragamannya, baik terhadap mereka yang berada di dalam, ataupun di luar *Accor Group*.
- *Trust*
Membangun hubungan dan iklim saling mempercayai. Kepercayaan adalah pondasi dari manajemen.

4.1.3.4. Mercure Values

1. *Professionalism*
Orang- orang dalam organisasi Mercure adalah orang- orang yang memiliki keahlian profesional, yang memiliki ketertarikan pada profesi di bidang hotel dan restoran (*hospitality*) dan kemauan untuk memberikan/ menyampaikan pengetahuan dan pelayanan yang dimiliki kepada orang lain.

2. *Relational*

Sebagai seorang *spokeperson* dari sebuah *brand*, apapun posisi/ jabatannya, staf Mercure selalu siap sedia untuk para tamu. Semangat kekeluargaan adalah sebuah tradisi hidup di Mercure, yang mana sikap menghargai dan memperhatikan para tamu dan rekan kerja selalu dikembangkan setiap harinya.

3. *Creativity*

Setiap staf Mercure menghargai nilai- nilai yang dianut oleh Mercure dan mempunyai keterbukaan terhadap ide- ide dari orang lain. Para staf harus selalu berinisiatif sendiri dalam memberikan pelayanan pemenuhan kebutuhan tamu sehari- hari.

4.1.4. *Job description*

4.1.4.1. *Front Office Department*

Front Office Department memiliki tugas- tugas sebagai berikut:

- Bertanggung jawab secara langsung kepada *General Manager* atas jumlah okupansi hotel dan pemasukan dari hasil penjualan kamar
- Bertanggung jawab atas keadaan *lobby* hotel dan kelancaran proses *check-in* dan *check-out* tamu
- Memberikan laporan kepada *General Manager* mengenai hasil dari hotel *competitor daily, weekly, dan monthly*
- Mengutamakan pelayanan yang terbaik kepada para tamu hotel dan menjadi perwakilan dari *image* hotel

4.1.4.2. *Front Office Manager*

Job description seorang *Front Office Manager* adalah:

- Memberikan laporan kepada *General Manager* secara langsung mengenai tingkat okupansi hotel setiap harinya
- Memberikan laporan keuangan kepada *General Manager* mengenai penjualan kamar, dan pemasukan bagi hotel
- Bertanggung jawab atas kinerja para staf *Front Office Department*
- Mengatur jadwal kerja para staf menjadi *shift- shift* yang telah ditentukan

- Membuat laporan anggaran pengeluaran *Front Office Department*
- Bertanggung jawab atas pelayanan terhadap tamu dan keadaan *lobby* hotel

4.1.4.3. Guest Service Agent (GSA)

Guest Service Agent melakukan tugas- tugas keseharian mereka di bagian *Front Office* dan memiliki peran penting dalam membangun sebuah *image* terhadap hotel dari kesan pertama tamu hotel, yang mana datang di area *lobby* hotel. Sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan oleh *Guest Service Agent* (GSA) sebagai kewajibannya memiliki suatu efek yang sangat besar terhadap persepsi tamu atas hotel. *Job description Guest Service Agent* (GSA):

- Siap selalu sepanjang waktu untuk memberikan pelayanan lebih dari yang diharapkan
- Bertanggung jawab atas kelancaran proses *check- in, check- out*, dan segala transaksi lainnya.
- Memiliki pengetahuan yang baik mengenai informasi hotel, baik kegiatan- kegiatan yang sedang berlangsung di hotel, ataupun produk- produk hotel sendiri.
- Menaruh perhatian penuh atas semua permintaan tamu, terutama dalam mengatasi komplain dari tamu, dan dapat menempatkan diri di posisi tamu sehingga dapat merasakan apa yang dirasakan oleh tamu.
- Mempersiapkan dan mengatur proses *check-in dan check-out* grup
- Merespons dengan cepat, tepat, lengkap, dan bersemangat pertanyaan, masalah, dan permintaan dari tamu.

Menginformasikan kepada tamu mengenai segala peraturan hotel (misalnya batas maksimal untuk *check-out*, dll)

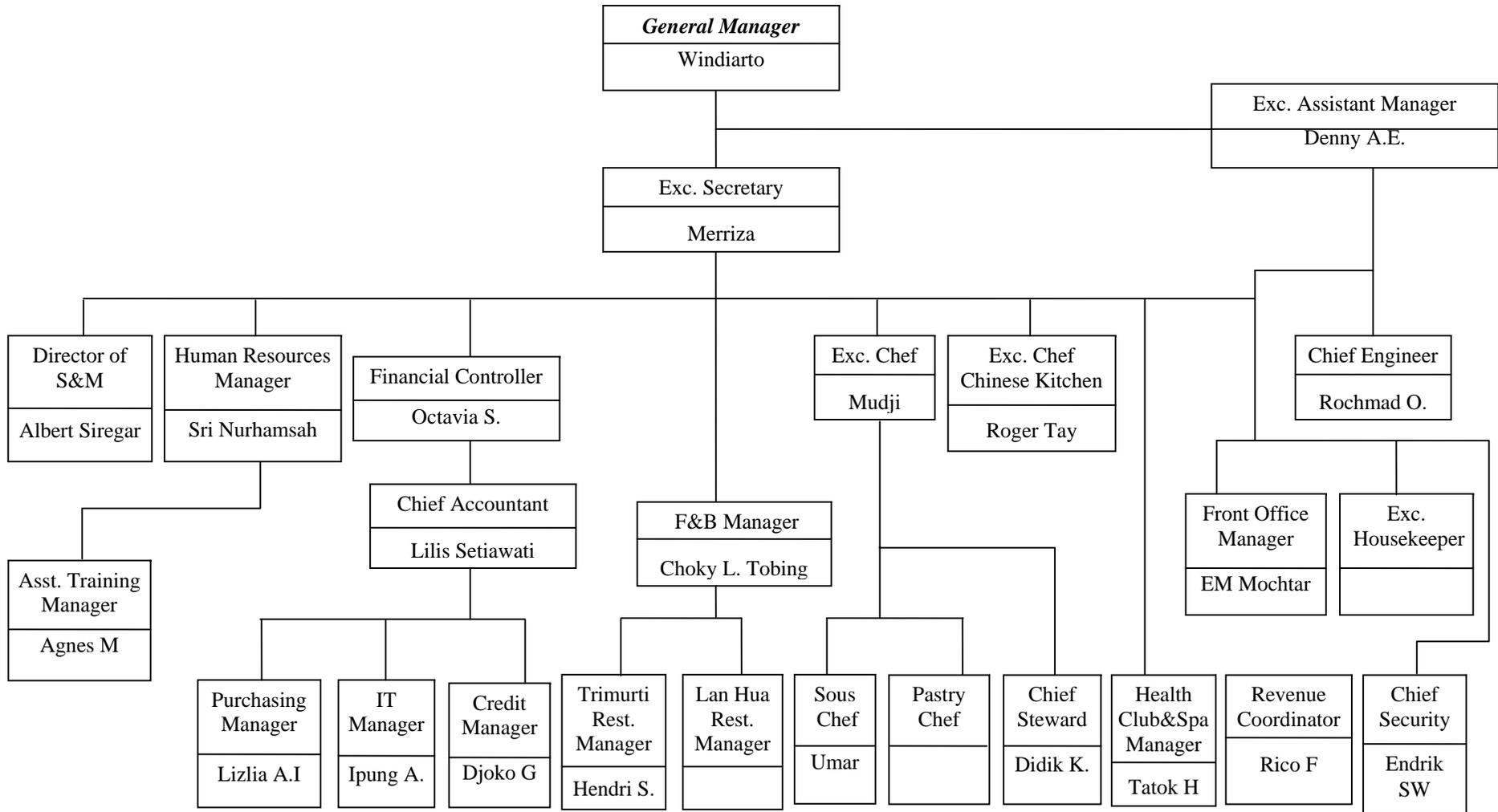
4.1.5. Jenis Program/ Bidang Usaha Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya bergerak dalam bidang jasa pelayanan hotel (*hospitality*), yang selalu berorientasi pada kepuasan tamu, melalui kualitas dan fasilitas pelayanan hotel sekelas hotel bintang 4.

4.1.6. Keyakinan Dasar

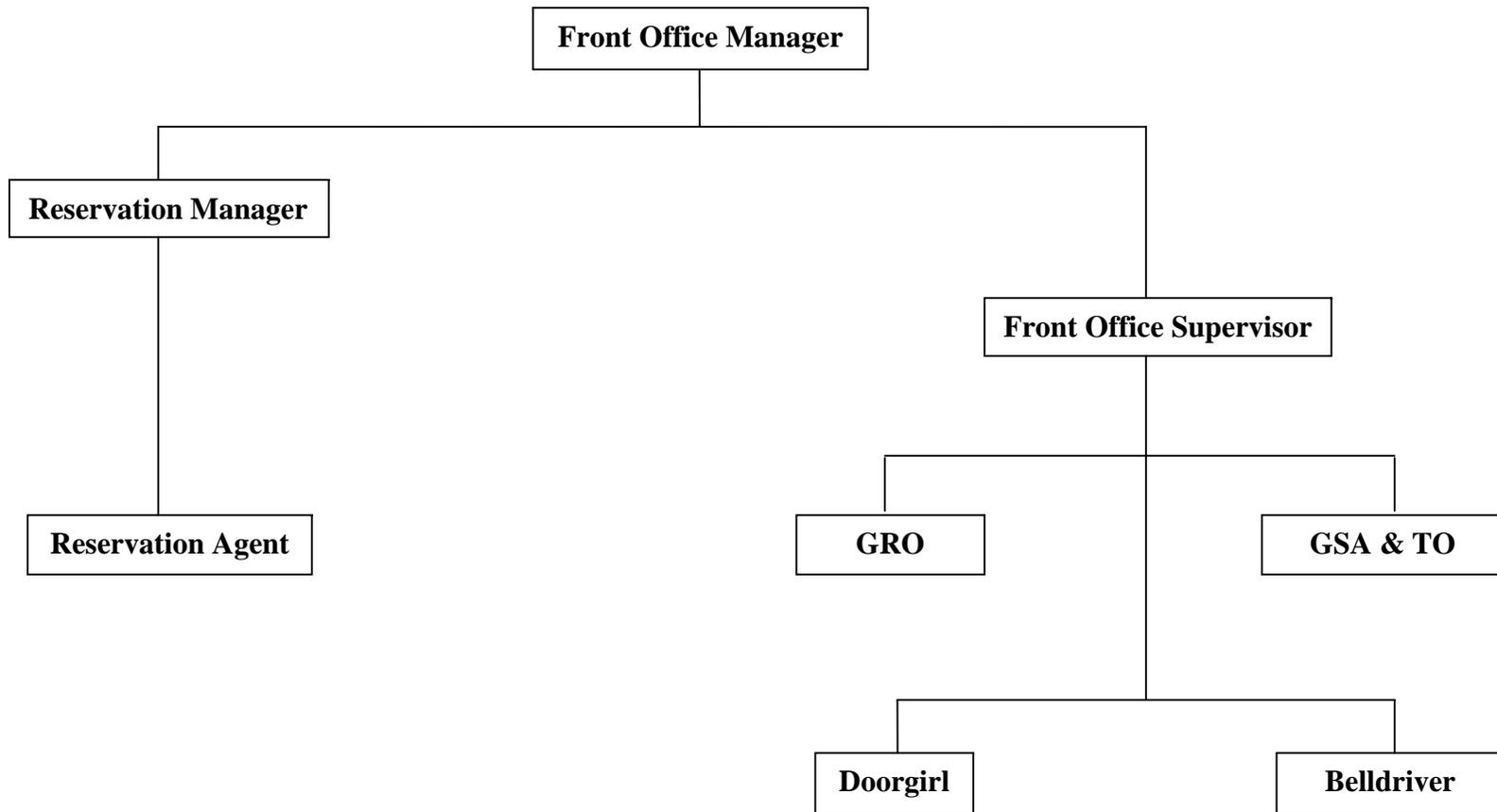
- Karyawan yang bertalenta (*talented people*)
- Keunggulan layanan (*excellence service*)
- Nilai- nilai bagi tamu dan klien (*guest and client values*)
- Pertumbuhan kinerja keuangan yang tinggi dan berkelanjutan (*sustainable outstanding financial performance*)

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya



Sumber data: Internal Perusahaan

Tabel 4.2 Struktur Organisasi *Front Office Department*



Sumber data: Internal Perusahaan

4.2. Gambaran Umum Hambatan Komunikasi Organisasi dalam *Downward communication* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

Peneliti melakukan penelitian selama kurang lebih 3 bulan di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, khususnya *Front Office Department*. Dari pengamatan yang dilakukan, peneliti mendapati bahwa *Front Office Department* memiliki jumlah staf 26 orang. Dari staf yang ada ini, peneliti dan memilih tiga orang staf sebagai informan, antara lain EM yang menjabat sebagai *Front Office Manager*, HS yang menjabat sebagai supervisor *Front Office Department*, dan IA sebagai staf *receptionist (Guest Service Agent)*. Jam kerja operasional *Front Office Department* adalah 24 jam sehari, dengan jam kerja para staf yang dibagi menjadi beberapa *shift*, yaitu *shift* pagi (pk. 08.00 WIB-17.00 WIB), *shift* sore (pk. 15.00 WIB-24.00 WIB), dan *shift* malam (pk. 23.00 WIB -08.00 WIB). Sesuai dengan topik penelitian dan tujuan dari penelitian ini, peneliti menemukan beberapa faktor yang menjadi hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* di *Front Office Department*, antara lain:

4.2.1. Hierarki yang Cenderung “Kaku” dalam Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki susunan/ hirarki dalam organisasi yang telah ditetapkan dan harus dipatuhi. Di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, khususnya *Front Office Department*, ada tahapan- tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaan *downward communication*, yaitu level manajer, level supervisor, dan level staf yang terendah. Selain melalui *briefing* yang dilakukan setiap hari oleh manajer, dalam penyampaian informasi, manajer selalu menyampaikan informasi tersebut kepada supervisor terlebih dahulu, dan supervisor lah yang nantinya akan menyampaikan kepada para staf. Tahapan- tahapan itu terjadi baik dalam komunikasi formal maupun komunikasi personal dengan para staf. Informasi tidak bisa langsung mencapai level staf tanpa melalui level supervisor terlebih dahulu. Dan bahkan, manajer mendiskusikan terlebih dahulu informasi yang ia dapat dari *General Manager*, seperti informasi terbaru mengenai harga kamar, informasi mengenai kedatangan tamu VIP hotel, dan juga informasi yang berkenaan dengan peraturan baru yang dibuat oleh *General Manager* dengan supervisor terlebih dahulu. Informasi yang bersifat formal

seperti tersebut di atas pasti akan langsung dikomunikasikan oleh supervisor kepada para staf, sebab apabila ada penundaan maka para staf akan kelewatan akan informasi tersebut, dan akan mengakibatkan kesalahan dalam kegiatan operasional hotel sehari-hari, seperti salah memberikan harga kamar kepada tamu, salah memberikan informasi mengenai hotel kepada tamu. Kesalahan yang dilakukan oleh para staf seperti itu akan memberikan dampak yang cukup besar kepada hotel, dan terutama kepada para tamu hotel karena para staf *Front Office Department* berkomunikasi langsung dengan para tamu dalam kegiatan keseharian mereka. Tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam penyampaian informasi memberi kesan hirarki organisasi yang formal dan proses penyampaian informasi kurang praktis karena harus melalui supervisor terlebih dahulu. Dan sebaliknya apabila ada informasi yang belum dipahami oleh para staf, maka mereka dapat menanyakan informasi tersebut kepada supervisor terlebih dahulu. Apabila supervisor tidak dapat memberikan penjelasan seperti yang diinginkan oleh staf, baru lah staf tersebut dapat langsung bertanya kepada manajer.

Ditemukan juga hal menarik yakni para staf harus memiliki alasan yang jelas mengapa ia ingin berkomunikasi secara langsung dengan manajer tanpa melalui supervisor terlebih dahulu, apakah hal tersebut bersifat personal ataukah ada alasan lainnya, misalnya merasa tidak cocok berbicara dengan supervisor. Sedangkan informasi yang bersifat personal, seperti topik mengenai kesalahan yang dilakukan oleh seorang staf, uneg-uneg manajer sendiri mengenai salah seorang staf, maka manajer akan langsung memanggil staf yang bersangkutan dan mendiskusikannya secara pribadi dengan staf tersebut karena masalah yang bersifat personal/pribadi seperti itu tidak bisa dikomunikasikan pada saat *briefing* bersama para staf yang lain. Selain itu, hirarki dalam organisasi menentukan siapa yang memiliki otoritas lebih tinggi terhadap level yang lebih rendah, yang mana di *Front Office Department*, manajer sebagai *Head of Department* merupakan level tertinggi yang memiliki otoritas atas supervisor dan para staf sebagai bawahannya. Manajer memiliki kekuasaan penuh atas supervisor dan staf, serta mendominasi dalam pengambilan keputusan, baik keputusan mengenai hal formal seperti masalah dengan tamu yang berkaitan dengan penjualan kamar, tingkat okupansi hotel, dan keputusan mengenai aturan/kebijakan baru di *Front Office*

Department, serta keputusan atas masalah personal para staf, misalnya tindakan apa yang akan dilakukan oleh manajer jika ada staf yang sering melakukan kesalahan, apakah hanya ditegur, diberikan surat peringatan, atau bahkan memberhentikan staf yang bersangkutan. Keputusan yang dibuat oleh supervisor pun juga harus atas persetujuan dari manajer terlebih dahulu.

4.2.2. Sistem Aturan Baru yang Lebih Banyak dan Ketat

Di dalam sebuah organisasi, pasti ada sistem aturan dan kebijakan yang harus ditaati oleh setiap anggota organisasi tersebut. Manajemen baru di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, terutama dengan adanya pergantian *General Manager* sebagai pimpinan manajemen hotel, maka ada peraturan- peraturan baru yang dibuat. *Front Office Department* sebagai pusat informasi dan pusat kegiatan operasional hotel, memiliki aturan- aturan baru yang dibuat oleh *General Manager* sebagai pihak tertinggi dalam pengambilan keputusan mengenai aturan- aturan apa yang harus diterapkan di *Front Office Department*. Aturan- aturan tersebut berkaitan dengan kegiatan operasional di *Front Office Department*, seperti para staf *receptionist* diharuskan untuk mencatat nomor *voucher* para tamu secara manual bagi para tamu yang mengambil paket liburan dengan fasilitas tambahan makan malam di restoran Trimurti meskipun para staf sudah mencatat nama para tamu tersebut di sistem komputer, dan juga mencatat nama para tamu *walk-in (walk-in guests)* secara manual di formulir yang telah tersedia selain mencantumkan nama para tamu tersebut di sistem komputer. Dengan adanya peraturan yang mewajibkan semua kegiatan dicatat di formulir (dilakukan secara hitam di atas putih) tersebut, maka para staf melakukan pekerjaan yang sama dua kali. Pekerjaan menjadi bertambah banyak dan rumit karena harus dilakukan dengan dua cara, yaitu secara sistem komputer dan juga secara manual. Sistem aturan yang mengharuskan para staf bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan tidak boleh ada yang terlewat memberikan dampak para staf berkomunikasi secara formal dan hanya membahas apa yang ada di formulir saja. Komunikasi secara personal yang dilakukan secara tatap muka langsung menjadi lebih sedikit karena staf *receptionist* bisa memberikan formulir saja kepada atasan dan juga staf departemen lain, sehingga hubungan secara personal juga menjadi berkurang.

Komunikasi yang dilakukan manajer hanya terbatas pada masalah tertulis dalam formulir saja dan tidak membahas masalah secara personal, misalnya mendengarkan cerita para staf yang menyampaikan informasi secara lisan kepada manajer dan dapat melakukan diskusi bersama.

4.2.3. Penundaan dan Penyeleksian Informasi yang Akan Disampaikan

Informasi merupakan hal terpenting yang menjadi kebutuhan setiap anggota organisasi, sebab tanpa informasi yang jelas dan akurat maka anggota organisasi tidak dapat mengetahui perkembangan mengenai organisasinya dan menghambat kinerja para anggota organisasi itu sendiri. Dalam hal ini, manajer yang menjadi pusat informasi bagi bawahannya seharusnya menyampaikan informasi kepada para staf dengan tepat waktu dan terbuka. Di *Front Office Department* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, manajer menyampaikan informasi kepada supervisor terlebih dahulu untuk kemudian disampaikan kepada para staf secara keseluruhan. Namun dalam penyampaian informasi kepada supervisor, ada informasi-informasi tertentu yang tidak disampaikan kepada supervisor sebagai bawahannya, misalnya hal-hal yang berkaitan dengan manajemen hotel yang hanya diketahui dan menjadi urusan *General Manager* dengan para manajer dari setiap departemen (*Head of Department*).

Dalam pengamatan peneliti, manajer melakukan pemilahan informasi mana yang akan disampaikan kepada bawahannya dan informasi mana yang tidak bisa disampaikan. Alasan mengapa para staf tidak diberitahu mengenai informasi tersebut adalah karena bukan menjadi urusan dan kewajiban para staf untuk mengetahuinya, serta informasi tersebut memang hanya boleh diketahui oleh para manajer dengan *General Manager* saja. Selain itu, dalam komunikasi dengan supervisor juga ada penyeleksian informasi yang akan disampaikan kepada staf. Informasi-informasi mengenai pembukuan dan administrasi *Front Office Department* misalnya, hanya diketahui oleh manajer dan supervisor saja. Sedangkan informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional hotel sehari-hari, misalnya informasi mengenai promo-promo terbaru yang ditawarkan oleh hotel, perubahan harga kamar, kedatangan tamu VIP, pasti disampaikan langsung kepada para staf karena memang wajib diketahui oleh para staf secepatnya.

Penyeleksian informasi yang akan disampaikan kepada staf menimbulkan kesan atasan tidak melakukan komunikasi secara terbuka, dan para staf tidak dapat mengetahui keseluruhan informasi karena informasi yang diseleksi terlebih dahulu. Selain itu, masalah lain yang juga ada dalam proses penyampaian informasi dari manajer kepada bawahannya, yaitu supervisor dan staf adalah informasi yang tertunda untuk disampaikan kepada para staf.

General Manager sebagai pimpinan tertinggi dalam berkomunikasi kepada para manajer selalu dilakukan secara tertulis dalam bentuk memo- memo yang kemudian disebar ke masing- masing departemen dan juga melalui *internal e-mail* di masing- masing komputer para manajer. *Internal e-mail* tersebut hanya bisa diakses oleh manajer dengan kode mereka sendiri, tanpa diketahui oleh supervisor dan juga staf. Apabila ada asisten manajer, maka bisa saja asisten manajer juga dapat mengakses *internal e-mail* tersebut. Tetapi di *Front Office Department*, manajer tidak memiliki asisten manajer, dan pada saat manajer tidak sedang berada di tempat misalnya karena cuti mendadak, tidak ada seorang staf pun yang dapat mengakses *internal e-mail* di komputer manajer. Informasi yang disampaikan *General Manager* pada saat itu hanya berkaitan dengan *Front Office Department* sehingga memang hanya *Front Office Department* saja yang mendapat kiriman *internal e-mail* dari *General Manager*. Informasi tersebut tidak diketahui oleh staf dari departemen lain, sehingga tidak ada seorang staf pun dari departemen lain yang bisa membantu dan menyampaikan informasi yang tidak bisa diakses oleh staf *Front Office*. Dengan demikian, para staf juga tidak mengetahui bahwa ada memo terbaru yang sudah dikeluarkan oleh *General Manager* mengenai harga kamar terbaru pada saat musim liburan. Para staf yang tidak mengetahui informasi tersebut melakukan penjualan kamar kepada para tamu dengan harga biasanya. *General Manager* yang mengetahui hal tersebut pada akhirnya marah dan menanyakan mengapa staf bisa melakukan kesalahan seperti itu, padahal memo resmi dari *General Manager* sudah dikeluarkan. Meskipun kejadian tersebut sebenarnya bukan murni kesalahan staf, tetapi pada akhirnya staf tetap disalahkan karena memberikan dampak kepada hotel secara keseluruhan, yaitu pemasukan hotel yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Dalam hal ini, terjadi penundaan informasi yang disampaikan kepada supervisor dan para

staf karena tidak ada pemberitahuan secara langsung dari manajer sebagai atasan mereka dan manajer yang sedang cuti mendadak sehingga tidak bisa mengakses informasi dari *General Manager*.

Dalam observasi lapangan yang dilakukan peneliti, penundaan informasi ini ternyata memberikan dampak terhadap kinerja para staf, seperti kesalahan para staf dalam kegiatan operasional hotel, dan kesalahan dalam memberikan informasi kepada para tamu hotel. Faktor lain yang juga menyebabkan adanya penundaan komunikasi dari manajer ke bawahannya adalah karena manajer sedang sibuk dan merasa sekarang bukan waktu yang tepat untuk menyampaikan informasi kepada bawahan. Manajer yang sedang sibuk dengan urusannya lebih memilih untuk menyimpan informasi yang akan disampaikan kepada bawahannya dan menunda waktu penyampaian informasi tersebut. Manajer merasa bahwa pada saat itu bukanlah waktu yang tepat sehingga ia lebih memilih untuk menyampaikan informasi nanti di saat yang ia anggap lebih tepat, seperti waktu dimana manajer sudah tidak sibuk lagi dan semua urusannya sudah selesai, serta *mood* manajer yang menjadi lebih baik. Dengan adanya penundaan seperti itu, maka informasi menjadi tidak *update* lagi (sudah basi) dan para staf akan mengalami ketinggalan informasi penting yang seharusnya telah lebih dulu mereka ketahui. Manajer yang memutuskan untuk menunda penyampaian informasi juga menunda melakukan komunikasi dengan bawahannya pada saat itu.

4.2.4. Tekanan yang Berlebihan dari Atasan

Dalam struktur organisasi Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, manajer *Front Office Department* juga memiliki atasan yaitu *General Manager* sebagai pimpinan tertinggi dalam manajemen hotel. *General Manager* memiliki otoritas penuh atas manajer dan juga para staf secara keseluruhan. Sebagai seorang pimpinan, beliau memiliki target- target yang ingin dicapai, misalnya perbaikan kinerja para staf menjadi lebih baik, peningkatan pemasukan hotel dari hasil penjualan kamar, hingga hal- hal yang berkaitan dengan tamu, seperti peningkatan pelayanan terhadap tamu dan kepuasan para tamu hotel. Dalam mencapai target yang telah ditetapkan, *General Manager* terus- menerus mengingatkan *Front Office Manager* untuk dapat mengatur anak buahnya dengan

lebih baik dalam setiap kegiatan operasional hotel dan sesuai *job description* mereka masing- masing. *Guest Service Agent (receptionist)* diingatkan agar melayani tamu dengan lebih baik dan dapat memberikan informasi mengenai hotel kepada para tamu secara jelas, *GRO (Guest Relation Officer)* diingatkan untuk selalu memperhatikan kebutuhan para tamu terutama tamu VIP dan mengatasi keluhan dari para tamu, seperti keluhan tamu mengenai keadaan kamar yang tidak baik (misal: kaki ranjang berbunyi saat tamu tidur di atasnya, perlengkapan kamar yang kurang lengkap), selalu memberikan *welcome drink* pada saat tamu *check-in*, hingga tidak boleh lupa membereskan gelas- gelas *welcome drink* tamu setelah diberikan kepada tamu. *General Manager* selalu memperhatikan hal- hal yang sebetulnya sepele tetapi menurut beliau sangat besar dampaknya. Beliau menginginkan segala sesuatunya berjalan sesuai prosedur tanpa ada yang dilanggar sedikitpun (*perfect*), misalnya tugas *GRO* untuk memberikan *welcome drink* pada saat tamu *check-in*, dan tidak boleh ada kelalaian sedikitpun mengenai tugas tersebut, seperti lupa memberikan *welcome drink* pada tamu karena *GRO* sedang sibuk pada saat itu. Apabila ada kesalahan yang ditemukan oleh *General Manager*, maka beliau akan langsung menegur *Front Office Manager* pada saat *briefing* pagi, dan itu dilakukan di depan para manajer dari departemen yang lainnya. Manajer merasa mendapat tekanan terus- menerus dari *General Manager* dan hampir setiap hari diberi teguran oleh *General Manager*.

