

LAMPIRAN 1

KATA PENGANTAR

Saya mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Kristen Maranatha Bandung sedang melakukan penelitian mengenai model kompetensi pada level *middle managers* di Hotel “X” Kota Bandung.

Kuesioner ini berisikan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian yang saya lakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun model kompetensi yang digunakan oleh karyawan pada level *middle managers* di Hotel “X” Kota Bandung.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kami mohon kesediaan Saudara untuk meluangkan sedikit waktu untuk mengisi kuesioner ini. Data yang diperoleh nantinya akan sangat berguna bagi penelitian yang saya lakukan. Harapan saya, kuesioner ini dapat diisi dengan sebenar-benarnya. Identitas Saudara ataupun jawaban Saudara akan kami rahasiakan.

Atas kesediaan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

No : _____

KUESIONER MODEL KOMPETENSI PADA LEVEL *MIDDLE MANAGERS*

Dalam kuesioner ini disajikan 133 pernyataan yang menggambarkan berbagai kegiatan dalam menjalankan pekerjaan sebagai *manager*.

Saudara diminta untuk memilih jawaban yang tersedia di lajur pertama yaitu kolom **Frekuensi** dengan memberi tanda silang pada salah satu dari lima alternatif jawaban sebagai berikut :

- a. Beri tanda silang pada kolom **Sangat Sering (SS)** jika kegiatan tersebut seringkali dilakukan dan diutamakan dalam pekerjaan Saudara.
- b. Beri tanda silang pada kolom **Sering (S)** jika kegiatan tersebut sering dilakukan dalam pekerjaan Saudara.
- c. Beri tanda silang pada kolom **Kadang-Kadang (KK)** jika kegiatan tersebut sesekali dilakukan dalam pekerjaan Saudara.
- d. Beri tanda silang pada kolom **Jarang (JRG)** jika kegiatan tersebut hampir jarang dilakukan dalam pekerjaan Saudara.
- e. Beri tanda silang pada kolom **Tidak Pernah (TPR)** jika kegiatan tersebut tidak pernah dilakukan dalam pekerjaan Saudara.

Kemudian Saudara diminta untuk memilih jawaban yang tersedia di lajur ke dua yaitu kolom **Tingkat Kepentingan** dengan memberi tanda silang pada salah satu dari lima alternatif jawaban sebagai berikut :

- a. Beri tanda silang pada kolom **Sangat Penting (SP)** jika kegiatan tersebut selalu menjadi prioritas dan diutamakan dalam pekerjaan Saudara.
- b. Beri tanda silang pada kolom **Penting (P)** jika kegiatan tersebut menjadi prioritas dalam pekerjaan Saudara.
- c. Beri tanda silang pada kolom **Cukup Penting (CP)** jika kegiatan tersebut hanya sesekali menjadi prioritas dalam pekerjaan Saudara.

- d. Beri tanda silang pada kolom **Kurang Penting (KP)** jika kegiatan tersebut kurang menjadi prioritas dalam pekerjaan Saudara.
- e. Beri tanda silang pada kolom **Tidak Penting (TP)** jika kegiatan tersebut tidak menjadi prioritas ketika Saudara melakukan pekerjaan.

Tidak ada jawaban yang salah. Jawaban yang diminta adalah yang menggambarkan diri Saudara ketika sedang menjalankan peran/pekerjaan sebagai *manager*.

Terima kasih atas kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner ini dan Selamat Bekerja.

Peneliti.

Data Pribadi

- 1. Nama Lengkap :
- 2. Tempat, Tanggal Lahir :
- 3. Usia :
- 4. Jenis Kelamin :
- 5. Status Perkawinan : Menikah / Belum Menikah
- 6. Pendidikan Terakhir :
- 7. Jabatan :
- 8. Masa Jabatan :
- 9. Pengalaman Kerja :

(mohon dituliskan pengalam bekerja sebelum dan pada saat bekerja di *Ardjuna Boutique Hotel and Spa*)

- 10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

Lampiran 2

Hasil Skoring Model Kompetensi *Middle Managers* Berdasarkan Item

S	Leadership								Analysis								Customer Service Orientation							
	14	35	74	77	97	114	jml	rata2	6	29	46	50	90	103	jml	rata2	17	40	55	75	117	jml	rata2	
1	6	7	7	7	5	6	38	6,3	7	7	2	5	5	5	31	5,2	7	7	7	7	7	35	7,0	
2	6	6	7	6	4	4	33	5,5	6	7	6	6	7	1	33	5,5	5	7	6	4	7	29	5,8	
3	5	5	6	5	5	3	29	4,8	5	5	5	3	5	6	29	4,8	4	3	4	0	6	17	3,4	
4	5	6	6	5	5	3	30	5,0	7	7	5	3	5	5	32	5,3	6	7	6	7	7	33	6,6	
5	5	4	5	5	4	5	28	4,7	5	5	4	4	5	3	26	4,3	3	5	5	4	5	22	4,4	
6	4	4	4	4	4	5	25	4,2	5	5	3	5	3	5	26	4,3	4	4	3	2	5	18	3,6	
jml	31	32	35	32	27	26	183	5,1	35	36	25	26	30	25	177	4,9	29	33	31	24	37	154	5,1	
rata-rata	5,2	5,3	5,8	5,3	4,5	4,3	30,5	5,1	5,8	6,0	4,2	4,3	5,0	4,2	29,5	4,9	4,8	5,5	5,2	4,0	6,2	25,7	5,1	

S	Planning and Organizing								Oral Communication								Control							
	5	28	89	102	126	130	131	jml	rata2	16	38	62	78	116	jml	rata2	7	30	69	104	jml	rata2		
1	6	6	5	7	6	5	7	42	6,0	6	5	7	5	7	30	6,0	5	7	7	7	26	6,5		
2	6	6	6	6	4	2	6	36	5,1	4	6	6	6	7	29	5,8	7	7	7	5	26	6,5		
3	5	5	3	6	4	2	4	29	4,1	4	4	5	5	5	23	4,6	5	5	5	6	21	5,3		
4	7	7	5	7	5	3	5	39	5,6	5	5	5	6	5	26	5,2	6	7	7	5	25	6,3		
5	5	4	4	4	5	2	5	29	4,1	5	5	5	5	5	25	5,0	5	5	5	5	20	5,0		
6	7	5	5	6	4	2	5	34	4,9	6	4	7	4	4	25	5	5	5	6	5	21	5,3		
jml	36	33	28	36	28	16	32	209	5,0	30	29	35	31	33	158	5,3	33	36	37	33	139	5,8		
rata-rata	6,0	5,5	4,7	6,0	4,7	2,7	5,3	34,8	5,0	5,0	4,8	5,8	5,2	5,5	26,3	5,3	5,5	6,0	6,2	5,5	23,2	5,8		

S	Organizational Vision							Sales Ability					Decisiveness					
	12	33	72	107	112	132	jml	rata2	11	106	111	jml	rata2	19	63	119	jml	rata2
1	4	5	7	7	6	5	34	5,7	5	6	7	18	6,0	6	2	5	13	4,3
2	7	5	6	5	4	4	31	5,2	7	6	4	17	5,7	0	4	6	10	3,3
3	6	5	5	4	4	5	29	4,8	5	5	4	14	4,7	1	1	6	8	2,7
4	5	4	7	5	5	5	31	5,2	5	5	6	16	5,3	3	4	6	13	4,3
5	4	4	5	4	3	3	23	3,8	3	5	5	13	4,3	1	3	3	7	2,3
6	4	5	5	5	5	5	29	4,8	7	5	5	17	5,7	5	3	6	14	4,7
jml	30	28	35	30	27	27	177	4,9	32	32	31	95	5,3	16	17	32	65	3,6
rata-rata	5,0	4,7	5,8	5,0	4,5	4,5	29,5	4,9	5,3	5,3	5,2	15,8	5,3	2,7	2,8	5,3	10,8	3,6

S	Delegation						Initiative								Oral Presentation					
	20	60	94	120	jml	rata2	9	31	51	70	92	109	jml	rata2	15	37	54	115	jml	rata2
1	2	6	7	5	20	5,0	5	5	6	4	4	7	31	5,2	5	5	7	5	22	5,5
2	2	7	6	4	19	4,8	6	7	6	5	4	6	34	5,7	6	6	6	3	21	5,3
3	5	6	5	5	21	5,3	5	3	4	3	3	6	24	4,0	5	3	4	2	14	3,5
4	3	5	5	5	18	4,5	7	6	4	7	2	5	31	5,2	5	5	6	5	21	5,3
5	5	4	3	4	16	4,0	4	3	4	4	2	4	21	3,5	4	3	5	4	16	4,0
6	5	7	5	5	22	5,5	4	5	5	6	5	5	30	5	2	4	3	5	14	3,5
jml	22	35	31	28	116	4,0	31	29	29	29	20	33	171	4,8	27	26	31	24	108	4,5
rata-rata	3,7	5,8	5,2	4,7	19,3	4,8	5,2	4,8	4,8	4,8	3,3	5,5	28,5	4,8	4,5	4,3	5,2	4,0	18,0	4,5

S	Developing Organizational Talent										Adaptability							
	10	32	52	95	105	110	128	133	jml	rata2	2	26	44	66	83	99	jml	rata2
1	7	6	5	6	6	5	7	7	49	6,1	6	7	6	7	5	6	37	6,2
2	7	7	6	6	6	6	7	7	52	6,5	7	5	6	4	6	6	34	5,7
3	5	5	3	3	5	5	6	6	38	4,8	7	6	5	2	5	5	30	5,0
4	7	6	5	5	3	5	5	5	41	5,1	7	6	5	6	0	5	29	4,8
5	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4,6	6	5	5	5	4	4	29	4,8
6	6	6	5	7	5	4	5	6	44	5,5	5	4	5	5	4	5	28	4,7
jml	37	35	28	32	30	29	34	36	261	5,4	38	33	32	29	24	31	187	5,2
rata-rata	6,2	5,8	4,7	5,3	5,0	4,8	5,7	6,0	43,5	5,4	6,3	5,5	5,3	4,8	4,0	5,2	31,2	5,2

S	Written Communication						Tolerance for Stress											
	18	41	57	118	jml	rata2	21	43	48	58	64	80	87	121	129	jml	rata2	
1	4	5	5	6	20	5,0	6	7	5	4	3	1	2	3	4	35	3,9	
2	5	6	6	6	23	5,8	5	7	5	5	3	6	4	4	4	43	4,8	
3	5	5	5	6	21	5,3	5	6	5	4	4	1	1	1	1	28	3,1	
4	6	6	5	7	24	6,0	3	5	5	6	4	4	3	1	1	32	3,6	
5	3	6	5	4	18	4,5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	31	3,4	
6	5	6	7	6	24	6	6	6	2	7	6	3	2	5	5	42	4,7	
jml	28	34	33	35	130	5,4	30	36	25	29	23	18	15	17	18	211	3,9	
rata-rata	4,7	5,7	5,5	5,8	21,7	5,4	5,0	6,0	4,2	4,8	3,8	3,0	2,5	2,8	3,0	35,2	3,9	

