

BAB IV

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Mandarin Oriental Hotel Group

Sejarah grup hotel *Mandarin Oriental* dimulai sejak tahun 1963 dengan pendirian properti pertama di Hong Kong. Hotel ini semula didirikan dengan tujuan untuk menyediakan suatu hotel yang bermutu tinggi bagi para turis dan kalangan bisnis yang semakin meningkat di Hong Kong. Hal ini dikarenakan berkembangnya perekonomian dan pariwisata kawasan Hong Kong pada era tahun 60-an.

Hotel yang diberi nama *The Mandarin, Hong Kong* ini dalam perkembangannya meraih reputasi yang baik khususnya dalam hal kepuasan layanan. Pada tahun 1974 *The Mandarin, Hong Kong* membentuk sebuah perusahaan manajemen yang diberi nama *Mandarin International Hotel Limited*. Grup ini memiliki visi untuk melakukan ekspansi ke kawasan asia dan mengoperasikan hotel-hotel yang akan merefleksikan standar layanan yang sama dengan properti mereka di Hong Kong.

Keinginan untuk berekspansi ini kemudian dilaksanakan melalui kerjasama dengan hotel *The Oriental, Bangkok* pada tahun 1974. *The Oriental, Bangkok* sendiri merupakan hotel legendaris yang memiliki reputasi kualitas layanan yang terbaik dan terkenal diseluruh dunia. Pada perkembangannya, *Mandarin International Hotel Limited* menggabungkan kedua nama properti ini menjadi *Mandarin Oriental Hotel Group* pada tahun 1985. Grup hotel ini tetap bertujuan untuk mengoperasikan dan mengembangkan hotel-hotel kelas satu diseluruh dunia.

Pada tanggal 8 Juni 1987, *Hong Kong Land Company ltd* bergabung grup hotel *Mandarin Oriental*. Perusahaan ini kemudian mencatatkan nama mereka pada bursa saham London, bursa saham Singapore, dan menjadi sponsor *American Depositary Receipt Programs*. Dengan nilai total aset US\$ 277 juta, saham tersebut terjual dengan nama *Mandarin Oriental International Limited*.

Sampai saat ini grup hotel *Mandarin Oriental* telah mengoperasikan 20 hotel diseluruh dunia, dengan nilai total aset lebih dari US\$ 700 juta, dan

memperkerjakan lebih dari 9.000 karyawan diseluruh dunia. Grup ini juga terus meningkatkan visinya dengan pembangunan beberapa properti yang akan dibuka di tahun-tahun mendatang. Adapun properti-properti yang dimiliki oleh grup ini antara lain:

TABEL 4.1
GROUP HOTEL MANDARIN ORIENTAL

Nama Hotel	Jumlah Ruangan	Tahun Pembukaan
<u>Asia Pasifik</u>		
Mandarin Oriental, Hong Kong	541	1963
The Excelsior, Hong Kong	887	1972
The Oriental, Bangkok	396	1974
Mandarin Oriental, Manila	448	1976
Mandarin Oriental, Macau	435	1984
The Oriental, Singapore	523	1987
Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya	643	1998
Mandarin Oriental, Jakarta	424	1979
Mandarin Oriental, Kuala Lumpur	643	1998
Mandarin Oriental, Tokyo	171	2006
<u>Amerika Serikat dan Pasifik</u>		
Elbow Beach, Bermuda	244	2000
Turnberry Isle Resort & Club, Florida	395	2000
Mandarin Oriental, San Fransisco	158	1987
The Mark, New York	180	2000
Mandarin Oriental, New York	251	2003
Mandarin Oriental, Miami	329	2000
Kahala Mandarin Oriental, Hawaii	371	1996
<u>Eropa</u>		
Mandarin Oriental du Rhone, Geneva	190	2000
Mandarin Oriental, Munich	73	1996
Mandarin Oriental Hyde Park, London	200	1996

Sumber : *Mandarin Oriental Hotel Group – Fact Sheet*

4.2 Sejarah Hotel Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya

Hotel Majapahit adalah hotel yang dibangun pada tahun 1910 di jantung kota Surabaya. Hotel yang bergaya kolonial ini didirikan dengan nama *Oranje Hotel* dibangun oleh *Lukas Martin Sarkies*, salah seorang anggota dari Keluarga *Sarkies* yang terkenal sebagai pendiri beberapa hotel lain di Asia, termasuk "*Raffles Hotel*" di Singapura, "*The Strand*" di Burma, dan "*Eastern and Oriental*" di Penang, Malaysia.

Pada tahun 1936, bagian depan *Oranje Hotel* mengalami pelebaran dengan menggunakan gaya arsitektur *Art Deco* dan pembangunan beberapa toko baru, yaitu "*Van Dorp*" toko alat-alat tulis serta "*Hoen Kwee*" toko kue dan ice cream.

Dalam perang dunia II, yakni sekitar tahun 1942 hotel ini diduduki oleh Jepang dan digunakan sebagai barak militer dan penjara sementara untuk wanita dan anak-anak kebangsaan Belanda sampai mereka dipindahkan di penjara yang lain di Jawa Tengah. Sejak masa pendudukan Jepang, nama *Oranje Hotel* diubah menjadi "*Yamato Hoteru*" atau "*Hotel Yamato*".