Dengan adanya target yang ingin dicapai oleh *General Manager*, maka beliau memberikan tekanan (*pressure*) secara berlebihan kepada *Front Office Manager*, dengan memberikan *deadline* tugas bagi manajer, dan hal tersebut secara tidak langsung memberikan dampak pada keadaan emosi manajer yang tidak stabil. Manajer menjadi lebih sering uring- uringan, marah kepada para staf, mudah tersinggung/ sensitif karena *mood* beliau yang sedang tidak baik akibat terus- menerus ditekan dan diberi beban yang berlebihan oleh *General Manager*, serta karena diburu oleh *deadline* yang terus- menerus. Manajer menjadi kurang rileks dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya dan para staf juga menghindari komunikasi secara personal dengan manajer karena keadaan emosional manajer yang tidak stabil tersebut. Tekanan yang diberikan oleh *General Manager* kepada

Front Office Manager pada akhirnya juga ikut terbawa dalam komunikasi manajer dengan bawahannya. Supervisor dan para staf merasa takut untuk berkomunikasi dengan manajer dan lebih memilih komunikasi formal dalam keseharian, misalnya hanya melakukan komunikasi pada saat *briefing* saja.

4.2.5. Ego dan Prestise Manajer

Seorang manajer merupakan pimpinan bagi bawahannya, yaitu supervisor dan staf. Sebagai pimpinan, manajer memiliki perasaan ingin selalu dihormati dan dituruti oleh bawahannya. Ada kalanya ego manajer sangat terlihat dalam setiap tindakannya dan setiap keputusan yang diambilnya. Dalam hal yang berkaitan dengan masalah personal para staf, *Front Office Manager* membuat keputusan secara sepihak dan keputusannya tersebut tidak selalu obyektif. Ada faktor-faktor lain yang ikut berperan dalam keputusan yang ia buat, seperti perasaan tidak suka dengan staf yang bersangkutan, merasa tidak senang karena staf melakukan kesalahan yang sama berulang kali, pendapat dari staf lain mengenai staf yang bersangkutan, hingga masalah pribadi dari manajer sendiri sehingga ia sedang tidak stabil emosinya pada saat membuat keputusan. Dengan keadaan yang seperti itu, manajer membuat keputusan yang tidak obyektif dan hanya didasarkan pada ego-nya saja. Manajer beranggapan bahwa ia sebagai atasan berhak membuat keputusan apapun terhadap para staf, dan staf tentu harus menurutinya. Masalah pribadi manajer dan posisinya sebagai atasan tercampur aduk dalam membuat keputusan yang sepihak saja. Ego manajer ini lebih tampak dalam masalah personal yang berkaitan dengan para staf secara langsung, karena dalam masalah formal yang berkaitan dengan kepentingan hotel secara keseluruhan jika manajer mencampur adukkan dengan ego, maka dapat membawa dampak terhadap hotel, misalnya keputusan saat menghadapi tamu yang komplain, karena adanya ego dari manajer dalam membuat keputusan dan tidak mau menempatkan diri di posisi tamu, maka tamu akan menjadi marah dan merasa keputusan yang dibuat oleh manajer tidak adil/ merugikan pihak tamu. Masalah seperti ini akan membawa dampak pada hotel secara keseluruhan.

Tetapi dalam masalah personal dengan staf, manajer merasa bahwa ia memiliki kekuasaan dalam membuat keputusan atas staf, sehingga ia mencampur

adukkan dengan ego-nya sebagai atasan. Dalam berkomunikasi dengan para staf, manajer menyampaikan apa yang ada di dalam pikirannya dan mengeluarkan kata-kata yang terkadang menyinggung perasaan staf yang bersangkutan, misal ada staf yang melakukan kesalahan, manajer akan langsung menegur staf tersebut dan dalam penyampaian tegurannya tersebut terkadang membuat staf tersinggung atau sakit hati. Para staf juga berhak untuk memprotes manajer, tetapi harus berulang kali dipikirkan agar apa yang ingin disampaikan oleh staf tidak menyinggung perasaan manajer, karena sebagai manajer, ia tidak ingin terlihat lebih rendah dari staf.

4.3. Profil Narasumber

Berikut ini adalah profil karyawan *Front Office Department* yang menjadi narasumber peneliti dalam penelitian ini:

4.3.1. Nama : EM

Umur : 34 tahun

Jabatan: *Front Office Manager*

EM, seorang *Front Office Manager* Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, telah menggeluti dunia perhotelan sejak ia duduk di bangku kuliah. Ia menunjukkan minat yang besar terhadap dunia perhotelan dengan mengambil kuliah D1 di bidang perhotelan dan memulai karirnya juga di bidang yang sangat dicintainya ini. EM memulai karirnya di bidang perhotelan dengan bekerja di Hotel Novotel Semarang bagian *Housekeeping* selama 1 tahun. Kemudian, ia pindah dan bekerja di Hotel Ibis Jogjakarta selama 3 tahun, dan Hotel Ibis Surabaya selama 4 tahun. Memiliki banyak pengalaman bekerja di hotel-hotel Accor, EM pada akhirnya mencoba bekerja di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, yang juga masih satu manajemen dengan Novotel dan Ibis. Di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya sendiri, ia memulai karir awal dengan bekerja sebagai manajer *Housekeeping Department* selama 1 tahun, dan di tahun berikutnya ia mendapatkan kesempatan untuk menduduki posisi sebagai manajer *Front Office Department*. Kesempatan tersebut merupakan suatu kebanggaan dan tantangan tersendiri baginya, karena sebelumnya, ia belum pernah bekerja di *Front Office Department*, begitulah yang dikatakan bapak dengan seorang anak

ini. Pengalaman baru yang dijalaninya saat ini terus membuat EM belajar bagaimana cara bekerja di *Front Office Department* dan mengelola manajemen dengan baik karena menurutnya *Front Office Department* adalah *first impression* dari sebuah hotel.

Pria berumur 34 tahun ini merupakan seorang yang tidak kenal dengan kata menyerah. Motto hidupnya "*Never give up for everything*" menjadi semangat baginya untuk selalu belajar dan tidak takut terhadap tantangan. Hal ini terbukti dengan perkembangan yang ia tunjukkan dalam memperelajari masalah *Front Office Department* dengan cepat. Salah seorang staf mengatakan bahwa meskipun EM tidak memiliki dasar bekerja di bagian *Front Office*, tetapi ia selalu mau belajar agar ia tidak ketinggalan, malah sebisa mungkin menjadi orang yang paling pertama paham jika ada informasi baru dari *General Manager* dan juga Accor pusat. Pada awalnya, banyak manajer dan para staf yang meragukan kemampuannya menjadi manajer di *Front Office Department* yang sebelumnya belum pernah ia lakukan, tetapi seiring dengan berjalannya waktu, EM mampu menunjukkan kemampuannya menjadi *Front Office Manager* yang cukup handal.

Di waktu liburnya, pria yang sangat menyukai gado- gado ini mengatakan bahwa ia biasa menghabiskan waktu dengan membaca buku baik buku- buku mengenai bidang *hospitality* agar ia juga mengetahui perkembangan dunia *hospitality* di dunia, dan juga buku- buku mengenai manajemen. Selain itu, ia juga menghabiskan waktu dengan bermain basket bersama para tetangga di sekitar rumahnya. Hal itu dilakukannya untuk membangun hubungan sosial yang baik dengan para tetangga karena diakuinya bahwa dengan kesibukan sebagai *Front Office Manager* yang menuntutnya bekerja hampir setiap hari, ia jarang bersosialisasi dengan para tetangga di lingkungan rumahnya.

Alasan peneliti memilih EM sebagai informan dalam penelitian ini adalah karena EM yang memiliki jabatan sebagai *Front Office Manager* merupakan pimpinan dalam *Front Office Department*, dan sebagai pimpinan ia selalu melakukan komunikasi dengan bawahannya, yaitu supervisor dan para staf, baik informasi yang berkenaan dengan perkembangan hotel dan juga instruksi- instruksi tugas kepada bawahan, serta juga melakukan komunikasi dengan *General Manager* selaku pimpinan tertinggi dalam manajemen hotel yang

biasanya dilakukan dalam *briefing* pagi. Ia juga menjadi perantara komunikasi antara *General Manager* dengan para staf di level terendah karena *General Manager* hanya berkomunikasi dengan manajer dan begitu pula sebaliknya, para staf harus melalui manajer apabila berkomunikasi dengan *General Manager*.

4.3.2. Nama : HS

Umur : 29 tahun

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

HS adalah satu- satunya supervisor senior yang dimiliki oleh departemen *Front Office*. Dalam kesehariannya, HS juga bekerja sebagai staf *receptionist* (*Guest Service Agent*) selain menjalankan tugasnya sebagai supervisor senior. Pria kelahiran Surabaya, 10 Januari 1980 ini telah bekerja di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya selama 2,5 tahun dari sejak awal hotel baru dibuka hingga sekarang. Beliau sangat memahami seluk- beluk mengenai hotel dengan segala fasilitas dan aturan- aturan di dalamnya karena pengalaman kerjanya selama 2,5 tahun tersebut.

Sebelum bekerja sebagai supervisor *Front Office Department* di Hotel Mercure Grand Mirama, HS pernah bekerja sebagai *Guest Service Agent* (GSA) juga di Santika Hotel Surabaya selama 2 tahun. Anak ketiga dari empat bersaudara ini telah menempuh pendidikan strata 1 jurusan hukum, dan sekarang memiliki gelar sebagai sarjana hukum (SH), dan juga sempat melanjutkan pendidikan di jurusan sastra Inggris yang menjadi bekal bagi beliau dalam dunia perhotelan. Dengan wajah yang selalu murah senyum, HS memberikan pelayanan terbaik kepada para tamu, dan tidak heran jika beliau menjadi salah satu staf *receptionist* yang paling disukai oleh tamu karena bisa membawa suasana santai dalam percakapan dengan para tamu hotel. Ia juga selalu mengajak para staf *Front Office Department* lainnya untuk selalu tersenyum terutama jika para staf sedang tegang karena kesibukan mereka masing- masing, dan lupa untuk menampilkan wajah ceria saat melayani tamu, dengan mengatakan “*Where’s your smile?*”. Pria yang menyukai kwetiaw sebagai salah satu makanan favoritnya ini juga memiliki hubungan yang sangat dekat, dan bahkan harmonis dengan *Front Office Manager*

karena sebagai satu- satunya supervisor yang ada, maka HS sering melakukan diskusi dengan manajer, baik mengenai urusan operasional maupun urusan personal para staf.

Di luar masalah pekerjaan, HS gemar meluangkan waktunya untuk bermain sepak bola dengan teman- temannya, dan itu ia lakukan rutin apabila ada hari libur dalam seminggu. Dalam masalah keluarga, pria yang sudah menikah dan memiliki 1 orang anak ini dikenal sebagai pria rumahan yang sayang dengan keluarganya. Ia selalu menghabiskan waktu bersama keluarganya apabila sedang tidak masuk kerja. Beliau berpendapat bahwa kebersamaan bersama keluarga adalah yang terpenting, dan kualitas lebih penting daripada kuantitas. Tidak menjadi masalah jika hanya ada sedikit waktu dimana ia dapat berkumpul bersama keluarga di rumah karena hampir setiap hari HS masuk kerja, tetapi waktu berkumpul harus digunakan seefektif mungkin agar berkualitas, begitu pendapatnya.

Alasan peneliti memilih HS sebagai informan dalam penelitian ini adalah ia adalah satu- satunya supervisor di *Front Office Department* dan juga bertugas sebagai seorang *Guest Service Agent (GSA)*. Sebagai supervisor, HS selalu melakukan *downward communication* kepada para staf dengan memberikan instruksi- instruksi tugas, teguran, dan juga informasi seputar hotel. Ia juga menjadi perantara komunikasi dari manajer kepada staf, dan sebaliknya, dari staf kepada manajer. Selain itu, HS juga bertanggung jawab secara langsung dalam masalah operasional di lapangan, dan lama bekerja sebagai supervisor selama 2 tahun juga menjadi salah satu alasan peneliti memilih HS sebagai informan.

4.3.3. Nama : IA

Umur : 25 tahun

Jabatan: *Guest Service Agent (GSA)*

IA adalah salah seorang staf senior di *Front Office Department* Hotel *Mercure Grand Mirama Surabaya*. Gadis kelahiran Situbondo, 15 April 1984 ini telah bekerja di Hotel *Mercure Grand Mirama Surabaya* selama 2,5 tahun juga, dari awal soft opening hotel dengan Bapak Neil GOW sebagai *General Manager* pertama kali. IA menempuh pendidikan terakhir di Universitas Kristen Petra

Surabaya jurusan perhotelan angkatan 2002, dan juga pernah melakukan Magang Kerja Nyata di Malaysia, yaitu di Sofitel Palm Resort Johor Bahru Malaysia sebagai *reception trainee* selama 6 bulan. Gadis berambut pendek dan keriting ini mengaku senang sekali telah mendapatkan kesempatan untuk melakukan magang di luar negeri, karena selain memperoleh pengalaman kerja sebagai *receptionist*, ia juga dapat menggali kemampuan berbahasa Inggris dengan baik dan benar, yang mana sangat diperlukan dalam dunia bisnis saat ini, terutama dalam bidang hospitality dengan tamu- tamu dari berbagai negara.

Anak kedua dari tiga bersaudara ini merupakan salah satu staf senior di *Front Office Department*, dan bahkan lebih senior dari *Front Office Manager* sendiri bila dilihat dari lama bekerja di *Front Office Department*. IA mengaku sangat menikmati berkerja sebagai *Guest Service Agent* (GSA) karena selalu menghadapi para tamu yang memiliki karakter dan sifat yang berbeda- beda, ada yang pemaarah sekali, ada yang cukup sabar dan bisa diajak bicara, dan ada juga yang suka bercanda dengan para staf *front desk*. Semua itu bisa menambah pengalaman dalam mengatasi orang dengan berbagai permasalahannya, begitu yang dikatakannya. Gadis berkacamata ini mengatakan bahwa ia kurang suka bekerja di *back office* dengan segala rutinitasnya karena dengan begitu ia akan menjadi lebih cepat bosan karena tidak ada variasi kerja seperti yang ia dapatkan di *front desk*.

Di waktu luangnya, IA lebih suka menghabiskan waktu di kamarnya saja di kos- kosan yang beralamat di Jalan Tumapel, Surabaya. Penyuka warna biru ini mengaku sangat suka sekali menonton serial Friends, dengan Jennifer Anniston sebagai pemeran utama wanitanya. Setiap hari, ia selalu menonton serial Friends ini hingga malam dan sudah menghafal semua isi percakapan para pemain di dalamnya. Meskipun sudah menonton lebih dari 10 kali, IA mengatakan masih belum dan tidak akan pernah merasa bosan untuk menonton serial Friends yang sangat ia sukai itu.

Peneliti memilih IA sebagai salah satu informan dalam penelitian ini adalah karena Ive selaku staf senior sebagai *Guest Service Agent* atau yang biasa dikenal sebagai *receptionist* telah memiliki pengalaman kerja yang paling lama di *Front Office Department* (2,5 tahun). Ia telah mengetahui segala sesuatu

mengenai Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, baik dari segi fasilitas yang ada di hotel, informasi terbaru mengenai hotel, hingga urusan operasional sehari-hari dan komunikasi yang dilakukan terhadap atasan dan juga sesama rekan kerjanya. Selain itu, ia juga merupakan staf yang berkompeten di bidangnya dan dalam kesehariannya juga melakukan komunikasi dengan para atasannya, yaitu supervisor *Front Office Department* dan *Front Office Manager*.

4.4. Temuan Data

Adapun beberapa temuan data mengenai hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* Hotel Mercure Grand Mirama yang peneliti dapatkan dengan melakukan wawancara terhadap tiga orang staf *Front Office Department*.

4.4.1. EM, 34 tahun, *Front Office Manager*

4.4.1.1. Hierarki yang “Kaku” dalam Organisasi

Sebagai seorang *Front Office Manager*, EM merupakan pimpinan bagi seluruh para staf *Front Office Department*. Beliau mengatakan bahwa dalam organisasi pasti ada tahapan- tahapan atau tingkatan dalam manajemen yang harus dipatuhi. Begitu pula di Hotel Mercure Grand Mirama, yang mana tingkatan tertinggi dalam manajemen hotel dipegang oleh *General Manager*, yang memiliki seorang asisten sebagai wakil *General Manager* dalam menjalankan tugasnya apabila sedang berhalangan, dan tingkatan di bawahnya adalah para *Head of Department* (HOD) yang biasa dikenal dengan sebutan “manajer”. Tingkatan di bawah manajer adalah supervisor, dan tingkatan paling bawah adalah staf. Manajer sebagai kepala dari setiap departemen bertugas untuk memimpin setiap pengambilan keputusan dan aturan- aturan dalam departemen. EM mengatakan bahwa ia pasti selalu berkomunikasi dengan bawahannya, yaitu supervisor dan para staf. Setiap informasi yang ia dapatkan dari *General Manager* selalu dikomunikasikan kepada para staf, baik secara formal dalam *briefing* yang dilakukan setiap hari di pergantian *shift* pagi dan *shift* sore, serta juga secara informal yaitu komunikasi yang lebih bersifat personal dengan staf yang bersangkutan, misalnya diskusi mengenai masalah pribadi staf, memberi peringatan kepada staf yang melakukan kesalahan.

Komunikasi yang dilakukan juga tidak terbatas hanya melalui tulisan saja, tetapi juga sering dilakukan secara lisan (tatap muka langsung dengan para staf). Informasi secara tertulis berasal dari *General Manager* dalam bentuk memo-memo resmi berkaitan dengan informasi terbaru mengenai hotel, seperti perubahan harga kamar, promo terbaru dari Accor pusat, hingga aturan- aturan baru yang dibuat oleh *General Manager*, misalnya mengharuskan para staf resepsionis mengisi formulir secara manual untuk para tamu *walk-in (walk-in guests)*. Sedangkan komunikasi secara lisan dilakukan dalam *briefing* bersama para staf, yang mana dalam *briefing* itu manajer menginformasikan kepada staf mengenai informasi baru, keluhan- keluhan dari para tamu, dan juga instruksi tugas seperti menyuruh GRO untuk mempersiapkan kedatangan tamu VIP, mengingatkan *operator* untuk melakukan *courtesy call*, dll. Para staf juga dapat langsung menyampaikan kejadian yang terjadi di lapangan kepada manajer pada saat *briefing*, misalnya ada tamu yang marah karena tidak bisa memperpanjang waktu menginap di hotel, persiapan yang sudah dilakukan oleh GRO untuk menyambut para tamu VIP pada hari itu, dan juga informasi mengenai keadaan secara keseluruhan apabila semuanya sudah berjalan dengan baik.

Dalam melakukan *downward communication*, EM mengatakan bahwa ia selalu berpedoman pada hirarki yang telah ditentukan dalam organisasi. Menurut pendapatnya, dengan adanya struktur organisasi maka komunikasi dapat menjadi lebih teratur dan tertata, serta ada pembagian tugas yang jelas. Misalnya untuk level manajer, informasi penting misalnya mengenai kinerja staf, harus disampaikan terlebih dahulu kepada bagian HRD (*Human Resources Department*) dan menjelaskan apa masalahnya, kemudian disampaikan kepada *General Manager*. Komunikasi yang ia lakukan dengan bawahannya pun sama seperti itu, selalu ada tahapan- tahapannya, seperti menginformasikan masalah kepada supervisor terlebih dahulu, dan nanti supervisor yang akan menyampaikan permasalahan tersebut kepada para staf keseluruhan. Untuk level staf, mereka harus berkomunikasi dengan supervisor terlebih dahulu, dan apabila supervisor tidak dapat mengatasi permasalahan yang ada, maka hal tersebut bisa langsung dikomunikasikan atau disampaikan kepada manajer. Dan apabila manajer juga tidak dapat mengambil keputusan atau kebijakan yang tepat, maka manajer akan

menyampaikan permasalahan kepada bagian HRD dan juga *General Manager*. Tahapan tersebut berlaku baik untuk masalah formal, seperti masalah komplain dari tamu mengenai pelayanan para staf yang tidak memuaskan, kesalahan staf resepsionis dalam mengurus uang kamar, maupun masalah personal, seperti kecerobohan staf saat bekerja, staf yang tidak disiplin, dan juga uneg- uneg staf terhadap atasannya. Namun juga tidak menutup kemungkinan manajer berkomunikasi secara langsung dengan staf, misalnya pada saat supervisor sedang sibuk melayani para tamu atau pada saat supervisor sedang tidak berada di tempat, manajer bisa langsung menyampaikan informasi atau tugas- tugas kepada para staf, dan staf juga bisa langsung berkomunikasi dengan manajer jika menghadapi permasalahan di lapangan dan dibutuhkan penanganan yang cepat, sehingga tamu tidak dibiarkan menunggu terlalu lama (berkaitan dengan masalah harga kamar dan ketersediaan kamar yang diminta tamu pada saat itu).

Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan, EM mendominasi pengambilan keputusan mengenai permasalahan yang terjadi di *Front Office Department*. Misalnya keputusan mengenai bagaimana memberikan solusi terbaik pada tamu yang komplain, harus manajer yang memutuskan karena hal tersebut membawa dampak yang cukup besar terhadap hotel. Jika tamu merasa tidak puas dengan solusi yang diberikan, maka tamu tersebut bisa langsung melapor pada *General Manager*, dan permasalahan akan berkembang menjadi lebih besar. EM mengatakan bahwa ia memiliki wewenang untuk membuat keputusan karena kedudukannya sebagai manajer. Supervisor pun jika akan memutuskan suatu hal juga harus dikomunikasikan terlebih dahulu dengan manajer dan harus atas persetujuan manajer. Manajer memberikan input atau masukan mengenai pemecahan masalah yang dihadapi, dan bagaimana cara mem-*follow-up* nya, itu semua juga manajer yang memutuskan. Karena apabila staf dan supervisor yang mengambil keputusan yang salah, dampaknya pasti manajer yang disalahkan terlebih dahulu dan juga pasti dipertanyakan siapa yang membuat keputusan tersebut oleh pihak manajemen hotel.

4.4.1.2. Sistem Aturan Baru yang Lebih Banyak dan Ketat

Di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya terjadi pergantian *General Manager* sebagai pucuk pimpinan manajemen sejak Februari 2009, yang mana dengan adanya *General Manager* baru juga memberikan dampak pada manajemen hotel, misalnya ada beberapa pergantian staf hotel, perubahan posisi/ jabatan para staf di tiap- tiap departemen, dan juga adanya peraturan- peraturan baru di hotel, misalnya para staf dilarang menerima tamu atau teman, selalu ada bukti “hitam di atas putih” dalam setiap transaksi yang dilakukan oleh para staf, dan tidak boleh ada pelanggaran peraturan yang berlaku oleh para staf.

EM mengaku bahwa aturan- aturan di *Front Office Department* juga mengalami perubahan di beberapa bagian, seperti aturan- aturan baru bagi transaksi yang dilakukan oleh staf resepsionis (GSA) baik dengan tamu, misalnya seperti GSA harus mencatat kembali nama- nama tamu yang mau *check-in* tanpa melakukan reservasi terlebih dahulu (*walk-in guests*). Peraturan tersebut mengharuskan staf bekerja dua kali, karena selain memasukkan nama tamu dalam sistem di komputer, staf juga harus mencatat urutan nama tamu- tamu *walk-in* secara manual di formulir yang telah disediakan. Sistem aturan dan kebijakan yang baru sekarang mengharuskan semua kegiatan para staf berjalan sesuai prosedur yang berlaku dengan tahapan- tahapannya, tanpa ada yang terlewat sedikitpun. Ia merasa dengan adanya peraturan seperti itu, para staf dapat menjadi lebih disiplin dan menjalankan tugasnya secara teratur dan terorganisir dengan baik. Prosedur ada untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Ia juga mengatakan bahwa sistem aturan dan kebijakan baru tidak menjadikan hubungannya dengan para staf kaku dan formal, karena komunikasi tetap berjalan lancar dan tidak ada aturan mengenai siapa yang boleh berkomunikasi langsung dengan manajer dan siapa yang tidak. Para staf dari departemen lain juga bisa berkomunikasi langsung dengan manajer, dan begitu pula sebaliknya manajer langsung berkomunikasi dengan staf departemen lain untuk saling berbagi informasi, seperti menanyakan kepada staf Housekeeping mengenai kamar- kamar yang telah siap untuk dijual kepada tamu. Selain itu, EM menjelaskan bahwa memang ada aturan di dalam *Front Office Department* mengenai siapa yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan, dan itu

semua menjadi tugas manajer untuk membuat keputusan, baik bagi tamu maupun staf. Namun juga tidak menutup kemungkinan para staf dapat membuat keputusan sendiri apabila mereka memang mampu dan masalah tersebut tidak membawa dampak yang cukup besar terhadap hotel secara keseluruhan, misalnya mengenai penjualan kamar dengan harga yang cukup tinggi. Apabila para staf yakin bisa menjual kamar dengan harga tinggi tersebut, staf dapat langsung memutuskan untuk menjual kamar tersebut kepada tamu.