S	Ability to Learn					Impact					Sensitivity									
	8	91	108	jml	rata2	22	122	125	jml	rata2	3	27	45	49	67	85	100	127	Jml	rata2
1	4	5	7	16	5,3	3	4	7	14	4,7	5	5	7	5	5	5	5	5	42	5,3
2	6	6	5	17	5,7	5	4	6	15	5,0	7	7	7	6	6	6	5	5	49	6,1
3	3	4	5	12	4,0	5	1	5	11	3,7	5	5	6	5	4	5	5	7	42	5,3
4	6	3	5	14	4,7	3	5	5	13	4,3	7	5	3	5	5	4	5	5	39	4,9
5	4	5	5	14	4,7	1	5	3	9	3,0	6	5	5	3	4	4	3	5	35	4,4
6	3	4	5	12	4	5	3	6	14	4,7	7	7	3	7	3	4	5	5	41	5,1
jml	26	27	32	85	4,7	22	22	32	76	4,2	37	34	31	31	27	28	28	32	248	5,2
rata-rata	4,3	4,5	5,3	14,2	4,7	3,7	3,7	5,3	12,7	4,2	6,2	5,7	5,2	5,2	4,5	4,7	4,7	5,3	41,3	5,2

S	Negotiation				Technical/Prof.Knowledge						Entrepreneursial				Judgement					
	23	123	Jml	rata2	1	25	65	98	jml	rata2	4	68	101	jml	rata2	24	81	124	jml	rata2
1	7	6	13	6,5	7	7	0	4	18	4,5	7	7	6	20	6,7	7	7	1	15	5,0
2	6	3	9	4,5	5	6	4	6	21	5,3	7	5	4	16	5,3	6	5	3	14	4,7
3	5	5	10	5,0	7	3	3	3	16	4,0	6	4	5	15	5,0	3	0	4	7	2,3
4	3	5	8	4,0	6	6	6	5	23	5,8	7	7	5	19	6,3	5	6	5	16	5,3
5	3	5	8	4,0	7	4	5	4	20	5,0	5	5	5	15	5,0	6	5	5	16	5,3
6	5	6	11	5,5	7	4	3	5	19	4,8	5	3	6	14	4,67	3	4	6	13	4,3
jml	29	30	59	4,9	39	30	21	27	117	4,9	37	31	31	99	5,5	30	27	24	81	4,5
rata-rata	4,8	5,0	9,8	4,9	6,5	5,0	3,5	4,5	19,5	4,9	6,2	5,2	5,2	16,5	5,5	5,0	4,5	4,0	13,5	4,5

S	Job Motivation																						
	13	34	36	39	42	47	53	56	59	61	71	73	76	79	82	84	86	88	93	96	113	jml	rata2
1	5	0	7	6	5	6	7	5	2	7	6	6	7	3	7	7	7	5	5	5	0	108	5,1
2	6	0	6	5	6	6	6	6	5	7	1	6	4	4	6	4	5	6	6	0	0	95	4,5
3	4	1	7	3	5	5	5	3	4	6	3	5	7	0	5	2	4	5	5	0	0	79	3,8
4	4	3	5	5	7	5	6	5	6	5	5	7	5	4	6	2	5	5	5	1	3	99	4,7
5	6	3	4	3	4	2	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	1	1	81	3,9
6	6	5	7	6	5	2	5	2	4	5	2	6	0	5	6	3	6	4	6	4	4	93	4,4
jml	31	12	36	28	32	26	34	26	26	35	20	34	27	20	35	21	31	30	32	11	8	555	4,3
rata-rata	5,2	2,0	6,0	4,7	5,3	4,3	5,7	4,3	4,3	5,8	3,3	5,7	4,5	3,3	5,8	3,5	5,2	5,0	5,3	1,8	1,3	92,5	4,4

Lampiran 3

Competency Based Interview

Career Path

1. Pendidikan terakhir adalah.....(d disesuaikan dengan latar belakang pendidikan terakhir *interviewee*), apakah ada rencana untuk melanjutkan sekolah kembali untuk mendukung pekerjaan di masa yang akan datang?
2. (Apabila memiliki pengalaman kerja yang beragam)
Saudara memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak, dan berada pada posisi yang berbeda-beda, bagaimana cara saudara selama ini menyesuaikan antara kemampuan diri, latar belakang pendidikan, dengan pekerjaan yang berbeda-beda tersebut?
3. Tolong ceritakan bagaimana sampai akhirnya mendapatkan pekerjaan sebagai(jabatan saat ini) di hotel ini?
4. Apakah saudara memiliki tujuan lain, atau rencana lain di masa yang akan datang?

Job Responsibilities

1. Pekerjaan saudara saat ini adalah sebagai(jabatan saat ini).
Kepada siapakah saudara berkewajiban melaporkan pekerjaan saudara?
Kemudian siapakah yang harus berkewajiban melapor kepada saudara?
2. Sebagai.....(jabatan saat ini), apakah yang menjadi tugas utama (job description) saudara?
Apakah yang menjadi kewajiban sebagai(jabatan saat ini)?
(pekerjaan seperti apa yang biasa saudara lakukan sehari-hari, dalam seminggu, ataupun dalam setahun?)

3. Bisakah saudara memilih salah satu tugas atau kewajiban saudara yang dianggap penting, dan kemudian tolong jelaskan secara spesifik bagaimana cara saudara menanganinya.

Behavioral Events

1. Saat ini saya ingin mengetahui contoh yang lengkap mengenai hal-hal yang saudara lakukan dalam pekerjaan saudara. Bisakah saudara memikirkan/menceritakan situasi yang spesifik dalam pekerjaan saudara, dimana situasi tersebut berjalan dengan lancar/efektif.
 - Situasinya seperti apa?
 - Siapa sajakah yang terlibat?
 - Apa yang saudara **pikirkan, rasakan, dan lakukan** dalam situasi tersebut?
 - Apa yang sebenarnya saudara lakukan/katakan?
 - Bagaimanakah hasilnya? Apa yang terjadi?

Characteristics Needed to Do the Job

1. Menurut saudara, karakteristik, pengetahuan, *skill* atau *abilities* apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan saudara?
2. Apabila saudara merekrut atau men-training orang lain untuk melakukan pekerjaan saudara, apakah yang saudara cari dalam diri orang lain tersebut?

Lampiran 4

Hasil Wawancara dan *JOB DESCRIPTION FRONT OFFICE MANAGER*

Data Pribadi

1. Nama (inisial) : A.S
2. Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 24 Juni 1972
3. Usia : 34 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : Menikah / ~~Belum Menikah~~
6. Pendidikan Terakhir : STPB DIII, F&B Dept.
7. Jabatan : *Front Office Manager*
8. Masa Jabatan : 1 tahun
9. Pengalaman Kerja :

Tempat Bekerja	Jabatan
▪ Holland American Lines (HAL)	Dining Room
▪ Grand Aquila Hotel – Bandung	Supervisor Receptionist
▪ PT. Amesta Graphiz (SICPA CORP)	Human Resources Departement
▪ Hotel Taman Sari – Sukabumi	Supervisor F.O Marketing
▪ Hotel Pangrango – Sukabumi	Room Division Manager
▪ Bilique Hotel, Balcony Dine & Wine	Asst. Marketing Manager
▪ The Ardjuna Boutique Hotel & Spa	Front Office Manager

10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

- LPKIA (Basic Program Course)
- LIKMI (Aplikasi Bisnis)
- BBC (Grammar and Conversation)
- Safety Lifeboat at Sea (HAL)

Jabatan : Front Office Manager

Atasan : General Manager

Job Description	Kompetensi
TANGGUNG JAWAB	
a. Secara Umum	
1. Mewakili manajemen dalam berhubungan secara langsung dengan para klien.	customer service orientation
2. Menjaga hubungan yang baik dengan seluruh departement dan untuk menyelesaikan semua potensi kesalahpahaman.	leadership
3. Bekerja secara dekat dengan seluruh bagian front office dalam meraih dan menjaga standard maksimal dan melakukan koordinasi tingkat tinggi dalam pelayanan jasa kepada tamu untuk kenyamanan dan kebetahan para tamu.	sensitivity, leadership
4. Dapat menjawab semua kebutuhan mengenai fasilitas-fasilitas, jasa dan informasi-informasi lainnya. Memastikan pada waktu bersamaan bahwa para pekerja mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan untuk dapat berlaku hal yang sama.	oral communication
5. Mengambil bagian dalam diskusi departemen, mengembangkan dan merekomendasikan sebuah keuntungan operasional untuk meningkatkan standar pelayanan, efisiensi, pendapatan dan pengurangan dalam biaya.	initiative
6. Mengawasi aktivitas departemen secara keseluruhan.	control
7. Membantu departemen concierge pada saat dibutuhkan.	organizational vision

8. Mengobservasi dan menerapkan semua prosedur dan kebijakan dan memastikan semuanya diimplementasikan.	control
9. Mengobservasi instruksi-intruksi dari office supervisor.	control
b. Administrasi	
1. Membantu <i>manager front office</i> dalam menyiapkan laporan peramalan/perkiraan.	organizational vision
2. Terbiasa dengan semua laporan harian, jadwal produksi dan distribusi. Memastikan perencanaan distribusi secara berkesinambungan sesuai dengan rancangan tanggung jawab pihak yang sudah didelegasi.	control
3. Mengawasi aktifitas kerja para staff dan mendelegasikan kewajiban-kewajiban kepada resepsionis. Menjaga supervisi secara keseluruhan.	control
4. Mengatur jadwal dan atau menyetujui hari libur dan menyimpan aplikasi(termasuk cuti medis).	planning and organizing
5. Menggerakkan karyawan secara efektif untuk memastikan jangkauan yang cukup dan produktivitas yang tinggi.	control, developing organizational talent
6. Menjadi contoh dalam kebersihan dan sopan santun.	impact
7. Bertanggung jawab untuk menyebabkan dan memimpin training program yang sedang berlangsung. Mengorganisasi dan atau berpartisipasi dalam program-program yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas, komitmen staff dan untuk kepuasan pekerja.	leadership, developing organizational talent
8. Mengorganisir perputaran pekerja dan keputusan.	planning and organizing