Pada tanggal 19 September 1945, setelah selesainya masa pendudukan Jepang, pihak Belanda berusaha menguasai Indonesia dengan pengibaran bendera Belanda diatas hotel tersebut. Pengibaran ini mengakibatkan marahnya seluruh kota yang kemudian berakhir dengan peristiwa perobekan bendera Belanda. Orang-orang yang marah tersebut terus-menerus meneriakkan "Merdeka" seraya menyanyikan lagu kebangsaan "Indonesia Raya". Selama beberapa bulan kemudian, hotel ini dikenal dengan sebutan "*Hotel Merdeka*"

Pada tahun 1946, hotel ini dikelola kembali oleh keluarga Sarkies, dan namanya diubah menjadi *Hotel L.M.S (Lukas Martin Sarkies)*. Tetapi pada tahun 1969, nama hotel ini diubah lagi menjadi *Hotel Majapahit* oleh pemilik baru, yaitu Mantrust Holdings Co.

Pada tanggal 29 April 1993, Hotel ini dibeli oleh PT. Sekar Group, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan pengembangan perumahan. Tiga bulan kemudian, Sekar Group dan *Mandarin Oriental Hotel Group* manandatangani perjanjian kerjasama saling menguntungkan. PT. Sekar

Group memiliki 75% saham kepemilikan sedangkan *Mandarin Oriental Hotel Group* memiliki 25% kepemilikan.

Usaha perenovasian seharga 35 juta US\$ kemudian dilaksanakan selama 2 tahun dan pada tanggal 19 Januari 1996, *Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya* kembali dibuka sebagai hotel butik berbintang 5. Berbagai macam fasilitas yang mendukung telah ditambahkan untuk memenuhi kualifikasi standar hotel berbintang 5 dunia.

4.3 Fasilitas Hotel

4.3.1 Kamar

Mandarin Oriental Hotel Majapahit, Surabaya memiliki 150 kamar bergaya kolonial. 45 kamar yang menghadap taman dan 20 kamar *Majapahit Club* yang istimewa dengan pelayanan butler yang eksklusif.

Tiap-tiap kamar dilengkapi dengan televisi berwarna dengan pilihan lebih dari 45 channel, sambungan langsung internasional dengan voicemail dan kabel data, kulkas, bar dan pendingin ruangan pribadi, serta dekorasi mewah.

4.3.2 Ruang Pertemuan

Fasilitas *banquet* dan ruang pertemuan adalah salah satu produk andalan *Mandarin Oriental Hotel Majapahit, Surabaya*. Untuk mendukung fasilitas ini, telah tersedia 9 ruangan eksklusif yang berguna untuk bermacam-macam acara. Tata ruangan dapat dipilih sesuai selera konsumen. Adapun beberapa bentuk tata ruang adalah:

- a. Resepsi Cocktail: tata ruang yang hampir sama seperti buffet, tetapi tanpaa kursi, memiliki menu makanan sederhana dimana pelayan bertugas untuk membawa makanan untuk ditawarkan pada tamu.
- b. Model Buffet: Model tata ruangan dimana makanan dihidangkan dimeja mulai makanan pembuka hingga penutup. Disini disediakan meja dan kursi.
- c. Model Teater: Model tata ruangan dimana pengaturan meja dan kursi menghadap 1 fokus (ke depan).
- d. Model kelas: Model tata ruangan dimana meja dan kursi diatur seperti ruangan kelas. Biasanya 1 meja terdiri dari 5 kursi atau lebih.

Ruangan-ruangan tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Balai Adika Ballroom*

Luas ruangan: 22 x 14,7 m

Resepsi cocktail: 450 orang

Model Buffet: 220 orang

Model teater: 350 orang

Model kelas: 120 orang

b. *Brantas Suite*

Luas ruangan: 14,7 x 6,7 m

Resepsi cocktail: 90 orang

Model Buffet: 60 orang

Model teater: 75 orang

Model kelas: 42 orang

c. *Serayu Suite*

Luas ruangan: 6,1 x 5,4 m

Resepsi cocktail: 30 orang

Model Buffet: 16 orang

Model teater: 25 orang

Model kelas: 20 orang

d. *Barito Suite*

Luas ruangan: 4 x 4,3 m

Resepsi cocktail: 25 orang

Model Buffet: 12 orang

Model teater: 20 orang

Model kelas: 12 orang

e. *Mahakam Suite*

Luas ruangan: 6 x 4,3 m

Resepsi cocktail: 25 orang

Model Buffet: 12 orang

Model teater: 20 orang

Model kelas: 12 orang

f. Rokan Suite

Luas ruangan: 5,9 x 4,1 m

Resepsi cocktail: 18 orang

Model Buffet: 10 orang

Model teater: 12 orang

Model kelas: 9 orang

g. Kapuas Suite

Luas ruangan: 5,9 x 4,1 m

Resepsi cocktail: 18 orang

Model Buffet: 10 orang

Model teater: 12 orang

Model kelas: 9 orang

h. Bromo Suite

Luas ruangan: 8,4 x 7,4 m

Resepsi cocktail: 60 orang

Model Buffet: 50 orang

Model teater: 70 orang

Model kelas: 30 orang

i. North Garden

Luas ruangan: 30 x 20 m

Resepsi cocktail: 600 orang

Model Buffet: 350 orang

Model teater: 500 orang

Model kelas: -

j. *Shima Room*

Luas ruangan: -

Resepsi cocktail: 250 orang

Model Buffet: 200 – 240 orang

Model teater: 200 orang

Model kelas: 75 – 110 orang

Peralatan pendukung acara pertemuan telah disediakan oleh *Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya* adalah sebagai berikut:

TABEL 4.3.2
DAFTAR PERLENGKAPAN

No.	Jenis Peralatan	Jumlah
1.	Flip chart	8
2.	White Board	2
3.	Overhead proyektor (OHP)	4
4.	Slide Proyektor	1
5.	Standing Microphones	4
6.	Kabel Microphones	8
7.	Wireless Microphones	4
8.	Clip-on Microphones	2
9.	Stereo Set	1
10.	Laser Pointer	2
11.	TV Monitor 36 inchi	2
12.	Video Player (VHS)	1
13.	Laptop dan Printer	1
14.	Sistem pencahayaan spesial	6
15.	Layar	4

Sumber: Daftar perlengkapan *Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya*

4.3.3 Outlet dan Restoran

Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya memiliki 5 outlet, antara lain:

- *Indigo Restoran*

Restoran yang menampilkan masakan asia maupun eropa dengan konsep ruangan yang bergaya art-deco yang menawan. Restoran ini memberi layanan setiap hari mulai pk 06.00 – pk. 23.00

- *Sarkies Restaurant*

Restoran seafood yang terkenal dengan gaya arsitektur oriental klasik tahun 1930-an. Restoran ini menyediakan masakan oriental yang terkenal di kota Surabaya yang dilengkapi dengan ruang makan pribadi. Restoran ini memberikaan layanan setiap siang hari mulai pk. 12.00 – pk. 14.30 dan malam hari pk. 18.30 – pk. 22.30 dan hari minggu dan hari libur nasional mulai pk. 08.30 – pk. 14.30

- *Lobby Lounge*

Outlet dengan pemandangan menghadap taman yang menyediakan the untuk sore hari dan koktail untuk malam hari. Memberikan layanan mulai pk. 11.00 – pk. 23.00

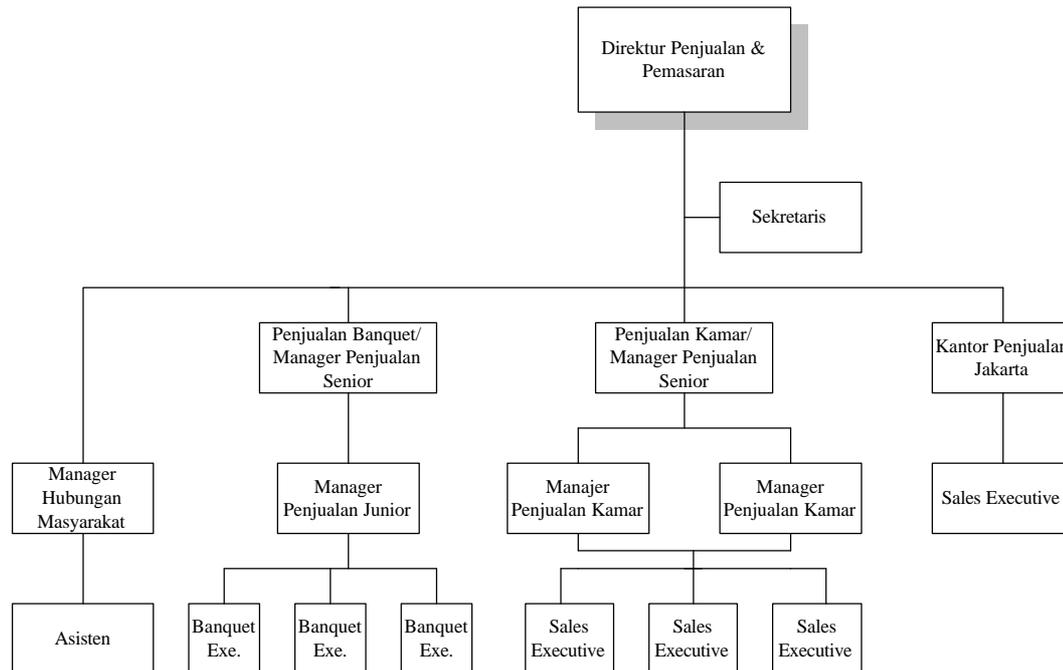
- *Toko Deli*

Outlet yang menyediakan roti, coklat, dan pastry. Outlet ini buka mulai pk. 07.00- pk. 22.00 setiap hari.

- *Bar Palem*

Outlet yang menyediakan snack-snack ringan dan barbeque pada akir minggu untuk bersantai ditepi kolam renang.

4.4 Struktur Organisasi Departemen Penjualan dan Pemasaran



Sumber: Sales and Marketing Organization Chart, Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya

4.5 Pembahasan

Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya adalah salah satu hotel berbintang lima yang unik di Surabaya. Hotel ini berkonsep hotel butik nan mewah dan bersejarah cukup banyak diminati oleh berbagai lapisan masyarakat di Surabaya. Salah satu produk andalan yang ditawarkan oleh *Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya* adalah ruang pertemuan untuk berbagai keperluan bisnis ataupun acara. Usaha-usaha untuk meningkatkan penjualan ruang pertemuan melalui periklanan telah terbukti banyak membantu memberikan informasi kepada konsumen mengenai produk yang ditawarkan.

Dalam usaha pemberian layanan pada konsumen pemakai ruang pertemuan, masih ditemukan adanya beberapa ketidakpuasan konsumen terhadap kualitas layanan yang disampaikan. Masalah-masalah yang timbul ternyata berkaitan erat dengan teori konsep model kualitas layanan (*SERVQUAL*) terutama pada Gap 3 yaitu gap yang terjadi antara spesifikasi standar layanan dengan layanan yang diberikan. Gap ini muncul pada saat layanan yang diberikan dibawah spesifikasi kualitas layanan. Adapun beberapa penyebab yang memungkinkan terjadinya gap ini antara lain: ambiguitas peran, konflik peran,

ketidaktepatan penempatan posisi, kurangnya teknologi pendukung pekerjaan, ketidaktepatan sistem kontrol pengawasan, kurangnya kontrol pengamatan, kurangnya kerjasama kelompok.