4.4.1.3. Penundaan dan Penyeleksian Informasi yang Akan Disampaikan

Manajer sebagai pusat informasi bagi bawahannya, yaitu supervisor dan para staf, dan harus mengkomunikasikan semua informasi secara tepat waktu agar para staf tetap mendapatkan informasi yang *update*. Hal itu telah EM lakukan dalam penyampain informasi kepada bawahannya, dan ia juga mengatakan bahwa apabila ada informasi terbaru mengenai hotel, seperti harga terbaru kamar pada saat liburan, promo- promo baru yang diadakan oleh hotel, dan informasi bari mengenai keanggotaan Accor (A-Club). *Briefing* adalah sarana utama bagi manajer untuk berkomunikasi dengan supervisor dan staf. Dalam *briefing* itu, ia mengatakan bahwa langsung menyampaikan informasri terbaru dari *General Manager* karena ia beranggpan bahwa semua staf berhak mengetahui informasi tersebut karena merupakan satu kesatuan tim yang memiliki tujuan yang sama bagi hotel. Ia tidak melakukan pemilahan atau penyeleksian informasi mana yang akan disampaikan kepada staf dan informasi mana yang ia simpan sendiri, karena jika informasi yang bersifat umum misalnya seperti masalah tamu, masalah harga kamar, dll, para staf harus segera mengetahuinya. Pada saat manajer menyampaikan informasi kepada staf resepsionis, para staf dari bagian lain juga ikut mendengarkan informasi tersebut sebagai informasi tambahan bagi mereka. Menurut EM, semua staf berhak mengetahui informasi yang berkaitan dengan kelangsungan hotel tempat mereka bekerja.

Informasi yang ia sampaikan pun dapat dilakukan dengan cara tertulis, baik dengan memberikan memo tertulis kepada setiap bagian di *Front Office* Departmen (*operator*, GRO, GSA, reservasi, dan *bell service*) dan juga menuliskan informasi di *log book* staf agar mereka dapat membaca terus pada saat

bekerja, serta bisa dipindah tangankan kepada staf lain yang akan masuk di *shift* berikutnya; dan juga secara lisan yang biasanya dilakukan dengan tatap muka langsung dengan staf (*face-to-face*) seperti yang ia lakukan di *briefing* maupun *training* untuk para staf. Selain melalui *briefing*, ia juga mengatakan bahwa apabila ada informasi atau instruksi yang ingin disampaikan ke bagian tertentu, misalnya bagian *operator*, maka ia akan langsung berjalan menuju bagian *operator* dan langsung menyampaikan serta memberikan penjelasan kepada staf *operator* mengenai informasi atau tugas tersebut. Dengan cara seperti itu, EM yakin komunikasi langsung sangatlah efektif, apalagi bila informasi yang ingin disampaikan tersebut bersifat mendadak dan sangat penting, serta menuntut untuk segera dilakukan, misalnya seperti ada permintaan mendadak dari tamu untuk diberi *wake-up call* besok pagi, atau ada tamu VIP yang butuh jemputan dari bandara, maka manajer akan langsung memberi instruksi pada *bell driver* untuk segera menjemput tamu tersebut di bandara.

4.4.1.4. Tekanan yang Berlebihan dari Atasan

Seorang manajer juga memiliki atasan sendiri sesuai tingkatan dalam manajemen organisasi. EM, sebagai seorang manajer merupakan bawahan dari *General Manager* yang jabatannya lebih tinggi dari jabatan manajer. *General Manager* memiliki tujuan dan target- target yang ingin dicapainya, dan hal itu wajar saja. *General Manager* memberikan *deadline- 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, EM 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. Para staf diharapkan mampu melakukan yang terbaik dan tanpa ada kesalahan, karena apabila ada staf yang melakukan kesalahan maka manajer lah yang menanggung resikonya karena *General Manager* hanya menegur manajer saja, dan nanti baru manajer yang menegur staf yang bersangkutan.

EM menjelaskan bahwa tanggung jawabnya sebagai manajer sangat besar karena selain harus menyelesaikan *deadline* dari *General Manager*, ia juga harus mengawasi pekerjaan staf dan meminimalkan terjadinya kesalahan. Menurut EM, teguran dari *General Manager* terkadang memang menyakitkan, tetapi anggap saja sebagai motivasi agar dapat bekerja lebih baik. EM berusaha sebisa mungkin agar hal tersebut tidak mempengaruhi hubungan dengan *General Manager*, dan juga hubungannya dengan staf, karena meskipun ditegur atau dimarahi oleh *General Manager* ia tetap harus bersikap profesional dan tetap obyektif. *Deadline* dari *General Manager* tentu harus ia berikan juga kepada para staf, karena para staf lah yang bekerja di lapangan, sehingga mereka juga harus bisa menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai apa yang diinginkan *General Manager*. EM mengakui bahwa dalam hal ini ia menjadi sedikit keras kepada para staf, misalnya dengan memberikan instruksi tugas yang lebih banyak kepada staf, agar bisa mencapai target dari *General Manager*. Misalnya staf *belldriver* yang selalu diinstruksikan untuk menjaga kebersihan mobil hotel dan sering-sering mencuci mobil karena *General Manager* menginginkan mobil hotel selalu bersih, tanpa terlihat kotor sedikitpun.

4.4.1.5. Ego dan Prestise Manajer

Sebagai seorang *Front Office Manager*, EM mengatakan bahwa ia menganggap bawahannya (supervisor dan staf) sebagai sesama rekan kerja yang bisa saling berbagi dan curhat apabila ada masalah personal staf yang ingin didiskusikan bersama. Ia tidak melibatkan ego dan prestise dalam hubungan dengan para staf dan juga dalam pengambilan keputusan yang dibuatnya, karena menurutnya jika manajer bersikap arogan dan egois, maka hal tersebut adalah suatu kesalahan. Memang jabatan/ posisinya sebagai manajer lebih tinggi daripada kedudukan staf, tetapi itu bukan berarti manajer bisa bersikap arogan dan seenaknya, karena manajer yang seperti itu biasanya akan dimusuhi oleh bawahannya dan mereka akan cenderung memberontak pada keputusan dan kebijakan yang ada. Menurut EM, sebaiknya manajer dan bawahan bersikap sebagai sesama rekan kerja. Manajer memang harus memiliki wibawa agar dihormati oleh bawahannya, namun semua itu hanya supaya apa yang manajer

putusan bisa dipatuhi oleh bawahan dan mereka tidak bersikap seenaknya juga kepada manajer.

Ia juga mengatakan bahwa di *Front Office Department* ia melakukan tugas- tugasnya sebagai manajer dan harus bisa memisahkan antara urusan pekerjaan dengan urusan pribadi. Meskipun ia menganggap bawahan sebagai sesama rekan kerja, tetapi ia juga tidak mau bawahan tidak menghormati dan menyepelekan keputusan yang dibuatnya karena para staf menganggap sudah akrab dengan manajer, yang merupakan atasan mereka. Siapa saja yang salah juga akan ditegur dan diperingati, tidak peduli meskipun sudah merasa dekat seperti teman. Misalnya, ia mengatakan meskipun ia dan supervisor memiliki hubungan yang dekat, tetapi jika supervisor melakukan kesalahan maka tetap akan ditegur, dan jika kesalahan tersebut berulang juga akan diberikan surat peringatan dan disampaikan kepada pihak HRD untuk diambil keputusan mengenai kesalahan supervisor tersebut.

Begitu pula dengan saran dan kritikan dari staf, EM mengaku bahwa ia tidak keberatan jika ada staf yang ingin menyampaikan kritikan kepadanya. Ia mengatakan dengan senang hati bersedia menerima segala pendapat dan juga kritik dari bawahannya. Para staf bisa menyampaikan uneg- uneg mereka kepada manajer atau juga keluhan mengenai manajer sendiri karena terkadang saran dari bawahan sangat bermanfaat sebab mereka bekerja di lapangan dan langsung berhadapan dengan tamu hotel. Jadi para staf lebih mengetahui keadaan di lapangan dan apa yang dibutuhkan tamu, oleh karena itu EM mengatakan ia sering melakukan diskusi dengan bawahan, misalnya seperti yang telah ia lakukan dalam *briefing* pergantian *shift*. Bahkan jika ada staf yang ingin diskusi dengannya secara privat mengenai masalah pribadi staf atau staf ingin menyampaikan uneg- unegnya mengenai manajer, EM juga bersedia memanggil staf yang bersangkutan untuk melakukan diskusi secara privat. Ia berpendapat bahwa tidak akan membuat keputusan secara sepihak apabila permasalahan memang cukup berat untuk ia putuskan sendiri, dan akan ia diskusikan dengan pihak HRD dan *General Manager* juga kalau memang diperlukan.

4.4.2. HS, 29 tahun, Supervisor *Front Office Department* dan GSA

4.4.2.1. Hierarki yang “Kaku” dalam Organisasi

Supervisor adalah tingkatan/ level tengah antara manajer yang merupakan posisi tertinggi dalam suatu departemen dan para staf, posisi terendah dalam tingkatan manajemen. HS, sebagai satu- satunya supervisor *Front Office Department* mengatakan bahwa supervisor merupakan perantara manajer dengan para staf, yang mana ikut bekerja dengan staf secara langsung di lapangan, dan juga ikut urusan manajemen bersama manajer, serta mewakili tugas manajer apabila manajer berhalangan. HS mengatakan bahwa dalam *Front Office Department* juga ada tahapan- tahapan yang harus dipatuhi sesuai dengan susunan hirarki hotel/ struktur organisasi hotel. Ia menjelaskan bahwa dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya, manajer selalu berpedoman pada struktur organisasi yang ada, yaitu melalui supervisor terlebih dahulu dan kemudian supervisor yang akan menyampaikan informasi tersebut 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 informasi kepada para staf, misalnya masalah pribadi yang sangat penting dan harus segera di-*follow up*, instruksi kepada staf *bell driver* untuk segera melakukan penjemputan terhadap tamu VIP, dll.

Menurut HS, dalam masalah yang penting dan harus segera diinformasikan kepada para staf seperti tersebut di atas contohnya, maka manajer akan langsung berkomunikasi sendiri dengan staf yang bersangkutan, dan tidak melalui supervisor terlebih dahulu. Ia mengaku bahwa terkadang keadaan di lapangan juga mengharuskan manajer untuk berkomunikasi langsung dengan staf, namun itu jarang, karena manajer pasti melalui tahapan supervisor terlebih dahulu. Misalnya apabila sedang menangani para tamu yang *check-out* di pagi hari saat manajer juga ikut membantu di *front desk*, apabila manajer memberikan instruksi pada staf resepsionis lainnya, maka manajer akan melakukannya langsung kepada staf tersebut meskipun pada saat itu ada supervisor juga di *front desk*.

Sebagai supervisor, HS mengatakan selalu berpedoman pada hirarki organisasi yang ada, di mana supervisor juga memiliki atasan, yaitu manajer, yang memang memiliki kekuasaan sebagai atasan untuk memutuskan suatu hal. Ia biasanya menginformasikan kejadian atau informasi penting kepada manajer terlebih dahulu, sebelum memberikan keputusan kepada para staf. Ia berpendapat bahwa dengan adanya hirarki tersebut, ada batasan- batasan yang jelas mengenai pemegang kekuasaan untuk memutuskan suatu hal, dan hirarki itu memang harus dipatuhi. Menurutnya, ada juga saat dimana staf bisa langsung berkomunikasi dengan manajer meskipun itu sebenarnya salah karena tidak sesuai dengan struktur organisasi yang ada, misalnya staf merasa tidak puas dengan informasi yang diberikan oleh supervisor. Staf tersebut dapat langsung menanyakan kepada manajer mengenai kejelasan informasi yang diinginkan. Sebelum staf berkomunikasi langsung dengan manajer, harus ada alasan yang jelas terlebih dahulu mengapa staf tersebut ingin berkomunikasi langsung dengan manajer tanpa melalui supervisor terlebih dahulu, apakah itu hal yang bersifat pribadi ataukah ada alasan lainnya.

4.4.2.2. Sistem Aturan Baru yang Lebih Banyak dan Ketat

General Manager yang baru memberikan aturan- aturan lebih banyak dan sangat ketat, dan itu juga diakui oleh HS. Banyak peraturan baru yang harus dipatuhi, terutama di *Front Office Department* yang mana sangat diperhatikan oleh *General Manager*, misalnya mobil hotel yang biasa digunakan untuk mengantar dan menjemput tamu VIP hotel harus selalu dalam keadaan bersih. Beliau akan sangat marah apabila mobil terlihat kotor, meskipun hanya sedikit saja. Selain itu, aturan lain yang diterapkan saat ini misalnya seorang GRO tidak boleh menggantikan tugas *operator* apabila *operator* sedang beristirahat, dan yang boleh menggantikan *operator* hanyalah staf resepsionis (GSA) padahal saat ini *Front Office Department* sedang kekurangan jumlah staf resepsionis. Aturan-aturan itu adalah beberapa contoh aturan dan kebijakan baru yang dibuat oleh *General Manager* yang baru saat ini, dan hal tersebut juga dianggap cukup memberatkan oleh para staf *Front Office Department*, karena *General Manager* tidak mau menerima adanya kesalahan sedikit pun dari para staf.

Di dalam *Front Office Department* sendiri, HS mengatakan bahwa peraturan- peraturan yang selama ini dibuat oleh manajer merupakan *job description* bagi setiap staf yang harus dilakukan, dan ada standar operasional sendiri bagi para staf dan juga supervisor mengenai bagaimana mereka harus melaksanakan tugas- tugasnya. Apabila staf dan supervisor yang merupakan bawahan dari manajer melakukan pelanggaran atau kesalahan karena suatu kecerobohan, maka pasti ada sanksinya tersendiri, baik hanya berupa teguran ringan dari manajer, ataupun juga peringatan secara tertulis yaitu pemberian surat peringatan bagi para staf yang melakukan kesalahan berulang kali. Sistem aturan tersebut akan menjadi pedoman bagi manajer untuk menilai kinerja para staf sendiri, apakah sudah sesuai dengan standar operasional yang berlaku atau tidak.

Sebagai seorang supervisor, HS mengaku bahwa ia juga memberlakukan aturan dan kebijakan sesuai dengan standar operasional yang telah ada, misalnya tugas seorang GRO adalah untuk menyambut tamu VIP, melayani kepentingan tamu VIP, hingga mengurus masalah *check-in* dan *check-out* tamu VIP tersebut. Berdasarkan standar operasional tersebut, HS dapat menentukan kebijakan-kebijakan apa yang akan ia ambil dengan lebih mudah, dan juga dapat menilai kinerja para staf sebagai bawahannya. Dalam masalah operasional hotel sehari-hari, ia juga mengatakan bahwa ada juga aturan- aturan baru yang ia buat berdasarkan kondisi di lapangan pada saat itu, misalnya berkaitan dengan komplain tamu tentang ketersediaan kamar, sebagai supervisor, HS bisa melakukan *upgrade* kamar agar tamu tersebut tidak menunggu kamar lebih lama lagi, dan aturan itu bisa berlaku juga untuk tamu- tamu lainnya, tetapi keputusan tetap harus berdasarkan ijinnya. Tergantung dari masalah apa yang dihadapi dan apabila staf banyak membuat kesalahan, maka selaku atasan, HS dan manajer akan membuat kebijakan dan aturan- aturan baru. Menurutnya, aturan- aturan yang ada harus fleksibel dan bersifat baku, disesuaikan dengan keadaan tetapi ada standar- standar yang harus dipatuhi.

Dengan adanya sistem aturan dan kebijakan baru, baik yang dibuat oleh *General Manager* atau juga yang dibuat oleh manajer sendiri, menimbulkan hubungan yang cenderung formal tetapi juga fleksibel karena disesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi. Keputusan yang diambil haruslah bisa diterima dan

dilakukan oleh para staf, serta juga harus sanggup menerima hukuman apabila melakukan kesalahan.

HS juga menjelaskan bahwa para staf sudah bisa mengerti sendiri dan juga bersikap profesional. Mereka tahu apa yang harus dilakukan dan juga tahu apa yang akan mereka terima apabila melakukan suatu kesalahan. Apabila para staf melakukan kesalahan, baik manajer dan supervisor juga bisa menentukan tindakan sesuai dengan standar yang berlaku, dan anggap saja itu sebagai *shock therapy* bagi staf agar tidak melakukan kesalahan yang sama.

4.4.2.3. Penundaan dan Penyeleksian Informasi yang Akan Disampaikan

Menurut HS, manajer menyampaikan informasi kepada para staf dengan 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. Manajer menyaring atau menyeleksi terlebih dahulu informasi mana yang dapat disampaikan ke staf dan mana yang tidak, dan biasanya manajer melakukan diskusi terlebih dahulu dengan supervisor sebelum menyampaikan informasi tersebut kepada para staf. Sebagai supervisor, HS juga mengatakan bahwa ia juga melakukan penyeleksian dahulu terhadap informasi 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 kegiatan operasional hotel sehari-hari di lapangan, seperti masalah *check-in* dan *check-out* tamu, pelayanan yang diberikan kepada tamu VIP, penjualan kamar, dan juga masalah reservasi kamar yang dilakukan oleh tamu hotel. Sedangkan untuk urusan yang berkaitan dengan manajemen sendiri hanya manajer dan supervisor saja yang tahu, misalnya informasi mengenai kinerja staf, dan staf mana yang akan diperpanjang serta dihentikan sepihak kontrak kerjanya, hanya didiskusikan antara manajer dengan supervisor. Selain itu, terkadang manajer juga pelit dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya, dikarenakan manajer sedang sibuk dan malas untuk menyampaikan informasi kepada staf, dan ia menganggap para staf sudah cukup mengerti sendiri, serta keadaan yang dianggapnya tidak tepat untuk

menyampaikan informasi pada saat itu dan cenderung memilih untuk menyimpannya sendiri atau menunda untuk menyampaikan kepada para staf.

Sedangkan dalam masalah penyampaian informasi yang dilakukan oleh manajer dan supervisor, HS mengaku sebisa mungkin ia dan manajer akan menyampaikan informasi pada saat itu juga, kecuali jika informasi itu diperuntukkan bagi bulan depan, maka penyampaian informasi akan sedikit tertunda karena menyesuaikan dengan waktu yang sesuai. Jika informasi tersebut terlalu cepat disampaikan maka para staf juga akan cenderung sudah lupa di bulan depan saat informasi tersebut diperuntukkan. Tetapi jika informasi yang berkaitan dengan operasional hotel secara keseharian, selalu disampaikan secepatnya kepada para staf agar informasi tersebut tetap *update*. Apabila manajer sedang tidak berada di tempat karena cuti atau ada kesibukan lain, maka ia akan menggantikan posisi manajer sementara untuk mengikuti *briefing* pagi bersama *General Manager* dan *Head of Department* lainnya. Ia akan berperan dalam pengambilan keputusan untuk sementara karena sebagai seorang supervisor, ia juga terlibat langsung dalam kegiatan operasional di lapangan sehingga tentunya ia juga mengerti dengan jelas permasalahan di lapangan dan apa yang paling tepat untuk dilakukan.

Selain itu, menurut HS, pernah juga terjadi penundaan informasi yang mengakibatkan dampak yang cukup fatal bagi para staf, yaitu pada saat manajer sedang cuti mendadak, dan ia serta para staf *Front Office* lainnya tidak dapat mengakses *internal e-mail* di komputer manajer karena hanya manajer yang memiliki kode untuk mengakses *internal e-mail* tersebut. Pada saat itu, *General Manager* mengeluarkan memo resmi untuk *Front Office Department* saja dan mengirimkannya melalui *internal e-mail*. Tetapi berhubung manajer sedang cuti mendadak, maka informasi yang seharusnya dapat sampai kepada para staf, menjadi tertunda karena keterbatasan dalam mengaksesnya, sehingga para staf yang tidak tahu mengenai perubahan harga kamar yang kebetulan menjadi inti dari memo tersebut, tetap menjual kamar dengan harga biasa padahal sudah ada instruksi dari *General Manager* untuk menaikkan harga kamar sejak awal bulan. Manajer memang kebetulan juga lupa menginformasikan hal tersebut kepada para staf, dan meskipun bukan kesalahan staf secara langsung tetapi para staf juga

disalahkan oleh *General Manager*. *Internal e-mail* yang terbatas hanya bisa diakses oleh manajer juga menyulitkan para staf untuk mengetahui informasi terbaru, terutama jika manajer sedang tidak berada di tempat karena cuti ataupun sedang ada kesibukan lainnya.

4.4.2.4. Tekanan yang Berlebihan dari Atasan

Dalam hal ini, HS juga mengaku bahwa *General Manager* yang baru memiliki sifat perfeksionis dan tidak mentolerir adanya kesalahan sedikitpun dari para staf, baik yang bekerja langsung di lapangan maupun juga yang bekerja di *back office*, seperti manajer, staf reservasi, *operator*, dll. Selaku pimpinan tertinggi, *General Manager* selalu memberikan *deadline* kepada bawahannya untuk melakukan tugas yang telah diinstruksikan, dan semua pekerjaan tersebut harus selesai tepat waktu.

Selain itu, *General Manager* juga selalu mengawasi setiap pekerjaan para staf, dan apabila beliau melihat adanya suatu kesalahan yang dilakukan oleh staf, maka beliau akan memarahi *Front Office Manager* dan itu sering beliau lakukan pada saat *briefing* pagi bersama para manajer dari departemen yang lain. Ketika *Front Office Manager* sedang cuti, biasanya HS yang menggantikan manajer untuk mengikuti *briefing* pagi, dan pada saat itu HS mengaku ia merasakan apa yang dialami manajer setiap pagi ketika *General Manager* sering memarahi manajer. HS berpendapat bahwa *General Manager* terlalu ketat dan terlalu menekan manajer, karena manajer harus selalu bertanggung jawab atas segala pekerjaan staf. Apabila ada staf yang melakukan kesalahan dan *General Manager* melihatnya, maka otomatis yang akan ditegur terlebih dahulu adalah manajer dan *General Manager* memberikan *deadline* kepada manajer untuk segera menyelesaikan permasalahan tersebut. Tekanan dari *General Manager* mempengaruhi keadaan emosional manajer. Menurut HS, manajer juga manusia biasa yang kalau ditekan terus-menerus juga tidak akan tahan. Hal tersebut menyebabkan manajer sering emosi dan akhirnya berdampak pula kepada para staf, misalnya sering menegur staf meskipun hanya melakukan kesalahan kecil saja.

Tekanan dari *General Manager* juga menyebabkan manajer memberikan tekanan kepada para staf agar mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan tidak melakukan kesalahan. HS menjelaskan bahwa manajer memberikan tekanan itu karena manajer tentunya tidak mau terus- menerus dimarahi oleh *General Manager*. Oleh karena itu, ia juga menerapkan hal serupa kepada para staf.

4.4.2.5. Ego dan Prestise Manajer

Menurut HS, semua manusia pada dasarnya memiliki karakter masing-masing, memiliki egonya sendiri, misal selalu menjaga gengsi dan harga dirinya. Kalau manajer mementingkan ego, hal tersebut juga pernah terjadi di dalam diri *Front Office Manger*. Terkadang manajer bersikap bahwa ia seorang manajer yang merupakan atasan dari supervisor dan juga para staf. Dalam memutuskan suatu hal, ego dan prestise terkadang juga berlaku, misalnya memutuskan suatu hal yang bersifat personal kepada para staf. Dalam masalah personal, manajer bisa mencampur adukkan ego-nya dalam mengambil keputusan bagi staf. Perasaan tidak suka dengan staf yang bersangkutan dan juga pengaruh dari pihak- pihak lain yang memberi masukan atau pendapat kepada manajer, juga bisa mempengaruhi manajer dalam membuat suatu keputusan. Oleh karena itu, menurut HS, terkadang keputusan yang diambil oleh manajer tidak murni keputusannya sendiri, namun ada beberapa faktor yang ikut ambil bagian di dalamnya, sehingga ia mengambil keputusan sepihak yang harus dipatuhi oleh staf.

Sebagai seorang manajer tentunya ia ingin dihormati juga sebagai atasan oleh para staf, dan ego manajer cukup terlihat juga. Manajer ingin menunjukkan otoritasnya atas bawahan dan kedudukannya sebagai atasan. Selain itu, dalam hal kritik dan saran dari bawahan, ada saatnya ia merasa marah apabila dikritik, dan juga merasa gengsi karena sebagai atasan. Namun, apabila ada staf yang memberikan kritik, manajer juga tidak dendam dan langsung memutuskan untuk memberhentikan staf yang bersangkutan, karena sebagai atasan, ia harus mau dikritik oleh bawahannya.

Sebagai supervisor, HS menjelaskan jika seorang supervisor sebagai pimpinan para staf di lapangan menerapkan sikap egois dan mementingkan

prestise dalam hubungan dengan para staf, ia yakin keputusan dan pertimbangan-pertimbangan yang diambil tidak akan obyektif dan maksimal. Apalagi supervisor yang bekerja bersama staf di front desk, yang biasanya banyak menghadapi permasalahan yang sangat kompleks saat berkomunikasi dengan tamu secara langsung. Sebelum membuat suatu keputusan, ia harus terlebih dahulu memikirkan dampak dari keputusannya tersebut bagi hotel, dan bukan hanya mementingkan apakah keputusannya tersebut dituruti oleh para staf atau tidak. Bawahan juga tidak akan bisa menerima keputusan yang telah dibuatnya jika ia hanya mementingkan ego dan prestise saja tanpa memikirkan dampak jangka panjangnya.

HS juga mengaku bahwa ia bersedia menerima segala pendapat dan kritikan dari para staf. Ia pribadi lebih senang mendapatkan kritikan dari bawahan daripada jika para staf hanya diam saja, maka ia tidak akan dapat mengetahui apa-apa mengenai kekurangan dirinya, tidak tahu apa yang harus ia lakukan sebagai seorang supervisor apabila tidak lagi sejalan dengan para staf sebagai bawahannya. Ia tidak merasa marah ataupun gengsi apabila dikritik oleh bawahan karena sebagai supervisor, ia menjadi wakil dari manajemen hotel dan juga wakil dari masalah operasional di lapangan, sehingga ia harus bersikap netral. Semakin banyak kritikan yang kita dapatkan, maka semakin banyak kita tahu kekurangan diri kita sendiri. Begitulah yang ia katakan.

4.4.3. IA, 25 tahun, *Guest Service Agent (GSA)*/ receptionist

4.4.3.1. Hierarki yang “Kaku” dalam Organisasi

Menurut IA, Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya juga memiliki tingkatan-tingkatan dalam manajemen seperti yang bisa dilihat dalam struktur organisasi hotel sendiri, yang mana dengan adanya tingkatan-tingkatan itu akan mengharuskan para staf berkomunikasi berdasarkan tingkatan-tingkatan tersebut atau melalui tahapan-tahapan tertentu. Secara keseluruhan, sebenarnya struktur organisasi yang ada cukup sederhana, karena hanya mencakup *General Manager* sebagai tingkatan tertinggi dalam manajemen, asisten *General Manager*, *Head of Department (HOD)* atau manajer, supervisor, dan para staf sebagai tingkatan paling rendah. Dengan adanya struktur organisasi, komunikasi dari atasan ke

bawahan juga pasti akan melalui tahapan- tahapan. *General Manager* sendiri tidak mungkin melakukan komunikasi secara langsung kepada para staf, tetapi harus terlebih dahulu melalui manajer masing- masing departemen, dan kemudian manajer yang akan menyampaikan kepada para bawahannya. Begitu pula sebaliknya, para staf tidak bisa secara langsung berkomunikasi dengan *General Manager* sebagai pimpinan tertinggi, dan harus melalui tahapan supervisor serta manajer terlebih dahulu. Komunikasi dari atasan kepada bawahan juga terkesan formal karena segala sesuatunya dilakukan sesuai struktur organisasi yang ada. IA juga mengatakan bahwa *General Manager* yang merupakan posisi tertinggi dalam manajemen, memiliki tugas yang lebih banyak daripada bawahannya, sehingga beliau tidak terlalu peduli secara langsung terhadap bawahannya, dan para staf juga merasa takut untuk berkomunikasi secara langsung dengan beliau. *General Manager* tidak berhubungan secara langsung dengan para staf, tetapi melalui manajer terlebih dahulu. Dalam kesehariannya pun, *General Manager* juga sangat jarang berkomunikasi dengan bawahannya secara personal.