9. Mengorganisir pelatihan pekerjaan secara periodik.	developing organizational talent
10. Memastikan bahwa seluruh staff mencapai standar operasional, kesesuaian dengan peraturan untuk menjadi contoh kepada seluruh staff.	control
11. Memastikan standar disiplin yang tinggi dan profesionalitas terjaga diantara para staff sesuai dengan ekspektasi hotel yang tinggi	control
12. Menjaga buku tamu, buku pesan, dan menggagaskan penyimpanan data yang serupa dan perawatan pada bagian dibawah pengawasan.	enterpreneursial insight
13. Menyiapkan laporan-laporan yang tak terduga, kecelakaan, kehilangan /kerusakan atas perseorangan dan properti milik hotel.	written communication
14. Tanggap terhadap hal-hal yang terlewat, buletin blacklist termasuk buletin kredit card. Memastikan tindakan yang dilakukan para staff sesuai dan layak.	control
15. Mengorganisir dan melacak kebutuhan requisisi dan berkordinasi dengan front office secretary dalam hal penggantian.	planning and organizing, analysis
c. Staff	
1. Menjaga standarisasi jadwal kepegawaian, laporan, dan mengontrol kehadiran staff dan disiplin serta mengambil tindakan yang layak berkaitan dengan ketidaksesuaian dengan acuan tertulis dalam konsultasi dengan front office manajer.	control, decisiveness
2. Memastikan moral yang tinggi dan semangat diantara anggota staff dengan melatih cara pengambilan	leadership

keputusan, motivasi, dan seni dari mendengarkan dan memberikan nasehat. Pemberian perintah lebih dihargai dengan cara seperti ini.	
3. Mengidentifikasi potensi kelemahan dari bawahan dan merekomendasikan tindakan yang lebih baik.	analysis, developing organizational talent
4. Memastikan bahwa semua perlengkapan dijaga dengan baik oleh seluruh staff.	entrepreneursial insight
d. Guest Service	
1. Berdedikasi untuk menyambut sebanyak mungkin tamu yang datang, melakukan peran sebagai tuan rumah.	customer service orientation
2. Tetap terhubung dengan seluruh aktivitas yang ada di dalam hotel, daerah sekitar, dan di dalam kota, membuat catatan lapangan sebagai referensi. Secara konstan menyesuaikan dan menyebarkan secara luas informasi tersebut kepada para bawahan.	oral communication
3. Membuat diri sendiri siap sedia untuk melayani para tamu untuk menyediakan informasi yang akurat kepada mereka	initiative
4. Meneruskan kemungkinan pelayanan yang terbaik kepada tamu untuk memastikan mereka memiliki kemungkinan terbesar untuk tinggal.	customer service orientation
5. Mendelegasikan jadwal kerja staff dalam berhubungan dengan para tamu untuk bertindak sesuai dengan prosedur dalam masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan dengan para tamu.	delegation, planning and organizing
6. Memerlihatkan kamar dan mengorganisir tour hotel.	planning and organizing

HASIL WAWANCARA

A.S adalah seorang *Front Office manager* yang telah bekerja di *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa* selama 1 tahun. Pendidikan terakhir A.S adalah STPB DIII, jurusan *F&B Departement*. Sebelumnya A.S kuliah di dua perguruan tinggi di kota Bandung dan mengambil jurusan *programmer* serta aplikasi bisnis. Hingga saat ini A.S belum mempunyai rencana untuk melanjutkan kembali pendidikannya, tetapi walaupun kesempatan itu ada A.S akan melanjutkan pendidikan dengan berfokus pada *Hotel Management*.

Sebelum A.S bekerja di *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa*, A.S memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak dan berada pada jabatan yang berbeda-beda. A.S berpendapat bahwa adaptasi dalam pekerjaan bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan, tetapi bagaimana melihat kesempatan dan tantangan yang ada dalam pekerjaan tersebut. Jejak karir A.S dimulai dari bekerja di kapal pesiar, kemudian mulai bekerja di hotel, setelah itu pindah untuk bekerja di perusahaan bisnis industri percetakan dan kemudian kembali bekerja di hotel. Untuk rencana kedepan, A.S memilih untuk tidak terus bekerja di hotel karena A.S ingin menjadi seorang wiraswasta yang memiliki bisnis percetakan yang telah A.S pelajari di pekerjaan sebelumnya.

Sebagai *Front Office Manager*, A.S berkewajiban melaporkan segala macam hal mengenai pekerjaan yang berkaitan dengan departemen *Front office* kepada *General Manager* dan *Operational Manager*. Selain itu, A.S memiliki *Duty Manager* dan *Supervisor* yang bertugas untuk melaporkan seluruh aktivitas yang terjadi di

departemen *Front office* kepada *Front Office Manager*. A.S mengatakan bahwa tugas utama dari seorang *Front Office Manager* adalah sebagai representatif manajemen untuk menjaga potensi pelanggan jasa (*customer*). Bagaimana cara untuk berkomunikasi dengan tamu, bagaimana cara agar tamu bisa datang kembali, bagaimana agar bisa mendatangkan tamu untuk datang dan menginap disini, dsb. Selain itu, *general control* untuk segala kegiatan operasional di *front office*; menghadiri setiap meeting, briefing atau training, merupakan bagian dari tugas utama seorang *Front Office Manager*.

Pekerjaan harian *Front Office Manager* misalnya adalah melihat *control revenue*, *forecast*, dan sebagian kecil *staffing*. Dalam situasi kerja yang kritis, misalnya apabila terjadi protes dari tamu, *Front Office Manager* akan menganalisa terlebih dahulu masalah yang terjadi, apakah masalah tersebut dikarenakan oleh staff ataupun sistem. Setelah itu baru kemudian diberikan penjelasan kepada tamu dan melakukan permintaan maaf sambil dicari solusi dan titik temu dari permasalahan tersebut.

Dalam mengarahkan bawahan, A.S lebih mengutamakan tindakan preventif. A.S mengutamakan *policy* atau aturan dimana bawahan harus tunduk kepada aturan, sehingga A.S tidak harus selalu memberitahukan bawahannya. A.S selalu mengumpulkan informasi mengenai apa yang menjadi permasalahan dalam Departemen *Front Office*, dengan mengklasifikasi apakah *Job Assignment*-nya, *Job preparation*-nya atau *Standarisasi operation*-nya yang menjadi masalah. Setelah diklasifikasikan, A.S membuat suatu *training program* yang dilakukan sebulan dua

kali atau tiga kali. A.S selalu berusaha untuk mengingatkan bawahan mengenai prosedur-prosedur penting yang dilakukan dalam pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan. Misalnya kesalahan dalam memasukkan data, maka akhirnya akan membuat kesalahan juga pada data statistik. Selain dilakukan training, A.S setiap hari mengadakan *briefing* dalam usaha untuk mengarahkan bawahan. *Briefing* dilakukan setiap hari, 15 menit sebelum jadwal pergantian *shift* kerja dan kemudian *handling over* dari *shift* sebelumnya ke *shift* selanjutnya. Dalam kegiatan *briefing* tersebut, bawahan diminta untuk membaca panduan *LockBook* sehingga karyawan yang berganti *shift* kerja mengetahui informasi dan pekerjaan apa yang harus dilakukannya.

Dalam usahanya untuk mengembangkan kemampuan bawahan, A.S melihat kemampuan bawahannya melalui cara mereka menilai pekerjaan mereka. Misalnya, ketika dilakukan suatu simulasi, maka mereka akan melihat *strength* dan *weakness* nya mereka masing-masing. Kalau mereka mampu melihat apa yang menjadi kelebihan mereka, maka akan diungkapkan melalui proses pembicaraan, sehingga bisa dilihat motivasi yang ada pada diri mereka. Apabila A.S mendapati bawahan yang melakukan kesalahan, A.S cenderung untuk memotivasi mereka dengan tidak mematikan produktivitas mereka. A.S akan tetap memberikan teguran, memanggil dan kemudian memberikan peringatan kepada mereka. Menurut A.S kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang yang bekerja di bagian *front office* adalah teknik komputer. Hal ini diperlukan karena bagian *front office* banyak menggunakan program komputer, termasuk didalamnya keahlian dalam penggunaan internet.

Dalam menjalankan tugas sebagai *manager*, apabila terdapat perubahan terhadap sistem manajemen, A.S cenderung untuk mengikuti apa yang menjadi keputusan dari manajemen. A.S akan menjalankan target yang ditetapkan semaksimal mungkin, kemudian akan melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan.

Dalam usaha untuk mengembangkan diri sebagai *manager*, A.S menginginkan adanya program *training* dari luar. Hal ini dianggap membantu untuk mengembangkan dan memberikan informasi kepada A.S mengenai hal-hal yang ia tidak ketahui sebelumnya. A.S juga berusaha untuk melakukan kunjungan ke hotel lain untuk dijadikan perbandingan dan bahan masukan bagi pengembangan produk hotel. Selain itu A.S juga sering berusaha untuk mengembangkan diri melalui membaca buku, majalah dan media internet.

Dalam mengambil keputusan, A.S akan mengambil keputusan dengan cepat dan segera selama permasalahan tersebut berada pada kapasitas-nya. Apabila masalah terjadi di departemen *front office* maka A.S akan segera mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap resikonya, sehingga bawahan tidak dibiarkan menunggu terhadap hasil keputusan. Apabila keputusan yang harus diambil berhubungan dengan departemen lain maka A.S akan melakukan konsultasi dengan pihak lain sehingga hasil keputusan akan diterima oleh seluruh pihak.

Menurut A.S, karakteristik yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan sebagai *Front Office Manager* adalah kemampuan *leadership*, ditambah juga pengetahuan yang didasarkan atas latar belakang pendidikan dan juga pengalaman. Hal-hal tersebut membuat seseorang yang bekerja menjadi paham dan mengerti akan

pekerjaan yang dilakukan, dan apa yang harus dikerjakan selanjutnya Selain itu seorang *manager* sebaiknya memiliki jiwa *hospitality* untuk bertindak dengan ramah kepada orang lain dan juga disiplin, karena dengan disiplin maka semua persiapan akan berjalan dengan lancar.