Melihat beberapa masalah ketidakpuasan konsumen ini, maka penulis mencoba untuk menganalisa masalah melalui serangkaian wawancara yang melibatkan beberapa pihak yang terkait dengan *kualitas layanan ruang pertemuan* dan *periklanan*. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses wawancara ini adalah *asistant F&B manager, banquet team leader, karyawan casual, dan training manager*.

Penulis menitikberatkan pembahasan pada halaman-halaman berikutnya pada 3 bagian, yaitu ambiguitas peran, ketidaktepatan penempatan posisi, dan kurangnya kerjasama. Melalui serangkaian wawancara dan pengamatan, penulis menemukan bahwa ke-3 hal inilah yang menjadi penyebab adanya gap antara spesifikasi layanan dengan penyampaian layanan. Serangkaian wawancara yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

4.5.1 Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran dalam gap 3 merupakan suatu ketidak jelasan karyawan atas pembagian aktivitas-aktivitas maupun kewajiban yang harus dipenuhi. Ketidak jelasan ini dapat menyebabkan kurang maksimalnya penyampaian layanan pada konsumen karena karyawan mengalami ketidak jelasan dalam pembagian tugas-tugasnya. (*Parasuraman, 1990: 91*) Pemberian pelatihan yang mendidik (*training edukatif*) menjadi poin yang cukup penting untuk membantu karyawan memahami spesifikasi pekerjaan yang diharapkan manajemen dari mereka.

Setelah melalui proses wawancara dan observasi yang dilakukan penulis, ditemukan 2 poin yang kerap kali menjadi masalah dalam topik ambiguitas peran ini. Dua poin tersebut adalah: ketidakjelasan tugas pekerjaan dan keberadaan pelatihan.

4.5.1.1 Ketidakjelasan tugas pekerjaan

Menurut para narasumber, beberapa dari mereka mengalami kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan kurang adanya batasan-batasan yang jelas dalam pembagian tugas tiap-tiap posisi. Berdasarkan informasi yang didapat dan observasi yang dilakukan penulis, telah terjadi adanya ambiguitas peran pada bagian *banquet*. Beberapa posisi di bagian *banquet* harus melaksanakan tugas-tugasnya diluar spesifikasi pekerjaan mereka. Dibawah ini adalah spesifikasi pekerjaan beberapa posisi dibagian *banquet* :

Pemimpin Tim *Banquet* :

1. Memastikan telah tersedianya semua keperluan yang berhubungan dengan acara dan persiapan makanan.
2. Berkoordinasi dengan *housekeeping*, *engineering*, *steward*, dan departemen-departemen yang lain yang tersangkut dengan acara tersebut.
3. Menyiapkan dan menentukan berapa karyawan yang diperlukan untuk membantu persiapan dan pelaksanaan suatu acara.
4. Memberikan instruksi kepada para karyawan mengenai persiapan-persiapan sesuai dengan spesifikasi acara.
5. Memastikan semua tugas yang telah diberikan pada masing-masing karyawan telah selesai sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
6. Memastikan semua penampilan karyawan sesuai dengan standar hotel.
7. Memperhatikan keluhan-keluhan yang masuk untuk kemudian disampaikan kepada *banquet manager*.
8. Melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan oleh manager *banquet*.
9. Menulis laporan setelah acara selesai dilaksanakan.
10. Mempertahankan kebersihan pada semua area *banquet*.
11. Melaksanakan tugas pembersihan secara rutin.
12. Mengontrol semua material dan peralatan yang digunakan dalam acara.
13. Mengidentifikasi keperluan pelatihan bagi karyawan.

14. Memberikan pelatihan kepada karyawan agar sesuai dengan standar hotel.
15. Mengawasi acara dari awal sampai akhir.
16. Menyiapkan laporan mengenai masalah, keluhan, dan kejadian yang telah terjadi selama acara berlangsung.
17. Menyampaikan semua tagihan kepada panitia acara dan untuk kemudian diberikan kepada bagian keuangan.

Sekretaris *Banquet Manager* :

1. Memastikan tersedianya semua keperluan kantor.
2. Memastikan tersedianya semua dokumen yang berhubungan dengan *banquet kitchen*.
3. Bertanggung jawab untuk semua penulisan menu, korespondensi, kontrak, dan laporan-laporan yang lain.
4. Membuat daftar surat menyurat untuk kemudian diberikan kepada *banquet manager* dan dibagikan kepada departemen-departemen yang terkait.
5. Membuat *function event order* (formulir pengadaan acara function), *internal billing* (pembuatan nota tagihan), *function event change form* (formulir perubahan acara function) dan memastikan pembagiannya kepada departemen yang bersangkutan.
6. Membuat laporan *survey* hotel secara mingguan, dan data-data yang lain untuk diberikan kepada sales *banquet* koordinator.
7. Membuat jadwal kerja *banquet* untuk kemudian diberikan kepada karyawan.
8. Bertanggung jawab atas cek yang diterima dan memastikan tagihan-tagihan telah dikirim kepada konsumen yang bersangkutan.
9. Bertanggung jawab atas sistem penyimpanan data.
10. Membantu *manager banquet* untuk mempersiapkan rapat dengan para karyawan.

