

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Sheraton Corporation

Sheraton Corporation didirikan tahun 1937 di Springfield, Stoneheaven, Massachussets, Amerika Serikat oleh Ernest Henderson and Robert L. Moore. Kantor pusat Sheraton Corporation berkedudukan di Boston, Amerika Serikat. Saat ini Sheraton Corporation tersebar di 62 negara dengan 428 hotel, 134.475 kamar, 104.000 karyawan, 45 juta konsumen per tahun. Pada bulan Februari 1998 ITT Sheraton Corporation diakuisisi oleh Starwood Lodging yang berganti nama menjadi Starwood Hotel and Resort, Inc., sehingga kepemilikan Sheraton Hotel and Resort sepenuhnya dipegang oleh Starwood.

Disamping mengakuisisi Sheraton, sebelumnya Starwood telah membawahi lima hotel bertaraf internasional yaitu Hotel St. Regis, Hotel Westin, Hotel Four Point dan Hotel W. Dengan bergabungnya lima hotel bertaraf internasional yang dibawah oleh Starwood, maka Starwood Hotel and Resort menjadi salah satu perusahaan perhotelan terkemuka di dunia.

Hotel Sheraton dibagi menjadi beberapa divisi yang tersebar di 5 benua antara lain :

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. Amerika Utara | : 253 Properti, 83.461 Kamar |
| 2. Eropa | : 71 Properti, 17.358 Kamar |
| 3. Afrika & Timur Tengah | : 34 Properti, 9.838 Kamar |
| 4. Asia – Pasifik | : 51 Properti, 17.123 Kamar |
| 5. Amerika Latin | : 19 Properti, 6.695 Kamar |

Sedangkan untuk segmentasi properti, Sheraton dibagi menjadi beberapa segmentasi properti, sebagai berikut :

1. Sheraton Luxury Collection
2. Sheraton Hotels & Towers
3. Sheraton Casino Hotels
4. Sheraton Airport Hotels
5. Sheraton Convention Centres

Luxury : 49 Properti, 13.078 Kamar

Upscale : 292 Properti, 104.733 Kamar

Midscale : 90 Properti, 17.789 Kamar

Ke-62 negara tempat operasi Sheraton saat ini meliputi :

Argentina, Australia, Austria, Bahrain, Bangladesh, Belgia, Benin, Brasil, Brunei, Bulgaria, Canada, Chili, China, Columbia, Croatia, Djibouti, Dominican Republic, Egypt, England, Fiji, French, Germany, Greece, Hongkong, India, Indonesia, Israel, Italia, Jepang, Kuwait, Luxemburg, Malaysia, Mexico, Maroko, Netherland, New Zealand, Nigeria, Oman, Pakistan, Peru, Polandia, Portugal, Qatar, Saudi Arabia, Scotlandia, Singapore, South Korea, Spanyol, Swedia, Switzerland, Syria, Taiwan, Tanzania, Thailand, Tunisia, Turkey, Uganda, United Arab Emirates, United States, Venezuela, Yaman, Zimbabwe.

Hotel-hotel baru yang masih dalam tahap penyelesaian :

Argentina, Australia, China, Columbia, Ekuador, Egypt, Ethiopia, Finlandia, Indonesia, Israel, Jepang, Jordan, Malaysia, Mexico, Netherland, Philippines, Uruguay dan Vietnam.

Sedangkan, menjadi perusahaan perhotelan terbaik dibidang pariwisata dengan mencari dan mempertahankan karyawan terbaik, untuk mencapai keuntungan perusahaan yang maksimal dan kesejahteraan bersama bagi pemilik Hotel Sheraton Corporation merupakan visi dan misinya.

Sheraton Vision & Mission Statement

“Menjadi perusahaan perhotelan terbaik di bidang pariwisata dengan mencari dan mempertahankan karyawan yang terbaik, untuk mencapai keuntungan perusahaan yang maksimal bagi pemilik hotel Sheraton Corporation”.

Saat ini Indonesia sudah berdiri dan beroperasi di 11 Hotel Sheraton, yaitu : Sheraton Lampung, Sheraton Bandung, Sheraton Senggigi Beach Resort Lombok, Sheraton Laguna Bali, Sheraton Convention Centre Bali, Sheraton Timika Irian Jaya, Sheraton Surabaya, Sheraton Mustika Yogyakarta, Sheraton Bandara Jakarta dan Sheraton Media Jakarta.

Untuk Sheraton Surabaya dibuka dan diresmikan oleh Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi, Joop Ave pada tanggal 5 Januari 1996, yakni menjelang dilaksanakannya ATF (Asean Tourism Forum) di Ballroom Sheraton pada tanggal 6-12 Januari 1996.

Adapun fasilitas-fasilitasnya adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki 306 kamar, yang terbagi dalam :
 - a) Apartment : 52 Kamar
8 Kamar tidur Tunggal tipe A, 15 Kamar tidur Tunggal tipe B, 18 Kamar tidur Ganda tipe C, 7 Kamar tidur Ganda tipe D, 4 Kamar tidur Tripel tipe E.
 - b) Hotel : 254 Kamar
164 Kamar Deluxe King, 78 Kamar Deluxe Twin.
 - c) Towers : 52 Kamar
12 Kamar Suite, 40 Kamar Tower.
- b. Restoran dan Bar
 - a) Ken Dedes Bar
 - b) Bar yang berada dalam kolam renang dengan dikelilingi oleh taman dan batu buaya, buka setiap hari dari pk. 06:00 – 18:00.
 - c) Kawi Lounge
 - d) Bar kecil tidak resmi yang menyediakan makanan ringan dan minuman (alkohol maupun non-alkohol) dengan *live entertainment*. Buka mulai pk. 10:00 sampai tengah malam setiap hari.
 - e) Kafe Bromo
 - f) Restoran informal yang menyediakan masakan Indonesia dan Eropa serta International menu, juga dalam pelayanan Buffets dan a la Carte. Buka setiap

hari untuk makan pagi, makan siang maupun makan malam dari pk. 6:30 – 23:00. Berlokasi di sebelah kanan lobby.

- g) Lung Yuan Restaurant
 - h) Restoran formal yang bernuansa Cina dengan hidangan ala Cina, untuk makan siang (pk. 11:30 – 14:30) dan makan malam (pk. 18:00 – 22:30) pada hari biasa. Untuk hari Minggu dan hari besar pk. 09:00 – 14:30 dan pk. 18:00 – 22:30.
 - i) La Patisserie
 - j) Menyediakan berbagai macam pastry, bakery dan chocolate serta menerima pesanan untuk acara khusus. Buka setiap hari pk. 08:00 – 22:30 dan berlokasi di sebelah Kafe Bromo restoran.
 - k) Java Café
 - l) Kafe yang menyediakan Cappuccino dan buka setiap hari dari pk. 09:00 – 22:00.
- c. Kolam Renang
 - d. Room Service
 - e. Ballroom : - Pre-function Area
 - Terrace Area
 - Meeting Room 1, 2 dan 3
 - f. Health Club
 - g. Fitness Center
 - h. Jogging Track
 - i. Tennis Court dan Table Tennis

4.1.1 Lokasi Perusahaan

Dalam mendirikan sebuah perusahaan, faktor lokasi menjadi pertimbangan utama bagi pendiri perusahaan. Begitu juga dengan Hotel Sheraton Surabaya berlokasi di Surabaya ibukota Jawa Timur, sebagai kota industri yang memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia dengan populasi hampir 6 juta jiwa dan merupakan kota terbesar setelah Jakarta. Terletak di jantung kota, tepatnya di Jalan Embong Malang, 30 menit (20 kilometer) dari

bandara Internasional Juanda dan 20 menit (32 kilometer) dari Pelabuhan Tanjung Perak.