Lampiran 5

Hasil Wawancara dan *JOB DESCRIPTION HOUSEKEEPING MANAGER*

Data Pribadi

1. Nama (inisial) : A.I
2. Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 22 May 1972
3. Usia : 34 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : Menikah / ~~Belum Menikah~~
6. Pendidikan Terakhir : STPB DIII, Jurusan Tourism Management
7. Jabatan : House Keeping Manager
8. Masa Jabatan : > 2 tahun
9. Pengalaman Kerja :

Tempat Bekerja	Jabatan
▪ Horizon Hotel – Bandung	House Keeping Supervisor
▪ Sol Ellite Marbella	House Keeping Supervisor
▪ Mulya (Divisi Factory)	House Keeping Manager
▪ Istana Group (BEC)	House Keeping Manager
▪ The Majesty Apartement	House Keeping Manager
▪ The Ardjuna Boutique Hotel & Spa	House Keeping Manager

10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

- House Keeping Management
- Seminar HIKA
- Dll

Jabatan : House Keeping Manager

Atasan : General Manager

Job Description	Kompetensi
Tugas – tugas dan Tanggung Jawab	
1. Memantau aktifitas di <i>floor, public area</i> dan <i>laundry</i>	Control
2. <i>Interview</i> kebutuhan staffing dan training	Analysis
3. Pengaturan <i>working schedule</i>	Planning and Organizing
4. Penilaian karyawan, melakukan pengecekan kualitas kerja, evaluasi kerja dan melakukan perbaikan	Leadership, Control
5. Menangani <i>guest complaints</i>	Customer Service Orientation
6. Melakukan kontrol permintaan barang, pakaian dan kebutuhan lainnya	Control
7. Melakukan kontrol setiap hari kesemua area : <i>Rooms facilities</i> dan pastikan kebersihan sudah sesuai dengan standar	Control
8. Memonitoring produk-produk baru untuk keperluan <i>Housekeeping</i>	Enterpreneursial Insight
9. Melakukan pembinaan kepada semua staff <i>Housekeeping</i>	Developing Organizational Talent
10. Melaksanakan inventori secara rutin dan melakukan evaluasi	Control
11. Menetapkan perjanjian kerja dengan penyuplai kebutuhan <i>rooms</i> dan <i>public area</i>	Impact
12. Memastikan semua aktifitas pemeliharaan kebersihan berjalan dengan baik dan penggunaan alat kerja	Technical

(vacuums, washing machines, parfum sprayers di setiap departemen) berfungsi sebagaimana mestinya	
13. Melakukan pengawasan bahwa SOP, kebijakan perusahaan ataupun departemen dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Control

HASIL WAWANCARA

A.I adalah seorang *House Keeping Manager* di *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa* dan telah bekerja selama lebih dari dua tahun. A.I mempunyai latar belakang pendidikan dengan belajar di STPB DIII, Jurusan Tourism Management. A.I berencana untuk melengkapi pendidikannya dengan melanjutkan kembali pendidikan di bidang ekonomi, baik manajemen ataupun akuntansi. Untuk kedepannya, A.I akan terus bekerja di bidang jasa pariwisata dengan berusaha untuk mencapai posisi sebagai *operational manager* atau *general manager* dan juga berencana untuk mengembangkan bisnis sampingan yang selama ini dikerjakan oleh A.I.

Pada awal karirnya, A.I bekerja di Divisi Pabrik Mulya Group dan kemudian beralih untuk bekerja di perusahaan Istana Group selama kurang lebih dua setengah tahun. Karena dirasakan bahwa pekerjaan terakhir tidak begitu sesuai dengan pendidikan yang dimiliki A.I, maka A.I memutuskan untuk pindah dan kemudian bekerja pada salah satu Group Aquilla (Bandung 8) dan menjadi salah satu konsultan di The Majesty. Tidak lama setelah itu A.I pindah dan kemudian bekerja sebagai *house keeping manager* di *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa*.

Sebagai *House Keeping Manager*, A.I bertugas untuk melaporkan seluruh kegiatan dan aktivitas yang terjadi di Departemen House Keeping kepada *General Manager* dan *Operational Manager*. Hal ini berpengaruh kepada cara pengambilan keputusan, dimana A.I akan mengambil keputusan yang cukup besar dengan berdiskusi dengan *General Manager* dan *Operational Manager*, dan akan mengambil keputusan berdasarkan diri sendiri dengan berdiskusi dengan *supervisor* atau bawahan apabila menghadapi permasalahan yang bersifat intern. A.I memiliki *supervisor* dan bagian administrasi yang berkewajiban memberikan laporan kepada *House Keeping Manager* dan juga bagian *operational intern housekeeping* untuk memberikan laporan mengenai aktivitas di departemen *house keeping*.

Tugas dan kewajiban utama *House Keeping Manager* adalah bertanggung jawab terhadap kebersihan seluruh bagian hotel, baik *public area*, kamar maupun *office-office*. Disamping tanggung jawab untuk menjalankan pekerjaan, A.I juga bertanggung jawab atas *budget*, yaitu perencanaan biaya yang akan dikeluarkan selama satu tahun oleh departemen *House Keeping*. Biasanya perencanaan biaya selama satu tahun tersebut diminta pada awal tahun yang dibuat oleh A.I sebagai *budget* tahunan.

Menurut A.I, *karakteristik*, *skill* dan *knowledge* yang dibutuhkan untuk menempati jabatan sebagai *House Keeping Manager* adalah misalnya kemampuan dalam hal *managerial*, *supervisi* dan *leadership*. Hal tersebut harus dipelajari dan dikuasai sehingga mampu untuk diajarkan kepada bawahan.

Dalam menjalani perannya sebagai *manager*, A.I sering melakukan kontrol terhadap kinerja bawahannya. A.I mengutamakan kualitas kerja dari bawahannya sehingga akan menilai hasil kerja bawahan berdasarkan kebersihan, kerapian dan kesesuaian dengan standar yang sudah A.I tetapkan, ditambah juga dengan pengetahuan yang dimiliki oleh bawahan. A.I menuntut bawahan untuk selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang sudah ada, kecuali apabila hotel sedang menghadapi tamu dan aktivitas yang banyak. Dalam keadaan dimana hotel sedang sibuk, bawahan sering sekali melakukan kelalaian dalam menjalankan tugas, misalnya lupa dalam menyimpan shampo atau korek, dsb. Untuk meminimalisir kesalahan tersebut, maka *manager* dengan *supervisor* perlu melakukan pemeriksaan kembali tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

Dalam usaha untuk mengembangkan kemampuan bawahan, A.I selalu melakukan *briefing* setiap hari pada pukul 15.00, dimana waktu tersebut merupakan jadwal pergantian *shift* kerja. Selain itu, A.I sering melaksanakan training *knowledge* dan training *skill* yang biasa dilakukan sebanyak dua kali dalam seminggu. Menurut A.I hal tersebut bermanfaat bagi perkembangan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas. A.I juga sering memberikan panduan kepada bawahannya baik secara tertulis (terdapat dalam *system of procedure*) ataupun lisan, apabila A.I mendapati bawahannya kurang terampil dalam bekerja, misalnya memperlihatkan bagaimana cara membersihkan kaca apabila A.I mendapati ada kaca yang masih terlihat kurang bersih.

Sebagai *manager* yang bertanggungjawab atas seluruh kebersihan hotel, seorang *House Keeping Manager* sering mendapatkan *complaint* atau teguran dari pengguna jasa hotel, misalnya mengenai kamar mandi yang bau atau mengenai kamar yang harus dibersihkan, dsb. Dalam hal ini, *House Keeping Manager* akan bertindak dengan menemui pengguna jasa tersebut, mencoba untuk menemukan masalahnya dan mencari solusinya. Setelah itu *House Keeping Manager* akan segera melakukan permintaan maaf atas kesalahan dan memberikan pelayanan yang lebih baik lagi.

House Keeping Manager merasakan tekanan dalam pekerjaan apabila dihadapkan pada situasi dimana jumlah pengguna jasa yang menginap tidak sebanding atau lebih banyak dibandingkan dengan jumlah bawahan (*room boy*) yang bertugas untuk membersihkan kamar. Dalam hal ini, *House Keeping Manager* akan langsung turut serta dalam melakukan pekerjaan yang pada aturannya dikerjakan oleh bawahan, seperti menggosok gelas dan membersihkan tempat tidur.

Dalam memelihara efektivitas kerja, A.I biasanya membuat sebuah *action plan* yang akan membantunya untuk mengetahui apa yang harus ia kerjakan dan untuk meminimalisasi waktu dalam pekerjaan. Dengan membuat *action plan* maka membuat rencana yang sudah dibuat menjadi lebih efektif untuk dilaksanakan, misalnya rencana untuk membuat *budgeting*, membuat *monthly report*, ataupun membuat *appraisal* bawahan menjadi terlaksana dengan baik.

Dalam usaha untuk mengembangkan diri, A.I memilih untuk membaca buku, mengikuti kegiatan dalam organisasi IHKA (*Indonesian House Keeper Assosiation*) se-Bandung ataupun mengikuti seminar. Dengan mengikuti kegiatan di IHKA, A.I

sering bertukar informasi, bertukar pikiran serta menambah wawasan dengan sesama *House Keeping Manager* yang berasal dari berbagai hotel di kota Bandung.

A.I sering memberikan ide, cara ataupun program baru untuk dilaksanakan dalam pekerjaan. Misalnya ketika A.I mendapatkan informasi atau masukan mengenai cara baru dalam membersihkan noda di karpet, maka A.I akan langsung memberitahukan hal tersebut kepada bawahannya (*supervisor* dan bawahan), kemudian akan memberikan informasi tersebut kepada atasan.

Lampiran 5

Hasil Wawancara dan *JOB DESCRIPTION FINANCIAL MANAGER*

Data Pribadi

1. Nama (inisial) : A.M
2. Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 15 Juli 1967
3. Usia : 40 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : Menikah / ~~Belum Menikah~~
6. Pendidikan Terakhir : DIII Jurusan Tehnik Bangunan
7. Jabatan : Financial Controller
8. Masa Jabatan : 2,5 tahun
9. Pengalaman Kerja :

Tempat Bekerja	Jabatan
Hotel Papandayan – Bandung	Restaurant cashier
Hotel Papandayan – Bandung	Supervisor cashier
Hotel Papandayan – Bandung	Cashier front office
Hotel Papandayan – Bandung	Night auditor
Hotel Papandayan– Bandung	Account receivable
Hotel Cempaka – Jakarta	Income auditor
Grand Aquilla -- Bandung	Income auditor
Grand Aquilla – Bandung	Book Keeper
Suiss Bell – Banjarmasin	Financial Controller
The Ardjuna Boutique Hotel & Spa	Financial Controller

10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

- Training P3B (Prinsip-Prinsip Pelayanan yang Baik)
- Training Team Bulding
- Training dan Kursus di bidang Akuntansi