11. Bertanggung jawab atas penyimpanan foto mengenai tata ruang, tema acara, bentuk rangkaian bunga, dan berbagai macam bentuk ukiran es yang diambil sebagai data bagi hotel.
12. Bertanggung jawab atas papan pengumuman untuk memastikan tercatatnya semua telepon yang masuk.
13. Mempertahankan kebersihan *banquet* departemen.

Karyawan Operasi *Banquet*:

1. Pengenalan dan orientasi program.
2. Pengenalan departemen.
3. Pelatihan penyelamatan kebakaran.
4. Penampilan.
5. Pelatihan sopan santun dalam bertelepon.
6. Mengetahui tentang kebijaksanaan dan prosedur-prosedur hotel.
7. Mengetahui tentang peralatan-peralatan *banquet*.
8. Mengetahui tentang peralatan *audio visual banquet*.
9. Mengetahui tentang berbagai macam jenis makanan.
10. Mengetahui tentang berbagai macam jenis minuman beralkohol.
11. Mengetahui tentang berbagai macam jenis minuman.
12. Mengetahui tentang prosedur-prosedur tagihan.
13. Mengetahui tentang berbagai macam cara penataan ruangan.
14. Penanganan pemeliharaan peralatan.
15. Penanganan penyimpanan peralatan.
16. Penanganan peralatan katering luar.
17. Penanganan pengadaan papan petunjuk acara.
18. Penyajian makanan dari dapur ke tempat acara.
19. Penanganan pembersihan mesin pembuat kopi.
20. Penanganan tata meja.
21. Persiapan peralatan dan meja sebelum acara.
22. Penanganan pengadaan barang-barang di *pantry*.
23. Penanganan penggantian *linen*.
24. Penanganan kebersihan semua perlengkapan makan tamu.

25. Persiapan lilin.
26. Penanganan pembentukan *napkin*.
27. Penanganan persiapan meja *buffet*.
28. Penanganan tugas-tugas pembersihan rutin.
29. Penanganan jalannya pelayanan untuk :
 - a. *Buffet breakfast* atau *lunch* atau *dinner*
 - b. *Chinese banquet*
 - c. *Set menu*
 - d. *Cocktail Reception*
 - e. *Coffee break*
 - f. Pertemuan atau konferensi
 - g. Minuman
 - h. Makanan
30. Penanganan layanan rokok dan cerutu.
31. Penanganan layanan penyajian minuman anggur.
32. Penanganan layanan penyajian minuman beralkohol.
33. Penanganan sistem mesin pembersih peralatan.
34. Penanganan permintaan *take away*.
35. Penanganan pernak-pernik ruang pertemuan.
36. Menyiapkan dan membersihkan rangkaian bunga.
37. Memonitor penghitungan cadangan untuk acara.
38. Penanganan pengawasan sebelum acara dimulai.
39. Persiapan peralatan *audio visual*.
40. Penanganan persediaan stok bulanan.

Spesifikasi pekerjaan yang tertulis diatas adalah spesifikasi secara teori. Akan tetapi pada prakteknya banyak terjadi penyimpangan tugas-tugas. Melalui wawancara yang telah dilaksanakan, penulis mengetahui bahwa banyak kali narasumber harus melakukan pekerjaan-pekerjaan diluar tugas-tugas mereka yang sebenarnya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi adalah sebagai berikut:

- a. Para karyawan tetap, pemimpin tim *banquet* dan *banquet manager* harus memastikan semua kebutuhan kantor seperti: peralatan tulis, kertas, amplop, sampai dengan minuman karyawan.
- b. Sekretaris *F&B manager* harus melakukan penulisan menu, korespondensi *banquet* selain mengerjakan tugas-tugas utamanya.
- c. Pemimpin tim *banquet* harus membuat daftar kerja *banquet* untuk diberikan pada karyawan.
- d. Semua karyawan tetap *banquet*, *casual training banquet* harus ikut mengurus penyimpanan data.
- e. *Banquet Manager* harus mengurus sendiri formulir-formulir yang berkaitan dengan persiapan rapat *banquet*.
- f. *Function event order form* dan *function event change form* dibuat oleh para *banquet sales*.
- g. Sekretaris *F&B manager* harus bertanggung jawab atas penyimpanan foto tata ruang, tema ruang, dan semua foto yang berhubungan dengan *banquet*.
- h. Semua karyawan *banquet* baik tetap dan tidak bertanggung jawab terhadap telepon yang masuk. Hal ini menyebabkan banyak pesan yang lepas dari penyampaian karena kesalahan manusia seperti, kelupaan karena menumpuknya tugas. Telepon-telepon yang tidak sempat terangkat karena ketidak adaan karyawan di kantor.

Ambiguitas yang terjadi pada departemen *banquet* ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas *banquet*. Ketidadaannya sekretaris pada *banquet* menyebabkan dialihkannya tugas-tugas sekretaris kepada posisi-posisi yang lain. Pengalihan tugas ini menyebabkan terjadinya ambiguitas peran dimana beberapa orang harus melaksanakan pekerjaan diluar spesifikasi pekerjaan yang seharusnya. Seorang *banquet team leader* atau bahkan seorang karyawan tidak tetap (*casual*) harus melakukan berbagai tugas administrasi disamping harus melakukan tugas-tugasnya.

Sekilas mungkin terlihat bahwa dengan melakukan pengalihan pekerjaan sekretaris dapat meningkatkan efisiensi karyawan. Akan tetapi pengalihan ini dapat berakibat buruk karena karyawan akhirnya kurang terfokus pada keahlian

dan pekerjaan mereka. Hal ini akan mengakibatkan pekerjaan mereka menjadi tidak maksimal.