IA menjelaskan bahwa dalam *Front Office Department*, komunikasi tidak selalu dari manajer ke supervisor, dan supervisor yang menyampaikan kepada para staf. Terkadang jika ada informasi- informasi tertentu misalnya tentang harga kamar, promo baru, pasti para staf langsung dikumpulkan dalam *briefing* dan diberi penjelasan mengenai informasi terbaru tersebut. Komunikasi dilakukan secara serentak dan bersamaan dalam *briefing* itu, tidak lagi secara bertahap. Tetapi, apabila ada masalah yang berkaitan dengan staf secara personal atau individual, komunikasi akan dilakukan secara bertahap, dari manajer ke supervisor terlebih dahulu, dan nanti supervisor yang akan menyampaikan kepada staf yang bersangkutan, misalnya memberi teguran dan peringatan secara langsung kepada staf tersebut. Dan apabila staf yang bersangkutan melakukan kesalahan yang bersama berulang kali, maka manajer sendiri yang akan menangani staf tersebut tanpa melalui supervisor lagi.

Dalam hal pengambilan keputusan, menurut IA, manajer pasti mendominasi setiap pengambilan keputusan. Tetapi sebelum keputusan itu dibuat, ia mengatakan bahwa manajer juga tidak menolak adanya masukan atau pendapat dari bawahannya, dan nantinya pasti manajer yang menentukan keputusan apa

yang dianggap paling tepat dan sesuai. Manajer dan supervisor yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari para staf memang memiliki otoritas atas staf dan mereka juga memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan, tetapi mereka juga mau mendengarkan saran dari bawahan sebelum pengambilan keputusan tersebut.

4.4.3.2. Sistem Aturan Baru yang Lebih Banyak dan Ketat

Ive mengatakan dengan manajemen baru dan *General Manager* yang baru, sistem aturan dan kebijakan bertambah banyak dan menjadi semakin ketat. Para staf sangat jarang sekali berkomunikasi dengan *General Manager*, dan begitu pula sebaliknya. Misalnya berkomunikasi pun hanya seputar masalah hotel saja, misalnya beliau melakukan pengecekan kepada staf secara langsung untuk mengetahui apakah staf sudah memahami informasi terbaru yang telah diberikan atau tidak. Sedangkan komunikasi mengenai hal lainnya yang mungkin lebih personal tidak pernah karena sistem aturan yang lebih ketat sekarang ini. Kepribadian atasan juga mempengaruhi sistem aturan dan kebijakan yang dibuatnya. *General Manager* memiliki sifat yang sangat terorganisir dan perfeksionis hingga ke bagian yang paling detail sekalipun, seperti urusan *welcome drink* tamu, dan mobil hotel yang sedikit kotor. Dengan peraturan yang lebih ketat, para staf juga bekerja lebih fokus karena memang mendapatkan tekanan yang berat dari atasan karena semua pekerjaan harus dilakukan sesuai prosedur dan tidak boleh sampai melakukan kesalahan.

Selain itu, aturan yang lebih banyak dan ketat menurut IA juga tampak dalam kegiatan operasional *Front Office Department* sehari-hari. Semua transaksi yang dilakukan oleh resepsionis, misalnya ada *walk-in guests* yang ingin *check-in*, pemberian *voucher* makan pagi dan makan malam, para staf resepsionis harus mencatat kembali nama para *walk-in guests* dan nomor *voucher* tamu secara manual di formulir yang telah disediakan, selain memasukkan nama para tamu di dalam sistem komputer. IA mengatakan semuanya harus dilakukan berdasarkan “hitam di atas putih”, harus selalu ada data cadangan, sehingga pekerjaan para staf menjadi bertambah dan rumit. Namun semua itu dilakukan agar pekerjaan lebih tertata dan sesuai dengan prosedur. Menurutnya, sistem peraturan dan kebijakan yang ada di *Front Office Department* sudah sangat jelas secara tertulis, jika staf

melakukan kesalahan tentu akan diberi hukuman, tetapi atasan meminta penjelasan terlebih dahulu dari staf yang bersangkutan atas kesalahan yang diperbuatnya itu sebelum memberi hukuman, sehingga sebagai bawahan, staf merasa lebih dihargai karena atasan tidak langsung menerima mentah- mentah mengenai suatu kejadian atau permasalahan, namun terlebih dahulu mencari tahu ada apa di balik kejadian tersebut. Dengan adanya sistem aturan yang lebih ketat, jika staf melakukan kesalahan, *General Manager* akan langsung memberikan surat peringatan dengan ancaman pemecatan secara sepihak kepada staf yang bersangkutan.

4.4.3.3. Penundaan dan Penyeleksian Informasi yang Akan Disampaikan

Dalam penyampaian informasi dari manajer kepada staf, IA mngatakan bahwa tidak selalu dan pasti diterima dengan jelas oleh para staf, apalagi jika informasi yang diberikan tersebut berasal dari orang lain, misalnya *General Manager*, ada kemungkinan manajer sendiri kurang begitu memahami maksud dan inti dari informasi yang disampaikan. Lain halnya jika informasi tersebut memang berasal dari manajer sendiri, ia pasti mengetahui benar maksud atau inti dari informasi yang ingin disampaikan. Seperti contohnya, informasi mengenai A-Club yang mana pada awalnya para staf tidak terlalu memahami dengan jelas aturan- aturan dan maksud dari informasi A-Club tersebut, dan pernah juga manajer memberikan informasi yang salah sehingga para staf juga melakukan kesalah dalam memasukkan point A-Club para tamu hotel.

Selain itu, menurut IA, dalam komunikasi dari manajer kepada para staf, tidak semua informasi atau masalah harus disampaikan kepada para staf. Ada batasan- batasan yang mana informasi yang dapat disampaikan kepada staf, yang mana hanya dikomunikasikan kepada supervisor, dan yang mana hanya menjadi urusan manajer bersama *General Manager* saja. Namun sebagai seorang staf, IA tidak mengetahui dengan jelas informasi apa saja yang disimpan sendiri oleh manajer, dan juga supervisor. Tetapi jika informasi tersebut berkaitan dengan operasional hotel, maka seluruh staf hingga level yang terendah pun juga akan diberi penjelasan. Ia juga mengatakan bahwa informasi yang tidak disampaikan

kepada para staf biasanya informasi- informasi yang berkaitan dengan masalah managerial perusahaan.

IA mengakui komunikasi yang telah berjalan pasti ada kekurangannya, dan begitu pula dengan komunikasi di *Front Office Department* yang mana diakuinya juga sering terjadi *miscommunication*, misalnya masalah dengan tamu hotel, yang kemudian masalah tersebut lupa dikomunikasikan kepada staf lain, sehingga informasi tersebut menjadi terlewatkan dan berakibat pada ketidak tahuan staf lain mengenai masalah tersebut, serta tidak dapat menanganinya dengan baik. Kalau mengenai komunikasi dari manajer kepada staf, juga pernah terjadi di *Front Office Department*, yang mana informasi mengalami penundaan (*pending*). Kejadian itu berawal ketika *General Manager* mengeluarkan memo resmi mengenai perubahan harga kamar yang terbaru, dan memo tersebut dikirimkan melalui *internal e-mail* untuk *Front Office Manager*. *Internal e-mail* tersebut hanya bisa diakses oleh manajer (*Head of Department*) karena hanya mereka yang memiliki password untuk membukanya. Pada saat itu, *Front Office Manager* sedang cuti mendadak dan tidak ada seorang staf pun yang bisa mengakses memo dari *General Manager* tersebut, sehingga informasi penting dari *General Manager* menjadi terlewatkan dan para staf tidak dapat mengetahui informasi secara tepat waktu.

Hal tersebut juga memberikan dampak yang cukup fatal, yang mana karena ketidak tahuan staf atas informasi mengenai perubahan harga kamar yang dijelaskan di dalam memo tersebut, para staf menjual kamar dengan harga biasa. *General Manager* yang kemudian mengetahuinya menjadi marah dan menyalahkan para staf atas ketidak tahuan mereka, padahal memo resmi telah dikeluarkan sejak awal bulan. Meskipun kejadian itu bukan murni kesalahan staf, tetapi staf juga tetap disalahkan karena ada tamu yang komplain. Karena adanya keterbatasan dalam mengakses informasi dan manajer juga lupa mengkomunikasikan informasi tersebut kepada bawahannya, maka mereka menjadi kelewatan informasi, dan membawa dampak pada kesalah pahaman staf dan *General Manager*.

4.4.3.4. Tekanan yang Berlebihan dari Atasan

General Manager baru dengan manajemen hotel yang juga baru, menurut IA memberikan dampak pada kinerja staf dalam kegiatan operasional sehari-hari juga. Sistem aturan dan kebijakan menjadi bertambah banyak dan ketat. IA mengatakan bahwa *General Manager* memiliki kepribadian yang sangat keras dan perfeksionis. Selain itu, *General Manager* juga kurang mau menerima pendapat bawahannya sehingga para staf juga tidak bisa menyampaikan uneg- uneg mereka kepada beliau karena beliau juga tidak menyukai adanya pembantahan dari bawahannya, baik para manajer, supervisor, dan para staf. Beliau juga menerapkan sistem aturan yang sangat ketat, misalnya tidak menerima adanya kesalahan kecil dan kelalaian sedikitpun dari para staf. Oleh karena itu, IA mengatakan ia dan para staf lainnya merasa sangat takut untuk berkomunikasi secara langsung dengan *General Manager*. Bahkan beliau menginginkan agar semua kegiatan yang dilakukan oleh staf sesuai dengan prosedur yang ada dan selalu terstruktur, serta selalu meminta agar semuanya berjalan sempurna hingga bagian-bagian terkecilnya tanpa ada kesalahan sedikitpun.

Sedangkan *Front Office Manager* yang menurut IA adalah orang yang sabar dan mau menerima pendapat dari bawahannya, juga ikut terpengaruh oleh sikap *General Manager* yang sangat keras tersebut. IA mengakui bahwa, *Front Office Manager* yang merupakan bawahan dari *General Manager*, juga pasti mendapat tekanan (*pressure*) dari atasannya. Dan dengan adanya tekanan (*pressure*) tersebut pada akhirnya juga ikut mempengaruhi *mood* manajer kepada bawahannya, yaitu supervisor dan para staf, yang mana manajer menjadi lebih sering terbawa emosi dan hal itu berdampak pula pada emosinya terhadap para staf. *General Manager* selalu menginginkan target yang tinggi dan dengan begitu beliau juga memberikan tekanan kepada manajer agar bisa mencapai target yang diinginkan. Karena *General Manager* memberikan tekanan (*pressure*) kepada manajer, maka manajer juga memberikan tekanan kepada para bawahannya agar bekerja lebih baik dan tidak melakukan kesalahan, sebab kesalahan sedikit saja yang dilakukan oleh staf maka manajer lah yang akan dimarahi oleh *General Manager*. IA juga mengatakan bahwa *General Manager* juga selalu memberikan *deadline* kerja kepada manajer, dan manajer tentunya juga akan

menyampaikannya kepada para staf sehingga IA dan para staf yang lain merasa terus- menerus diburu oleh *deadline* dan tidak tenang dalam bekerja karena merasa “dihantui” oleh *deadline* dan sikap *General Manager* yang perfeksionis serta selalu mencari- cari kesalahan manajer dan para staf.

IA juga mengakui bahwa dalam *briefing* pagi yang dilakukan oleh *General Manager* bersama para *Head of Department* (HOD), manajer *Front Office Department* sangat sering ditegur atau bahkan dimarahi oleh *General Manager* meskipun sebenarnya tidak ada masalah yang berarti dalam kegiatan operasional hotel di hari sebelumnya. Manajer selalu dimarahi oleh *General Manager* di depan para *Head of Department* yang lainnya. Hal tersebut menimbulkan perasaan tertekan dalam diri manajer sendiri, dan itulah yang menyebabkan manajer menjadi lebih sering uring- uringan saat ini. Dengan *mood* manajer yang tidak menentu seperti itu, para bawahannya merasa takut juga untuk berkomunikasi langsung dengannya karena takut akan membuat manajer menjadi marah atau tersinggung. Para staf lebih memilih untuk menghindari komunikasi dengan manajer untuk sementara.

4.4.3.5. Ego dan Prestise Manajer

IA mengatakan sebagai seorang manajer, EM tentu juga memiliki ego, dan itu cukup terlihat dalam komunikasi keseharian yang beliau lakukan dengan bawahannya. Selama ego tersebut masih dalam tahap yang wajar, IVE sebagai staf mengakui hal tersebut tidak menjadi masalah. Pada dasarnya, manajer sendiri bisa menerima kritikan dari para staf, dan beliau juga menganjurkan agar para staf selalu mengutarakan ung- unegnya apabila ada yang kurang berkenan dari manajer dan juga supervisor sebagai atasan. Hal tersebut akan didiskusikan secara personal (*face-to-face*) antara manajer dan staf yang bersangkutan. Namun, jika sedang serius, manajer juga bisa memarahi staf yang melakukan kesalahan. Sesantai- santainya manajer, ia pasti punya yang namanya ego sebagai atasan karena ia ingin dihormati dan disegani oleh bawahannya.

Menurut IA, masalah ego manajer yang cukup terlihat dalam cara manajer menyampaikan uneg- unegnya kepada staf. Apabila ingin menegur staf, manajer biasanya langsung saja mengutarakan apa yang ada di dalam pikirannya,

tanpa peduli apakah kata- katanya tersebut akan menyakiti atau menyinggung perasaan staf yang bersangkutan. IA mengatakan terkadang kata- kata dari manajer cukup menusuk dan menyakitkan apabila ia sedang marah.

Sebagai bawahan, staf juga bisa mengkritik manajer, tetapi memang harus berpikir berulang kali sebelum melakukan hal tersebut, terutama harus dipikirkan bagaimana cara untuk menyampaikan kritikan itu kepada manajer karena ia tentunya tidak ingin terlihat lebih rendah dari bawahannya. Sebagai atasan yang juga memiliki ego dan prestise di dalam dirinya, manajer pasti akan merasa sakit hati juga apabila dikritik oleh bawahannya dengan cara “menggurui” dan tidak sopan. Staf boleh saja mengkritik atasan tetapi jangan sampai menyinggung ego dan prestisenya sebagai atasan yang memiliki otoritas lebih besar dari bawahannya. Ego sebagai atasan menjadikan manajer ingin selalu dituruti segala instruksi dan kebijakan yang telah dibuatnya. Seakrab apapun staf dengan manajer, IA mengatakan selalu ada batasan- batasan yang tidak boleh dilanggar, misalnya tidak boleh bersikap tidak sopan dan kurang ajar kepada manajer, tidak menyinggung perasaan manajer, karena sebagai atasan, manajer ingin agar posisinya sebagai atasan dihormati oleh staf dan tidak disepelekan oleh staf meskipun sudah merasa akrab.

4.5. Analisis dan Interpretasi Data

4.5.1. Hambatan Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi, para anggotanya dituntut untuk selalu melakukan komunikasi, baik kepada atasan, dan juga sesama rekan kerja mereka di dalam ssatu departemen yang sama, maupun dengan departemen yang berbeda. Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Menurut Goldhaber (1986), “*organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*” (Muhammad, 2007, p. 67), atau dalam kata lain, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk

mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah- ubah. Pace & Faules (2006) menjelaskan bahwa “komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan- pesan di antara unit- unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit- unit komunikasi dalam hubungan- hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan” (p. 31).

Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan merupakan komunikasi yang terpenting karena pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku bawahan. *Downward communication*, yang merupakan salah satu komunikasi antara atasan dan bawahan, memiliki arus informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahannya dalam jaringan komunikasi yang bersifat formal. Komunikasi dapat digunakan oleh atasan untuk memberikan nasihat kepada bawahan mengenai masalah- masalah yang penting dan yang berhubungan dengan mereka sendiri, serta untuk membicarakan situasi- situasi masalah dengan para bawahan tersebut. Atasan dituntut untuk memiliki dan mengetahui baik di mana mendapatkan informasi yang lengkap dan cermat, maupun kemampuan untuk menyampaikannya, dan fasilitas untuk memperhatikan fakta- fakta dan perasaan- perasaan. Selain itu, atasan juga harus bisa mendengarkan pendapat dari bawahannya sehingga ia akan mempunyai kesempatan yang lebih baik untuk mendapatkan jenis- jenis informasi yang diperlukan. Informasi dari bawahan biasanya berkaitan dengan masalah atau kesulitan- kesulitan yang berhubungan baik dengan penyelesaian pekerjaan, perasaan, dan sikap mereka terhadap organisasi maupun dengan ide- ide dan saran- saran untuk meningkatkan kegiatan operasional secara keseluruhan.

Namun dalam proses komunikasi yang berlangsung tersebut, seringkali dijumpai terjadinya salah pengertian antara satu anggota dengan anggota yang lainnya, atau antara atasan dengan bawahannya mengenai informasi yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi.

Hal ini disebabkan oleh berbagai hal, di antaranya berasal dari cara orang memproses informasi yang mereka kirimkan dan terima, serta dari fungsi sistem organisasi itu sendiri. Informasi dan arti pesan berubah dari apa yang dimaksudkan, ketika pesan tersebut melewati individu- individu

dalam jaringan komunikasi. Pesan yang didistribusikan dengan cara simultan mudah terkena perubahan dan distorsi bila dibandingkan dengan komunikasi interpersonal (Muhammad, 2007, p. 206-207).

Faktor- faktor yang menimbulkan distorsi tersebut diklasifikasikan menjadi dua, yaitu faktor personal yang terdapat dalam diri si pengirim dan si penerima, dan faktor yang di luar diri mereka dinamakan faktor organisasi. Faktor organisasi berkaitan dengan lingkungan organisasi yang ikut memberikan kontribusi terhadap distorsi pesan dalam komunikasi, seperti kedudukan atau posisi dalam organisasi, hierarki dalam organisasi, keterbatasan berkomunikasi, hubungan yang tidak personal, sistem aturan dan kebijaksanaan, spesialisasi tugas, ketidak pedulian pimpinan, prestise, dan jaringan komunikasi yang ada dalam organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan menganalisis dan menginterpretasi antara proses *downward communication* dengan hambatan komunikasi organisasi dalam *downward communication* yang terjadi di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya. Hambatan komunikasi organisasi yang peneliti temui selama melakukan penelitian, antara lain:

4.5.1.1. Hierarki yang “kaku” dalam Organisasi

Berdasarkan dari wawancara yang dilakukan peneliti terhadap HS, supervisor *Front Office Department*, diketahui bahwa *downward communication* yang terjadi di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya dilakukan oleh *General Manager* selaku pimpinan tertinggi manajemen dan juga merupakan atasan dari seluruh staf hotel kepada para *Head of Department* (HOD) saja. Komunikasi tersebut hanya mencapai level manajer saja, tidak langsung mencapai level supervisor dan para staf di level terendah. Selain itu, komunikasi yang terjadi pun hanya sebatas komunikasi formal saja untuk menyampaikan informasi dan kebijakan terbaru mengenai hotel, seperti pemberian memo mengenai perubahan harga kamar, informasi mengenai promo- promo terbaru hotel, perkembangan hotel, dan juga kebijakan dari Accor pusat.

“...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".
(2 Agustus 2009)

Setiap pagi, *General Manager* bersama para *Head of Department* (HOD) melakukan *briefing* untuk membahas segala kejadian dan masalah yang terjadi di hari sebelumnya, serta instruksi- instruksi yang harus dikerjakan tiap departemen pada hari itu. Dalam penyampaian informasi tersebut, *General Manager* menyampaikan secara lisan dan juga secara tertulis apabila ada memo yang harus disebar ke seluruh departemen. Meskipun secara lisan, tetap ada catatan ringkasan (*summary*) dari hasil *briefing* pagi oleh *Executive Secretary* dan juga para manajer di *log book* mereka sendiri- sendiri. Dari catatan manajer tersebut, informasi nantinya akan disampaikan kepada para staf.

Komunikasi yang dilakukan oleh *General Manager* selalu melalui tahapan- tahapan yang sudah ditetapkan berdasarkan struktur organisasi hotel. Hal ini juga didukung oleh pendapat staf resepsionis *Front Office Department*, IA, bahwa dengan adanya struktur organisasi, semua staf melakukan komunikasi berdasarkan tahapan- tahapan yang telah ditetapkan.

"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 tersebut yang mengharuskan semua staf Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya melakukan komunikasi berdasarkan tingkatan- tingkatan atau tahapan tertentu. Dan General Manager 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, dan nanti baru lah manajer yang akan menyampaikan informasi kepada para bawahannya."
(29 Juli 2009)

Selain itu, IA juga menjelaskan bahwa dengan adanya struktur organisasi dan tahapan- tahapan dalam berkomunikasi, para staf juga tidak mungkin melakukan komunikasi langsung dengan *General Manager*, karena hal tersebut menyalahi struktur organisasi yang ada

“...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....” (29 Juli 2009)

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh HS, menjelaskan bahwa komunikasi dari *General Manager* sendiri biasanya harus melalui level HOD terlebih dahulu.

“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.” (2 Agustus 2009)

Komunikasi yang dilakukan oleh *General Manager* kepada para *Head of Department* selalu dilakukan setiap pagi dengan melakukan *briefing* bersama, dan komunikasi tersebut dilakukan secara lisan dan juga diperjelas lagi dalam bentuk tulisan (memo) yang berisi tentang informasi terbaru mengenai hotel, seperti perubahan harga kamar, promo terbaru, dan juga instruksi dari *General Manager* kepada tiap- tiap departemen.

Seperti yang ditulis oleh Arni Muhammad (2007) bahwa “susunan posisi dalam bentuk hierarki menggambarkan bahwa ada orang yang menduduki posisi yang superior dan yang lainnya bawahan. Hierarki hubungan atasan dan bawahan ini mempengaruhi cara seseorang berkomunikasi” (p. 215). Berdasarkan pengamatan peneliti, *General Manager* sebagai atasan selalu berkomunikasi dengan para *manajer* saja, tak terkecuali *Front Office Manager*, dan tidak melakukan komunikasi langsung kepada para staf, baik secara lisan maupun tertulis. Beliau bahkan jarang sekali melakukan komunikasi secara personal kepada para staf, meskipun itu hanya berupa sapaan saja. *General Manager* cenderung mengabaikan komunikasi langsung dengan para staf sekalipun beliau

melihat ada staf yang melakukan kesalahan, dan justru lebih memilih untuk memanggil manajer dan menyampaikan apa yang telah ia lihat kepada manajer agar nanti manajer yang menegur staf yang bersangkutan. Dalam hal terpenting itu, *General Manager* juga tidak melakukan komunikasi langsung dengan para staf, padahal seharusnya beliau menegur staf yang bersangkutan langsung karena dengan cara begitu staf justru akan merasa takut dan jera karena telah ditegur oleh *General Manager* sehingga tidak mau mengulangi kesalahan yang sama di lain hari. Peneliti juga menanyakan kepada beberapa staf *Front Office Department* mengenai hal tersebut, dan mereka juga mengatakan bahwa *General Manager* memang tidak pernah menegur staf secara langsung, tetapi beliau akan menyampaikan kepada *Front Office Manager* terlebih dahulu agar permasalahan segera ditangani, dan dalam penyampaian informasi tersebut *General Manager* melakukan dengan sangat emosional, seperti memarahi *Front Office Manager* dengan suara keras dan nada tinggi. Pace & Faules (2007) mengemukakan bahwa pemberian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya paling efektif disampaikan secara lisan saja. Peneliti berpendapat bahwa teguran secara langsung yang dilakukan *General Manager* kepada staf yang melakukan kesalahan akan memberikan dampak langsung kepada staf tersebut. Ia akan merasa malu, sungkan, takut, dan juga jera apabila *General Manager* sendiri yang memberikan teguran, tanpa melalui *Front Office Manager*.

Hierarki organisasi yang cenderung kaku juga menentukan siapa yang mempunyai kontrol yang lebih banyak di dalam organisasi. Dalam hal ini, *General Manager* yang menduduki posisi tertinggi dalam manajemen memiliki kontrol dan kekuasaan atas para bawahannya, yaitu para *Head of Department* (HOD) atau manajer, supervisor, dan juga para staf. *General Manager* memiliki kontrol penuh atas pengambilan keputusan dalam manajemen hotel, dan karena kepribadian beliau yang keras, maka perkataan atau keputusan yang telah diambil oleh *General Manager* tidak bisa ditentang atau bahkan diubah. Berdasarkan wawancara singkat yang telah peneliti lakukan terhadap beberapa staf *Front Office Department*, dapat diketahui bahwa *General Manager* tidak mau menerima adanya bantahan atau tentangan dari para manajer apabila beliau sudah memutuskan dan mengatakan sesuatu, bahkan penjelasan dari manajer pun tidak

bisa diterima olehnya. Para staf mengatakan *General Manager* adalah tipe orang yang tidak suka dibantah sedikit pun, bahkan jika para staf ingin memberikan penjelasan dan pembelaan diri saja. Hal ini juga diakui oleh IA, bahwa tidak ada satu staf pun yang berani berkomunikasi langsung dengan *General Manager*, bahkan untuk melakukan pembelaan diri.

“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.” (29 Juli 2009)

Dari kejadian tersebut dapat diketahui bahwa *General Manager* tidak bisa menerima penjelasan dan pembelaan diri dari bawahannya. Ia cenderung otoriter dan tidak bersedia mengubah pendapatnya, apapun yang terjadi, dan selalu menganggap pemikirannya yang paling benar. Beliau memiliki kontrol penuh atas bawahannya, sama seperti yang dikemukakan oleh Arni Muhammad (2007) bahwa:

Orang yang menduduki tempat yang lebih tinggi dalam hierarki, mempunyai kontrol yang lebih banyak daripada orang yang ditempatkan pada bagian bawah. Informasi mungkin terganggu ke atas karena bawahan harus hati-hati dalam membicarakan sesuatu yang menarik bagi atasannya untuk didengar dan menghindari topik atau cara penyampaian yang sensitif terhadap atasannya (p. 215).

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, peneliti melihat bahwa *General Manager* memang tidak mau menerima pendapat dari bawahannya, dan beliau

bersikap arogan karena merasa sebagai pimpinan tertinggi dalam manajemen hotel sehingga memiliki otoritas atas para bawahannya, baik dalam memberikan perintah yang harus segera dilakukan oleh staf, misalnya instruksi kepada *bellboy* untuk segera membersihkan mobil hotel yang terlihat kotor, dan juga dalam mengambil keputusan yang dianggapnya paling benar. *General Manager* bahkan tidak mau mendengarkan penjelasan dari bawahannya terlebih dahulu sebelum memarahi mereka. Beliau cenderung langsung marah- marah kepada *Front Office Manager* apabila melihat ada staf yang melakukan kesalahan. Dan manajer, sebagai bawahan dengan jabatan yang lebih rendah juga tidak berani memberikan penjelasan kepada *General Manager* yang merupakan atasannya.