Jabatan : Financial Controller

Atasan : General Manager

Job Description	Kompetensi
TUGAS POKOK	
a. Ruang Lingkup	
1. Melaksanakan koordinasi pengelolaan akuntansi dengan berpedoman kepada hukum atau peraturan pemerintah, prosedur dan kebijakan hotel.	Job Motivation
2. Melaksanakan pembinaan administrasi akuntansi.	Developing Organizational Talent
3. Bertanggung jawab atas perumusan dan pelaksanaan pencatatan, klasifikasi dan resume data akunting.	Job motivation
b. Uraian Tugas	
1. Menyusun rancangan anggaran perusahaan dan mengawasi kebenaran realisasinya	Planning and organizing, control
2. Mengawasi pencatatan dan penyajian data keuangan dan harta perusahaan	control
3. Melakukan <i>trend analysis</i> data keuangan	Analysis
4. Mengawasi pelaksanaan pengendalian biaya	Control
5. Meneliti kredibilitas peminta kredit	Analysis
6. Menyetujui dan mengawasi pelaksanaan pembelanjaan rutin untuk operasional bagian akunting	Control
7. Memeriksa <i>Accounts Receivable Aged Trial Balance</i>	Control
8. Memeriksa <i>Voucher Payable</i> dan <i>Voucher Payable</i>	Control

<i>Trial Balance</i>	
9. Memeriksa <i>Food & Beverage Weekly Report</i>	Control
10. Memeriksa Pencatatan; klasifikasi dan resume data yang dibuat oleh seksi di bawah pengawasannya	Control
11. Memeriksa dan menyetujui daftar <i>salary & wages</i> yang dibuat oleh bawahannya	Control
12. Memeriksa lalu-lintas <i>foreign exchange currency</i>	Control
13. Membuat Cheque untuk <i>Accounts Payable</i> yang harus dibayar dan menyetujui pembayaran dalam jumlah yang ditentukan oleh manajemen	Technical
14. Menandatangani <i>Accounts Receivable Invoice</i> dan analisis " <i>over due accounts</i> "	Analysis
15. Menandatangani <i>Purchase requisition</i> dan <i>Store Requisition</i> keperluan departemen akunting	-
16. Merumuskan penyusunan tarif bersama-sama dengan departemen lainnya	Organizational vision
17. Mengatur jadwal kerja dan menilai penampilan kerja staf akunting	Planning and Organizing, Leadership
18. Merumuskan program pengembangan staf akunting	Developing Organizational Talent
19. Menyelenggarakan meeting untuk department akunting.	Planning and Organizing
20. Menghadiri rapat manajemen secara periodik	Oral Communication
21. Menyiapkan laporan rugi/laba beserta risalahnya secara periodik	Written Communication
22. Membukukan seluruh <i>Journal, Special Journal</i> dan <i>General Journal</i> serta <i>Adjusment Journal</i>	Job Motivation

23. Menyusun <i>Worksheet</i> bulanan	Planning and Organizing
24. Mengatur penyimpanan dokumen transaksi	Job Motivation
25. Melaksanakan Property Control dan pencatatannya	Written communication
26. Menyiapkan Neraca Perusahaan beserta risalahnya secara periodik	Written communication
27. Membantu General Manager dalam mengatur strategi keuangan	Organizational vision
28. Membina suasana lingkungan kerja yang sehat	Sensitivity
TANGGUNG JAWAB	
a. Produk Kelancaran dan ketepatan data Laporan Keuangan dan Harta kekayaan Hotel.	Adaptability
b. Peralatan Officer Equipment; Computer; Mesin Hitung.	Technical
c. Operasional Koordinasi dan pengawasan Department Akunting.	Control
d. Keuangan Pengelolaan uang tunai dan uang deposito hotel di Bank.	Control
e. Hubungan kerja <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Food & Beverage Manager:</i> Dalam hal pembelanjaan; <i>cost & expenses</i>; operasional <i>Cashier</i>. ▪ <i>Front office Manager:</i> Dalam hal <i>cost & expenses</i>; operasional <i>Cashier</i> 	Organizational Vision

HASIL WAWANCARA

A.M adalah seorang *Financial Controller* yang berlatar belakang pendidikan DIII Teknik Bangunan, dan telah bekerja di *Ardjuna Boutique Hotel and Spa* selama dua setengah tahun. Dalam waktu dekat ini, A.M berencana untuk melanjutkan kembali pendidikannya menjadi S1 dengan mengambil program *extension* dan mengambil jurusan ekonomi yang diharapkan dapat mendukung pekerjaan A.M di bagian *finance*.

Awal karir A.M dimulai ketika A.M selesai melaksanakan program DIII Teknik Bangunan dan kemudian bekerja pada suatu proyek pembangunan Hotel Papandayan pada tahun 1988. Setelah hotel tersebut selesai, A.M ditawarkan untuk bekerja di hotel tersebut dan memulai karirnya sebagai *cashier restaurant* kemudian selang beberapa bulan naik jabatan sebagai *supervisor cashier* dan merangkap juga sebagai *cashier front office* dan selang empat bulan kemudian naik jabatan menjadi *night auditor*. Bekerja sebagai *night auditor* membuat A.M lebih banyak belajar dan mengetahui lebih banyak hal mengenai masalah keuangan. Setelah itu A.M menjadi *account receivable* yang bertugas untuk mengatur masalah kredit dan hutang-piutang. A.M memutuskan untuk pindah kerja ke hotel lain dan pernah memiliki pengalaman sebagai *income audit*, *book keeper*, *accountant* kemudian akhirnya saat ini menjadi *financial controller*.

Posisi sebagai *financial controller* di The Ardjuna Boutique Hotel and Spa, membuat A.M harus melaporkan seluruh aktivitas dan kegiatan *accounting* dan *finance* kepada *General Manager* dan *Operational Manager*. A.M memiliki bawahan

yang juga harus melaporkan aktivitas dan kegiatan *accounting* dan *finance* diantaranya *chief acoounting*, *income audit*, *account receivable*, *general cashier*. Tugas dan kewajiban utama dari seorang *financial controller* adalah membawahi dan mengontrol keuangan perusahaan dengan sisi *accounting*-nya. *Financial controller* lebih mengutamakan analisa dalam menjalani pekerjaannya, sedangkan aktivitas operasional lebih banyak dilakukan oleh *chief acoounting*. Analisa yang dilakukan oleh seorang *Financial controller* misalnya adalah analisa pengeluaran keuangan perusahaan. Seorang *Financial controller* harus menyesuaikan pengeluaran dengan pendapatan yang diterima oleh hotel, sehingga harus menyusun skala prioritas mengenai biaya perlengkapan dan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh hotel. Seorang *Financial controller* bertugas untuk membuat laporan *financial statement* yang akan diberikan kepada atasan, hal tersebut berisi laporan mengenai neraca perusahaan yang dilengkapi dengan catatan keuntungan dan kerugian yang dialami oleh perusahaan.

Dalam menjalankan peran sebagai atasan, A.M selalu meminta bawahannya untuk membuat laporan mengenai apa yang mereka telah kerjakan. Misalkan *income audit* diminta untuk membuat *daily sales report*, *account receivable* diminta untuk membuat *aging report*, berdasarkan laporan tersebut maka A.M sekaligus juga melakukan kontrol terhadap bawahannya. Dalam usaha untuk mengembangkan bawahannya, A.M cenderung untuk tidak pernah mengadakan training kepada bawahan secara keseluruhan dan serempak, karena A.M lebih memilih untuk melatih bawahan secara perorangan pada saat bawahannya sedang melakukan pekerjaan yang bersangkutan.

Sebagai *Financial controller* yang bertugas untuk mengurus masalah keuangan perusahaan, dalam melakukan pekerjaannya A.M banyak berhubungan dengan bagian ataupun departemen lain dalam perusahaan. Misalnya hubungan dengan bagian *food and beverage (kitchen)* dalam hal biaya pengeluaran untuk makanan, ataupun dengan bagian *front office* dalam hal biaya pemasukan dari penjualan kamar hotel. Dalam bekerja, seorang *Financial controller* jarang memiliki kesempatan untuk bertemu langsung dengan pengguna jasa, karena hal tersebut lebih banyak berhubungan dengan *account receivable* misalnya dalam hal permasalahan hutang-piutang dan keluhan-keluhan lainnya.

Dalam hal perencanaan dan pengorganisasian, seorang *Financial controller* bertugas untuk membuat anggaran tahunan perusahaan yang berasal dari seluruh departemen hotel. *Financial controller* bertanggung jawab atas seluruh pencatatan pengeluaran dan pemasukan keuangan hotel, termasuk pengeluaran dan pemasukan yang berasal dari seluruh departemen.

Hal terberat yang dirasakan seorang *financial controller* dalam menjalani pekerjaannya adalah dimana ketika hotel memerlukan banyak pengeluaran uang dan kebutuhan, sedangkan uang yang dimiliki perusahaan tidak mencukupi untuk memenuhi semua kebutuhan yang ada, hal ini menyebabkan seorang *financial controller* menjadi bingung dan harus berusaha keras untuk mengatur pendapatan dan pengeluaran keuangan perusahaan. Dalam menghadapi hal ini, bagian *finance* bekoordinasi dengan departemen *Sales* dan *Marketing* dalam upayanya untuk

menarik tamu untuk menginap di hotel tersebut, ataupun berusaha untuk mengulur tenggat waktu tagihan yang harus dibayarkan.

Karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang *financial controller* menurut A.M adalah pendidikan formal, misalkan pendidikan di bidang ekonomi dan yang lebih diutamakan adalah pengalaman bekerja di hotel pada bidang yang sama, yaitu *accounting* dan *finance*.