4.5.1.2 Keberadaan Pelatihan

Pelatihan dalam industri perhotelan telah menjadi suatu yang esensial untuk dapat mencapai standar layanan yang tinggi. Pelatihan yang dilaksanakan mencakup *off-the job training* dan *in-the job training*. Topik-topik yang menjadi pelatihanpun beragam dari pelatihan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sampai dengan pelatihan pengembangan diri dan kemampuan berinteraksi dengan tamu.

Wawancara yang dilaksanakan dengan *Manager* Pelatihan menyatakan hotel memberikan empat kategori pelatihan antara lain:

Kategori A :

kategori ini terdiri dari beberapa pelatihan yang sifatnya wajib diikuti oleh setiap karyawan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan pada kategori A ini antara lain :

1. Kemampuan berinteraksi dengan tamu
2. Performa penampilan
3. Kesempurnaan layanan
4. Pengetahuan mengenai produk hotel
5. Respon terhadap adanya keadaan darurat
6. Analisa sumber daya

Kategori B :

Kategori ini diperuntukkan bagi para supervisor dan pihak manajemen. Biasanya pelatihan ini diberikan kepada orang-orang yang akan dipromosikan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan pada kategori B ini antara lain :

1. Kemampuan pengawasan
2. Pelatihan disiplin
3. Pelatihan tukar menukar (trading)
4. Penilaian performa
5. Pelatihan kepemimpinan
6. Komunikasi efektif

7. Kebiasaan yang efektif
8. Perencanaan bisnis
9. *Balance score card*
10. Perencanaan dan produktifitas sumber daya manusia
11. Analisa dan deskripsi pekerjaan
12. Pembentukan tim

Kategori C :

Kategori ini adalah kategori yang terdiri dari pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh masing-masing departemen, dan sifatnya wajib diikuti oleh karyawan masing-masing departemen. Pelatihan-pelatihan yang diberikan menyangkut spesifikasi pekerjaan tiap-tiap posisi.

Kategori D :

Kategori ini terdiri dari berbagai kursus dan seminar. Kursus-kursus yang diberikan antara lain kursus bahasa inggris dan jepang. Pelatihan yang diberikan pada kategori D ini bersifat tidak wajib dan dapat diikuti oleh semua karyawan.

Dalam pelaksanaannya semua program pelatihan ini dilaksanakan setiap hari secara bergantian. Biasanya pelatihan yang diberikan dibatasi untuk 15 orang dengan tujuan agar pelatihan ini mencapai hasil yang maksimal. Pelatihan-pelatihan yang diberikan ini pada dasarnya bersifat umum. Pada kategori B merupakan pelatihan yang wajib diikuti oleh tingkat pengawas atau *supervisor* dan karyawan yang akan dipromosikan. Tetapi tidak menutup kemungkinan bagi karyawan lain yang berminat untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut.

Sementara itu *asisten manager F&B* menyatakan bahwa pelatihan yang kerap kali mereka berikan adalah pelatihan pada kategori C yang dilaksanakan pada tiap-tiap *outlet*. Pelatihan itu bersifat *on the spot training* (pelatihan langsung dilapangan) bagi para karyawan. Mereka berpendapat pemberian pelatihan dengan cara pengumpulan karyawan cenderung sulit dilaksanakan karena beberapa outlet harus terus beroperasi sepanjang hari. Untuk itu pelaksanaan pelatihannya sering kali dilakukan pada beberapa orang langsung dilapangan. Pelatihan itu seringkali diadakan dalam skala yang kecil agar tidak mengganggu jalannya aktivitas *outlet*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Training Manager*, penulis mengetahui bahwa pihak hotel sudah cukup memberikan beragam pelatihan. Akan tetapi pemberian pelatihan yang cukup beragam tersebut dirasakan kurang efektif oleh karyawan *casual*. Beberapa narasumber (karyawan *casual*) merasa kurang puas dengan pelatihan yang telah diberikan karena menurut mereka pelatihan yang diberikan hanya berupa teori saja.

4.5.2 Konflik Peran

Merupakan suatu persepsi dimana karyawan merasa tidak dapat memuaskan semua kebutuhan konsumen. Kelebihan tugas yang terjadi dalam interaksi dengan konsumen menjadi pemicu utama terjadinya konflik peran. (*Parasuraman, 1990: 96*)

Melalui beberapa pertanyaan yang diberikan pada karyawan tidak tetap (selanjutnya ditulis sebagai karyawan *casual*) dan pekerja bagian *banquet*, ternyata mereka tidak mendapatkan kesulitan yang dapat menyebabkan konflik peran terjadi. Para karyawan *casual* menyatakan hingga saat ini mereka cukup dapat menghadapi permintaan konsumen dalam penyampaian layanan mereka. Kebijakan perhitungan karyawan dalam penyampaian layanan akan mempengaruhi karyawan dalam penyampaian layanan. Perhitungan jumlah karyawan *casual* yang akan melayani jalannya acara pertemuan diatur oleh pemimpin tim *banquet*. Jumlah yang ditetapkan dipengaruhi oleh besarnya skala acara. Semakin besar skala acara, semakin banyak jumlah karyawan yang diturunkan.

Dalam melayani acara, pemimpin tim *banquet* mempertimbangkan jumlah antara karyawan tetap dan karyawan *casual*. Karyawan tetap *banquet* harus tetap ada sebagai pengawas jalannya kelancaran layanan apabila pemimpin tim *banquet* sedang tidak ada ditempat. Minimal harus ada 2 karyawan tetap dalam membantu jalannya layanan acara.