Begitu pula dengan *downward communication* di *Front Office Department* juga dilakukan melalui tahapan- tahapan sesuai struktur organisasi yang ada. EM, selaku *Front Office Manager* mengakui bahwa dalam melakukan komunikasi kepada bawahan selalu berpedoman pada hierarki organisasi yang ada dan melalui tahapan supervisor terlebih dahulu sebagai perantara antara manajer dengan para staf di tingkatan yang terendah.

“... 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 kepada 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, ...Jadi pasti ada tahapan- tahapannya ya. Kan itu juga gunanya struktur organisasi”. (27 Juli 2009)

Manajer melakukan komunikasi dengan para staf melalui supervisor terlebih dahulu, terutama dalam masalah personal yang berkaitan dengan staf, misalnya mendiskusikan kinerja seorang staf, dan begitu pula sebaliknya apabila para staf ingin menyampaikan permasalahan melalui supervisor terlebih dahulu juga. Semua diatur sesuai porsi dan tanggung jawab masing- masing, apabila memang harus melalui supervisor terlebih dahulu maka para staf harus melakukannya. Tetapi, jika masalah tersebut merupakan tanggung jawab manajer, maka para staf bisa langsung menyampaikan kepada manajer.

Begitu pula dengan pernyataan dari HS, bahwa *Front Office Manager* selalu berpedoman pada struktur organisasi yang ada dalam melakukan *downward communication*.

“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 kepada supervisor terlebih dahulu, kecuali keadaan mendadak yang mengharuskan manajer langsung menyampaikan kepada para staf, misalnya masalah pribadi para staf, masalah penjemputan tamu, dll. Menurutnya, kejadian di lapangan yang mengharuskan manajer berkomunikasi tidak sesuai dengan hierarki organisasi memang pernah terjadi, tetapi itu jarang, karena manajer pasti melalui tahapan supervisor terlebih dahulu”. (2 Agustus 2009)

Dan HS juga menjelaskan bahwa staf bisa melakukan komunikasi langsung juga kepada manajer, tetapi itu hanya berlaku dalam kasus- kasus tertentu saja, dan harus ada alasan yang jelas dari staf yang bersangkutan ketika ia ingin berkomunikasi langsung dengan manajer.

“Para staf juga bisa melakukan komunikasi langsung dengan manajer, meskipun itu sebenarnya salah karena tidak sesuai dengan struktur organisasi yang ada, misalnya apabila para staf tidak puas dan merasa kurang memahami penjelasan yang diberikan oleh supervisor. Sebelum staf berkomunikasi langsung dengan manajer, harus ada alasan yang jelas dulu mengapa ia ingin berkomunikasi langsung dengan manajer tanpa melalui supervisor terlebih dahulu.

Sebaliknya, hal yang berbeda diungkapkan IA, bahwa dalam *Front Office Department* komunikasi tidak selalu dari manajer ke supervisor, lalu dari supervisor ke staf. Informasi yang bersifat umum, misalnya informasi mengenai harga kamar, produk baru, dan promo hotel pasti para staf dikumpulkan dalam *briefing* dan diberi penjelasan mengenai informasi terbaru tersebut.

“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 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 personal/ 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.” (29 Juli 2009)

Menurut Drs. Moekijat (1994), “seorang pekerja hampir selalu akan mengkomunikasikan masalah- masalah kepada pengawasnya, daripada, katakan, kepada kepala bagian atau manajer umum. Ini adalah sangat baik sepanjang masalah tidak penting atau dapat dipecahkan oleh pengawas” (p. 201). Beban tanggung jawab yang dipikul oleh manager dapat sedikit berkurang dengan adanya pembagian tugas kepada supervisor, dan selama masalah yang dihadapi tidak terlalu berat dan bisa ditangani oleh supervisor sendiri serta tidak memberikan dampak yang fatal bagi hotel secara keseluruhan, maka para staf dapat menyampaikan permasalahan yang dihadapi kepada supervisor.

Peneliti melihat bahwa para staf memang cenderung lebih dekat dengan supervisor mereka dibandingkan dengan manajer sendiri, karena supervisor bekerja bersama- sama dengan staf di lapangan sehingga dapat memahami permasalahan yang biasa terjadi dan lebih mengerti cara untuk mengatasinya. Sedangkan dalam hal *downward communication*, peneliti juga melihat bahwa manajer memang cenderung lebih sering berkomunikasi kepada supervisor mengenai segala sesuatunya, daripada langsung kepada para staf. Manajer melakukan komunikasi langsung kepada staf apabila supervisor sedang tidak berada di tempat, misalnya, supervisor cuti, supervisor belum masuk kerja karena ia bekerja di *shift* siang. Apabila supervisor sudah bekerja kembali atau sudah datang, maka manajer terlihat lebih sering berkomunikasi dengan supervisor daripada dengan para staf. Ia cenderung mengurangi intensitas berkomunikasi langsung dengan para staf kecuali jika ada instruksi/ perintah yang harus segera dilakukan staf, misalnya menyuruh GRO untuk *showing room* kepada tamu, membantu fotokopi untuk tamu, dll. Terlihat ada jarak pemisah antara manajer dengan para staf.

Selain itu, hierarki dalam organisasi juga menunjukkan bahwa manajer dan supervisor yang menduduki posisi lebih tinggi daripada para staf, mempunyai kontrol yang lebih banyak dibandingkan bawahannya. Hal ini tampak pada kekuasaan manajer dan supervisor yang mendominasi setiap pengambilan keputusan. Ketiga informan juga mengakui bahwa pengambilan keputusan

didominasi oleh manajer, sebagai pimpinan di *Front Office Department*. EM mengakui bahwa pengambilan keputusan didominasi olehnya sebagai *Front Office Manager*, tetapi tidak menutup kemungkinan bagi para staf untuk menyampaikan pendapatnya juga.

“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”. (27 Juli 2009)

EM mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan memang harus didominasi olehnya. Meskipun supervisor juga membuat keputusan di lapangan, juga harus terlebih dahulu didiskusikan bersama manajer, dan manajer yang memberi instruksi dan persetujuan. Apabila ada kesalahan dalam pengambilan keputusan, terutama mengenai masalah yang memiliki dampak besar terhadap hotel, misalnya harga penjualan kamar, komplain- komplain dari tamu hotel, maka *General Manager* akan terlebih dahulu menyalahkan dan memarahi manajer sebagai pimpinan di *Front Office Department*. Tanggung jawab dan beban seorang manajer lebih besar dari beban para bawahannya.

Tetapi ia juga menjelaskan bahwa tidak menutup kemungkinan bagi para staf untuk menyampaikan pendapatnya dalam keputusan yang akan dibuat oleh manajer.

“Saya biasanya dalam mengambil keputusan itu melihat terlebih dahulu apa permasalahannya, apakah permasalahan tersebut berasal dari ketidak nyamanan tamu ataukah dari kesalahan staf kita sendiri, mungkin dari ketidak tahuan 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”. (27 Juli 2009)

Dalam pengambilan keputusan, EM melihat terlebih dahulu permasalahan apa yang sedang terjadi dan mencari tahu penyebabnya dengan menanyakan

kepada para staf secara langsung karena staf lah yang berkomunikasi langsung dengan para tamu hotel. Keputusan yang diambil oleh manajer bersifat netral dan diusahakan tidak merugikan pihak tamu dan juga pihak hotel, karena pihak manajemen hotel memiliki kebijakan tersendiri dan tidak bisa terus- menerus menuruti permintaan para tamu.

HS juga mengungkapkan hal serupa, bahwa manajer dan supervisor mendominasi dalam pengambilan keputusan di *Front Office Department*.

“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 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...”. (2 Agustus 2009)

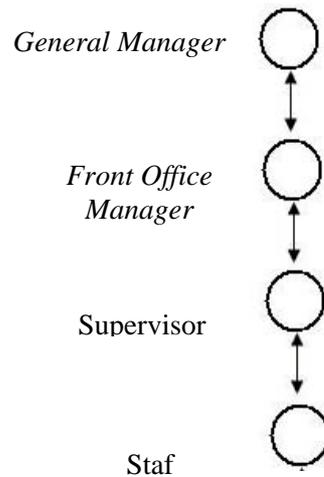
Berdasarkan observasi telah dilakukan, peneliti melihat bahwa manajer dan supervisor sebagai atasan, memiliki wewenangnya tersendiri dalam membuat keputusan, meskipun memang manajer yang lebih mendominasi dalam hal tersebut. Apabila berkaitan dengan masalah operasional yang terjadi di lapangan dan berhubungan dengan tamu hotel secara langsung, maka supervisor bisa melakukan pengambilan keputusan, karena di lapangan dibutuhkan adanya pengambilan keputusan secara cepat agar para tamu tidak terlalu lama dibiarkan menunggu. Tetapi apabila supervisor tidak mampu mengatasi dan masalah tersebut memberikan dampak yang cukup fatal terhadap hotel dan manajemen, maka harus manajer yang melakukan pengambilan keputusan. Para staf sendiri bisa melakukan pengambilan keputusan tetapi hanya dalam masalah yang ringan dan sudah ada ketentuan atau peraturan yang ditetapkan, seperti mengatasi masalah cara pembayaran kamar oleh para tamu hotel, masalah peminjaman perlengkapan hotel seperti charger handphone, kabel internet, dll. Di *Front Office Department* sendiri, manajer dan supervisor memang memegang kekuasaan untuk mengambil keputusan, tetapi mereka juga mau mendengarkan saran dan kritik dari

bawahannya, bahkan mereka sendiri yang menganjurkan kepada bawahan untuk mengutarakan uneg- uneg atau apapun juga apabila ada sesuatu yang kurang disukai mengenai atasannya.

Peneliti melihat bahwa komunikasi yang terjadi di *Front Office Department* berlangsung secara berurutan atau bertahap, dari *General Manager* sebagai pimpinan tertinggi, ke *Front Office Manager*, lalu disampaikan ke supervisor, dan akhirnya baru mencapai level yang paling rendah yaitu para staf. Dan begitu pula sebaliknya, para staf harus berkomunikasi melalui tahapan supervisor terlebih dahulu, yang kemudian akan disampaikan oleh supervisor kepada manajer, dan manajer yang kemudian menginformasikan kepada *General Manager*. Komunikasi berantai seperti ini memang memiliki tingkat kecermatan yang tinggi karena informasi dikomunikasikan secara bertahap dari *General Manager* langsung kepada *Front Office Manager*, kemudian dikomunikasikan kepada supervisor dan para staf. Informasi dikomunikasikan dari satu orang ke satu orang lainnya, sehingga kemungkinan adanya kekurangan dan kelebihan informasi dapat diminimalkan karena informasi tidak melalui banyak orang dalam satu departemen.

Stephen P. Robins (1984) menjelaskan bahwa:

“Jaringan rantai menunjukkan suatu hirarki vertikal lima- tingkat, dimana komunikasi hanya dapat bergerak menuju ke atas atau ke bawah. Dalam suatu organisasi, jenis jaringan ini terdapat dalam hubungan kekuasaan garis-langsung tanpa ada penyimpangan. Jaringan rantai biasanya digunakan untuk mengkomunikasikan tugas- tugas rutin dan masalah- masalah sederhana, karena jaringan rantai lebih cermat dan memerlukan sedikit waktu untuk mendapatkan suatu pemecahan (Moekijat, 1993, p. 76).



Gambar 4.4. Pola rantai

Berdasarkan observasi peneliti, jaringan komunikasi dengan pola rantai seperti ini cenderung menimbulkan kesan hirarki organisasi yang kaku dan formal, karena komunikasi tidak bisa dilakukan secara bersamaan dan para bawahan tidak bisa berkomunikasi langsung dengan atasannya. Tahapan- tahapan dalam berkomunikasi menimbulkan adanya pemimpin dan kekuasaan dari orang yang menduduki posisi lebih tinggi terhadap orang yang berada di bawahnya. Baik atasan maupun bawahan berpedoman pada struktur organisasi yang ada dalam melakukan komunikasi. Tetapi, penelitian menunjukkan bahwa dalam kenyataan tidak ada suatu jenis jaringan yang terbaik karena semua disesuaikan dengan keadaan dan apa yang paling diutamakan dalam komunikasi yang dilakukan tersebut.

4.5.1.2. Sistem Aturan Baru yang Lebih Banyak dan Ketat

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti mengenai sistem aturan baru dan kebijaksanaan kepada ketiga informan, mereka mengatakan bahwa manajemen baru saat ini memberlakukan aturan- aturan baru yang cenderung lebih ketat daripada sebelumnya. IA mengungkapkan bahwa dengan manajemen baru yang sekarang ini, sistem aturan dan kebijaksanaan bertambah banyak dan semakin ketat.

“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”. (29 Juli 2009)

General Manager menghendaki segala sesuatu dikerjakan secara terstruktur dan sempurna hingga ke bagian paling detail sekali pun. Hal yang paling tampak di *Front Office Department* adalah para staf, terutama staf resepsionis diharuskan melakukan semua transaksi secara “hitam di atas putih”, maksudnya mereka harus memiliki data cadangan (*back-up data*) apabila melakukan transaksi dengan para tamu hotel.

“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 restaurant 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 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....”. (5 Agustus 2009)

Diungkapkan oleh IA bahwa aturan- aturan tersebut memang cenderung lebih rumit dan memberatkan pekerjaan para staf, karena para staf harus melakukan pekerjaan yang sama dua kali. Menurutny, *General Manager*

memberlakukan aturan baru tersebut agar hasil kerja para staf lebih sempurna dan tidak menyulitkan staf nantinya apabila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan. Memang *General Manager* memiliki tujuan yang baik, tetapi beliau juga menyulitkan kerja para staf, terutama apabila keadaan sedang ramai dan dengan adanya aturan tersebut maka para staf harus melakukan pekerjaan yang sama dua kali sehingga akan membuat para tamu menunggu terlalu lama.

HS juga mengungkapkan hal serupa, yang mana ia juga merasa aturan-aturan baru yang dibuat oleh *General Manager* cenderung lebih ketat dan lebih banyak juga.

“Contoh yang paling terlihat dari adanya peraturan baru yang lebih ketat yaitu kita dilarang membawa handphone pada saat bekerja, tidak peduli meskipun kita juga tidak akan menggunakannya pada saat bekerja. Semua handphone harus ditinggal di loker”. (9 Agustus 2009)

Aturan tersebut merupakan aturan baru yang tidak ada sebelumnya. Aturan terdahulu masih mengizinkan para staf membawa *handphone* meskipun memang tidak boleh digunakan pada saat bekerja, dan para staf yang diberi kebebasan untuk membawa *handphone* juga terbukti tidak menyalah gunakan kebebasan tersebut karena mereka sudah mengetahui bahwa dengan ada kebebasan tersebut bukan berarti mereka boleh menggunakan *handphone* pada saat bekerja.

Begitu juga dengan EM yang menjelaskan bahwa aturan di *Front Office Department* disesuaikan dengan instruksi dari *General Manager* sendiri.

“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”. (12 Agustus 2009)

EM menjelaskan bahwa meskipun ada aturan- aturan baru seperti itu, tetapi tidak mempengaruhi komunikasi antara *General Manager* dengan manajer sendiri, dan begitu juga komunikasi manajer dengan para staf karena dalam keseharian mereka tetap harus berkomunikasi agar tidak terjadi kesalah pahaman. Peraturan tersebut dimaksudkan agar pekerjaan para staf lebih terstruktur sesuai prosedur yang ada.

Berdasarkan pengamatan peneliti, aturan- aturan baru yang dibuat oleh manajemen baru cenderung sangat ketat dan membebani para staf. Mereka menjadi kurang bebas dan merasa takut dalam melakukan pekerjaan sehari- hari. Aturan- aturan tersebut sangat membatasi gerak para staf dan para staf sendiri pada akhirnya menjadi kurang berinisiatif karena ketatnya peraturan yang ada. Peneliti juga melakukan wawancara singkat terhadap para staf *Front Office Department* yang lainnya, dan mereka juga merasa tertekan dengan ketatnya peraturan yang ada saat ini. Para staf tidak boleh melakukan kesalahan sedikit pun, karena jika *General Manager* mengetahui ada staf yang berbuat salah maka beliau akan langsung memanggil *Front Office Manager* dan memarahi manajer atas kesalahan yang dilakukan oleh staf. Misalnya pada saat *General Manager* mendapati mobil hotel yang digunakan untuk mengantar dan menjemput tamu VIP terlihat sedikit kotor, beliau menjadi sangat marah dan menegur manajer. *General Manager* menginginkan agar mobil hotel tersebut selalu bersih, tanpa kotor sedikit pun. Peraturan lainnya yang juga diberlakukan saat ini adalah melarang GRO untuk menggantikan posisi *operator* pada saat *operator* sedang beristirahat, dan yang boleh menggantikan posisi *operator* sementara hanyalah GSA atau staf resepsionis, padahal saat ini *Front Office Department* sangat kekurangan staf resepsionis sehingga jumlah staf resepsionis yang bekerja di tiap *shift*-nya juga sedikit. Apabila staf resepsionis yang menggantikan posisi *operator* sementara, maka bagian resepsionis akan kekurangan tenaga dalam melayani para tamu hotel, terutama jika keadaan sedang cukup ramai. Para staf mengaku bingung dengan kebijakan baru yang diberlakukan oleh *General Manager* tetapi mereka harus mematuhi juga.

Arni Muhammad (2007) mengungkapkan bahwa “sistem aturan, kebijaksanaan, dan aturan- aturan berkenaan dengan pemikiran dan perbuatan,

mempengaruhi cara- cara orang berkomunikasi. Aturan mengarahkan kepada pola komunikasi tradisional yang kaku dan rutin” (p. 217). Dan memang benar seperti yang diungkapkan oleh Arni Muhammad bahwa para staf juga mengakui bahwa dengan adanya peraturan yang semakin banyak dan ketat tersebut pola komunikasi menjadi sangat kaku, terutama komunikasi antara *General Manager* dengan para staf, yang mana tidak pernah terjadi karena adanya aturan bahwa yang bisa berkomunikasi dengan *General Manager* adalah para *Head of Department* (HOD) atau manajer saja. Komunikasi menjadi sangat kaku dan tradisional karena terikat pada aturan- aturan yang berlaku. Selain itu, komunikasi *General Manager* dengan *Front Office Manager* juga cenderung kaku dan formal karena *General Manager* yang selalu memarahi manajer apabila ada staf yang melakukan kesalahan, dan bukannya melakukan diskusi dengan manajer mengenai kesalahan yang dilakukan oleh staf yang bersangkutan. Pemakaian aturan dan kebijaksanaan yang kaku mengarahkan pada hubungan yang tidak personal dan kurangnya komunikasi yang bersifat emosional.

Sebaliknya, ketika ditanyakan pendapat mereka mengenai sistem aturan di *Front Office Department* sendiri, serta hubungan antara manajer, supervisor, dan para staf, IA dan HS mengungkapkan pernyataan yang berbeda dengan pernyataan mereka mengenai peraturan dari *General Manager*. IA mengungkapkan bahwa peraturan di *Front Office Department* memang sudah ditetapkan secara tertulis tetapi peraturan tersebut lebih fleksibel dan tidak memberatkan para staf.

“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”. (29 Juli 2009)

Peraturan tertulis yang sudah ditetapkan harus dipatuhi juga oleh seluruh staf *Front Office Department*, tetapi atasan juga akan memperhatikan penjelasan dan alasan dari staf terlebih dahulu sebelum membuat suatu keputusan untuk menghukum staf.

“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 mengenaiinya. Dengan sikap atasan yang juga mau tahu alasan para stafnya, maka komunikasi yang ada akan semakin terbuka dan menyenangkan”. (29 Juli 2009)

Dengan sikap *Front Office Manager* yang mau mendengarkan penjelasan dari staf terlebih dahulu, maka tidak terjadi kesalah pahaman dan berakhir pada pengambilan keputusan yang memberatkan bagi staf yang bersangkutan. Peraturan memang harus dipatuhi, tetapi juga harus fleksibel dan disesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi. IA juga mengatakan bahwa dengan demikian hubungan antara atasan dan bawahan tidak menjadi tegang dan kaku, karena atasan bisa diajak berunding dan bersedia mendengarkan penjelasan dari para staf. Berbeda dengan hubungan staf dengan *General Manager* yang mana dengan aturan- aturan yang dibuat oleh *General Manager* dan sikapnya yang tidak bisa menerima penjelasan dari bawahan, menimbulkan kesan kaku dan sangat formal dalam hubungan atasan bawahan dan juga dalam *downward communication* yang berjalan.

Hal serupa juga diungkapkan oleh HS, supervisor *Front Office Department*, bahwa dalam membuat sistem aturan dan kebijaksanaan, ia juga melakukan seperti apa yang dilakukan oleh manajer, yang mana semuanya disesuaikan dengan standar operasional yang telah ada, misalnya apa saja tugas staf reservasi, tugas GRO, tugas GSA, 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”. (2 Agustus 2009)

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.

“Ia juga mengatakan bahwa para staf sudah bisa mengerti sendiri dan juga bersikap profesional. Mereka tahu apa yang harus diperbuat dan tahu apa yang akan diterima apabila melakukan suatu kesalahan. Downward communication juga akan lebih mudah karena semuanya sudah sesuai dengan standar operasional yang ada. Apabila para staf 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”. (2 Agustus 2009)

Staf yang melakukan kesalahan sudah mengerti sendiri apa resiko yang akan ia terima dan ia juga harus sanggup menerima hukuman sesuai dengan peraturan yang ada. Sebagai atasan, manajer dan supervisor tidak langsung memarahi staf yang bersangkutan atas kesalahan yang diperbuatnya tetapi juga mendengarkan terlebih dahulu apa alasan staf tersebut melakukan kesalahan dan kemudian memberikan nasihat mengenai kesalahan staf dan memberikan arahan agar tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.

Peneliti melihat adanya perbedaan pendapat mengenai sistem aturan baru yang dibuat oleh *General Manager* dengan sistem aturan yang ada di *Front Office Department* sendiri, dengan *Front Office Manager* dan supervisor sebagai atasannya. Para staf cenderung menganggap sistem aturan baru yang dibuat oleh *General Manager* lebih banyak dan lebih ketat, serta membebani para staf sendiri. Selain itu, dengan sikap *General Manager* yang tidak mau peduli dan tidak mau menerima penjelasan dari para staf mengakibatkan hubungan yang cenderung kaku dan formal, dan staf juga tidak merasa bebas karena mereka tidak dapat mengungkapkan alasan mengenai kesalahan yang telah dilakukan. Tetapi sebaliknya, di *Front Office Department* sendiri meskipun juga ada standar-standar aturan dan kebijaksanaan, namun para staf masih memiliki kesempatan untuk melakukan pembelaan dan memberikan penjelasan di balik kesalahan yang dilakukan. Dengan demikian mereka justru akan lebih bertanggung jawab dan bersifat profesional apabila memang mereka terbukti bersalah. Hubungan atasan dan bawahan akan lebih personal karena sikap atasan yang bisa menerima

penjelasan dari bawahannya dan para bawahan juga bisa mengungkapkan alasan dan perasaan mereka. Dan seperti yang dijelaskan oleh Arni Muhammad (2007) bahwa aturan akan mengarahkan komunikasi dalam organisasi berkurang, terutama sekali komunikasi interpersonal. Informasi dan pesan mengalami distorsi karena terikat dengan aturan yang terlalu formal. Peraturan yang ada di *Front Office Department* sendiri memang telah ditetapkan secara tertulis, tetapi aturan-aturan tersebut masih bisa disesuaikan dengan keadaan dan permasalahan yang ada. Sikap atasan yang mau menerima penjelasan dari bawahan juga menimbulkan kesan aturan tidak terlalu kaku dan lebih fleksibel, sehingga masih memungkinkan atasan dan bawahan melakukan komunikasi interpersonal dalam mencari solusi terbaik atas masalah yang ada.

4.5.1.3. Penundaan dan Penyeleksian Informasi yang akan Disampaikan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap para informan, diketahui bahwa dalam pelaksanaan komunikasi ke bawah (*downward communication*), atasan tidak selalu menginformasikan semua informasi kepada para staf yang berada di level terendah. Pernyataan ini didukung oleh pendapat dari IA, yang mengatakan bahwa dalam pelaksanaan komunikasi dari atasan ke bawahan, pasti ada penyeleksian informasi yang akan disampaikan kepada para staf.

“...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”.
(29 Juli 2009)

IA juga menjelaskan bahwa ada informasi- informasi yang hanya diketahui oleh manajer dan supervisor saja, dan tentu saja informasi tersebut tidak akan disampaikan kepada para staf, misalnya masalah keuangan departemen, masalah pembukuan, dan juga masalah penilaian atas kinerja para staf.

HS juga mengakui bahwa manajer memang melakukan penyeleksian informasi terlebih dahulu dengan melakukan diskusi bersama supervisor sebelum menyampaikannya kepada para staf.

“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. 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”.

(2 Agustus 2009)

Sama halnya dengan manajer, HS sendiri sebagai supervisor juga melakukan penyeleksian terlebih dahulu informasi mana yang bisa disampaikan kepada para staf dan mana yang tidak sesuai instruksi dari manajer. Informasi yang berkaitan dengan urusan managerial hotel biasanya tidak akan disampaikan kepada para staf, tetapi informasi mengenai operasional hotel sehari-hari pasti akan disampaikan langsung kepada para staf, misalnya informasi mengenai perubahan harga kamar, promo terbaru, dan perubahan kebijakan cara pembayaran kamar bagi para tamu.

“..., 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”. (2 Agustus 2009)

Supervisor juga melakukan penyaringan atau penyeleksian informasi sebelum menyampaikan kepada para staf. Ia berpendapat bahwa staf tidak perlu diberi informasi mengenai hal-hal yang bukan menjadi urusan dan kewajiban mereka untuk mengetahui informasi tersebut, karena informasi yang berlebihan juga akan membuat para staf bingung dan tidak fokus dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari.

Namun, berbeda dengan pernyataan kedua informan di atas, EM justru mengatakan bahwa ia biasanya langsung menyampaikan informasi yang ia dapatkan dari *General Manager* kepada para staf, karena ia beranggapan bahwa mereka semua berhak untuk mengetahui informasi tersebut karena merupakan satu

kesatuan tim yang memiliki kepentingan sama di hotel ini, jadi ia langsung berikan informasi kepada mereka.

“Saya tidak melakukan pemilahan atau menyeleksi informasi mana yang akan ia sampaikan kepada staf dan mana yang tidak, karena apabila informasi tersebut bersifat umum bagi hotel, para staf harus mengetahuinya”. (27 Juli 2009)

Manajer selalu menyampaikan informasi yang ia terima dan yang ia ketahui agar para staf juga dapat mengetahui juga mengenai perkembangan hotel. Informasi biasanya dikomunikasikan melalui *briefing* agar semua staf dapat mendengarkan juga. Misalnya informasi untuk staf resepsionis, biasanya disampaikan langsung dalam *briefing* sehingga 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.