Yang menjadi alasan utama Hotel Sheraton didirikan di jantung kota atau tengah kota adalah karena lokasi terletak di pusat kota sebagai pusat bisnis kota metropolitan dan terletak tepat bersebelahan dengan pusat pembelanjaan Plaza Tunjungan yang terbesar di Surabaya. Dimana ini menguntungkan pihak Hotel karena banyak konsumen yang berkunjung dan menginap.

Informasi Umum

Lokasi : Jalan Embong Malang No. 25 -31
Surabaya 60261, Indonesia

Telepon : (62-31) 546 8000

Faximile : (62-31) 546 7000

Email : Reservation.00164@sheraton.com

4.2 Gambaran Umum Restoran

4.2.1 Sejarah Umum Kafe Bromo

Kafe Bromo ini mulai beroperasi semenjak tahun 1996, tepatnya pada waktu Hotel Sheraton Surabaya berdiri. Terletak disamping lobby utama dan berhadapan langsung dengan kolam renang. Kafe Bromo ini yang adalah Coffee Shop berfungsi sebagai tempat makan pagi atau *breakfast* tamu-tamu yang menginap di Hotel Sheraton, yang harga kamar tersebut sudah termasuk makan pagi. Tetapi tamu hotel yang kamarnya tidak termasuk makan pagi ataupun tamu dari luar hotel juga dapat menikmati makan pagi di Kafe Bromo.

Makanan disajikan secara prasmanan, dimana makanan sudah diatur di *buffet* dan tamu dapat mengambil sendiri makanan yang diinginkan mulai dari makanan pembuka berupa roti, sereal, salad, soup, bubur, makanan utama, *omelette*, dan *dessert* berupa buah dan masih banyak lagi. Selain menawarkan buffet, tamu-tamu juga dapat memesan menu *a'la Carte*, atau memilih sendiri makanan tertentu yang diinginkan dengan harganya masing-masing.

Kafe Bromo juga dibuka bukan hanya untuk makan pagi atau *breakfast* tetapi juga untuk makan siang atau *lunch* dan makan malam atau *dinner*.

Sebagai restoran yang menyediakan makanan dari pagi hingga malam maka Kafe Bromo dibuka mulai jam 06:30 sampai jam 24:00. Kadang-kadang Kafe Bromo juga bisa dibuka lebih pagi, tergantung permintaan tamu yang ingin makan pagi lebih awal, karena sesuatu kepentingan.

Lunch dan *dinner* ini juga disiapkan secara prasmanan atau *buffet* selain juga dengan menu *a'la carte* dengan pilihan harga yang bervariasi.

Type of service : *Coffee Shop Style*.

Jam operasi :

- a. Buffet Breakfast : 06:30 – 11:00 (Senin – Minggu).
- b. Buffet Lunch : 11:30 – 15:00 (Senin – Minggu).
- c. Buffet Dinner : 18:00 – 24:00 (Senin – Minggu).

Seating configuration :

	<i>Section A</i>	<i>Section B</i>	<i>Section C</i>
<i>Non Smoking</i>	56 seats	-	-
<i>Smoking</i>	-	36 seats	44 seats

Kapasitas : 136 seats

4.2.2 Kafe Bromo Staff dan Personnel

Kafe Bromo merupakan salah satu outlet dari Sheraton Hotel Surabaya yang menyediakan makanan dan minuman bagi tamu hotel maupun tamu yang dari luar hotel.

Personnel dan staff Kafe Bromo terdiri dari:

1. *Manager* : Bapak Dedy Kusnady, yang membawahi 27 staff.
 - I. *Assistant Manager* : Bapak Agus Narid
 - a. *Shiff Leader* : Bapak Hanny D. C. dan Bapak Solekhan
 - b. *Greeter* : 3 orang

- c. *Cashier* : 3 orang
- d. *Attendant* : 12 orang
- e. *La Patisserie* : 3 orang
- f. *Pool Bar* : 2 orang
- g. *Bar* : 1 orang

Kafe Bromo juga merupakan outlet yang bergabung dengan *cake shop La Patisserie* dan *Pool Bar*.

4.2.2.1 Jam Kerja dan *Schedule*/Jadwal Kerja

Jadwal kerja dari staff dibuat secara bulanan, dengan lima hari kerja dan dua hari libur setiap minggu. Tetapi kadang jadwal bisa berubah tergantung dari okupansi hotel.

1. Kafe Bromo

Pembagian *shift* /jam kerja di Kafe Bromo adalah sebagai berikut:

A. pk. 04:00 - 13:00

B. pk. 06:00 - 15:00

C. pk. 07:00 - 16:00

D. pk. 14:00 - 23:00

E. pk. 15:00 - 24:00

F. pk. 05:00 - 14:00

G. pk. 09:00 - 18:00

BCH : pk. 06:00 - 15:00 (*Bromo Cashier Morning*)

DCH : pk. 14:00 - 23:00 (*Bromo Cashier Afternoon*)

M : 12:00 - 21:00 (*Middle*)

Pembagian shift jam kerja ini telah diatur sedemikian rupa sehingga tidak terjadi kekurangan karyawan atau kelebihan karyawan pada saat operasional, jadwal bisa berubah-ubah sesuai dengan okupansi hotel.

2. *La Patisserie*

Pembagian shift jam kerja di *La Patisserie* adalah sebagai berikut:

BLP : 06:00 - 15:00 (*La Patisserie Morning*)

DLP : 14:00 - 23:00 (*La Patisserie Afternoon*)

3. *Pool Bar*

Pembagian shift jam kerja di *Pool Bar* adalah sebagai berikut:

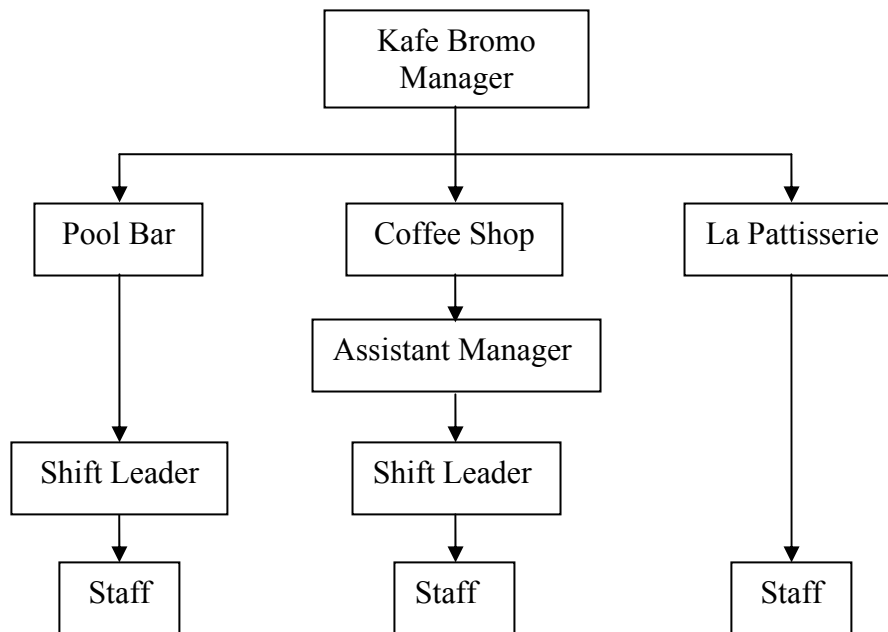
PL : 09:00 - 18:00 (*Pool Bar*)