4.5.3 Ketidaktepatan penempatan posisi

Problem kualitas layanan sering kali terjadi karena karyawan ternyata kurang tepat untuk menduduki posisi mereka. Terkadang pemilihan tenaga kerja

dan penempatannya dilakukan hanya berdasarkan pertimbangan tenaga kerja yang murah dibandingkan dengan kemampuan dan pengalaman yang memadai (Parasuraman, 1990: 97). Ketidaktepatan posisi disini banyak terjadi pada pemilihan *casual* atau karyawan tidak tetap untuk melayani acara yang berlangsung pada ruang pertemuan. Banyak dari *casual* yang ada ternyata tidak memiliki latar belakang pendidikan yang mendukung kemampuan layanan. Dari informasi yang didapatkan, ada beberapa *casual* ternyata berasal dari sekolah menengah umum biasa atau bahkan dari sekolah tehnik menengah biasa. Menurut narasumber, pihak hotel lebih memilih untuk memperkerjakan karyawan *casual* yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang mendukung, karena mereka lebih mudah menerima standar layanan yang ditetapkan daripada mereka yang memiliki latar belakang pendidikan yang mendukung. *Casual* yang memiliki latar belakang yang mendukung cenderung untuk memiliki pandangan sendiri dalam penyampaian layanannya.

Ketidaktepatan pemilihan karyawan juga dikeluhkan oleh beberapa karyawan tetap karena akan memberatkan tugas mereka. Karyawan tetap harus melaksanakan tugas-tugas utama mereka seperti menyiapkan tata ruang, menyiapkan peralatan pertemuan yang diminta konsumen baik televisi, sistem audio, atau permintaan lainnya dan melayani konsumen. Disamping itu karyawan tetap juga harus memperhatikan pekerjaan *casual*. Dengan ini dapat dilihat kesulitan yang dihadapi karyawan apabila pemilihan *casual* tidak memperhatikan latar belakang pendidikan. *Casual* yang tidak memiliki latar belakang pendidikan layanan secara otomatis tidak dapat melayani konsumen dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh hotel Majapahit. Akibatnya pemberian pengarahan mengenai dasar-dasar layanan menjadi tugas tambahan karyawan tetap. Karyawan tetap terpaksa membagi perhatian pada hal-hal lain yang seharusnya tidak perlu dilakukan apabila *casual* telah memiliki latar belakang pendidikan yang memadai.

Penggunaan *casual* dalam melayani konsumen hanya dibatasi pada konsumen lokal saja. Dalam melayani konsumen internasional, pihak hotel tetap menggunakan karyawan tetap. Tindakan ini dilakukan untuk mengurangi resiko ketidakpuasan konsumen internasional yang umumnya telah banyak mengerti standar layanan berkualitas tinggi.

4.5.4 Kurangnya teknologi pendukung pekerjaan

Ketepatan penggunaan alat-alat teknologi dapat mempengaruhi performa layanan. (Parasuraman, 1990: 99) Seiring dengan kemajuan teknologi menyebabkan perusahaan harus selalu mengikuti tuntutan permintaan konsumen. Pengadaan teknologi dalam penyediaan fasilitas ruang pertemuan dinilai sangat mempengaruhi kesan penyampaian kualitas layanan pada konsumen.

Berdasarkan informasi yang didapat, ternyata *Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya* cukup tanggap dalam membaca kebutuhan konsumen. Hal ini dikarenakan ruang pertemuan adalah salah satu produk andalan yang banyak mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Dan seiring pesatnya kemajuan teknologi yang ada membuat hotel ini harus mengikuti perkembangan teknologi selain dari fasilitas-fasilitas yang ada. Penyediaan perlengkapan teknologi telah dibahas dalam halaman 25-29 mengenai fasilitas ruang pertemuan. Fasilitas-fasilitas yang disediakan sudah lengkap, tetapi pihak hotel harus selalu peka untuk mendeteksi teknologi-teknologi untuk mendukung performa layanannya.

Salah satu ketanggapan pihak hotel dalam mengikuti perkembangan teknologi yang ada adalah dengan menyediakan sarana internet yang menggunakan sistem menyeluruh melalui koneksi dengan PLN (Perusahaan Listrik Negara).

4.5.5 Ketidaktepatan sistem kontrol pengawasan

Pengontrolan performa karyawan sulit dilakukan, maka perlu suatu pengukuran yang tepat untuk menghitung performa kualitas pekerjaan karyawan. Penilaian performa kerja karyawan sebaiknya dilakukan dengan melihat dari berbagai aspek, bukan hanya dinilai berdasarkan produktifitas ataupun efisiensi waktu layanan. Penilaian performa kerja karyawan ini dapat dikaitkan dengan sistem penghargaan yang tepat sehingga lebih efektif dalam melakukan pengawasan. *Reward* atau penghargaan yang diberikan dapat berupa: *Compensation and Direct Financial Incentives* seperti: uang (kenaikan gaji, bonus). (Parasuraman, 1990: 101).

Menurut *Asisten Manager F&B*, pihak hotel telah cukup memberikan kompensasi dan penghargaan yang baik bagi karyawan. Kompensasi disini memang tidak secara finansial tetapi lebih diberikan secara pujian ataupun promosi kenaikan posisi. Untuk karyawan yang menunjukkan kinerja pekerjaan yang baik dapat memperoleh kesempatan untuk di ikut sertakan menjadi nominasi *employee of the month*.