Lampiran 7

Hasil Wawancara dan *JOB DESCRIPTION FOOD and BEVERAGE MANAGER*

Data Pribadi

1. Nama (inisial) : K.B.B
2. Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 9 Februari 1979
3. Usia : 28 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : ~~Menikah~~ / Belum Menikah
6. Pendidikan Terakhir : DIII Perhotelan, Bali
7. Jabatan : Food & Beverage Manager
8. Masa Jabatan : 4 tahun
9. Pengalaman Kerja :

Tempat Bekerja	Jabatan
▪ Pondok Bali Hotel	Waiter
▪ Villa Seri - Bali	Captain Waiter
▪ Le Meridien - Bali	Captain Waiter
▪ Holiday Inn Hotel - Bali	Captain Bar Waiter
▪ Holland Cruise Line	Cabin Steward & Bush Boy
▪ Hard Rock Hotel - Bali	Bar Supervisor
▪ Dafish Restaurant & Bar - Bali	Operation Manager
▪ The Ardjuna Boutique Hotel & Spa	Food & Beverage Manager

10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

- Table Manner – English Conversation
- Decoy System – Banquet Operating
- Cruiseship Training
- Leadership Training – Mentality Oriented
- Up-Selling System

Jabatan : Food and Beverage Manager

Atasan : General Manager

Job Description	Kompetensi
a. Tugas – tugas :	
1. Mengkoordinasi dan mengontrol aktivitas dari Restaurant, Bar, Karaoke, dan Banquet operation outlet	Control
2. Memelihara Reception dan standar kualitas servis sebagaimana didefinisikan oleh kebijaksanaan Hotel dan Food & Beverage	Control
3. Menghadiri dan berkontribusi di dalam rapat/ pertemuan mingguan Food & Beverage	Oral communication
4. Memimpin pertemuan F&B	Oral communication
5. Memeriksa permintaan konsumen, special atau VIP agar dapat terakomodasi	Control
6. Melakukan inspeksi-inspeksi kebersihan di semua area F&B outlet	Control
7. Memastikan penyajian “buffet” (jika ada)	Control
8. Memastikan dan mengontrol pengaturan light & sound system di setiap outlet	Control
9. Mengontrol secara konsisten kelayakan suara di F&B outlet sesuai dengan volume yang diinginkan oleh para tamu	Control
10. Mengontrol kebersihan dan penampilan dari F&B staff	Control
11. Membantu RM/ GM dalam menjalankan misinya di lapangan yang ditugaskan oleh manajemen hotel	Organizational vision
12. Berusaha semaksimal mungkin secara konstan dalam hal peningkatan pendapatan dan pengembangan bisnis	Adaptability
13. Berpartisipasi dalam pengkoordinasian dan	Control

pengawasan outlet-outlet tersebut	
14. Berpartisipasi dalam rapat dan pertemuan food & beverage setiap pagi	Oral communication
15. Berpartisipasi dalam persiapan mingguan dalam hal pencaanangan mingguan	Planning and organizing
16. Menerapkan pengukuran yang tepat untuk meningkatkan pengaturan biaya, pengeluaran pegawai dan tagihan	Planning and organizing
17. Membantu RM/ GM dalam hal persiapan anggaran	Planning and organizing
18. Memastikan bahwa standar kualitas hotel telah diterapkan dan sesuai setiap saat	Control
19. Memastikan setiap partisipasi on-site manajer dalam hal pengontrolan kualitas servis, penerimaan, servis, dekorasi, dan atmosfer di beragam outlet	Control
20. Berpartisipasi secara aktif dalam memastikan bahwa pelayanan (services) sudah dijalankan secara benar setiap saat	Control
21. Membuat masukan-masukan yang untuk meningkatkan kualitas dari pelayanan (service)	Initiative
b. Tanggung Jawab :	
1. Menerapkan dan memastikan aplikasi prosedur standar Hotel berdasarkan kebijakan F&B departemen	Control
2. Membuat jadwal kerja dan memastikan training disiplin karyawan dengan bantuan dari RM/GM	Planning and organizing, developing organizational talent
3. Memastikan bahwa seluruh staff yang berada dibawah pengawasan paham terhadap peraturan yang ditetapkan	Control

4. Menerapkan dan memastikan aplikasi prosedur dan regulasi memperhatikan kesehatan dan keselamatan	Control
5. Memastikan bahwa semua materi dan peralatan dapat dipakai dan digunakan dengan benar	Control
6. Memastikan bahwa semua peraturan yang berkaitan dengan ordering dan billing dapat diterima	Control
7. Berpartisipasi dalam mempersiapkan budget dari departemen	Planning and organizing
8. Mengikuti instruksi dari RM/GM, berkaitan dengan pengontrolan cost, personal expenses dan charges	Control
9. Membuat usulan untuk meningkatkan keuntungan outlet	Initiative
10. Menjaga keefektifan relasi karyawan F&B	Leadership
11. Memimpin dibawah orientasi RM/GM, <i>job appraisal</i> dan pelatihan untuk memastikan produktifitas dan keefektifan kerja karyawan	Developing organizational talent
12. Bekerja sesuai dengan tugas, menangani proyek khusus apabila ditugaskan	Adaptability
13. Mengambil tindakan secara personal apabila menghadapi masalah mendadak	Decisiveness
14. Berpartisipasi dalam membuat perencanaan menu	Initiative
15. Membuat usulan kepada RM/GM untuk meningkatkan kualitas pelayanan	Initiative
16. Berpartisipasi dalam meningkatkan rencana strategi	Initiative
17. Fleksibel terhadap perubahan dalam kompetisi dan pasar	Adaptability
18. Memberikan perhatian terhadap komentar dan saran klien, secara cepat melakukan perbaikan dan melaporkan kepada RM/GM	Customer service orientation
19. Menanggapi complain dan komentar klien	Customer service

	orientation
20. Menjaga hubungan baik dengan klien	Customer service orientation
21. Bersikap profesional dan efisien dalam menghadapi tamu	Customer service orientation
22. Secara aktif mempromosikan fasilitas hotel dan F&B outlets	Persuasiveness
23. Bekerja sama dengan Sales & Marketing departemen untuk mempromosikan fasilitas hotel dan menjual sebanyak mungkin menu, breakfast buffets dan berbagai macam promosi F&B	Organizational vision
24. Merencanakan training skill dan cross training program	planning and organizing
25. Membuat usulan untuk memperbaiki kesalahan dan perbedaan	Initiative
26. Mempersiapkan, mengontrol, dan mengulas SOP yang disesuaikan dengan perubahan	Control
27. Melakukan evaluasi karyawan dalam kesesuaiannya dengan kebijakan hotel	Leadership

HASIL WAWANCARA

K.B.B adalah seorang *Food and Beverage Manager The Ardjuna Boutique Hotel and Spa* dan telah bekerja selama empat tahun. K.B.B berlatar belakang pendidikan DIII Sekolah Tinggi Pariwisata di Bali jurusan *Food and Beverage management*. Untuk lebih mendukung karir di masa yang akan datang, K.B.B berencana untuk melanjutkan kembali pendidikannya pada bidang *management accounting* atau hubungan Internasional.

Awal karir K.B.B dimulai di Bali ketika ia bekerja sebagai pelayan di sebuah hotel di Bali. Berkat keterampilan, usaha serta kerja kerasnya K.B.B bisa meraih

kesuksesan di Bali hingga menjadi seorang *Operational Manager*. Dikarenakan bisnis perhotelan Bali menjadi sepi karena tragedi Bom Bali I, maka K.B.B memutuskan untuk pindah ke kota Bandung dan mulai bekerja di *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa*. Untuk rencana kedepan, K.B.B berencana untuk tetap bekerja di dunia perhotelan dan menggapai cita-citanya menjadi seorang *General Manager*.

Sebagai *Food and Beverage Manager (FBM)*, K.B.B berkewajiban untuk melapor kepada *Operational Manager* dan juga *General Manager*. *FBM* melaporkan setiap *daily report*, termasuk didalamnya apa yang terjadi di departemen *F&B*, komentar dari para pengguna jasa, apa yang telah departemen *F&B* hasilkan, termasuk jumlah pendapatan harian. Untuk laporan mingguan, K.B.B melaporkan seluruh aktivitas yang terjadi dalam *morning briefing* dimana kemajuan yang telah dicapai dan rencana yang akan dijalankan oleh departemen *F&B* akan dijelaskan pada *briefing* tersebut. Laporan bulanan yang diserahkan kepada *GM* berbentuk laporan hasil pendapatan dari departemen *F&B*. Seorang *FBM* memiliki *supervisor* yang bertugas untuk memberikan laporan mengenai aktivitas yang terjadi di departemen *F&B*, termasuk didalamnya laporan mengenai masalah yang terdapat pada karyawan.

Yang menjadi tugas dan kewajiban utama dari seorang *FBM* diantaranya adalah membantu manajemen untuk mendapatkan keuntungan melalui penjualan makanan dan minuman, bertanggungjawab untuk mengontrol biaya pengeluaran *FBM* supaya tidak naik, mengontrol *revenue* sesuai dengan target, mengontrol sumber daya manusia sesuai dengan pekerjaan dan sesuai dengan apa yang harus dikerjakan. *FBM* juga memiliki tugas untuk mengontrol kelengkapan, mengontrol *banquet*, mengontrol karaoke,

memberikan training, membuat suatu menu baru dan bekerjasama dengan marketing untuk mendatangkan tamu.

Sebagai *FBM*, K.B.B harus menguasai kemampuan dalam berbagai bidang, misalnya kemampuan dalam memasak, membuat minuman (*mixing beverage*), *F&B Service* ataupun kemampuan dalam menangani *billing/cashier*. Hal ini dibutuhkan misalnya apabila hotel sedang dikunjungi banyak tamu dan tenaga yang tersedia kurang mampu untuk memenuhi semua kebutuhan tamu sehingga tidak bisa bekerja secara cepat.

Dalam bekerja, K.B.B memiliki jadwal kegiatan yang terencana dan terorganisir. K.B.B memiliki jadwal rutin setiap hari untuk melakukan inspeksi, melakukan rapat ataupun rencana untuk men-training karyawan. Cara K.B.B dalam mengembangkan kompetensi anak buah salah satunya adalah dengan mengadakan *employee of the month* pada departemen *F&B*. Hal ini dimaksudkan untuk lebih memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan kompetensi mereka dalam bekerja. K.B.B juga biasanya mengadakan *cross training* dengan hotel lain, hal ini bertujuan supaya karyawan merasa tidak bosan, mampu untuk melihat suasana kerja di hotel lain, dan mampu untuk meningkatkan motivasi mereka. Training juga dilakukan oleh K.B.B secara personal dan langsung kepada bawahan, misalnya dalam hal bagaimana untuk melayani tamu yang berasal dari luar negeri, bagaimana untuk menghasilkan produk makanan yang lezat tetapi dengan cepat, dsb.

Sebagai *FBM*, K.B.B sangat peduli dan mengutamakan kepuasan tamu, terutama kepuasan tamu dalam hal makanan. K.B.B selalu menyempatkan diri untuk bertanya ataupun berbincang dengan tamu yang sedang makan di restaurant hotel, hanya sekedar untuk mendapatkan saran dan masukan dari tamu hotel tersebut. Dalam menghadapi

keluhan yang datang dari tamu hotel, K.B.B biasanya akan membiarkan *waiter* ataupun *supervisor area* untuk menangani masalah yang terjadi, hal ini dilakukan supaya bawahan menjadi merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Dalam berperan sebagai pemimpin, sangat penting untuk mempertahankan efektivitas kerja dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Misalnya hotel dihadapkan pada suatu perubahan yang menyebabkan restaurant harus menurunkan harga dalam rangka menarik jumlah tamu sebanyak-banyaknya. Apabila keputusan yang dibuat oleh manajemen tersebut memiliki dampak dan tujuan yang baik, maka sebagai *middle manager* harus mengikuti keputusan yang telah dibuat oleh atasan, sehingga *middle manager* dapat menyampaikan keputusan yang telah dibuat kepada bawahan sehingga keputusan yang dibuat dapat diterima dengan baik oleh seluruh pihak.

Karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi *Food and Beverage Manager* menurut K.B.B adalah *strong leadership, strong motivation, good knowledge* untuk segala jenis produk dan *service* (mulai dari *preparation* sampai *closing* berjalan dengan baik), ilmu pengetahuan dan pengalaman.

Lampiran 8

Hasil Wawancara dan *JOB DESCRIPTION DIRECTOR of SALES*

Data Pribadi

1. Nama (inisial) : S
2. Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 24 Oktober 1968
3. Usia : 38 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : Menikah / ~~Belum Menikah~~
6. Pendidikan Terakhir : DII International College Bandung
S1 Management Accounting- Universitas
Terbuka(UNPAD)
7. Jabatan : Director of Sales
8. Masa Jabatan : 4 bulan
9. Pengalaman Kerja :

Tempat Bekerja	Jabatan
▪ Mandarin Hotel – Jakarta	Cook
▪ Lembah Hijau Puncak – Jakarta	Cook
▪ Hotel Santika – Bandung	Receptionist
▪ Batam View Beach Resort	General Cashier
▪ Nagaya Plaza Hotel	Front Office Supervisor
▪ Chedi Hotel – Bandung	Asst. Front Office Manager
▪ Grand Aquila Hotel – Bandung	Asst. Front Office Manager
▪ Gumilang Sari Hotel – Bandung	Room Division Manager
▪ Tanjung Lesung – Banten	Front Office Manager
▪ Argapuri Resort Ciwidey – Bandung	General Manager
▪ Bilique Hotel Dine & Wine	Hotel Manager

▪ The Ardjuna Boutique Hotel & Spa	Director Of Sales
------------------------------------	-------------------

10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

- Kursus Bahasa (Inggris, Jepang, Perancis)
- Management & Sales Marketing Strategic
- Change Management Training
- Relationship & Partnership Training
- Budgeting & Forecasting Training
- Repackaging & Point to Sales
- Dll (Training di bidang management)

Jabatan : Director of Sales	
Atasan : General Manager	
Job Description	Kompetensi
TUGAS DAN KEWAJIBAN :	
1. Membuat strategi marketing untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan	planning and organizing, written communication
2. Membuat rencana bisnis dan anggaran untuk Departemen Sales & Marketing	planning & organizing, written communication
3. Bertanggung jawab atas pernyataan keuntungan dan kerugian dari departemen	tolerance for stress
4. Memelihara usaha bisnis dengan mengatur Tim Sales & Marketing untuk meningkatkan penghasilan dari hotel dan mencapai target hotel	adaptability, leadership
5. Membantu aktivitas sales & marketing dan berusaha bersama untuk mencapai tujuan perusahaan.	sensitivity, leadership

a. Uraian Tugas :	
1. Mempersiapkan analisis SWOT untuk berkompetisi dengan kompetitor	analysis, written communication
2. Membuat anggaran tahunan dan rencana bisnis tahunan dari departemen	planning and organizing
3. Membuat pernyataan keuntungan dan kerugian dari departemen	written communication
4. Membuat deskripsi kerja dari departemen sales & marketing	planning and organizing, written communication
5. Membuat harga tarif dan paket dengan tujuan untuk menyusun rencana penghasilan perusahaan	planning and organizing
6. Melakukan evaluasi terhadap laporan produksi dari masing-masing sales secara berkala	control
7. Melakukan pengecekan terhadap Laporan Harian Kamar (<i>Occupancy, Expected Arrival and Departure</i>)	analysis, control
8. Melakukan kontrol terhadap target penghasilan dari departemen	control
9. Memonitor aktivitas harian dari departemen sales & marketing	control
10. Membuat keputusan terhadap negosiasi yang dilakukan oleh sales dengan klien yang berhubungan dengan target bisnis dan tujuan dari departemen	decisiveness

11. Memimpin briefing harian departemen untuk membimbing aktivitas dari tim.	oral communication
12. Memimpin rapat sales mingguan untuk mengevaluasi produktivitas dan aktivitas dari masing-masing divisi dalam departemen sales & marketing	oral communication
13. Bergabung dengan pasar pariwisata baik dalam dan luar negeri (nasional & internasional)	impact
14. Membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan orang lain berkaitan dengan penjagaan image hotel	organizational vision
15. Mengikuti rapat manajemen yang telah dijadwalkan oleh perusahaan	oral communication
16. Membantu General Manager dalam membuat keputusan dengan tujuan untuk mengembangkan bisnis dan penghasilan dari hotel	decisiveness
b. Tanggung Jawab	
1. Mengatur efisiensi dan efektivitas pemakaian anggaran sesuai dengan sistem, proses dan prosedur perusahaan	planning and organizing
2. Membuat strategi dalam menerapkan rencana bisnis dan anggaran departemen, termasuk dalam : sales, penelitian/riset, promosi, negosiasi dan berhubungan dengan klien	planning and organizing, written communication
3. Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang terjadi yang berkaitan dengan kepuasan tamu	customer service orientation

4. Bertanggung jawab atas keuntungan dan kerugian dari departemen	tolerance for stress
5. Melakukan pengecekan terhadap pencarian bisnis yang dilakukan oleh masing-masing sales di departemen sales & marketing	analysis, control
6. Mengikuti tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh atasan	adaptability

HASIL WAWANCARA

S adalah seorang *Director of Sales* yang telah bekerja di *The Ardjuna Boutique hotel and Spa* selama kurang lebih empat bulan. Hingga saat ini S tidak berencana untuk melanjutkan kembali kuliahnya ke tingkat yang lebih tinggi, dan lebih memilih untuk mengikuti kegiatan training untuk lebih mengasah keterampilan dan menambah pengetahuannya di bidang jasa perhotelan.

Semasa karirnya S telah bekerja di banyak tempat dan menempati posisi yang berbeda-beda. Hal yang membuat S untuk terus bertahan bekerja di dunia perhotelan hingga mencapai jabatan sebagai *middle manager* diperolehnya karena S selalu berusaha untuk mengikuti perjalanan dunia pariwisata yang ada saat ini, kemudian S juga menginginkan hal yang dinamis untuk menggali entrepreneurship secara menyeluruh, baik itu *skill* dan *knowledge*. Menurut S perbedaan antara tipikal hotel akan membuat seorang *hotelier* (pegawai hotel) menjadi lebih kuat, bekerja keras, bervariasi, menyukai tantangan, dan lebih berani dibandingkan dengan orang yang bekerja pada satu hotel secara terus menerus. Latar belakang pekerjaan S yang sering

berpindah-pindah membuat S menjadi lebih tahu, lebih mengerti dan mengenal bagaimana bisnis hotel berjalan, bagaimana bisnis *resort hotel*, bagaimana memodifikasi *resort* dan bisnis perhotelan, dsb. S lebih memilih untuk mengenal hotel itu secara menyeluruh atau total, dan mengenali bagian-bagian dari hotel tersebut. Hal inilah yang memotivasi S untuk menduduki posisi yang paling *top* dalam management, yaitu sebagai *General Manager*.

Dalam bekerja sebagai *Director of Sales*, S berkewajiban untuk melaporkan seluruh aktivitas departemen *Sales* dan *Marketing* kepada *General Manager*. *Director of Sales* memiliki bawahan diantaranya adalah *banquet sales manager*, *sales manager*, *sales executive*, *banquet sales coordinator*, *public relation executive* yang bertugas untuk memberikan laporan secara reguler, bulanan ataupun laporan *event* tertentu kepada *Director of Sales*.

Yang menjadi tugas dan kewajiban utama dari seorang *Director of Sales* adalah “menjual”, yaitu *sales* dan *revenue target* dimana departemen *Sales* dan *Marketing* harus berusaha untuk menjual produk hotel untuk memperoleh pendapatan. Yang kedua adalah *brand image hotel* dimana departemen *Sales* dan *Marketing* harus menjadikan *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa* ini lebih maju dibandingkan dengan hotel lain.

Pekerjaan harian yang biasa dilakukan oleh seorang *Director of Sales* diantaranya adalah, menge-*check hot news* harian mengenai apa yang terjadi di Indonesia yang mungkin berpengaruh pada bisnis perhotelan, kemudian menge-*check*

jumlah *in-house guest*, *check-in/check-out* pada hari itu, kegiatan reguler yang akan dilaksanakan, biaya *room average*, jumlah *occupancy*, *event* apa yang akan berlangsung pada hari itu. Untuk pekerjaan minggun, *Director of Sales* memberikan kewajiban kepada bawahannya untuk mencari *order room reservatio* dan *event reservation (banquet reservation)*. Bawahan juga diminta untuk bergerak, melakukan promosi, memasuki dan mengenali asosiasi manapun juga diluar perusahaan dan kemudian melakukan *sales trip* dan *sales call* kepada perusahaan lain dalam usaha untuk menarik tamu-tamu dari luar. Untuk pekerjaan tahunan, Departemen Sales dan Marketing bertugas untuk membuat suatu *forecast event* yang disesuaikan dengan *budget* selama satu tahun, sehingga setiap bulan-nya hotel harus diisi dengan *event* dan program acara yang bermanfaat bagi pemasukan dana hotel.

Bekerja sebagai bagian dari *Sales and Marketing* menurut S perlu memiliki kemampuan teknis dalam hal komputer, baik menguasai internet ataupun program komputer seperti *COREL* dan *PHOTOSHOP*. Kemampuan lain yang perlu dimiliki diantaranya adalah kemampuan bahasa. Kemampuan dalam menggunakan bahasa Inggris mutlak diperlukan, selebihnya adalah kemampuan dalam berbahasa asing lain, misalnya Mandarin, Jepang dan Jerman. Kemampuan dalam bidang akunting pun cukup diperlukan, karena pekerjaan *Sales* dan *Marketing* cukup erat kaitannya dengan hitungan.

Dalam hal untuk memonitor dan melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahan, S selalu memonitor bawahannya berdasarkan *report* yang mereka buat.

Misalnya *operational direct checking on the spot, weekly report* ataupun *day report*. S akan menjadi lebih senang apabila bawahannya memiliki *planning-scheduling* seperti yang S lakukan, sehingga bawahan menjadi lebih tanggap dan siap untuk mengerjakan apa saja yang telah mereka jadwalkan sebelumnya.

Ketika berhubungan dengan pengguna jasa, seorang *Director of Sales* harus bisa menjadi orang yang *fleksibel*. Seorang *Director of Sales* harus mengetahui bagaimana cara untuk membuat tamu ataupun calon pengguna jasa menjadi terkesan terhadap produk yang ditawarkan oleh hotel. Dalam bekerja, seorang *D.O.S* lebih memperhatikan penampilan, cara bicara, *performance* dari *appearance*-nya sehingga terkesan seorang *sales marketing* akan membawa image hotel-nya. Apabila dihadapkan pada pengguna jasa yang memberikan keluhan mengenai fasilitas yang dianggap tidak sesuai dengan keinginan tamu, maka S selalu mendengarkan keluhan pengguna jasa dan mencoba untuk memberikan *complementary* standar kepada pengguna jasa. Hotel akan menyikapi keinginan dari tamu dengan disesuaikan dengan kemampuan hotel.