4.2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu kerangka atau bagian yang dapat menunjukkan segenap fungsi pekerja, hubungan antara fungsi pekerja, serta penggantian wewenang dan tanggung jawab antara fungsi-fungsi pekerja guna mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan oleh perusahaan. Ditinjau dari wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja pada karyawan-karyawan di dalam organisasi *Food & Beverage Department* menggunakan lini (garis) dan staf. Bagian makanan dan minuman merupakan salah satu bagian yang terbesar dalam hotel, dalam arti mempunyai sub bagian atau outlet-outlet yang cukup banyak.

Bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab atas penyiapan-penyiapan, pengolahan makanan dan minuman sampai pada penyajiannya. Jumlah outlet yang terdapat di bagian makanan dan minuman akan tergantung dari klasifikasi hotel yang bersangkutan, karena semakin tinggi kelas hotel maka akan semakin banyak outlet yang dimiliki oleh bagian makanan dan minuman.

4.2.3.2 Kafe Bromo Organization Chart



Gambar 4.2

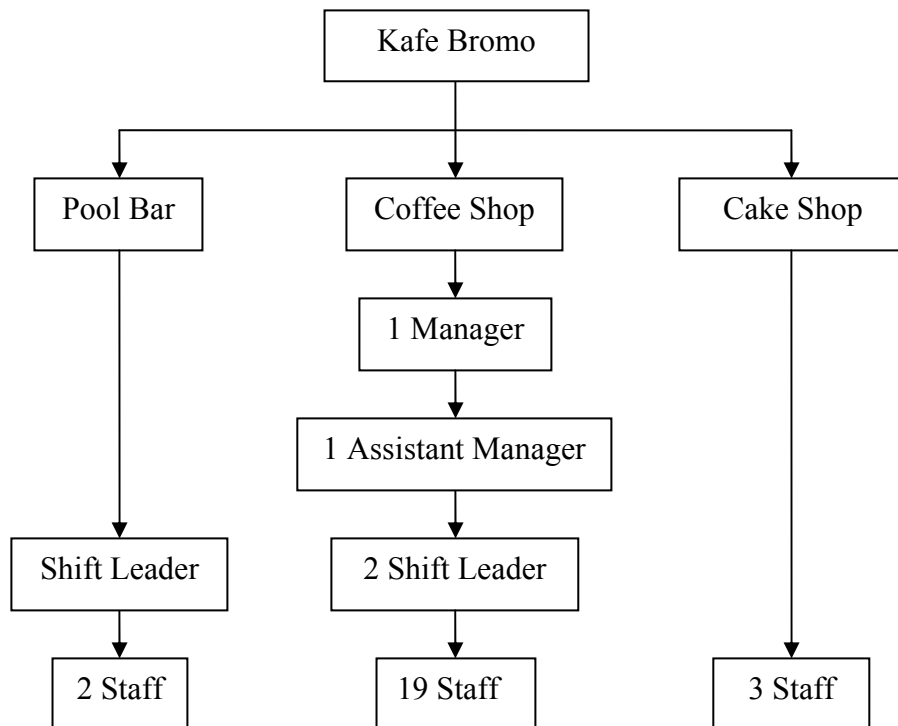
Sources : Human Resources Department of Sheraton Hotel Surabaya

Restoran adalah salah satu outlet dari bagian makanan dan minuman dimana berfungsi menjual dan melayani makanan dan minuman kepada tamu-tamu hotel, baik tamu yang menginap maupun tamu tidak menginap.

Fungsi restoran antara lain:

- 1) Menerima pemesanan tempat bagi tamu yang akan makan dan minum
- 2) Melayani tamu yang datang ke restoran.
- 3) Melayani kebutuhan tamu perihal makanan dan minuman.
- 4) Menangani keluhan-keluhan tamu yang ada hubungannya dengan makanan dan minuman serta layanan di restoran.
- 5) Melaksanakan rekapitalisasi dari hasil penjualan makanan dan minuman sebagai data perhitungan keuntungan dan biaya pengeluaran barang.

4.2.3.3 Kafe Bromo Manning



Gambar 4.3

Sources : *Human Resources Department of Sheraton Hotel Surabaya*

4.2.4 Job Description

Di Hotel Sheraton Surabaya, masing-masing karyawan memiliki *job description* yang berbeda. Dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Restaurant Manager*

- a) Mengorganisasi dan bertanggung jawab mengawasi jalannya operasi restoran agar berjalan lancar mulai buka sampai tutup.
- b) Mengawasi makanan dan menjaga mutu makanan yang akan disajikan.
- c) Bertanggung jawab atas semua kerja shift.
- d) Merencanakan *training* secara teratur kepada staf serta memberikan arahan dan evaluasi (*briefing*) kepada staf.
- e) Menyiapkan untuk *service standart restaurant*.

- f) Membuat perkiraan penjualan (*sales food cost*), tamu yang datang (*cover*) dan daftar gaji (*payroll list*).
- g) Mendampingi manajemen di setiap permasalahan/konflik yang ada.

2. *Assistant Restaurant Manager*

- a) Bertanggung jawab atas semua tingkat pelayanan.
- b) Memelihara ruangan serta area restoran agar tetap sehat, bersih dan rapi.
- c) Bertanggung jawab atas semua pesanan tamu.
- d) Mengawasi semua peralatan restoran.
- e) Membantu restoran manajer pada setiap permasalahan yang ada.

3. *Supervisor/Shift Leader*

- a) Membuat *worktime schedule* dan *sales recapitulation*.
- b) Memeriksa ruangan makan secara teratur sebelum restoran buka dan mengecek *supplies* dan segala keperluan operasional.
- c) Mengawasi operasional restoran secara intens.
- d) Bertanggung jawab kepada restoran manajer.
- e) Mengisi dan menandatangani *requisition form*.
- f) Mengetahui dan memahami setiap kepribadian karyawannya dengan baik.

4. *Waiter/ress*

- a) Menyiapkan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan selama operasional.
- b) Memberi salam kepada tamu yang akan memasuki restoran, apabila *greeter* libur.
- c) *Taking order* dan memenuhi pesan tamu.
- d) *Clear up* semua peralatan yang telah selesai digunakan oleh tamu.
- e) Membantu proses pembayaran tagihan tamu.
- f) Mengucapkan salam apabila berpapasan dengan tamu.
- g) Mampu bekerjasama dengan rekan sekerja atau orang lain.

5. *Greeter*

- a) Memberikan *approach*/salam sambutan kepada tamu yang akan memasuki restoran.
- b) Mencarikan meja buat tamu yang akan datang.
- c) Mencatat pesanan meja dari tamu.
- d) Megucapkan salam perpisahan dan terima kasih kepada tamu yang akan meninggalkan restoran.
- e) Mampu bekerjasama dengan orang lain.