Sistem penilaian performa pekerjaan karyawan dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. Wawancara

Adanya wawancara yang dilakukan seorang kepala departemen pada masing-masing anggota departemen. Wawancara ini selain untuk menilai kualitas kerja karyawan tetapi juga berguna sebagai wadah karyawan untuk menyampaikan aspirasi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan.

b. Penilaian Tahunan

Penilaian tahunan dilakukan setahun sekali oleh seorang kepala departemen menurut dengan sistem pengukuran yang ada. Setiap kepala departemen diberikan formulir yang berisi ketentuan-ketentuan penilaian. Untuk mengetahui ketentuan-ketentuan yang dipakai *Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya* dalam menilai performa karyawan, penulis melampirkan formulir penilaian tahunan.

4.5.6 Kurangnya kontrol pengamatan

Kontrol pengamatan adalah suatu kemampuan untuk membuat respon yang dapat mempengaruhi situasi yang mendesak, dan kemampuan memilih suatu tindakan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. (Parasuraman, 1990:104)

Mandarin Oriental, Hotel Majapahit Surabaya cukup memberikan kebebasan pada karyawannya untuk dapat memuaskan keinginan konsumen. Kebebasan yang diberikan disini tetap merupakan kebebasan yang dibatasi sesuai dengan wewenang yang diberikan. Seorang karyawan yang melayani di ruang pertemuan dapat memuaskan permintaan tamu selama permintaan tersebut tidak

keluar dari jalur *event order* yang tertulis dan telah disepakati. Apabila tamu menginginkan sesuatu diluar permintaan *event order* maka karyawan *casual* harus memberitahu Pemimpin tim *banquet* atau karyawan tetap yang lain terlebih dahulu. *Empowerment* yang diberikan perusahaan semakin besar seiring dengan semakin tingginya posisi pekerjaan.

Pelimpahan kekuasaan tetap terbatas sampai hal-hal tertentu. Masalah-masalah yang sangat penting tetap harus mendapat persetujuan dari *General Manager* dan direktur keuangan. Sedangkan masalah yang lain tetap harus dikomunikasikan dengan kepala departemen.

4.5.7 Kurangnya kerjasama kelompok

Kerjasama kelompok telah menjadi suatu unsur pokok yang penting dalam pencapaian goal suatu perusahaan. Suatu kerjasama akan dapat membantu karyawan untuk merasa terlibat secara personal dan berkomitmen pada perusahaan. (*Parasuraman, 1990: 107*)

Menurut hasil wawancara yang telah dilaksanakan pada beberapa orang di hotel ini, penulis mengetahui adanya 2 jenis kerjasama yang terjadi di lingkungan hotel. Kerjasama tersebut adalah kerjasama internal departemen dan kerjasama antar departemen. Kerjasama yang terjadi didalam suatu departemen cenderung lebih baik. Hal ini disebabkan setiap orang dalam departemen tersebut memiliki andil yang cukup besar sehingga tiap-tiap anggota kelompok memiliki *sense of belonging* yang cukup kuat.

Sebagai contoh adalah kerjasama yang terjadi di banquet. Karyawan pada departemen ini cenderung kompak terhadap semua pekerjaan yang ada. Semua karyawan *banquet* operasional memiliki kekompakan yang tinggi dalam menyiapkan tata ruangan, perlengkapan, dan semua detail permintan konsumen yang diminta dalam waktu yang singkat. Karena tingkat kebersamaan yang terjadi cukup tinggi, sehingga tercipta suatu kekompakan. Tetapi lain halnya dengan kerjasama yang terjadi antar departemen, kerjasama ini seringkali menimbulkan beberapa permasalahan. Permasalahan yang terjadi biasanya diakibatkan karena terputusnya komunikasi, dalam hal ini adalah terputusnya rantai informasi yang berkesinambungan.

Komunikasi antar departemen dimulai dari *morning briefing* yang diikuti oleh semua kepala departemen dengan *General Manager* setiap pagi. Disini tiap-tiap kepala departemen mendapatkan semua informasi yang terjadi di dalam hotel. Informasi yang didapatkan oleh masing-masing kepala departemen kemudian dilanjutkan pada tiap-tiap departemen yang ada. Dalam pelaksanaannya, seringkali terdapat beberapa perubahan informasi berdasarkan permintaan konsumen. Baik terjadi perubahan jumlah peserta acara, penambahan menu-menu tambahan, penambahan permintaan-permintaan spesial yang mendadak seringkali terlambat untuk diinformasikan, atau terjadi beberapa halangan yang menyebabkan informasi tidak sampai pada semua bagian yang terkait.

Kesalahpahaman yang terjadi biasanya harus dihadapi oleh semua karyawan yang secara langsung berhadapan dengan konsumen. Bagian *banquet* operasional seringkali mendapat banyak keluhan dari konsumen karena mereka tidak mendapat pemberitahuan perubahan informasi. Bagian penjualan *banquet* merasa telah memberikan formulir informasi perubahan *function*, sementara *banquet* operasional merasa tidak menerima informasi perubahan yang dimaksud. Disinilah terjadi terputusnya informasi karena suatu sebab. Sebab yang banyak terjadi adalah karena karyawan *banquet* merasa tidak menerima formulir perubahan. Ketidakadaan karyawan tetap yang bertanggung jawab untuk menerima formulir menjadi penyebab. Keberadaan sekretaris untuk menangani tugas administrasi *banquet* disini menjadi penting untuk bertanggung jawab terhadap semua tugas administrasi *banquet*.