Arni Muhammad (2007) menjelaskan bahwa:

Penyeleksian informasi tersebut disebabkan karena adanya spesialisasi tugas di dalam organisasi. Spesialisasi tugas mempersempit persepsi seseorang dan mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Individu mengenali bidang keahlian mereka masing-masing dan gagal mengintegrasikan tugasnya dengan bagian lain. Akibatnya seringkali terjadi penundaan arus informasi atau mengelakkan menyampaikan informasi dari orang ke orang lain. Akibat lain dari spesialisasi tugas adalah timbulnya sikap untuk pemilikan informasi. Bila anggota organisasi bersikap menyimpan informasi untuk keperluannya mereka masing-masing maka sikap ini tidak mendukung kerja kelompok yang efisien (p. 217).

Berdasarkan pengamatan peneliti, posisi manajer dan supervisor sebagai atasan, menimbulkan sikap untuk cenderung menyimpan informasi yang bukan menjadi bagian para staf. Mereka yang memiliki posisi sebagai atasan merasa menjadi pemilik dari informasi tersebut dan merasa memang berhak mengetahui informasi yang menjadi bagian mereka sebagai atasan. Para staf yang menduduki posisi sebagai bawahan dianggap tidak perlu mengetahui informasi yang menjadi urusan

atasan, yaitu manajer dan supervisor. Dengan sikap atasan yang melakukan penyeleksian informasi yang akan diberikan kepada bawahan, maka bawahan akan cenderung beranggapan bahwa atasan mereka tidak terbuka mengenai segala sesuatunya kepada mereka, dan bahkan bawahan merasa mereka tidak diberi kepercayaan untuk mengetahui informasi tersebut. Pace & Faules (2006) mengatakan bahwa “bawahan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka apabila ada keterbukaan komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan hal tersebut juga berkaitan dengan kinerja organisasi” (p. 206). Dengan adanya keterbukaan dari atasan, maka para staf akan merasa ikut dilibatkan dalam segala masalah yang berkaitan dengan hotel meskipun kedudukan mereka hanya staf biasa yang hanya bertugas dalam urusan operasional hotel.

Selain penyeleksian informasi yang dilakukan manajer dan supervisor, penundaan informasi juga terjadi di *Front Office Department*. IA dan HS, yang menjadi informan bagi peneliti mengungkapkan bahwa penundaan tersebut dikarenakan manajer sedang tidak berada di tempat sehingga tidak bisa menyampaikan informasi dengan tepat waktu. IA mengakui bahwa komunikasi dari atasan kepada bawahan di *Front Office Department* tidak selalu berjalan sempurna dan lancar- lancar saja.

“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...”.
(29 Juli 2009)

Penundaan informasi yang seharusnya bisa diterima tepat waktu oleh para staf diakibatkan karena keterbatasan kemampuan para staf dalam mengakses *internal e-mail* dari *General Manager* karena tidak mengetahui kode yang biasa digunakan manajer untuk mengaksesnya. Dalam hal ini, Komunikasi langsung dari *General Manager* kepada staf lebih efektif karena dapat langsung disampaikan kepada para staf sehingga tidak mengalami penundaan.

HS juga mengungkapkan terjadinya penundaan informasi untuk dikomunikasikan kepada para staf dikarenakan manajer sedang tidak berada di tempat atau cuti, sehingga tidak ada yang menyampaikan informasi kepada para staf.

“...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 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”. (2 Agustus 2009)

Tetapi jika *General Manager* mengirimkan memo khusus untuk *Front Office Department* saja, maka beliau mengirimkan memo tersebut melalui *internal e-mail*. Akses *internal e-mail* memang hanya dimiliki oleh oleh manajer saja, sehingga apabila manajer tidak berada di tempat maka para staf tidak dapat mengakses informasi.

“...Tetapi akses internal e-mail memang hanya dimiliki oleh 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”. (2 Agustus 2009)

Berkenaan dengan kejadian tersebut, peneliti berpendapat bahwa penundaan informasi yang terjadi selain disebabkan karena manajer yang lupa menginformasikan kepada staf mengenai memo terbaru, faktor penghambat penyampaian informasi dari *General Manager* kepada para staf adalah karena keterbatasan kemampuan staf dalam mengakses dan menggunakan teknologi yang ada. *General Manager* sebagai pusat informasi cenderung mengandalkan penyampaian informasi melalui jaringan teknologi yang ada di organisasi tanpa mengetahui dampak yang akan ditimbulkan apabila para staf tidak dapat

mengakses informasi tersebut dan apabila jaringan teknologi tersebut mengalami masalah (*error*). Menurut Pace & Faules (2006):

Komunikasi bermedia komputer memperlancar penanggulangan hambatan- hambatan karena batasan ruang dan waktu; jadi lokasi pegawai secara fisik sudah tidak relevan lagi. Dengan teknologi baru bermedia komputer, pegawai dapat berhubungan dengan siapa pun, di mana pun dalam organisasinya. Pesan- pesan bermedia komputer dapat menerobos hierarki tradisional dan hambatan- hambatan departemennya dengan mudah, batas- batas organisasi dapat hilang (p. 229).

Peneliti berpendapat bahwa seharusnya teknologi bermedia komputer yang digunakan dalam komunikasi internal hotel juga dapat mempermudah komunikasi, baik dari atasan ke bawahan, maupun dari bawahan ke atasan. Tetapi yang terjadi justru teknologi menghalangi kelancaran komunikasi dan penyampaian informasi dari *General Manager* kepada para staf karena harus melalui tahapan manajer terlebih dahulu dan tidak ada staf yang bisa mengakses informasi tersebut selain manajer yang memiliki kode akses sendiri. Para staf kesulitan mengakses informasi yang dikirim melalui *internal email* karena tidak mengetahui kode yang digunakan oleh manajer. Penyampaian informasi melalui *internal e-mail* seperti itu justru menghambat kelancaran penyampaian informasi dibandingkan dengan apabila *General Manager* memberikan memo tertulis di kertas dan kemudian disebar ke seluruh departemen, serta penyampaian informasi secara lisan dari *General Manager* kepada *Front Office Manager* secara langsung.

4.5.1.4. Tekanan yang Berlebihan dari Atasan

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, diketahui bahwa *General Manager* memiliki sifat keras, sangat ketat, perfeksionis, dan tidak bisa menerima pendapat bawahannya. IA juga mengakui hal tersebut, bahwa *General Manager* yang baru orangnya sangat terstruktur sekali, dan beliau menginginkan semua kegiatan para staf berdasarkan prosedur yang berlaku. Beliau juga sangat perfeksionis hingga ke bagian terkecil sekalipun dan sangat mendetail.

“...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...”. (5 Agustus 2009)

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. *General Manager* tidak bisa menerima kesalahan yang diperbuat oleh staf, meskipun hanya hal sepele, seperti GRO lupa memberikan *welcome drink* kepada tamu yang akan *check-in*, dan juga lupa membereskan gelas- gelas *welcome drink* tersebut setelah diminum oleh para tamu. Apabila *General Manager* melihat ada staf yang melakukan kesalahan atau bekerja tidak sesuai prosedur yang ada, beliau akan sangat marah sekali dan kemudian memanggil *Front Office Manager* untuk menyampaikan apa yang telah dilihatnya tersebut, tanpa mau menerima penjelasan sedikitpun dari manajer. Sebagai seorang manajer dan juga bawahan dari *General Manager*, ia tentu mendapat tekanan (*pressure*) dari atasannya, yaitu *General Manager*, dan dengan adanya tekanan itu maka sedikit banyak mempengaruhi terhadap *mood* manajer kepada bawahan. Apalagi dengan *General Manager* yang selalu memberikan tekanan dan target yang sangat tinggi seperti sekarang, manajer menjadi lebih sering terbawa emosi dan juga berdampak kepada bawahannya. Karena *General Manager* memberi tekanan kepada manajer, maka manajer pun juga akan memberi tekanan itu kepada bawahan agar bisa mencapai target yang diinginkan. Hal tersebut menjadikan para staf bekerja lebih fokus karena adanya tekanan yang lebih berat dari atasan.

“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...”. (5 Agustus 2009)

Manajer 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 apabila *mood* beliau sedang kurang baik, karena takut akan menyinggung dan membuatnya marah.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh HS, bahwa *General Manager* memang sering memarahi *Front Office Manager* meskipun sebenarnya kesalahan yang dilakukan oleh staf tidak besar.

“...Beliau memang sedikit menekan para staf dengan *deadline-deadline* yang diberikan. Dan itu semua memang menjadi tugas kita untuk menyelesaikan tepat waktu Tekanan yang 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 manager memang sangat besar ya”. (12 Agustus 2009)

Berdasarkan observasi dan percakapan singkat peneliti dengan HS, diketahui bahwa *General Manager* selalu mencari- cari kesalahan dari *Front Office Department* dan memarahi manajer di depan para manajer dari departemen lainnya. HS juga pernah mengalami hal itu sendiri, pada saat ia menggantikan posisi manajer yang sedang libur pada hari itu dalam *briefing* pagi bersama *General Manager*. Pada saat itu *General Manager* mempertanyakan keberadaan *Front Office Manager* yang sedang libur, dan tidak menerima penjelasan yang disampaikan oleh supervisor. *General Manager* memarahinya di depan para manajer dari departemen lain, dan hal tersebut membuatnya sangat malu dan merasa kesal kepada *General Manager*. Ia bisa merasakan apa yang dirasakan oleh *Front Office Manager* yang setiap hari dimarahi oleh *General Manager* dalam *briefing* pagi.

Pernyataan yang sama juga peneliti dapatkan pada saat melakukan observasi dan wawancara dengan para staf *Front Office Department* lainnya, antara lain GRO dan staf *bellboy*, juga mengakui bahwa hampir setiap hari *Front Office Manager* dimarahi dan disalahkan terus- menerus oleh *General Manager*, dan hal tersebut pernah dilakukan di depan staf *bellboy* secara langsung. Mereka juga mengaku sangat ketakutan dan juga kasihan ketika melihat manajer dimarahi di depan mereka secara langsung. Mereka mengatakan bahwa manajer mendapatkan tekanan yang sangat besar dari *General Manager* sehingga keadaan emosional manajer sering terpengaruh juga, misalnya manajer sering uring- uringan kepada

para staf, dan perkataan manajer yang terkesan kurang enak pada saat berkomunikasi dengan para staf.

Sedangkan EM sendiri sebagai *Front Office Manager*, ia memang mengakui adanya tuntutan tinggi dari *General Manager*, tetapi ia berpendapat bahwa itu salah satu cara *General Manager* untuk memotivasi bawahannya agar bekerja lebih keras lagi dan lebih fokus.

“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”.
(12 Agustus 2009)

EM juga menjelaskan bahwa hal tekanan dari *General Manager* tidak mempengaruhi komunikasinya dengan *General Manager* dan juga dengan para staf sebagai bawahannya.

“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 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”. (12 Agustus 2009)

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, peneliti melihat bahwa manajer memang terlihat tertekan dan menjadi lebih cepat tersinggung, meskipun di dalam wawancara yang peneliti lakukan, manajer tidak mengatakan dengan

terus terang bahwa ia merasa tertekan dengan tuntutan tinggi dari *General Manager*. Tetapi, dampak dari tekanan yang diberikan dari *General Manager* tersebut dapat terlihat dari cara manajer berbicara kepada staf yang cenderung lebih otoriter dan raut muka yang berkerut, selain itu ia juga menjadi kurang santai dalam bekerja karena tekanan dari *General Manager* tersebut.

Ketika peneliti menanyakan hal tersebut kepada staf resepsionis, *bellboy*, dan juga GRO, mereka juga mengakui bahwa manajer sedang tertekan karena pada saat *briefing* pagi ia dimarahi lagi oleh *General Manager*. Mereka mengatakan bahwa *mood* manajer terus- menerus dianggap salah oleh *General Manager*. Selain itu, dengan adanya tuntutan (*deadline*) dari *General Manager* tersebut, manajer memang terlihat lebih ketat dalam mengawasi pekerjaan para staf sehari- hari. Apabila staf melakukan kesalahan sedikit saja, manajer langsung melaporkan kejadian tersebut kepada *General Manager* sebelum *General Manager* mengetahui hal tersebut sendiri dan memarahi manajer. Oleh karena itu, para staf merasa tertekan juga dengan tindakan manajer yang sering melapor kepada *General Manager* itu meskipun sebenarnya kesalahan staf bisa diatasi tanpa harus melaporkan kepada *General Manager*. Misalnya, staf resepsionis salah memberikan kunci kamar kepada tamu, yang mana kesalahan seperti itu bisa diatasi sendiri oleh manajer tanpa perlu melibatkan *General Manager* sehingga masalah menjadi bertambah besar. Tetapi, sekarang manajer cenderung langsung melaporkan kepada *General Manager* karena ia takut ditegur apabila *General Manager* mengetahui kesalahan staf tersebut tanpa ada laporan dari manajer.

Menurut John V. Thill dan Courtland L. Bovee (2001), gangguan emosional akan sangat sulit untuk diatasi. Ketika kita marah, tidak ramah/ besikap memusuhi, dan juga ketakutan, maka kita akan kesulitan untuk menerima suatu pesan secara objektif. Jika si penerima pesan sedang emosi, maka ia akan menolak, atau bahkan mengubah/ memutar balikkan pesan tersebut. Sangatlah tidak mungkin untuk menghindari semua komunikasi secara praktek ketika ada emosi ikut terlibat di dalamnya, tetapi kita harus menyadari bahwa pesan- pesan emosional memiliki potensi yang besar untuk menimbulkan kesalah pahaman. Emosi akan menghalangi proses komunikasi. Hal inilah yang terjadi antara *General Manager* dengan *Front Office Manager*, yang mana dengan sikap

General Manager yang emosional, maka beliau akan menolak penjelasan apapun yang disampaikan oleh manajer, dan tetap bersikeras pada pendapatnya sendiri. *General Manager* tidak dapat melihat keadaan secara objektif lagi, dan terus-menerus menyalahkan manajer meskipun sebenarnya kesalahan yang ada tidak terlalu besar. Emosi *General Manager* yang meluap- luap menghalangi terjadinya proses komunikasi dua arah antara *General Manager* dengan *Front Office Manager*. Pesan yang disampaikan secara emosional terus- menerus oleh *General Manager* menimbulkan kesalah pahaman dan para staf menganggap bahwa *General Manager* tidak menyukai *Front Office Manager* karena terus- menerus dimarahi dan dicari- cari kesalahannya.

Begitupula dengan manajer yang sedang tertekan juga melakukan komunikasi nonverbal kepada para stafnya, yang mana terlihat dari raut muka (*facial expression*).

Dalam kenyataan, banyak orang dapat menipu orang lain dengan lebih mudah melalui kata- kata daripada apa yang dapat mereka lakukan melalui tubuh mereka. Kata- kata lebih relatif mudah untuk dikontrol; sebaliknya, bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan karakteristik vokal tidak mudah untuk dikontrol. Dengan memperhatikan isyarat- isyarat nonverbal tersebut, kita dapat mendeteksi penipuan atau menegaskan kejujuran dari pembicara. Wajah kita adalah lokasi utama untuk mengekspresikan emosi kita, dan wajah akan memperlihatkan baik tipe dan juga intensitas perasaan kita, apakah kita sedang marah, senang, takut, dll (Thill & Bovee, 2001, p. 36).

Para staf *Front Office Department* bisa melihat kapan manajer sedang emosional, dan kapan manajer sedang stabil keadaan emosinya melalui ekspresi wajah manajer. Pada saat peneliti melakukan observasi, beberapa dari staf *Front Office Department* tersebut dengan lugas menyampaikan kepada peneliti bahwa manajer sedang tidak baik emosinya pada hari itu, dan mereka menjelaskan bahwa itu semua bisa dilihat dari ekspresi wajah manajer yang sedang cemberut. Mereka dapat melihat bahwa manajer baru saja dimarahi oleh *General Manager* dan sedang tertekan. Emosi manajer yang sedang tidak stabil tersebut menghalangi komunikasi antara manajer dengan bawahannya. Para bawahan mengatakan

bahwa mereka akan menghindari melakukan komunikasi secara personal dengan manajer jika keadaan emosi manajer sedang tidak stabil.

4.5.1.5. Ego dan Prestise Manajer

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang peneliti lakukan terhadap IA dan HS, mereka mengatakan bahwa ego dan prestise dari atasan, yang mana dalam hal ini adalah *Front Office Manager* juga terlihat. Menurut IA, EM 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.

“Menurut saya, EM 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”. (5 Agustus 2009)

Front Office Manager memang tidak pandai dalam mengatur kata-katanya, sehingga apabila menegur para staf biasanya disampaikan dengan kata-kata yang lugas dan langsung *to the point*. sedikit membandingkan dengan *Reservation Manager*, IA mengakui bahwa *Reservation Manager* lebih pandai mengatur kata-kata, dan tidak langsung memarahi staf, melainkan menanyakan dahulu alasan staf melakukan kesalahan, dan setelah itu ia akan memberikan nasihat yang bijak. Sedangkan EM biasanya langsung mengutarakan tegurannya kepada staf secara terus-terang.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh HS. Ia mengakui bahwa manajer terkadang juga mementingkan ego, karena manajer bersikap bahwa ia seorang manajer, sebagai atasan, yang harus dituruti oleh anak buah. Tetapi itu semua juga masih dalam batas wajar 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 akan mementingkan ego karena berkaitan dengan manajemen secara langsung....”. (2 Agustus 2009)

EM selaku *Front Office Manager* lebih cenderung menggunakan ego dan prestisenya sebagai atasan dalam memutuskan masalah yang bersifat personal seorang staf. 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, dan tidak murni keputusannya sendiri. Faktor- faktor yang bisa mempengaruhi keputusan manajer dan lebih mementingkan ego, misalnya apabila manajer secara pribadi memang merasa tidak suka dan kurang cocok dengan staf yang bersangkutan sehingga ia cenderung membuat keputusan sepihak, atau juga karena adanya pengaruh atau pendapat dari pihak lain seperti masukan dari staf lainnya, atau bahkan juga karena manajer sendiri sedang memiliki masalah pribadi sehingga keadaan emosinya tidak stabil dan tidak obyektif dalam mengambil keputusan.

Tetapi, pernyataan yang berlawanan diungkapkan oleh EM. Ia mengatakan bahwa sikap manajer yang mementingkan ego dan prestisenya adalah sikap yang keliru.

“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....”. (27 Agustus 2009)

EM menjelaskan bahwa keberadaannya di *Front Office Department* adalah sebagai manajer yang juga menganggap bawahan sebagai sesama rekan kerja, dan juga harus bisa memisahkan antara urusan kerja dengan urusan pribadi. Bukan berarti karena manajer dan para staf sudah seperti teman maka para staf tidak menghormatinya sebagai atasan atau menyepelekan keputusannya. Manajer dan para staf bisa memilah- milah mana urusan pribadi dan mana urusan pekerjaan. Siapa saja yang salah akan ditegur dan diperingati, tidak peduli meskipun sudah merasa dekat seperti teman.

Menurut Arni Muhammad (2007) “salah satu halangan mendasar dalam organisasi adalah berkenaan dengan prestise. Apapun bentuknya prestise tersebut merupakan penghalang bagi komunikasi yang efektif antara orang yang berbeda levelnya dalam organisasi. Jika prestise dan ego terlibat dalam pesan yang dikirimkan, masalah komunikasi akan bertambah berat dan dapat menimbulkan

pertentangan serta percekcoakan” (p. 219). Peneliti berpendapat bahwa ego manajer yang terlihat dalam pengambilan keputusan yang dilakukannya dan cara manajer menyampaikan teguran secara langsung kepada para staf, akan menimbulkan sikap pertentangan dari para staf apabila mereka merasa sakit hati atas perkataan manajer. Dan pengambilan keputusan sepihak dengan melibatkan ego sebagai atasan telah menunjukkan bahwa manajer tidak bersikap objektif terhadap staf yang bersangkutan. Ia ingin menunjukkan ego dan otoritasnya sebagai atasan yang bisa mengambil keputusan apapun terhadap bawahannya. Hal tersebut akan menimbulkan persepsi di dalam diri staf bahwa manajer tidak menyukainya sehingga mengambil keputusan yang merugikan para staf, dan manajer tidak bersikap profesional sebagai atasan.

HS juga memiliki pendapat serupa, jika sikap seperti itu diterapkan oleh seorang supervisor sebagai pimpinan para staf di lapangan secara langsung, ia yakin pertimbangan dan keputusan- keputusan yang diambil tidak bisa obyektif dan maksimal kalau hanya berdasarkan ego atau prestise saja.

“...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....”. (2 Agustus 2009)

Keputusan yang dibuat tidak bisa berdasarkan ego atau prestise saja, misalnya supervisor sudah membuat keputusan A, maka semua staf harus mematuinya 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.

Di lain pihak, HS justru mengungkapkan bahwa EM, selaku *Front Office Manager* bersedia menerima saran dan kritik dari bawahannya meskipun terkadang ia juga merasa gengsi dan sedikit marah apabila diberi kritikan oleh bawahannya.

“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 manajemen hotel. Dengan internal e-mail seperti itu maka yang tahu masalahnya hanya manajer dengan si staf yang bersangkutan saja”. (2 Agustus 2009)

Sebagai supervisor, HS juga mengatakan bahwa ia bersedia menerima segala pendapat dan juga kritikan dari staf, karena ia berpendapat bahwa sebagai manusia, semakin banyak dikritik maka akan semakin banyak tahu apa kekurangan di dalam diri sendiri. Ia pribadi lebih senang dikritik daripada hanya diam saja karena tidak bisa mengetahui apa-apa, tidak mengetahui apa yang harus dilakukan oleh seorang supervisor pada saat tidak sejalan dengan staf sebagai bawahannya.

“...Oleh karena itu ia mengaku selalu 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...”. (2 Agustus 2009)

Para staf melakukan komunikasi lisan apabila menyampaikan pendapat, saran, dan kritikan kepada supervisor, dan jarang dilakukan melalui tulisan. Saran dan kritik dari staf apabila memungkinkan untuk dibahas di dalam *briefing* maka akan segera dilakukan agar para staf yang lain juga bisa ikut berdiskusi. Tetapi apabila staf yang bersangkutan merasa keberatan untuk dibahas di dalam *briefing*, maka akan dibahas secara personal dengan staf yang bersangkutan saja.

Pernyataan HS tersebut juga didukung oleh pernyataan dari IA, yang mana mengatakan bahwa baik manajer dan supervisor *Front Office Department* bersedia menerima saran dan kritik dari bawahannya.

“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...”. (29 Juli 2009)

Selain itu, IA juga menjelaskan bahwa *appraisal* juga merupakan salah satu saat dimana para staf bisa menilai atasan, dan atasan juga akan menilai cara kerja para staf. *Appraisal* biasanya dilakukan sekali dalam setahun dan di saat *appraisal* tersebut, staf bisa memberikan kritik kepada atasan secara pribadi dan nanti atasan pasti akan mendiskusikannya dengan staf itu sendiri. Mereka akan menanyakan apa- apa saja yang dianggap kurang dari kinerja dan juga sikap mereka sebagai atasan selama ini, dan staf bisa secara lugas menyampaikannya tanpa perlu merasa sungkan atau takut kalau nanti atasan akan merasa sakit hati dan marah.

Sedangkan mengenai kritikan kepada atasan, para staf juga bisa melakukannya dan atasan juga bersedia dikritik oleh para staf, tetapi sebagai bawahan juga tidak boleh mengkritik dengan tidak sopan dan “menggurui” atasan.

“...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....”. (29 Juli 2009)

Baik manajer dan supervisor, juga memiliki ego sebagai atasan. Mereka tidak mau terlihat lebih rendah dari para staf yang memiliki kedudukan lebih rendah dari mereka. Sebelum mengkritik atasan, para staf harus memikirkan beberapa kali mengenai cara untuk menyampaikan kritikan tersebut tanpa menyinggung perasaan atasan dan merendahkan posisi mereka sebagai atasan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, peneliti melihat bahwa manajer bersedia menerima masukan/ pendapat dari para staf mengenai hal- hal yang bersifat operasional di lapangan, misalnya seperti alasan para tamu hotel komplain dan apa yang dibutuhkan para tamu, keadaan kamar yang kurang baik, dan juga masalah pelayanan kepada tamu pada saat keadaan hotel yang sedang ramai. Dalam hal- hal tersebut, para staf bisa menyampaikan pendapat dan sarannya kepada manajer mengenai apa yang paling tepat dilakukan dan bagaimana cara pelaksanaannya karena para staf yang bekerja secara langsung di

lapangan dan berkomunikasi langsung dengan para tamu, sehingga mereka tentunya lebih memahami keadaan di lapangan, yang terkadang tidak sesuai dengan teori- teori dan kebijakan dari manajer. Bahkan, para staf yang lain juga mengakui bahwa manajer sering menganjurkan mereka untuk menyampaikan uneg- uneg mereka mengenai manajer dan bagaimana penilaian mereka mengenai kinerja manajer sendiri. EM, selaku *Front Office Manager*, merupakan staf *Front Office Department* yang tergolong baru, karena sebelumnya ia tidak pernah memiliki pengalaman sebagai *Front Office Manager*. Ia juga tidak mengetahui seluk- beluk pekerjaan di *Front Office Department*. Tetapi, ia tidak mau terus menerus dianggap tidak layak menjadi manajer karena tidak ada pengalaman di bagian *Front Office Department*. Ia belajar dengan cepat dan memahami seluk- beluk pekerjaan di *Front Office Department*. Karena merasa masih perlu banyak belajar itulah, ia sering menganjurkan staf untuk selalu mengutarakan saran dan kritik mengenai kinerjanya dan juga kinerja *Front Office Department* secara keseluruhan. Hal tersebut ia lakukan di dalam *briefing* yang dilakukan bersama seluruh staf dengan menyuruh para staf menuliskan kelebihan dan kekurangan manajer di kertas yang kemudian dikumpulkan dan didiskusikan bersama dalam *briefing* juga.

Menurut Drs. Moekijat (1993,) mengatakan bahwa:

Dengan menjadi pendengar yang baik dan mendorong orang- orang bawahan untuk mengadakan komunikasi secara lengkap, maka atasan akan mempunyai kesempatan yang lebih baik untuk mendapatkan informasi- informasi yang diperlukan. Informasi dari orang- orang bawahan mengandung masalah- masalah atau kesulitan- kesulitan yang berhubungan baik dengan penyelesaian pekerjaan, perasaan, dan sikap mereka terhadap organisasi dan bagian maupun dengan ide- ide dan saran- saran untuk meningkatkan operasi secara keseluruhan (p. 131).