6. *Cashier*

- a) Menyiapkan tagihan tamu.
- b) Melakukan sistem pembayaran yang dikehendaki tamu.
- c) Mencatat semua transaksi tamu dan mengkalkulasikan pesanan.
- d) Membantu *Captain* dalam membuat *sales recapitulation*.
- e) Mengurus *opening* dan *closing cashier*.
- f) Mampu bekerjasama dengan orang lain.

7. *Helper / Runner*

- a) Membantu pelayan dalam menyiapkan peralatan yang akan digunakan selama operasional.
- b) Mengambilkan pesanan tamu dari dapur dan meletakkan di *side stand* yang kemudian diberikan kepada tamu oleh pelayan.
- c) Mengambil kumpulan peralatan kotor yang telah dikumpulkan pelayan.
- d) Mengambil *supplies requisition* di *store room*.
- e) Bertanggung jawab dalam kebersihan *pantry area*.
- f) Mampu bekerjasama dengan orang lain.

4.3 Analisa Kualitatif

Penulis akan menganalisa data-data yang diperoleh dengan jalan analisa kualitatif dimana data akan berupa data, kalimat dan gambar. Dan penelitian

yang dilakukan penulis dengan jalan menyebarkan kuisioner, dokumenter, wawancara atau interview dan observasi partisipatif.

4.3.1 *Questionnaire* (lihat lampiran 1)

Penulis menyebarkan kuisioner kepada para staf/karyawan Kafe Bromo Hotel Sheraton Surabaya yang berjumlah 24 orang dan 2 *shift leader*; dimana sudah termasuk 3 orang staf La Patisserie dan 2 orang Ken Dedes Pool Bar.

Dari kuisioner yang telah penulis sebar mulai tanggal 29 September 2003 sampai tanggal 12 November 2003 baru selesai dikumpulkan secara lengkap. Penyebaran kuisioner dilakukan secara bertahap, mengingat adanya perbedaan *schedule* atau jadwal kerja dari staf yang masuk pagi, sore dan cuti.

Kuisioner yang berupa profil kepribadian masing-masing pribadi berisi 40 nomer yang dalam satu nomor terdapat empat pilihan profil kepribadian yang berbeda-beda. Disetiap nomor akan dipilih salah satu profil kepribadian dari empat profil kepribadian, mana yang paling cocok dengan kepribadian masing-masing orang. Terdapat dua bagian profil kepribadian tersebut yaitu bagian “kekuatan” berjumlah 20 nomor dan bagian “kelemahan” berjumlah 20 nomor sehingga totalnya berjumlah 40 nomor, diambil dari buku Personality Plus (Littauer, 1992:13-15).

Setelah semua nomor dalam kuisioner telah terisi maka pilihan profil kepribadian dalam tiap-tiap bagian dan setiap nomor akan dipindahkan ke Lembaran Penilaian Kepribadian (lihat lampiran 2), dimana tidak diikutkan dalam kuisioner (Littauer, 1992:13-15). Dalam lembar penilaian kepribadian ini, disetiap nomor sudah digolongkan ke empat tipe profil kepribadian yaitu Sanguinis Populer, Koleris Kuat, Melankolis Sempurna dan Phlegmatis Damai. Maka apabila hasil kuisioner dipindahkan ke Lembar Penilaian Kepribadian akan diperoleh tipe profil kepribadian apa yang mendominasi kepribadian pada setiap staf Kafe Bromo yang mengisi kuisioner tersebut.

Hasil yang diperoleh dari tiap-tiap nomor akan dijumlahkan sehingga akan tampak pada masing-masing profil kepribadian, berapa jumlah yang dipilih pada tipe Sanguinis, Koleris, Melankolis, dan Phlegmatis.

Hasil perhitungan yang terbanyak pada salah satu tipe profil kepribadian merupakan kepribadian yang paling dominan pada orang tersebut. Tidak ada orang yang benar-benar Sanguinis, Koleris, Melankolis atau Phlegmatis; tetapi ada profil kepribadian yang menonjol / mendominasi dalam setiap pribadi, apakah itu Koleris ataukah Melankolis, Sanguinis atau Phlegmatis.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada para karyawan Kafe Bromo Hotel Sheraton Surabaya yang telah diolah dan dipakai sebagai bahan penunjang yang penting dalam penelitian ini, maka dapat diuraikan sebagai berikut :

Jenis kelamin yang diberi kuesioner: - Pria/*Male* = 15 orang

- Wanita/*Female* = 11 orang

Hasil Kuesioner Profil Kepribadian

	Sanguinis Populer	Koleris Kuat	Melankolis Sempurna	Phlegmatis Damai
<i>Male</i>	3	1	6	5
<i>Female</i>	3	2	1	5
Total	6	3	7	10

Tabel 4.1

Sources: Hasil Kuesioner Dengan Staf Kafe Bromo

Dari hasil kuesioner dapat dilihat jumlah staf pria yang berkepribadian Sanguinis Populer adalah 3 orang, dan staf wanita berjumlah 3 orang sehingga total Sanguinis Populer adalah 6 orang. Pada Koleris Kuat pria berjumlah 1 orang dan yang wanita 2 orang, total berjumlah 3 orang. Pada profil kepribadian Melankolis Sempurna yang pria berjumlah 6 orang dan yang wanita berjumlah 1 orang, dan totalnya adalah 7 orang. Phlegmatis Damai yang pria berjumlah 5 orang dan yang wanita berjumlah 5 orang, totalnya 10 orang.

Maka dari jumlah tersebut dapat dilihat bahwa karyawan yang mempunyai pola kepribadian Phlegmatis yang Damai adalah paling banyak terdapat di Kafe Bromo yaitu 10 orang, diikuti oleh karyawan dengan pola kepribadian Melankolis yang Sempurna yaitu 7 orang, Sanguinis yang Populer 6 orang dan Koleris yang Kuat 3 orang, dan total karyawan Kafe Bromo adalah 26 orang termasuk 2 orang *shift leader*.

4.3.1.1 Analisa Profil Kepribadian

Lihat tabel 4.5 (lampiran 3)

Pada lampiran Lembar Penilaian Kepribadian yang berisi kekuatan dan kelemahan, dan juga total dari kekuatan dan kelemahan yang menunjukkan seseorang mempunyai tipe kepribadian apakah seorang Sanguinis, Koleris, Melankolis ataupun Phlegmatis. Di profil manakah yang jumlah total paling tinggi yang merupakan tipe kepribadian dari orang tersebut. Apabila ada jumlah total yang hampir sama besarnya pada 2 profil kepribadian, maka dia merupakan perpaduan dari kedua profil tersebut, tetapi tetap ada yang dominan dari kedua profil/tipe tersebut.

Pada lampiran 3 dapat kita ketahui bersama, bahwa karyawan Kafe Bromo memiliki watak dasar yang berbeda-beda dengan kekuatan dan kelemahan masing-masing, yang mendorong kita untuk mengenal dan memahami satu dengan yang lainnya. Dari rincian tersebut, dapat diperoleh total kekuatan dan kelemahan tipe kepribadian yang dominan maupun perpaduan kepribadian dari masing-masing karyawan, juga tipe yang paling tidak dominan dari tiap individu.

Pada analisa staf yang mempunyai satu saja tipe profil kepribadian yang paling dominan pada dirinya terdapat empat orang yang Phlegmatis Damai, 3 orang yang Melankolis Sempurna, 3 orang yang Sanguinis Populer dan 3 orang yang Koleris Kuat. Mereka mempunyai jumlah total kekuatan dan kelemahan yang paling tinggi pada satu profil kepribadian saja.

Pada perpaduan dari Sanguinis dan Koleris ada 1 orang dengan profil kepribadian Sanguinis yang dominan pada dirinya, perpaduan Sanguinis dan Phlegmatis ada 4 orang dengan profil kepribadian yang dominan Phlegmatis ada 2 orang dan yang

dua-duanya dominan 2 orang. Perpaduan Sanguinis dan Melankolis ada 1 orang dan kedua profil ini dominan pada dirinya.

Perpaduan dari Koleris dan Phlegmatis ada 2 orang dengan profil Phlegmatis yang dominan pada mereka, perpaduan Koleris dan Melankolis ada 1 orang dengan Koleris paling dominan dan terakhir perpaduan Melankolis dan Phlegmatis ada 4 orang dimana 3 orang dengan profil Phlegmatis paling dominan, dan 1 orang yang Melankolis paling dominan.

4.3.2 Wawancara atau *Interview*

Penulis akan mewawancarai dua orang staf Kafe Bromo yang mempunyai Profil Kepribadian Sanguinis Populer, dua orang staf yang Profil Kepribadian Koleris Kuat, dua orang staf yang Profil Kepribadian Melankolis Sempurna, dua orang staf yang Profil Kepribadian Phlegmatis Damai. Selanjutnya wawancara akan dilakukan dengan Manajer Kafe Bromo, dan salah satu Shift Leader untuk memperoleh informasi atau data-data mengenai Staf Kafe Bromo.

Wawancara dilakukan mengambil tempat dan waktu yang tidak tetap tetapi berubah-ubah, mengingat bahwa Kafe Bromo yang adalah Coffee Shop yang menyediakan breakfast atau makan pagi selalu ramai pada waktu pagi hari maka tidak mungkin untuk melakukan wawancara dengan staf. Wawancara baru bisa dilakukan ketika *break* atau istirahat atau pada waktu restoran dalam keadaan sepi.

Pertanyaan yang akan diajukan berjumlah sepuluh nomor, dan setiap staf yang diwawancarai mempunyai kesempatan yang sama dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Semua pertanyaan yang sama yang berjumlah sepuluh nomor itu akan dijawab oleh delapan orang responden yang mempunyai empat tipe profil kepribadian, bertujuan untuk mengetahui bagaimana jawaban masing-masing responden dengan profil kepribadian tertentu, apakah sesuai dengan profil kepribadian dasar dari Sanguinis, Koleris, Melankolis dan Phlegmatis. Pertanyaan untuk Manajer dan Shift Leader berjumlah lima nomor untuk masing-masing orang, dimana pertanyaan yang akan ditanyakan sama kecuali pertanyaan nomor dua yang berbeda bentuk pertanyaannya.

4.3.2.1. Wawancara Dengan Staf Kafe Bromo (lihat lampiran 4.A)

Berikut ini adalah isi wawancara dengan beberapa para karyawan Kafe Bromo Hotel Sheraton Surabaya, yang mana mereka mewakili tiap-tiap pola kepribadian yang berbeda untuk melihat apakah benar tiap kepribadian memiliki ciri yang berbeda dalam merespon/melihat konflik di lingkungan organisasi.

4.3.2.2. Pembahasan Wawancara Dengan Staf Kafe Bromo

Pertanyaan 1 : Ada tidaknya konflik yang dihadapi dalam organisasi

Dari pertanyaan yang telah diajukan oleh penulis, hampir semua responden memberikan jawaban yang sama yaitu ya, mereka pernah mengalami konflik baik dengan rekan kerja maupun atasan, baik mereka yang berkepribadian Sanguinis, Melankolis, Koleris, dan Phlegmatis. Hanya ada satu orang yaitu Melankolis 2 yang mengatakan bahwa hal yang terjadi bukanlah konflik melainkan “musyawarah”, semacam perdebatan mengenai ide dan pendapat yang dikemukakan. Musyawarah menurut kamus umum bahasa Indonesia, adalah musyawarat: perundingan; rapat perundingan (Poerwadarminta, 1982).

Dari semuanya, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah sesuatu yang tidak dapat terlepas dalam hidup kita, perbedaannya ialah dimana dan bagaimana cara kita melihat mengenai konflik tersebut apakah merupakan suatu situasi dimana terjadi pertentangan karena perbedaan keinginan atau kehendak ataukah situasi dimana hanya merupakan perdebatan mengenai ide atau kehendak masing-masing.

Pertanyaan 2 : Macam-macam konflik dalam layanan

Dari pertanyaan tentang macam konflik yang pernah dihadapi, yang menjawab *misperception*/kesalahan persepsi tidak ada; *misunderstanding*/kesalahpahaman terdapat 3(tiga) orang; *misopinion*/perbedaan pendapat ada 1(satu) orang; *miscommunication*/kesalahan dalam komunikasi ada 3(tiga) orang; ada 1(satu) orang yang menjawab perbedaan dalam cara, prinsip dan strategi kerja yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama; dan ada juga yang menjawab bahwa konflik yang terjadi biasanya adalah masalah pekerjaan dan bukan masalah pribadi.

Hal ini memperlihatkan bahwa tiap individu dengan sifat kepribadian yang berbeda akan melihat konflik yang datang/dialami dengan pengertian dan pemahaman yang berbeda-beda pula, ada yang melihat sebagai kesalahan komunikasi ada juga yang melihat konflik tersebut sebagai suatu kesalahpahaman.

Pertanyaan 3 : Respon terhadap konflik berdasarkan masing-masing pribadi

Untuk menjawab pertanyaan bagaimana tanggapan para karyawan ketika sedang marah dengan rekan kerja, responden Sanguinis menjawab akan langsung berbicara/menunjukkan emosinya dengan orang yang bersangkutan, sesuai dengan profil Sanguinis bahwa dalam menghadapi konflik mereka akan berbicara secara langsung dan blak-blakan karena ingin menyelesaikan konflik pada saat itu juga (Littauer, *Personality Plus*, 1992). Responden Koleris menjawab akan berbicara kalau berada di pihak yang benar, menyelesaikan saat itu juga untuk membuktikan kalau dirinya yang benar walaupun kadang saatnya tidak tepat, suatu respon yang merupakan sifat dasar dari seorang koleris yaitu bahwa mereka selalu benar dikarenakan mempunyai sifat pemimpin dan berusaha untuk menang (Littauer, *Personality Plus*, 1992). Responden Melankolis menjawab akan diam saja, kadang akan berbicara dengan rekan lain mengenai hal tersebut dan memikirkan kenapa sampai bisa emosi/marah, berusaha untuk merendam emosinya, respon yang sangat mewakili seorang melankolis yaitu tenang, pemikir, selalu menginginkan inti persoalan (Littauer, *Personality Plus*, 1992). Responden Phlegmatis menjawab akan diam saja tetapi menyimpannya dalam hati ataupun cuma bisa marah dalam hati, tidak akan diam saja apabila masalahnya akan berlanjut, merupakan respon yang adalah dasar dari profil kepribadian phlegmatis yaitu menyukai ketenangan dan kedamaian, tidak cepat marah dan sabar (Littauer, *Personality Plus*, 1992).