Dengan sikap atasan, baik manajer dan supervisor yang selalu meminta saran dan juga kritikan dari bawahan, maka para staf dapat mengkomunikasikan aspirasi, perasaan, serta penilaian mereka terhadap atasan. Dengan demikian dapat diketahui juga apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh para staf, baik kebutuhan akan informasi maupun kebutuhan akan sosok atasan yang mereka harapkan,

misalnya mereka menyampaikan bahwa lebih menyukai sosok atasan yang bijaksana, rasional, dan tidak egois. Para staf juga dapat mengkomunikasikan ide-ide mereka mengenai kegiatan operasional hotel secara keseluruhan seperti ide mengenai pengadaan *event* dan promo baru menyambut HUT RI dengan paket khusus yang menawarkan diskon serta fasilitas lainnya. Dengan adanya ide-ide atau masukan dari para staf, kegiatan operasional sehari-hari dapat ditingkatkan, dan juga dapat diketahui apa kekurangannya sehingga bisa segera dicari solusi terbaik karena para staf bekerja langsung di lapangan dan mereka yang merasakan kesulitan-kesulitan apa saja yang ditemui dalam bekerja. Selain itu, apabila atasan bersedia menjadi pendengar yang baik, maka para staf akan merasa bahwa mereka bisa curhat atau *sharing* dengan atasan, tidak hanya mengenai pekerjaan saja, tetapi juga mengenai masalah pribadi dan juga uneg-uneg mereka mengenai atasan.

4.5.2. Tipe *Downward Communication*

Menurut Arni Muhammad (2007), “secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu instruksi tugas, rasional, ideologi, informasi, dan balikan” (p. 108). Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, tipe-tipe *downward communication* yang ada di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, antara lain:

4.5.2.1. Instruksi tugas

Instruksi tugas/ pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, tugas-tugas yang deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya (Muhammad, 2007, p. 108).

General Manager sebagai pimpinan tertinggi banyak memberikan instruksi-instruksi tugas kepada *Front Office Manager*, seperti instruksi untuk selalu mengawasi pekerjaan para staf sehingga tidak ada kesalahan sedikitpun dari staf, instruksi kepada staf *bellboy* yang disampaikan kepada manajer juga untuk membersihkan mobil hotel agar tidak ada terlihat kotor, instruksi untuk staf

resepsionis agar selalu ada data cadangan secara tertulis dalam setiap transaksi yang dilakukan oleh tamu hotel, seperti pengadaan *event*, pencatatan nama tamu *walk-in* secara manual di formulir. Instruksi dari *General Manager* harus segera dilaksanakan baik oleh manajer sendiri atau pun juga staf, tanpa adanya pembantahan sedikit pun.

IA, salah satu informan peneliti juga mengungkapkan mengenai instruksi tugas yang harus segera dilakukan oleh para staf.

“Dengan General Manager yang baru saat ini, kebanyakan segala sesuatunya dilakukan secara tertulis, harus ada “hitam di atas putihnya”. Para staf resepsionis diharuskan untuk mencatat kembali secara manual nama para tamu beserta nomor voucher mereka di formulir yang ada. apabila ada walk-in guests yang ingin check-in, para staf resepsionis juga harus mencatat nama para tamu tersebut secara manual di formulir, selain langsung memasukkan mereka ke dalam daftar walk-in guests di sistem komputer resepsionis...”. (5 Agustus 2009)

Sedangkan, instruksi tugas yang dikomunikasikan dari *Front Office Manager* kepada para staf, peneliti melihat bahwa instruksi tersebut biasanya berkaitan dengan masalah operasional di lapangan. Manajer menyampaikan instruksi tersebut secara langsung kepada staf yang bersangkutan karena instruksi yang mendadak seperti itu menuntut agar segera dilaksanakan oleh para staf. Misalnya instruksi mengenai instruksi penjemputan segera tamu VIP kepada *belldriver*, instruksi kepada *operator* untuk melakukan *wake-up call* sesuai pesanan tamu. Manajer akan mendatangi langsung bagian yang bersangkutan dan memberikan penjelasan mengenai instruksi tugas yang harus segera dilaksanakan oleh staf bagian tersebut.

*“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*...”.* (27 Juli 2009)

Begitu pula dengan instruksi tugas yang dikomunikasi dari supervisor kepada para staf, yang berkaitan dengan kegiatan operasional di *front desk*, dan selalu disampaikan secara lisan dan langsung kepada staf yang bersangkutan. Supervisor bertanggung jawab secara langsung di lapangan sehingga instruksi tugas yang ia berikan lebih banyak mengenai instruksi- instruksi untuk kelancaran *check-in* dan *check out* para tamu hotel, misalnya instruksi kepada *bellboy* untuk segera menuju kamar seorang tamu yang akan *check-out*, instruksi kepada GRO untuk melakukan *showing room* kepada tamu yang akan *check-in*.

4.5.2.2. Ideologi

Pesan ideologi digunakan untuk mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, pesan ideologi ini tampak pada saat *briefing* yang dilakukan oleh *Front Office Manager*, yang mana ia menginformasikan mengenai tingkat pemasukan hotel yang terbesar berasal dari hasil penjualan kamar hotel, dan manajer akan memberikan pujian kepada staf *Front Office Department* dan mengajak mereka semua untuk terus meningkatkan prestasi baik tersebut. Supervisor juga memotivasi para staf yang biasanya jika keadaan sudah ramai, mereka menjadi mengeluh dan lupa untuk tersenyum dalam melayani tamu. Ia mengatakan bahwa sebagai staf *Front Office Department* yang bertugas untuk menyambut tamu harus selalu tersenyum dalam melayani para tamu hotel agar para tamu juga merasa senang mendapatkan pelayanan terbaik. Hal tersebut dilakukan supervisor untuk membangun kembali semangat para staf akan pekerjaan mereka.

4.5.2.3. Informasi

Berdasarkan observasi peneliti, komunikasi yang dilakukan baik dari *General Manager*, *Front Office Manager*, dan supervisor lebih kepada mengkomunikasikan informasi baru mengenai perkembangan hotel. Informasi tersebut dapat mengenai perubahan harga kamar, adanya promo- promo terbaru, informasi mengenai adanya peraturan dan kebijakan baru dari *General Manager*, dan juga informasi mengenai prestasi yang telah berhasil dicapai oleh hotel,

misalnya kenaikan tingkat okupansi hotel dalam satu minggu. Komunikasi yang dilakukan untuk menyampaikan informasi- informasi itu dilakukan secara tertulis, melalui *log book*, memo resmi, *internal e-mail* dari *General Manager*, dan papan pengumuman para staf, serta secara lisan yang disampaikan melalui *briefing* setiap pagi yang dilakukan oleh *General Manager*, *briefing* pergantian *shift* setiap sore yang dilakukan oleh *Front Office Manager* bersama seluruh staf *Front Office Department*, dan juga melalui *training* yang dilakukan apabila ada promo- promo terbaru dari hotel yang wajib dipahami oleh staf seperti promo untuk bulan Natal dan *training* mengenai A-Club yang dilakukan secara berulang kali agar para staf dapat terus mengingatnya. Dengan pemahaman informasi yang baik dan pemenuhan informasi dari atasan, maka para staf akan dapat bekerja secara maksimal dalam memberikan penjelasan kepada para tamu hotel, dan mengurangi terjadinya kesalahan karena ketidak tahuan akan informasi.

IA menjelaskan mengenai jenis informasi yang dikomunikasikan dari atasan kepada para staf,

“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 dikomunikasikan kepada staf bisa mencakup semuanya ya, selama itu dalam konteks yang berkaitan dengan hotel dan pekerjaan para staf”. (29 Juli 2009)

4.5.2.4. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini, peneliti melihat balikan yang dikomunikasikan oleh atasan berupa teguran atau peringatan kepada staf yang melakukan kesalahan dan lamban dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan, balikan yang berupa pujian jarang sekali dikomunikasikan oleh atasan, baik *General Manager*, *Front Office Manager*, dan juga supervisor. Mereka cenderung memberikan balikan berupa teguran langsung kepada staf yang bersangkutan. Misalnya, *bellboy* yang lamban dalam bekerja diberikan teguran oleh supervisor dan diberi instruksi agar lebih cepat dalam bekerja dan tidak malas- malasan. Balikan berupa teguran ini juga sering diberikan oleh *General Manager* kepada *Front Office Manager* apabila *General Manager* melihat ada staf yang melakukan

kesalahan, dan dikomunikasikan secara emosional. Balikan mengenai kinerja para staf juga dikomunikasikan dalam *appraisal*, yang mana manajer dan supervisor memberikan penilaian mengenai kinerja staf, memberikan saran sebagai masukan agar staf lebih meningkatkan kinerjanya, dan juga kritik atau bahkan peringatan apabila staf yang bersangkutan banyak melakukan kesalahan. Misalnya manajer melihat bahwa ada staf respionis yang selalu tidak serius dalam bekerja dan terlalu banyak bercanda dengan staf yang lainnya, maka manajer memberikan teguran kepada staf yang bersangkutan tersebut bahwa ia tidak seharusnya terlalu banyak bercanda dan tidak serius dalam bekerja, karena akan mengganggu pekerjaan staf yang lainnya juga, atau bahkan diberi peringatan melalui surat peringatan.

4.5.3. Faktor yang Mempengaruhi *Downward Communication*

Beberapa faktor yang mempengaruhi kelancaran *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, antara lain:

4.5.3.1. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokkan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. “Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan tersebut tetap dipegangnya” (Muhammad, 2007, p. 110-111).

Peneliti juga melihat adanya penyeleksian dalam mengkomunikasikan pesan dari manajer kepada para staf. *Front Office Manager* cenderung menyeleksi informasi yang dapat diketahui staf dan informasi mana yang sebaiknya ia simpan sendiri tanpa perlu diketahui oleh staf. Para staf hanya diberi informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional sehari-hari, seperti informasi mengenai perubahan harga kamar, informasi mengenai promo terbaru, informasi mengenai tamu VIP, dan juga instruksi tugas yang berkaitan dengan tugas mereka masing-masing, misalnya instruksi untuk melakukan *courtesy call* kepada *operator*, instruksi untuk melakukan persiapan untuk menyambut tamu VIP. Sedangkan informasi mengenai managerial hotel, seperti masalah keuangan, masalah kinerja

staf yang berhubungan dengan perpanjangan atau pemutusan kontrak kerja, masalah pembukuan *Front Office Department*, tidak akan dikomunikasikan kepada para staf. Hal tersebut hanya menjadi bagian antara manajer dengan supervisor saja. Dan supervisor pun juga melakukan penyeleksian informasi yang bisa disampaikan kepada staf atas instruksi dari manajer juga. Seperti yang diakui oleh IA ketika peneliti mengajukan pertanyaan mengenai keterbukaan atasan dalam menyampaikan informasi kepada para staf.

“...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. 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”. (29 Juli 2009)

Dan juga pengakuan dari HS bahwa ia dan manajer menyampaikan informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional saja kepada para staf

“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. 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”. (2 Agustus 2009)

“..., 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”. (2 Agustus 2009)

Pace & Faules (2006) mengatakan bahwa “bawahan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka apabila ada keterbukaan komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan hal tersebut juga berkaitan dengan kinerja organisasi” (p. 206). Dengan adanya keterbukaan dari atasan, maka para staf akan merasa ikut dilibatkan dalam segala masalah yang berkaitan dengan hotel meskipun

kedudukan mereka hanya staf biasa yang hanya bertugas dalam urusan operasional hotel. Drs. Moekijat (1993) menjelaskan bahwa:

Dalam merencanakan komunikasi dengan orang-orang bawahan, manajer sebaiknya menyadari bahwa kejujuran atau ketidakjujuran mereka akan segera jelas kelihatan. Manajemen terlalu sering mempunyai rencana-rencana untuk satu jenis tindakan, tetapi dalam mengkomunikasikan rencana-rencananya kepada pegawai, manajemen berusaha menyembunyikan hakikat tindakan atau berusaha memberitahukan kepada pegawai apa ia yakin mereka ingin mendengarkan. Apabila manajemen mempunyai riwayat pekerjaan hubungan-hubungan yang baik dan jujur dengan pegawai-pegawai, maka kemungkinan besar komunikasi akan diterima dengan baik (p. 34-35).

Hal tersebut juga terlihat dalam tindakan manajer dan supervisor bahwa mereka melakukan penyeleksian terlebih dahulu terhadap informasi yang akan dikomunikasikan kepada para staf, dan IA sebagai salah satu staf juga mengakuinya. Manajer memiliki informasi-informasi yang hanya diperuntukkan bagi supervisor (diskusi dengan supervisor) dan tidak mengkomunikasikannya dengan para staf, yang berkenaan dengan informasi mengenai managerial hotel.

4.5.3.2. Kepercayaan pada Pesan Tulisan

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, *General Manager* cenderung mengkomunikasikan informasi yang bersifat formal kepada seluruh staf dengan cara tertulis, baik melalui memo, dan juga pengiriman *internal e-mail* kepada para *Head of Department* (HOD). *General Manager* tidak melakukan komunikasi tatap muka langsung dengan para staf karena beliau hanya menyampaikan informasi kepada para manajer, dan manajer lah yang nanti akan mengkomunikasikan kepada staf. *General Manager* juga melakukan komunikasi tatap muka dengan *Front Office Manager* di dalam *briefing*, tetapi tetap mengutamakan penyampaian informasi secara tertulis, dengan memberikan memo dan *internal e-mail*. Padahal pengkomunikasian informasi secara tertulis tidak selalu efektif juga, seperti yang pernah terjadi di *Front Office Department* bahwa

terjadi kelewatan informasi karena para staf tidak bisa mengakses pesan tertulis tersebut. Hal itu tentunya tidak akan terjadi apabila *General Manager* mengkomunikasikan informasi secara langsung kepada supervisor dan para staf. Seperti pengakuan IA mengenai kelemahan dari pesan tertulis tersebut:

“...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...”. (29 Juli 2009)

Dan juga pernyataan dari HS mengenai *General Manager* yang lebih mengandalkan pesan tertulis dalam berkomunikasi dengan *Front Office Manager*:

“...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”. (2 Agustus 2009)

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat- alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis. “Hasil penelitian Dahle (1981) menunjukkan bahwa pesan itu akan lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan. Jadi bukan hanya dalam bentuk tertulis saja. Komunikasi tatap muka lebih disenangi oleh karyawan daripada media cetak” (Muhammad, 2007, p. 111). Hasil penelitian tersebut menjelaskan hal yang berbeda dengan kepercayaan pimpinan yang lebih menyukai komunikasi secara tertulis saja, tetapi dalam kenyataan pimpinan tetap lebih sering melakukan komunikasi secara tertulis dan merasa sudah cukup memberikan informasi melalui tulisan saja, sehingga tidak perlu ada komunikasi tatap muka lagi. Mereka cenderung menghindari komunikasi tatap muka langsung dengan para bawahannya. Hubungan atasan dan bawahan akan

menjadi erat apabila tatap muka. “Akan tetapi ingatan manusia sering menyusutkan. Oleh karena itu, komunikasi tatap muka sering diikuti dan dilengkapi dengan persetujuan tertulis, petunjuk prosedural, memorandum, dll” (Moekijat, 1993, p. 33). Pernyataan tersebut diakui oleh HS, dan ia berpendapat bahwa selain dikomunikasikan secara lisan, informasi juga harus dibuat dalam tulisan agar bisa terus dibaca oleh staf dan tidak lupa.

“...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 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”.
(2 Agustus 2009)

4.5.3.3. Pesan yang Berlebihan

Karena banyaknya pesan- pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo- memo, buletin, surat- surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan- pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca (Muhammad, 2007, p. 111).

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, informasi dari atasan, baik dari *General Manager* dan *Front Office Manager* yang berkaitan dengan perkembangan hotel secara keseluruhan, selalu dikomunikasikan kepada para staf hingga tingkatan yang terendah sekalipun. Informasi tersebut dikomunikasikan secara lisan, seperti melalui *briefing*, *training*, dan juga komunikasi tatap muka langsung dengan staf yang bersangkutan, dan juga secara tertulis, seperti memo, dan informasi di paapn pengumuman untuk para staf. Peneliti melihat bahwa atasan memang cenderung memberikan informasi sebanyak- banyaknya kepada para staf, meskipun informasi tersebut tidak berkaitan dengan tugas mereka secara langsung. Misalnya, informasi mengenai informasi mengenai cara pembayaran

kamar grup yang menjadi kepentingan bagi staf resepsionis dan reservasi, tetapi juga diberikan kepada *operator*, dan GRO berupa lembaran memo agar mereka bisa menempelkannya di *log book*, informasi mengenai perubahan harga kamar untuk *high-season* yang juga diberikan kepada staf *bellboy*. Manager memang menginginkan semua staf *Front Office Department* dapat mempelajari informasi terbaru agar dapat memberikan penjelasan yang baik kepada pra tamu hotel. Namun, terkadang para staf tidak menaruh perhatian kepada informasi yang tidak relevan dengan kepentingan dan *job description* mereka. GRO menempelkan informasi mengenai cara pembayaran kamar untuk grup/ rombongan di *log book* GRO tetapi mereka tidak memperhatikan dengan seksama mengenai informasi tersebut karena merasa tidak berkepentingan secara langsung dengan tugas mereka. Dan terkadang mereka juga bingung mengapa mereka juga diberikan informasi tersebut oleh atasan.

EM, menjelaskan bahwa ia menyampaikan informasi ke semua staf dengan tujuan agar para staf bisa saling mengingatkan mengenai informasi yang bersangkutan.

“Saya tidak melakukan pemilahan atau 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”. (27 Juli 2009)

Peneliti memberikan pertanyaan kepada EM mengenai dampak dari memberikan informasi ke semua staf meskipun tidak relevan dengan tugas mereka, dan apakah akan menimbulkan kebingungan bagi para staf karena merasa diberikan informasi yang berlebihan:

“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". (27 Juli 2009)

Para staf yang merasa tidak memiliki hubungan dan kepentingan secara langsung dengan informasi yang diberikan akan melakukan penyeleksian terhadap informasi dan tidak memberikan perhatian mendalam terhadap informasi tersebut, dan bersikap sekedar tahu saja. Bahkan, mereka hanya membaca sekilas saja memo yang diberikan karena merasa sudah tahu dan tidak berkaitan secara langsung dengan pekerjaan mereka. Menurut Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (2000) menjelaskan bahwa:

Salah satu paradoks mengenai berkomunikasi dalam organisasi adalah: orang-orang sibuk tampaknya perlu lebih banyak diingatkan (yaitu lebih banyak pesan ulangan) untuk melaksanakan komunikasi ke bawah yang mereka terima dari atasannya. Pada pihak lain, dengan meningkatnya jumlah memo, rapat, telepon, setiap orang menjadi lebih sibuk karena diperlukan waktu untuk melaksanakan pesan-pesan tersebut. Oleh karena itu, ada yang dinamakan hukum penurunan hasil (*law of diminishing returns*), yang menyatakan bahwa berlebih itu baik hingga suatu titik tertentu (p. 175).

Di *Front Office Department*, dengan adanya memo yang berlebihan dari atasan, maka para staf merasa terbebani dengan informasi dan perintah yang terus-menerus dari atasan, yang dalam hal ini adalah *General Manager*, sehingga mereka melakukan penyeleksian sendiri mengenai informasi mana yang relevan dengan pekerjaan mereka, dan mana yang tidak.

4.5.3.4. Timing

Atasan sebagai pusat informasi bagi para bawahannya dituntut untuk mampu menyediakan dan mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan bawahan pada saat yang tepat, yaitu ketika bawahan memang sedang membutuhkan informasi tersebut untuk membantu kelancaran pekerjaan mereka. Pemilihan waktu yang tepat untuk melakukan komunikasi juga akan menentukan keefektifan penyampaian informasi kepada para staf. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, diketahui bahwa para staf cenderung diberikan informasi lebih

cepat dari waktu yang seharusnya, misalnya informasi mengenai promo- promo terbaru hotel untuk bulan depan yang selalu dikomunikasikan lebih awal melalui *training- training* untuk setiap departemen, dengan tujuan agar para staf dapat mengetahui informasi tersebut terlebih dahulu dan ketika ada para tamu yang menanyakannya, mereka dapat memberikan penjelasan dengan baik. Tetapi, para staf yang diberi informasi lebih awal cenderung untuk cepat lupa juga karena mereka merasa bahwa informasi tersebut untuk bulan depan dan tidak perlu diingat saat ini. Para staf lebih mengandalkan informasi ulangan yang akan diberikan lagi pada saat hampir tiba waktunya promo- promo tersebut dilakukan.

Tetapi hal sebaliknya justru terjadi dimana pada saat staf membutuhkan informasi terbaru dari atasan, tetapi mereka malah tidak menyediakannya. Hal ini juga terjadi di *Front Office Department*, yang mana saat *General Manager* memberikan memo terbaru untuk staf resepsionis melalui *internal e-mail* manajer yang berkaitan dengan adanya perubahan harga kamar yang akan dimulai dari awal bulan, tetapi informasi tersebut justru tidak sampai ke tangan mereka, padahal pada saat itu mereka diwajibkan dan memang membutuhkan informasi dari *General Manager* tersebut untuk kelancaran pekerjaan mereka. Informasi mengalami penundaan dan tidak disampaikan pada saat yang tepat, yaitu ketika para staf memang membutuhkannya.

HS menjelaskan bahwa sebisa mungkin atasan berusaha untuk menyampaikan informasi pada saat itu juga agar informasi tetap *update*. Namun, penundaan informasi untuk disampaikan kepada staf juga terjadi di *Front Office Department* karena manajer yang lupa untuk menginformasikan dan juga keterbatasan para staf dalam mengakses informasi tersebut.

“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. Tetapi akses internal e-mail memang hanya dimiliki oleh 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”. (2 Agustus 2009)

“Pimpinan hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Apabila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat yang dibutuhkan oleh karyawan, maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektivitasnya” (Muhammad, 2007, p. 111-112). Drs. Moekijat (1993) menjelaskan bahwa pentingnya pemilihan waktu komunikasi yang tepat jangan diabaikan. Suatu pengumuman yang diadakan pada suatu waktu mungkin diterima dengan senang hati oleh pegawai- pegawai. Pengumuman yang sama yang diadakan pada waktu yang lain mungkin menimbulkan malapetaka. Manajer yang mengkomunikasikan informasi di saat yang tepat dan ketika para staf memang sedang membutuhkannya, maka para staf dengan senang hati menerima serta memperhatikan inti dari informasi tersebut dengan seksama karena akan berguna untuk kelncaran pekerjaan mereka. Tetapi, apabila manajer menyampaikan informasi di saat yang tidak tepat dan di saat para staf tidak membutuhkannya, maka para staf cenderung akan sekilas saja memberikan perhatian dan menjadi cepat melupakan inti dari informasi yang telah diterimanya tadi.

4.5.4. Metode *Downward Communication*

Berdasarkan observasi peneliti, dapat diketahui bahwa dalam melakukan *downward communication*, *General Manager* sebagai pusat informasi bagi seluruh staf Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya melakukan komunikasi dalam bentuk tulisan dan lisan (tatap muka). Komunikasi dalam bentuk tulisan berupa memo- memo resmi yang diberikan kepada setiap *Head of Department* (HOD) atau manajer tiap- tiap departemen pada saat *briefing* pagi dalam lembaran kertas yang bisa langsung dibaca oleh para staf. Selain itu, penyampaian informasi secara tertulis juga dilakukan oleh *General Manager* dengan mengirimkan *internal e-mail* kepada para HOD tersebut apabila ada informasi mendadak yang ingin dikomunikasikan oleh *General Manager*, karena tidak mungkin melakukan *briefing* di saat para staf sedang bekerja. Informasi yang bersifat mendadak dan

butuh segera dikomunikasikan kepada para staf misalnya berkaitan dengan adanya perubahan kebijakan dari Accor pusat seperti perubahan aturan mengenai keanggotaan Accor yang juga dikirimkan melalui e-mail kepada *General Manager*. Informasi tertulis ini menjadi pedoman resmi bagi para staf yang mengharuskan para staf mematuhi dan segera melaksanakan informasi tersebut karena sudah ada memo resmi dari *General Manager*. Sebaliknya, komunikasi secara lisan dilakukan oleh *General Manager* untuk memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai informasi yang tertulis di memo yang telah diberikan kepada para HOD dan dilakukan melalui *briefing* setiap pagi. Selain itu, komunikasi secara lisan juga dilakukan oleh *General Manager* untuk memberi peringatan dan teguran kepada manajer mengenai kinerja staf yang bermasalah, misalnya *General Manager* melihat ada staf *Front Office Department* yang melakukan kesalahan, maka *General Manager* akan memberikan teguran langsung kepada *Front Office Manager*.

Pernyataan HS mengenai komunikasi yang dilakukan *General Manager* kepada bawahannya, yaitu para manajer:

“...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.... 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”. (27 Juli 2009)

Sedangkan di *Front Office Department*, *Front Office Manager* menjadi pusat informasi bagi para bawahannya, yaitu supervisor dan para staf *Front Office Department*. Dalam penyampaian informasi, manajer juga melakukan secara tertulis, melalui memo dan catatan di *log book* tiap bagian, dan juga secara lisan, yang banyak dilakukan dalam *briefing* pergantian *shift*, serta komunikasi langsung kepada staf yang bersangkutan. Komunikasi lisan ini dilakukan manajer untuk menyampaikan informasi secara langsung kepada semua staf secara serentak di dalam *briefing*, misalnya menyampaikan informasi mengenai kejadian- kejadian

di *front desk* sepanjang hari itu, informasi mengenai komplain- komplain dari tamu hotel, ataupun juga teguran kepada staf. Selain itu, manajer juga melakukan komunikasi secara lisan apabila memberikan instruksi tugas untuk bagian tertentu dan menuntut agar segera dilaksanakan, misalnya instruksi tugas kepada *belldriver* untuk segera melakukan pejemputan tamu VIP di bandara, maka manajer akan langsung melakukan komunikasi lisan langsung dengan staf *belldriver* yang bersangkutan. Komunikasi lisan secara tatap muka juga dilakukan oleh manajer melalui *training* para staf, yang mana dalam *training* tersebut manajer memberikan informasi terbaru kepada para staf dan melakukan tanya jawab dengan para staf, misalnya *training* informasi terbaru mengenai A-Club yang diadakan dua kali dalam sebulan. Sedangkan komunikasi tertulis digunakan oleh manajer untuk mengkomunikasikan informasi mengenai produk- produk hotel, rincian harga terbaru untuk kamar, promo- promo yang diadakan oleh hotel, dan juga kebijakan mengenai peraturan- peraturan, seperti informasi mengenai *job description* tiap- tiap bagian, informasi mengenai kebijakan cara pembayaran kamar untuk grup/ rombongan.

EM memberikan penjelasan mengenai *downward communication* yang ia lakukan kepada para bawahannya.

“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. Jadi tidak hanya secara tertulis saja ya, tapi juga diberi penjelasan secara lisan agar mereka lebih mengerti”. (27 Juli 2009)

“...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... Selain training dan briefing itu, saya juga sering langsung menyampaikan informasi penting ke tiap- tiap bagian, misalnya saya 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”. (27 Juli 2009)

HS juga mengungkapkan bahwa manajer melakukan komunikasi dalam dua bentuk pada saat melakukan *downward communication* kepada para bawahannya.