Dari hasil tanggapan dalam menghadapi konflik maka dapat dilihat bahwa masing-masing akan memunculkan sifat/kepribadian dasarnya.

Pertanyaan 4 : Penyelesaian konflik

Pada pertanyaan 4 semua responden rata-rata memberikan jawaban yang hampir sama bahwa konflik baik besar maupun kecil sangat jarang terjadi, meskipun dengan kecenderungan orang Koleris dan Melankolis lebih melihat perbedaan yang

terjadi adalah suatu konflik daripada orang Sanguinis dan Phlegmatis. Dengan pengertian bahwa pada dasarnya orang Koleris merupakan orang-orang yang memiliki kemauan kuat untuk memperbaiki masalah sedangkan orang Melankolis adalah orang-orang yang suka menganalisis segala sesuatu hingga mencapai kesempurnaan; hal ini bertolak belakang dengan karakteristik dasar orang Sanguinis yang menyukai kesenangan dan orang Phlegmatis yang lebih menyukai kedamaian dan menghindari konflik. Jawaban mereka didasari karena diantara mereka telah terdapat jalinan kekeluargaan yang menurut kamus umum bahasa Indonesia berarti kerabat; sedaging darah; hal (keadaan dst.) keluarga (Poerwadarminta, 1982). Dan walaupun ada masalahnya pasti dapat terselesaikan dan tidak pernah membebani mereka.

Pertanyaan 5 : Strategi-strategi yang digunakan

Para responden Sanguinis menjawab bahwa masalah harus dibicarakan, mencari solusi dan jalan keluar yang terbaik untuk mencapai kepuasan kedua belah pihak atau strategi menang-menang atau dengan jalan kekeluargaan, mengikuti prosedur dengan menyampaikan ke atasan apabila masalah yang dihadapi besar. Orang-orang ini menunjukkan keterbukaan atas masalah dan konsekuensi yang sedang dihadapi dengan tujuan untuk yang terbaik bagi kedua belah pihak yang terlibat.

Para responden Koleris lebih menginginkan penyelesaian yang tidak merugikan siapa saja, tetapi kalau benar maka harus menang dan sebaliknya kalau salah harus siap untuk kalah. Orang-orang ini lebih kaku dan keras dalam melihat konflik dan penyelesaian yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

Para responden Melankolis memilih jalan musyawarah dengan hasil akhir yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Mereka akan mencari jalan keluar yang terbaik karena mereka selalu menginginkan penyelesaian yang sempurna baik bagi mereka atau bagi orang di tempat kerja.

Para responden Phlegmatis menjawab bahwa menginginkan masalah diselesaikan sengan bicara baik-baik, tidak suka berdebat, jangan ada pihak yang dimenangkan maupun dirugikan melainkan saling pengertian. Mereka menghindari konflik dengan mencari kedamaian daripada keributan/perbedaan.

Pertanyaan 6 : Pengaruh kepribadian dalam penyelesaian konflik

Pertanyaan 6 semuanya menjawab bahwa tentu saja kepribadian seseorang berpengaruh dalam penyelesaian konflik, yang berbeda adalah respon mereka terhadap konflik tersebut. Para responden Sanguinis mengatakan bahwa tidak suka menghindari masalah, mereka tidak membalas tetapi menyimpan dendam, suka terus terang dan mengatakan apa yang dipikirkannya. Para responden Koleris menjawab bahwa ada kalanya mereka menyimpan masalah tetapi lalu dilupakan, ada kalanya mereka menyimpan dendam, dan jika ada kesempatan akan membalas. Sedangkan para responden Melankolis dan Phlegmatis menjawab akan lebih memilih diam, tidak membalas, suka memberikan pendapat/solusi, menginginkan pembuktian. Respon-respon yang diberikan oleh masing-masing profil sangat sesuai dengan profil-profil dasar dari Sanguinis Populer yaitu suka berbicara, emosional dan demonstrative, Koleris Kuat yaitu tidak bisa mengatakan maaf, kaku memegang pendirian, dan angkuh, Melankolis Sempurna yang sangat perfeksionis dan jujur, dan Phlegmatis Damai yang tenang, damai dan membenci konflik (Littauer, *Personality Plus*, 1992).

Pertanyaan 7 : Manfaat training atau pelatihan

Pada dasarnya keempat kepribadian yang berbeda semua berpendapat bahwa peraturan perusahaan dan pelatihan-pelatihan yang diadakan bagi semua staf perusahaan sangat penting dan bermanfaat; baik untuk menghindari/menghadapi/menyelesaikan konflik, memperbaiki hubungan dengan rekan sekerja/atasan, membatasi kepentingan pribadi yang merugikan organisasi, meningkatkan *teamwork*, membangun kepribadian dengan memaksimalkan kekuatan dan meminimaliskan kelemahan untuk mencapai tujuan bersama berorganisasi.

Pengaruh keberhasilan pelatihan-pelatihan tersebut dan peraturan perusahaan tergantung pada setiap individu masing-masing dalam kesadaran pelaksanaannya.

Training yang diberikan oleh manajemen akan efektif apabila masing-masing karyawan sudah melaksanakannya di dalam bekerja.

Pertanyaan 8 : Kepribadian dalam interaksi di tempat kerja

Dari pertanyaan 8, responden Sanguinis berpendapat sebagai orang yang suka berbicara, memimpin, emosi, periang, tidak serius, selalu ingin hal yang baru, ceroboh dan bukan pendengar yang baik. Responden Koleris sebagai orang yang berkepribadian keras, kaku, pemimpin, dan menginginkan segala sesuatu berjalan menurut keinginannya. Responden Melankolis sebagai pribadi yang pendiam, analitis, perfeksionis, inovatif, suka bekerja dibalik layar dan lebih suka mendengarkan daripada mengungkapkan pendapatnya. Responden Phlegmatis sebagai seorang yang pesimis, tidak berpendirian tetap, fleksibel dengan mengikuti arus sehingga lebih terkesan menghindari konflik, rajin, tenang, suka menyendiri. Semua jawaban yang diberikan oleh responden mengenai bagaimana dirinya ketika berinteraksi didalam kelompok dengan rekan kerja merupakan gambaran dari profil-profil kepribadian mereka, Sanguinis yang suka berbicara, Koleris yang keras dan kaku, Melankolis yang senang bekerja dan menginginkan kesempurnaan, dan Phlegmatis yang tenang dan tidak menyukai konflik (Littauer, *Personality Plus*, 1992).

Pertanyaan 9 : Peran Manajer

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan 9 ini, para karyawan berpendapat bahwa dalam menghadapi konflik yang sederhana/kecil, mereka akan menyelesaikan sendiri. Tetapi pada konflik yang besar, mereka akan melalui prosedur yaitu menyampaikan konflik kepada manajer/atasan dan atasan akan bertindak sebagai mediator/penengah yang obyektif dengan memberikan masukan, pengamatan, nasehat/saran yang membangun dan solusi yang terbaik bagi mereka.

Peran manajer ini sangat diperlukan apabila antar mereka konflik tidak dapat diselesaikan, dan juga agar dapat mengawasi mereka dalam bekerja, memenuhi standar dan prosedur di tempat kerja.

Pertanyaan 10 : Saran untuk meminimalkan dan mengantisipasi konflik

Untuk dapat meminimalkan atau mengantisipasi konflik-konflik yang sedang terjadi di lingkungan kerja/organisasi, para karyawan Kafe Bromo menyarankan pengadaan program-program perusahaan seperti *outing*, tetap

ditingkatkan untuk mempererat hubungan kekeluargaan; pembauran disegala level manajemen atas-bawah(bisa dengan memberikan *basic/slogan* perusahaan “*working together*”; meningkatkan dan mengimplementasikan *training* seperti *teamwork training* untuk meningkatkan kerjasama dalam organisasi dan *english training* untuk memperlancar kemampuan berbahasa inggris untuk kepentingan perusahaan; menghimbau manajemen untuk lebih bersikap obyektif dalam menilai/melihat konflik dengan mencarikan dan memberikan solusi yang terbaik dan menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat; memberikan pengawasan untuk meningkatkan kesadaran para karyawan dalam melakukan tugas tanggung jawabnya (*job assignment*) dengan baik.

4.3.2.3. Wawancara Dengan Manajer Dan *Shift Leader* Restoran (lihat lampiran 4.B)

Berikut ini adalah isi wawancara dengan manajer dan shift leader Kafe Bromo Hotel Sheraton Surabaya, untuk mengetahui tanggapan/respon seorang atasan terhadap bawahannya dalam melihat konflik dan cara mengatasinya, dengan latar belakang perbedaan kepribadian dari masing-masing individu.

4.3.2.4. Pembahasan Wawancara Dengan Manajer Dan *Shift Leader* Restoran

Penulis akan membahas pendapat atau jawaban dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer dan *Shift Leader* Kafe Bromo mengenai respon para karyawannya dalam menghadapi konflik yang dikaitkan dengan profil kepribadian dasar yang dimiliki oleh tiap karyawan Kafe Bromo.

Pertanyaan 1 : Konflik yang terjadi di Kafe Bromo

Menurut Manajer restoran, yang terjadi dalam Kafe Bromo dapat dikatakan bukan sebagai konflik melainkan suatu kecemburuan antar karyawan, sehingga dapat dikategorikan sebagai *hidden self*, interaksi antar individu dimana mereka saling menaruh curiga atau merasa terancam/terganggu oleh yang lain, dan menimbulkan sifat iri terhadap orang lain.

Sedangkan *Shift Leader* lebih melihat konflik yang terjadi di Kafe Bromo disebabkan oleh *undiscovered self*, interaksi yang menyebabkan kesalahpahaman antar karyawan tentang diri sendiri dan orang lain. Para karyawan terkadang berlaku tidak sebagaimana mereka bertindak sebagai orang dewasa yang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan lingkungan dimana dia berada.

Pertanyaan 2 : Peran manajer dan strategi yang digunakan untuk menghadapi konflik di lingkungan organisasi

Di Kafe Bromo, peran manajer atau atasan sangat penting untuk mengarahkan dan memimpin anak buahnya sesuai dengan standar yang berlaku dalam perusahaan untuk menjamin kelancaran kerja dan kesejahteraan bersama. Dalam menghadapi konflik yang terjadi dalam organisasi, biasanya karyawan menyelesaikan secara damai dan kekeluargaan dan pemimpin berusaha untuk memberikan solusi yang terbaik bagi kedua belah pihak yang bersangkutan, atau dapat dikatakan menggunakan strategi *win-win solution*.

Pertanyaan 3 : Pengaruh *training* dan peraturan perusahaan dalam menghadapi konflik dalam organisasi

Training dan peraturan perusahaan sangat penting dalam mengarahkan dan membatasi para karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang profesional, dimana mereka setidaknya mengetahui apa yang boleh dilakukan dan yang tidak guna memperlancar kinerja perusahaan. Dengan *training* yang diberikan manajemen, para karyawan dapat lebih mengoptimalkan kekuatan/kelebihannya sebagai pribadi yang positif dan sebaliknya meminimalkan/mengurangi kelemahannya.

Pertanyaan 4 : Kriteria menjadi seorang karyawan *F&B Service*

Manajer Kafe Bromo berpendapat bahwa tidak mengharuskan melihat profil kepribadian seseorang dalam kategori tertentu untuk merekrut mereka menjadi bagian dari *Food & Beverage Service*, mengingat bahwa tidak ada orang yang sempurna, yang pasti mereka harus mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan untuk dipatuhi jika mereka bergabung menjadi bagian

perusahaan. Yang penting adalah bagaimana seseorang dapat mengimbangi orang lain dengan memahami dan mengerti sebagai manusia yang memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, dengan memperlakukan mereka sesuai dengan karakternya untuk menghindari konflik dalam lingkungan organisasi.

Shift Leader beranggapan bahwa seseorang harus memiliki ciri-ciri khusus, seperti sehat, berpenampilan rapi dan menarik, dapat menyimpan rahasia dan yang terpenting mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam bidang tersebut untuk bekerja di *F & B Service*.

Pertanyaan 5 : Pengaruh memahami perbedaan kepribadian dalam menghadapi konflik di lingkungan organisasi

Keduanya berpendapat sama bahwa pemahaman kepribadian memberi pengaruh dalam keberhasilan dalam menyelesaikan masalah/konflik. Dengan kemampuan dan kemauan untuk memahami orang lain maka para karyawan dapat saling menghormati, menghargai bahkan menghindarkan kesalahpahaman, memperkecil timbulnya masalah dalam organisasi; sehingga pekerjaan akan lebih menyenangkan dan efisien dan akan mempengaruhi kepuasan konsumen/tamu yang menerima pelayanan dari karyawan-karyawan tersebut.

4.3.3 Pembahasan Umum

Berdasarkan hasil kuesioner dengan para karyawan Kafe Bromo Hotel Sheraton dan wawancara dengan setiap level pada Kafe Bromo, yaitu karyawan, *shift leader* dan manajer, serta pembahasan dari masing-masing wawancara tersebut, telah dapat dibuktikan bahwa adanya keterkaitan antara profil kepribadian dari tiap individu dengan cara bagaimana seseorang dalam menanggapi atau merespon konflik di lingkungan organisasi maupun cara pandang mereka terhadap diri sendiri dan orang lain. Dengan adanya keterkaitan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang perbedaan kepribadian pada tiap-tiap individu sangat penting, baik dalam lingkungan kerja maupun dimanapun individu tersebut berada dalam situasi yang bermacam-macam pula.

Dengan pemahaman tentang watak dasar diri sendiri dan orang lain menyebabkan tiap individu menerima diri sendiri dan orang lain secara lebih

realistis, dan hal itu memperlihatkan bagaimana dalam mengantisipasi dan merespon masalah/konflik pada berbagai situasi yang berbeda dan memiliki alat atau strategi yang dapat digunakan untuk memperbaiki/menangani kerusakan sebelum terjadi.

Dengan mengidentifikasi dan memahami berbagai ciri-ciri khas yang membentuk setiap kepribadian, maka akan mengetahui tentang kekuatan dan kelemahan mereka dan bagaimana mereka berhubungan dengan tempat kerja untuk menciptakan tempat kerja yang serasi dan produktif. Karena dengan menghargai setiap perbedaan dalam organisasi, maka akan mengaktifkan unsur-unsur kekuatannya dan bukan kelemahannya.