“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”. (2 Agustus 2009)

Pemilihan metode yang tepat juga sangat penting dalam melakukan *downward communication* karena dengan metode yang tepat untuk keadaan tertentu akan mengoptimalkan penerimaan informasi yang disampaikan. Misalnya, dalam menyampaikan instruksi tugas dan teguran kepada staf lebih baik disampaikan secara lisan dan tatap muka langsung kepada staf yang bersangkutan. Tetapi untuk informasi yang berkaitan dengan kebijakan, peraturan, dan informasi yang bersifat umum lainnya disampaikan melalui tulisan, karena dapat dibaca terus dan kapan saja oleh para staf. *Front Office Manager* melakukan komunikasi tulisan diikuti lisan dalam mengkomunikasikan informasi umum mengenai hotel, informasi mengenai peraturan dan kebijakan baru di hotel dengan tujuan memperjelas informasi tertulis yang sudah dibaca oleh para staf.

Menurut Level (1972), metode lisan dan tulisan adalah yang paling efektif dalam situasi yang memerlukan tindakan segera tetapi kemudian diikuti oleh tindak lanjutnya, yang bersifat umum dan memerlukan pendokumentasian, dan yang meliputi hubungan- hubungan antarpersona yang positif, sedangkan metode lisan saja dinilai paling efektif dalam situasi yang mencakup teguran dan mendamaikan perselisihan, tetapi tidak efektif untuk menyampaikan informasi umum, informasi mengenai perubahan kebijakan yang penting, dan informasi yang memerlukan tindakan pegawai di waktu yang akan datang. Metode tulisan saja dinilai paling efektif untuk menyampaikan informasi mengenai tindakan di waktu yang akan datang, informasi umum, dan bila tidak memerlukan

kontak pribadi. Dan, metode tulisan diikuti lisan tidak dinilai paling efektif dan paling tidak efektif (Pace & Faules, 2006, p. 186).

IA juga mengakui bahwa komunikasi lisan dilakukan agar para staf lebih mudah mengingat dan mengerti instruksi tugas dari manajer.

“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...”. (29 Juli 2009)

Dan EM mengakui bahwa menurutnya komunikasi lisan secara tatap muka langsung adalah yang paling efektif dalam *downward communication*

“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”. (27 Juli 2009)

Berdasarkan observasi peneliti, komunikasi lisan memang terbukti efektif dalam menginformasikan instruksi- instruksi tugas kepada para staf, teguran, pujian, dan juga dalam melakukan diskusi (*sharing*) atau curhat. Tetapi dalam komunikasi lisan juga terdapat kelemahannya, yaitu apabila para staf tidak bisa mengingat semua informasi dan instruksi dari atasan, sehingga mereka akan cepat lupa dan tidak melakukan semua yang diinstruksikan, dan juga apabila atasan menggunakan emosi dalam menyampaikan informasi sehingga akan menimbulkan kesalah pahaman dari pihak staf. Penggunaan bahasa nonverbal juga harus diperhatikan dalam komunikasi lisan agar para staf tidak salah menginterpretasikan maksud dari atasan, misalnya ekspresi wajah atasan yang cemberut dan marah saat melakukan komunikasi lisan kepada para staf, maka para staf akan beranggapan bahwa atasan mereka sedang marah atau jengkel.

Sedangkan komunikasi tulisan saja juga kurang memberikan penjelasan kepada para staf, dan mereka cenderung bingung dalam menangkap inti informasi di dalam memo. Maka, penjelasan secara lisan dari atasan sangatlah diperlukan agar para staf lebih memahami inti dari informasi yang tertulis. Misalnya informasi mengenai perubahan kebijakan A-Club yang disampaikan dalam bentuk memo ke setiap bagian, dan tanpa adanya penjelasan lebih lanjut dari atasan maka para staf akan kebingungan.

EM mengungkapkan bahwa ia melakukan komunikasi tulisan diikuti lisan

“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. Jadi tidak hanya secara tertulis saja ya, tapi juga diberi penjelasan secara lisan agar mereka lebih mengerti”. (27 Juli 2009)

Sebaliknya, HS menjelaskan hal yang berbeda dari pendapat EM mengenai kelebihan dan kekurangan komunikasi tertulis dan komunikasi lisan.

“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 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”. (2 Agustus 2009)

HS memberikan pendapat yang berbeda dari pendapat yang dikemukakan oleh EM, yang mana menurut EM komunikasi lisan dinilai yang paling efektif karena dilakukan secara tatap muka langsung dengan staf yang bersangkutan. Tetapi HS berpendapat bahwa komunikasi lisan saja tidak cukup dalam melakukan *downward communication*, dan juga harus diikuti oleh informasi secara tertulis agar para staf dapat terus membaca dan mengingatnya, karena

hambatan utama dalam komunikasi lisan adalah masalah *human error*, misalnya para staf tidak fokus saat diberi informasi, keterbatasan ingatan dari para staf sehingga melewatkan beberapa informasi dan instruksi dari atasan.

4.5.5. Penyebaran Informasi

Downward communication berkaitan dengan bagaimana atasan menyebarkan informasi kepada bawahannya. “Guetzkow (1965) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yaitu penyebaran pesan secara serentak, penyebaran secara berurutan, atau kombinasi kedua cara tersebut” (Pace & Faules, 2006, p. 170). Berdasarkan observasi peneliti, penyebaran informasi dalam *downward communication* di Hotel Mercure Grand Mirama dilakukan baik secara serentak dan juga secara berurutan. *General Manager* dan *Front Office Manager* melakukan penyebaran informasi kepada bawahan dengan dua cara tersebut secara bergantian. *General Manager* melakukan penyebaran informasi secara serentak di dalam *briefing* pagi, kepada para *Head of Department*, sedangkan dalam penyebaran informasi untuk lingkup *Front Office Department*, *General Manager* melakukan penyebaran informasi secara berurutan yang mana informasi dikomunikasikan terlebih dahulu kepada *Front Office Manager*, dan kemudian disampaikan ke supervisor dan para staf *Front Office Department* oleh manajer. Begitu pula dengan *Front Office Manager* melakukan penyebaran informasi secara serentak di dalam *briefing* pergantian *shift* bersama seluruh staf, dan penyebaran informasi secara bertahap dalam mengkomunikasikan informasi yang berkaitan dengan staf secara personal, misalnya membahas kinerja staf dengan supervisor terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan kepada staf.

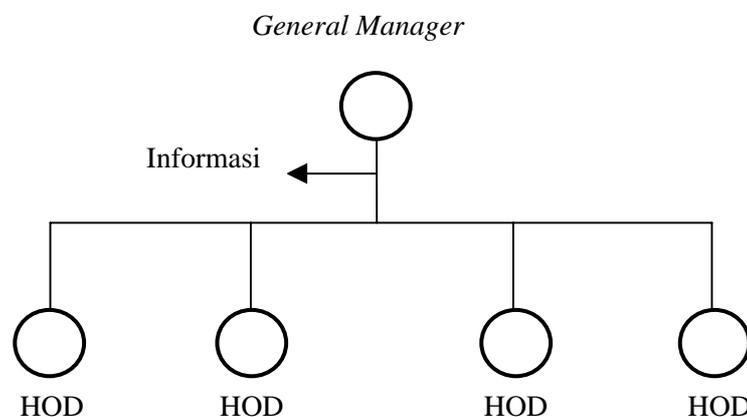
4.5.5.1. Penyebaran Informasi Secara Serentak

Seringkali pesan- pesan, seperti memo atau memorandum dikirimkan ke sejumlah orang dalam organisasi. Bila pesan yang sama harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama, harus dibuat rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran pesan secara serentak. Di Hotel Marcure Grand Mirama, penyebaran informasi secara serentak ini dilakukan oleh

General Manager pada saat *briefing* pagi bersama para HOD, yang mana komunikasi dilakukan secara lisan dan juga tertulis, yaitu dengan penyebaran memo kepada para HOD tersebut secara serentak. Dalam penyebaran informasi secara serentak ini, setiap HOD mendapatkan porsi informasi yang sama dan mereka juga bisa saling diskusi dengan melakukan tanya jawab kepada *General Manager*. Informasi yang dikomunikasikan secara serentak berkaitan dengan informasi umum seputar hotel, seperti adanya peraturan dan kebijakan baru dari *General Manager* untuk seluruh staf hotel.

HS memberikan penjelasan mengenai komunikasi dari *General Manager* kepada para HOD yang dilakukan melalui *briefing* pagi

“...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,...”
(2 Agustus 2009)



Gambar 4.5 Penyebaran informasi secara serentak dari *General Manager* ke para HOD saat *briefing* pagi

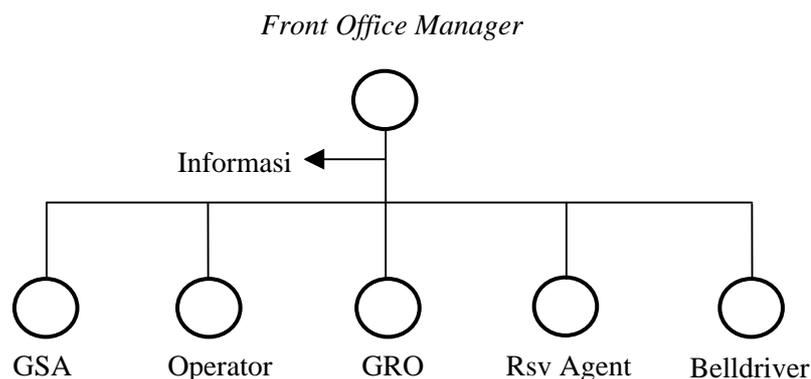
General Manager sebagai pusat informasi bagi seluruh staf hotel mengkomunikasikan informasi secara serentak kepada para HOD melalui *briefing*

pagi, baik secara tertulis yaitu pemberian memo, dan juga lisan, dengan mengkomunikasikan informasi secara tatap muka langsung dengan para HOD.

Front Office Manager juga melakukan penyebaran informasi secara serentak kepada seluruh staf *Front Office Department* di dalam *briefing* yang dilakukan setiap hari pada saat pergantian *shift* pagi dan *shift* sore. Informasi yang disampaikan secara serentak ini berkaitan dengan informasi umum seputar hotel, misalnya informasi mengenai perubahan harga kamar, informasi promo- promo terbaru hotel, informasi mengenai peraturan dan kebijakan baru dari *General Manager*. Para staf menerima semua informasi dari manajer meskipun terkadang informasi yang diberikan tidak sesuai dengan bagiannya, seperti informasi mengenai harga kamar yang dianggap bukan informasi penting bagi staf *bellboy*. Manajer melakukan komunikasi secara lisan dan juga tulisan, dengan memberikan memo tertulis kepada para staf per bagian, dalam mengkomunikasikan informasi secara serentak ini.

Penjelasan dari IA mengenai penyebaran informasi secara serentak yang dilakukan oleh *Front Office Manager* di dalam *briefing*:

“...Terkadang jika ada informasi- informasi tertentu, misalnya tentang harga kamar, produk baru, dll pasti para staf langsung dikumpulkan dalam *briefing* dan diberi penjelasan mengenai informasi terbaru tersebut. Jadi komunikasi yang dilakukan secara serentak dan bersamaan (dalam *briefing* tersebut), tidak secara bertahap lagi...”.
(29 Juli 2009)



Gambar 4.6 Penyebaran informasi secara serentak dari *Front Office Manager* ke para staf *Front Office Department* saat *briefing* pergantian *shift*

Penyebaran informasi secara serentak dari *Front Office Manager* kepada seluruh staf *Front Office Department* juga dilakukan melalui *internal e-mail* personal yang dimiliki oleh setiap staf apabila manajer tidak bisa melakukan *briefing* pada hari itu. Manajer langsung memberikan informasi kepada para staf melalui *internal e-mail* tersebut dan para staf dapat langsung mengaksesnya dan menerima informasi tersebut. Dengan adanya teknologi seperti *internal e-mail* personal yang dimiliki oleh setiap staf, proses komunikasi dari manajer kepada para staf dapat dilakukan dengan cepat. Pace & Faules (2006) menjelaskan bahwa dengan berkembangnya media telekomunikasi, tugas menyebarkan informasi kepada semua anggota secara serentak menjadi lebih sederhana bagi sebagian organisasi. Penyebaran pesan secara serentak mungkin suatu cara yang lebih umum, lebih efektif, dan efisien dari cara lainnya untuk melancarkan aliran informasi dalam suatu organisasi. Tetapi menurut observasi peneliti, apabila ada staf yang tidak hadir dalam *briefing* yang dilakukan oleh manajer tersebut, maka akan ketinggalan informasi sebab manajer tidak akan mengulang informasi yang sudah ia sampaikan ke semua staf di dalam *briefing*, secara personal lagi. Para staf yang ikut *briefing* mencatat informasi dari manajer dan kemudian bisa memberikan penjelasan kepada rekan mereka yang tidak hadir di dalam *briefing* tersebut.

4.5.6.2. Penyebaran Informasi Secara Berurutan

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, penyebaran informasi secara berurutan dilakukan oleh *General Manager*, yang menduduki posisi tertinggi dalam manajemen hotel, kepada *Front Office Manager* dalam komunikasi formal, baik secara tertulis dan juga secara lisan (tatap muka). *Front Office Manager* kemudian mengkomunikasikan informasi dari *General Manager* tersebut kepada supervisor *Front Office Department*, dan supervisor lah yang mengkomunikasikan kepada para staf. Penyebaran informasi secara serentak ini berjalan berdasarkan struktur organisasi yang ada, dan melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan dalam hierarki organisasi tersebut. Informasi yang dikomunikasikan bersifat formal dari *General Manager*, dan dilakukan dalam

bentuk tertulis, seperti memo resmi dan juga *internal e-mail* kepada *Front Office Manager*.

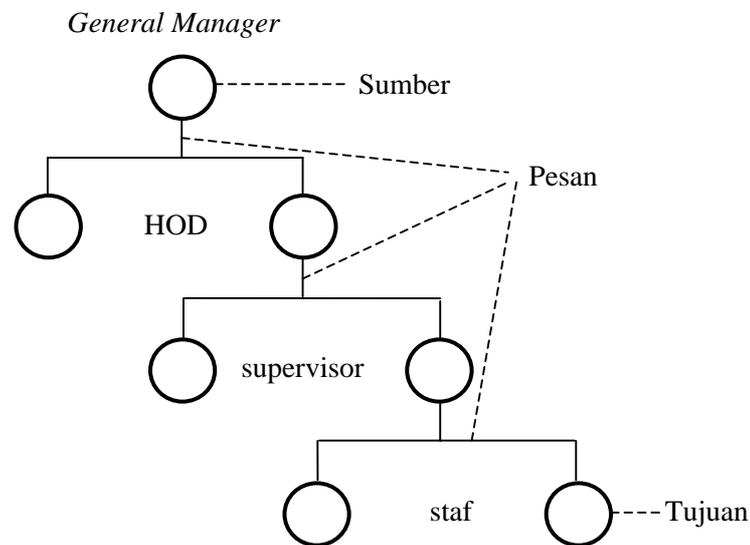
Haney (1962) mengemukakan bahwa penyampaian pesan secara berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi. Penyebaran pesan secara berurutan memperlihatkan pola “siapa berbicara kepada siapa”. Bila pesan disebarkan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan, jadi informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula (Pace & Faules, 2006, p. 173).

Peneliti melihat bahwa penyebaran informasi dari *General Manager* kepada bawahannya secara berurutan ini terjadi dalam komunikasi di satu departemen saja, misalnya *General Manager* memberikan informasi mengenai perubahan harga kamar hanya kepada *Front Office Department*. Beliau mengkomunikasikan kepada *Front Office Manager* terlebih dahulu melalui memo dan *internal e-mail*. Jika informasi bersifat umum dan untuk kepentingan semua departemen, maka *General Manager* melakukan komunikasi secara serentak dan bersamaan agar informasi juga bisa langsung diterima oleh semua departemen. Tetapi, apabila informasi hanya berkaitan dengan kinerja satu departemen saja, *General Manager* melakukan secara berurutan dan bertahap, kepada *Head of Department* yang bersangkutan. Informasi dalam bentuk memo diberikan langsung kepada *Front Office Manager* agar bisa langsung disebarkan ke setiap bagian (*section*) di *Front Office Department*. Tetapi, jika *General Manager* menggunakan akses *internal e-mail*, maka butuh waktu terlebih dahulu bagi manajer untuk mengaksesnya sebelum mengkomunikasikan ke bawahannya.

HS menjelaskan bahwa komunikasi tertulis dari *General Manager* berupa memo disampaikan terlebih dahulu kepada *Front Office Manager*, yang kemudian disebarkan ke setiap bagian di *Front Office Department*.

“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.... 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... ”. (2 Agustus 2009)



Gambar 4.7 Penyebaran informasi secara berurutan berdasarkan struktur organisasi Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

Dalam penyebaran informasi secara berurutan, para penerima informasi menerima informasi tersebut di waktu yang berlainan. *Front Office Manager* menerima informasi terlebih dahulu daripada supervisor dan para staf, karena ia merupakan tahapan pertama penerima informasi dari *General Manager*. Selanjutnya, supervisor merupakan tahapan kedua yang menerima informasi tersebut dari *Front Office Manager*, yang kemudian dikomunikasikan kepada para staf yang merupakan tahapan terakhir dalam proses *downward communication*. Masing- masing tahapan penerima informasi menginterpretasikan informasi tersebut sendiri- sendiri, sehingga dalam proses komunikasi yang berlangsung informasi tersebut mengalami penambahan atau pengurangan makna/ inti. Apabila komunikasi dilakukan secara tertulis, maka dampak tersebut dapat diminimalkan karena masing- masing tahapan mengkomunikasikan informasi yang sudah tertulis dalam memo atau *internal e-mail* tersebut. Tetapi lain halnya dengan komunikasi lisan yang secara langsung dikomunikasikan *General Manager* kepada *Front Office Manager*, misalnya teguran untuk staf yang melakukan kesalahan. Teguran yang dikomunikasikan oleh *General Manager* kepada *Front*

Office Manager akan mengalami perubahan ketika *Front Office Manager* mengkomunikasikan ke supervisor, dan akan berbeda lagi ketika supervisor mengkomunikasikannya kepada staf yang bersangkutan. *Front Office Manager* memberikan tambahan informasi atau bahkan pengurangan informasi kepada supervisor, dan begitu pula dengan yang dilakukan supervisor kepada staf. Informasi diseleksi terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan kepada bawahan. Selain itu, dalam penyebaran informasi secara berurutan juga terjadi adanya penundaan dalam mengkomunikasikan informasi kepada orang yang dituju. Misalnya seperti yang terjadi di *Front Office Department*, yang mana informasi dari *General Manager* yang dikomunikasikan kepada manajer melalui *internal email* tidak dikomunikasikan oleh manager segera kepada para staf, sehingga staf menjadi kelewatan informasi tersebut. Pace & Faules (2006) menjelaskan bahwa:

Individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan. Karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut, mungkin timbul masalah dalam koordinasi. Adanya keterlambatan dalam penyebaran informasi akan menyebabkan informasi tersebut sulit digunakan untuk membuat keputusan karena ada orang yang belum memperoleh informasi. Bila jumlah orang yang harus diberi informasi cukup banyak, proses berurutan memerlukan waktu yang lebih lama lagi untuk menyampaikan informasi kepada mereka. Selain itu, kebenaran dan kecermatan informasi akan terganggu sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi pesan yang berlangsung dalam penyampaian pesan secara berurutan (p. 173).

IA, sebagai staf *Front Office Department* memberikan penjelasan mengenai adanya penyeleksian dan penundaan informasi oleh atasan.

“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...”. (29 Juli 2009)

“...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”. (29 Juli 2009)

Selain itu, HS juga mengakui adanya penyeleksian informasi oleh manajer sebelum dikomunikasikan kepada bawahannya.

“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. 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”. (2 Agustus 2009)

Begitu pula dengan HS sendiri sebagai supervisor dan tahapan kedua dalam proses penerimaan informasi dari *General Manager*, yang mana ia mendapat informasi dari manajer, dan kemudian juga melakukan penyeleksian terhadap informasi yang akan disampaikan kepada para staf.

“..., 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”. (2 Agustus 2009)

Tetapi pendapat berbeda dikemukakan oleh *Front Office Manager*, EM, dalam proses *downward communication* ia tidak melakukan penyeleksian informasi dari *General Manager*.

“Saya tidak melakukan pemilahan atau menyeleksi informasi mana yang akan ia sampaikan kepada staf dan mana yang tidak, karena apabila informasi tersebut bersifat umum bagi hotel, para staf harus mengetahuinya”. (27 Juli 2009)

Kelemahan penyebaran pesan secara berurutan juga ditimbulkan karena adanya penundaan dalam proses komunikasi yang dilakukan masing- masing individu dalam setiap tahapan, misalnya manajer sedang sibuk atau cuti sehingga tidak mengkomunikasikan pesan segera kepada staf, informasi tidak dapat diakses

karena adanya keterbatasan mengenai teknologi yang digunakan, yaitu *internal email* manajer yang tidak bisa diakses oleh supervisor dan staf ketika manajer sedang cuti atau tidak berada di tempat. Hal tersebut diakui oleh HS, bahwa informasi yang tidak segera dikomunikasikan menimbulkan dampak kelewatan informasi oleh staf, dan juga kesalahan yang dilakukan staf karena ketidaktahuan mereka

“...Tetapi akses internal e-mail memang hanya dimiliki oleh 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”. (2 Agustus 2009)

Tabel 4.3 Hambatan Komunikasi Organisasi dalam
Downward Communication di Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya

No.	Narasumber	Hambatan komunikasi organisasi		
		Hierarki organisasi yang kaku	Sistem aturan dan kebijaksanaan yang lebih banyak dan ketat	Penundaan dan penyeleksian informasi
1.	EM (<i>Front Office Manager</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikasi harus melalui tahapan-tahapan, dan harus melalui supervisor dulu sebelum ke staf. Komunikasi dengan staf juga bisa dilakukan pada saat supervisor tidak ada di tempat dan ketika <i>briefing</i>. ➤ Pengambilan keputusan didominasi oleh manajer, meskipun supervisor yang mengambil keputusan juga atas instruksi manajer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aturan dari <i>General Manager</i> baru yang lebih ketat dan formal sehingga mengakibatkan hubungan atasan bawahan yang tidak personal. ➤ Komunikasi di <i>Front Office</i> tetap lancar dan tidak ada aturan mengenai siapa yang boleh berkomunikasi dengan manajer dan siapa yang tidak 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tidak melakukan penyeleksian terhadap informasi yang akan diberikan kepada staf. Semua informasi dari GM langsung dikomunikasikan kepada staf
2.	HS (supervisor <i>Front Office Department</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikasi dari GM terlebih dahulu melalui HOD/ manajer ➤ Manajer dan supervisor selalu berpedoman pada struktur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistem aturan lebih banyak dan ketat, seperti larangan membawa HP ke tempat kerja, mencatat secara manual <i>walk-in guests</i>, dan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manajer melakukan penyeleksian informasi ➤ Supervisor juga melakukan penyeleksian informasi dari

		<p>organisasi yang ada, dan melalui supervisor dulu dalam berkomunikasi. Begitu pula dengan staf, juga harus melalui supervisor sebelum komunikasi dengan manajer</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manajer mendominasi pengambilan keputusan masalah managerial, dan supervisor mendominasi pengambilan keputusan masalah operasional hotel. 	<p>transaksi secara “hitam diatas putih”</p>	<p>manajer sebelum disampaikan ke staf</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Terjadi penundaan penyampaian informasi karena <i>internal e-mail</i> dari GM tidak dapat diakses saat manajer cuti/ tidak di tempat
3.	<p>IA (<i>Guest Service Agent/ staf resepsionis</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikasi secara keseluruhan dilakukan bertahap, dan GM tidak mungkin berkomunikasi langsung dengan staf, dan begitu pula sebaliknya. ➤ Komunikasi yang dilakukan manajer dilakukan secara serentak apabila berkaitan dengan informasi umum hotel, tetapi apabila masalah personal staf baru dilakukan bertahap melalui supervisor dulu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistem aturan lebih banyak dan lebih ketat karena GM yang perfeksionis dan mendetail, semua transaksi dilakukan secara hitam di atas putih, sehingga staf melakukan pekerjaan yang sama dua kali. ➤ Di <i>Front Office</i> peraturan lebih fleksibel ditetapkan secara tertulis tetapi peraturan tersebut lebih fleksibel dan tidak memberatkan para staf. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manajer dan supervisor pasti melakukan penyeleksian informasi sebelum disampaikan kepada para staf. Masalah operasional saja yang disampaikan kepada staf. ➤ GM selalu berkomunikasi dengan manajer saja, sehingga apabila manajer cuti atau tidak di tempat, maka informasi tertunda untuk disampaikan ke para staf.

No.	Narasumber	Hambatan Komunikasi Organisasi	
		Tekanan yang Berlebihan dari Atasan	Ego dan Prestise Manajer
1.	EM (<i>Front Office Manager</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GM memang memberikan <i>deadline-deadline</i>, tetapi itu dimaksudkan agar staf lebih keras berusaha lagi. ➤ Manajer memberikan <i>deadline</i> juga pada staf karena adanya tekanan dari GM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manajer tidak mementingkan dan memakai ego dalam mengambil keputusan, tetapi harus berwibawa agar dipatuhi oleh para staf ➤ Staf bisa memberikan saran dan kritikan kepada manajer
2.	HS (supervisor <i>Front Office Department</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GM memberikan <i>deadline</i> dan tekanan kepada para staf, dan terutama manajer karena manajer yang bertanggung jawab atas pekerjaan staf ➤ Manajer juga memberikan tekanan pada staf karena tidak ingin disalahkan terus oleh GM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manajer mementingkan ego dan prestise dalam masalah personal staf, dan bisa mencampur adukkan hal pribadi terhadap keputusan yang diambil, sehingga terkadang tidak obyektif. ➤ Supervisor tidak mementingkan ego dalam mengambil keputusan berkenaan dengan masalah operasional hotel agar bisa selalu obyektif. ➤ Manajer terkadang marah dan gengsi apabila dikritik oleh bawahan
3.	IA (<i>Guest Service Agent/ staf resepsionis</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sifat GM yang perfeksionis sehingga tidak menerima ada kesalahan dari staf, serta <i>deadline</i> yang membuat staf bekerja terburu- buru. GM memberikan target dan <i>deadline</i> kepada manajer, serta terus- menerus menekan manajer ➤ Tekanan dari GM mempengaruhi mood manajer dan staf menghindari komunikasi dengan manajer jika manajer sedang tidak <i>mood</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ego GM sangat terlihat dengan mendominasi setiap pengambilan keputusan tanpa mau menerima saran atau penjelasan dari bawahan ➤ Ego manajer ketika menegur staf secara blak-blakan tanpa peduli perasaan staf ➤ Manajer bisa menerima saran dan kritik dari staf, tetapi staf harus dengan cara yang sopan dan tidak menggurui