Manajer Kafe Bromo beranggapan bahwa kepribadian tiap individu tidak mempengaruhi cara pandangnya dalam memilih karyawan yang sesuai dengan kriteria di bagian *F&B Service*, dengan asumsi bahwa pada saat karyawan tersebut berada di lingkungan kerja, mereka harus mengikuti standar dan prosedur perusahaan dengan meninggalkan kepribadiannya. Dan mereka harus memperlakukan dan memahami orang lain dengan kelebihan dan kelemahan masing-masing, untuk mengatasi konflik yang timbul dalam organisasi.

Hal ini memang ditegaskan oleh *Littauer* dalam bukunya *Personality Puzzle*, yaitu : Penyesuaian diri dengan rekan kerja merupakan keahlian yang semakin penting. (*Littauer 1997:27*) Sebuah *survey* yang mengejutkan mengungkapkan bahwa responden sebagai majikan memilih karyawan, sebagai berikut: 84% responden termasuk memilih karyawan dengan keahlian antar pribadi yang baik dan 40% termasuk memilih karyawan dengan pendidikan dan pengalaman (*Majalah Executive Female*, Mei/Juni 1991, halaman 12).

Hal ini membuktikan bahwa pemahaman perbedaan kepribadian penting dalam Kafe Bromo, tetapi bukan suatu hal yang membatasi seorang manajer dalam menilai sesuai tidaknya menjadi seorang karyawan Kafe Bromo.

Konflik antar-pribadi merupakan konflik yang muncul diantara satu orang dengan orang lainnya. Setiap manusia memiliki kebutuhan dasar psikologis dimana ketika diganggu secara otomatis akan mengakibatkan sebuah konflik. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah kebutuhan untuk dihargai dan diperlakukan sebagai

seorang pribadi; kebutuhan memiliki sejumlah kontrol; kebutuhan memiliki harga diri; kebutuhan menjadi pribadi yang konsisten.

Bagaimana seorang individu menanggulangi konflik internal akan menentukan apakah konflik antar-pribadi bisa secara efektif mereka atasi. Konflik tidak bisa diatasi secara eksternal sampai seseorang bisa mengontrol diri sendiri secara internal. Hal ini dapat menciptakan kenyataan bahwa konflik tidak selalu merupakan hal yang buruk atau destruktif, melainkan memberkan sejumlah keuntungan baik bagi pribadi-pribadi yang terlibat dalam konflik tersebut maupun organisasi jika konflik bisa teratasi dengan tepat (Philip Morris, *Resolving Business Conflict*, 2003).

Secara realita dalam Kafe Bromo restoran, semua karyawan juga pernah mengalami konflik dalam organisasi/lingkungan kerja, seperti kesalah-pahaman (*misunderstanding*); perbedaan dalam cara, prinsip dan strategi kerja yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama; dan ada juga yang bermasalah akibat hal pekerjaan, bukan masalah yang pribadi atau personal.

Setiap karyawan berusaha untuk merespon/menghadapi konflik dengan strategi menang-menang dan berusaha untuk tidak terbebani oleh konflik yang sedang dihadapi namun menghadapinya dengan kekeluargaan, mengikuti prosedur dengan menyampaikan kepada atasan apabila masalah tersebut besar atau tidak dapat diselesaikan tanpa campur tangan pihak ketiga. Mereka memperlihatkan keterbukaan dalam merespon konflik dan konsekuensi yang akan mereka tanggung dengan dasar untuk tujuan bersama dan menguntungkan bagi semua pihak.

Ciri-ciri atau watak tersebut cenderung mencerminkan orang-orang dengan kepribadian dasar *Plegmatis yang Damai* lebih besar daripada ciri kepribadian yang lain, karena karyawan kafe Bromo adalah orang-orang yang fleksibel, damai, bisa menjadi pendengar yang baik dan lebih menyukai untuk menghindari konflik.

Pada Kafe Bromo, banyak karyawan yang berprofil kepribadian *Phlegmatis yang Damai*. Hal ini terlihat jelas karena dalam restoran, konflik timbul tetapi jarang yang sampai pada tahap pertentangan atau permusuhan, karena para karyawan biasanya lebih banyak bertindak fleksibel dan menghindari terjadinya konflik. Mereka lebih memilih untuk membiarkannya dan berpikir akan selesai dengan sendirinya oleh

berjalannya waktu serta belajar untuk memahami orang lain sebagai suatu kekuatan dan kelemahan (perbedaan) yang merupakan keunikan dari masing-masing pribadi. Tetapi tidak menutup kemungkinan, mereka membicarakan konflik tersebut dan menyelesaikan secara kekeluargaan atau mencari solusi yang terbaik bagi pihak-pihak yang bersangkutan, yang sering disebut *win-win solution*. Oleh karena itulah komunikasi sangat penting dalam penyelesaian masalah di lingkungan organisasi.

Apapun perbedaan yang timbul dalam organisasi baik kepribadian antar karyawan maupun konflik yang terjadi, semuanya dibentengi atau dibatasi oleh peraturan perusahaan dan dikembangkan secara positif melalui pelatihan/*training* yang diadakan untuk memotivasi kerja karyawan baik keahlian, pengetahuan maupun kekuatan dan kelemahan masing-masing individu. Dan untuk selanjutnya, tergantung dari kesadaran masing-masing karyawan dalam mengimplementasikan dalam lingkungan organisasinya.

Littauer dengan bukunya "*Personality Puzzle*" mengungkapkan tentang pekerjaan atau lowongan kerja yang paling cocok untuk individu pada tiap-tiap ciri-ciri kepribadian yang dimilikinya. Dengan pengertian bahwa orang-orang dengan ciri-ciri tertentu yang paling tepat bekerja dalam bidang tertentu, tapi itu semua bukan merupakan sesuatu yang eksak atau tidak dapat diubah. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mencari karyawan baru yang sesuai dengan bidangnya dan menguntungkan bagi perusahaan.

Orang dengan kepribadian *Sanguinis yang Populer*, lebih tepat untuk ditempatkan di depan dan akan bisa menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, seperti dalam perjalanan, kesempatan untuk bertemu dengan orang lain, pekerjaan yang bervariasi, jadwal yang fleksibel, kontak pribadi dengan orang-orang yang mempesona, bicara di telepon.

Orang *Koleris yang Kuat* paling suka memimpin atau menguasai situasi dalam organisasi, agresif, kepribadian yang dinamis; sehingga mereka lebih cocok untuk diberi kesempatan untuk kemajuan cepat, tantangan yang luar biasa, perusahaan yang berkembang pesat, kedudukan otonom, tidak pernah membosankan, menjadi bos diri sendiri.

Sedangkan orang *Melankolis yang Sempurna* dengan ciri khas terorganisir dan sadar perincian, selalu rapi, pemikir keras, menyelesaikan proyek pada waktunya, serius tentang bisnis; maka mereka akan lebih berhasil dengan pekerjaan yang tidak terganggu, kantor pribadi, peralatan yang berseni dan suasana intelek.

Dan watak terakhir, orang dengan *Phlegmatis yang Damai* dengan ketenangan dan serba berimbang dan tidak akan menimbulkan kesulitan. Orang-orang ini unggul sebagai penengah, pekerjaan dengan tekanan rendah dan rutinitas yang mapan, berada dalam lingkungan yang menyenangkan dan santai. Mereka bisa menyesuaikan diri dengan orang lain dengan mudah, fleksibel dan yang terpenting adalah anggota-anggota tim yang berharga.