Karakteristik yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan sebagai *Director of Sales* menurut S adalah supel, memiliki *skill* dan *knowledge* yang sesuai dengan bidang yang ditekuni, mengutamakan hubungan dengan tamu, memiliki jiwa *entrepreneurship*, bisa membaca peluang dan waktu dan bisa menempatkan waktu dimana dia harus berada.

Lampiran 9

Hasil Wawancara dan *JOB DESCRIPTION HUMAN RESOURCES MANAGER*

Data Pribadi

1. Nama (inisial) : Y.S
2. Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 10 Februari 1955
3. Usia : 52 tahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Status Perkawinan : Menikah / ~~Belum Menikah~~
6. Pendidikan Terakhir : DIII
7. Jabatan : Human Resources Manager
8. Masa Jabatan : 1 tahun
9. Pengalaman Kerja :

Tempat Bekerja	Jabatan
▪ Grand Hotel – Lembang	Receptionist – Personnel Manager
▪ Pakunegara Hotel – Bandung	Receptionist
▪ CV. Phinisi Bagja Utama	Manager
▪ Gumilang Sari Hotel – Bandung	Personnel Manager
▪ The Ardjuna Boutique Hotel & Spa	HRM

10. Pelatihan/Training/Kursus yang pernah diikuti :

- Penataran P4 & Hubungan Industrial
- Penyuluhan Peningkatan Kesejahteraan Buruh Perusahaan-Perusahaan Swasta
- Sekolah Staf & Pimpinan Personalia tingkat muda
- Pendidikan Peraturan Perundang-Undangan Ketenagakerjaan Tingkat Kodya/Kabupaten Bandung
- Diskusi Panel Perjanjian Kerja
- Sertifikasi Pelatih Program Sapta Pesona Indonesia

- Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- Seminar Profesionalisme Sumber Daya Manusia Pariwisata menghadapi Era Globalisasi

Jabatan : Human Resource Manager	
Atasan : General Manager	
Job Description	Kompetensi
a. Ruang Lingkup	
1. Membuat pola kebijaksanaan yang meliputi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepegawaian ▪ Kesejahteraan karyawan ▪ Upah dan peraturan perusahaan 	Written Communication
b. Uraian Tugas	
1. Kepegawaian : <ul style="list-style-type: none"> a. Recruitment pegawai baru b. Bekerja sama dengan <i>General Manager</i> dalam menentukan peralatan dan fasilitas <i>locker</i> karyawan. c. Pencatatan data pegawai , cuti, promosi transfer dan pengunduran diri (<i>Personnel auditing</i>) 	Analisis Organizational Vision Planning and Organizing
2. Pengunduran diri dan pemberhentian karyawan : <ul style="list-style-type: none"> a. Menyelesaikan secara administrasi apabila seorang karyawan mengundurkan diri atau PHK. b. Khusus karyawan yang di PHK segala tata aturan disesuaikan dengan undang – undang dan peraturan perburuhan. 	- -
3. Rekreasi : Bekerja sama dengan management mengenai	Organizational Vision

masalah rekreasi.	
<p>4. Pendidikan dan Latihan :</p> <p>a. Mempersiapkan program training seluruh department bersama – sama dengan department yang lainnya dan atas persetujuan <i>General Manager</i>.</p> <p>b. Hubungan keluar dengan lembaga – lembaga terkait, mengatur pelaksanaan training siswa – siswa lembaga pendidikan bersama dengan department head lainnya.</p> <p>c. Menginformasikan kepada karyawan masalah – masalah karyawan di papan pengumuman</p>	<p>Developing Organizational Talent</p> <p>Impact</p> <p>Written Communication</p>
<p>5. Kesejahteraan :</p> <p>a. Mengatur tentang fasilitas kesehatan karyawan.</p> <p>b. Fasilitas makan karyawan.</p> <p>c. Asuransi tenaga kerja.</p> <p>d. Pengobatan karyawan.</p>	Sensitivity
<p>6. Upah dan Peraturan Perusahaan :</p> <p>a. Membuat skala penggajian atas persetujuan Managemen dan pemilik.</p> <p>b. Membuat peraturan perusahaan.</p> <p>c. Mengatur over time sesuai dengan ketentuan undang – undang.</p> <p>d. Membuat laporan karyawan yang tidak masuk bekerja karena sakit, mangkir dan izin Department Head</p>	Written Communication
<p>a. Produk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa pelaksanaan tugas – tugas operasional 	Control

<p><i>Personnel Department.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi pelaksanaan <i>operasional security</i>. • Mengawasi pelaksanaan operasional EDR. 	
<p>b. Peralatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perangkat Lunak : SOP, UU, PP • Perangkat Keras : Computer, Equipment, Material 	Technical
<p>c. Operasional</p> <p>Kelancaran pengadaan jenis barang <i>direct purchase</i> dan informasi harga pasar</p>	-

HASIL WAWANCARA

Y.S adalah seorang *Human Resources Manager* yang telah bekerja di *The Ardjuna Boutique Hotel and Spa* selama 1 tahun. Pendidikan terakhir Y.S adalah DIII bidang Administrasi Niaga di Bandung Institut, dan hingga saat ini S belum berencana untuk melanjutkan pendidikannya kembali untuk mendukung pekerjaan sebagai *Human Resources Manager*. Hingga saat ini, Y.S telah bekerja di dunia perhotelan selama kurang lebih 38 tahun lamanya.

Jejak karirs Y.S dimulai ketika ia bekerja menjadi seorang *Receptionist* di sebuah hotel yang terletak di bagian utara kota Bandung. Pada awal karirnya, Y.S dinilai cukup berpotensi untuk mengerjakan segala tugas yang diberikan oleh pimpinan hotel, sehingga Y.S sering diberikan kesempatan untuk belajar dan mencoba beberapa tugas-tugas lain yang kemudian dapat Y.S selesaikan dengan baik. Y.S juga dianggap memiliki konsep-konsep konseptual yang baik oleh pimpinan

perusahaan yang dianggap dapat memajukan perusahaan, dimana konsep-konsep tersebut diberikan Y.S pada saat diadakan pertemuan-pertemuan tertentu. Berdasarkan potensi dan hasil kerja yang dinilai baik tersebut kemudian Y.S diangkat oleh pimpinan perusahaan sebagai kepala bagian personalia. Mulai dari saat itulah Y.S banyak berkecimpung di bagian personalia atau sumber daya manusia hingga sekarang. Selain menguasai bidang sumber daya manusia atau personalia, Y.S juga banyak menguasai bidang *front office* dikarenakan pada awal karirnya Y.S bekerja sebagai receptionist di bagian *front office*, hal ini membuat Y.S cukup banyak mengetahui mengenai kegiatan operasional hotel.

Bekerja mulai dari bawah hingga mencapai posisi sebagai *manager* dan bisa bekerja dan diterima di berbagai macam hotel membuat Y.S memiliki karakteristik yang ada di dalam diri yang harus selalu dipertahankan. Y.S selalu memperhatikan kejujuran dalam bekerja dan mengutamakan kemampuan untuk bekerja dengan baik, sehingga hal itu akan membuat suatu langkah dan jejak karir yang baik yang akan berpengaruh untuk referensi kerja dan jenjang karirnya berikutnya.

Dalam menjalankan pekerjaannya, Y.S berkewajiban untuk melaporkan segala permasalahan yang terjadi di departemen *Human Resources* kepada *General Manager*. Y.S juga memperoleh laporan dari departemen-departemen lain yang berkaitan dengan SDM, misalnya tentang kegiatan penilaian dari setiap departemen ataupun program pelaksanaan training, sehingga seluruh aktivitas hotel yang berhubungan dengan kekaryawanan terangkum dalam departemen *Human Resources*.

Yang menjadi tugas pokok *Human Resources Manager* adalah bertanggung jawab untuk pengelolaan dan pengembangan SDM, menetapkan aturan dalam pekerjaan bagi karyawan, penggajian karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan bisa bekerja dengan baik dan loyal.

Dalam menjalankan pekerjaannya, *HRM* banyak berhubungan dengan penetapan kebijakan dan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Hal ini terangkum dalam sebuah laporan yang akan disampaikan kepada *General Manager* setiap bulan-nya. Pekerjaan harian yang biasa dilakukan *HRM* yang berhubungan dengan perusahaan lain misalnya korespondensi dengan pihak-pihak institusi untuk kegiatan *on the job training*, atau misalnya dengan pemerintahan yang berkaitan dengan perijinan ketenagakerjaan. Pekerjaan bulanan yang dilakukan oleh *HRM* misalnya adalah dalam pembinaan kreativitas karyawan, penghargaan *the best employee of the month*. *HRM* juga bertugas untuk memeriksa kembali sistem penggajian, memeriksa kembali atau menindaklanjuti laporan-laporan dari departemen lain, membuat program pengembangan karyawan, melakukan penge-*check*-an kontrak-kontrak kerja karyawan yang akan berakhir.

Dalam usaha untuk mengetahui kebutuhan karyawan, *HRM* biasanya menyebarkan *employee satisfaction tracking*, dimana kuesioner tersebut diharapkan dapat mengukur kepuasan karyawan terhadap kesejahteraan, suasana kerja, kondisi yang diberikan oleh perusahaan. Dalam memonitor dan melakukan kontrol terhadap bawahannya, Y.S selalu mengadakan *briefing* selama satu minggu satu kali untuk mengetahui masalah yang dialami bawahan dalam pekerjaan. Y.S juga hampir setiap

hari meluangkan waktu untuk melakukan inspeksi ke seluruh bagian hotel dalam rangka melakukan peninjauan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan.

Dalam usaha untuk mengembangkan karyawan yang berada di departemen *Human Resources*, biasanya Y.S mengadakan suatu training yang bersifat *general* atau umum sehingga seluruh karyawan bisa mengetahui informasi terbaru yang dapat digunakan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pengguna jasa. Menurut Y.S, seorang *HRM* sebaiknya memiliki inisiatif yang tinggi terutama dalam usaha untuk mengembangkan kompetensi bawahan. Seorang *HRM* harus berinisiatif untuk mengadakan program training dengan materi yang berbeda dan disesuaikan dengan tujuan pengembangan karyawan.

Dalam menjalankan peran sebagai *HRM* yang banyak berhubungan dengan kekaryawanan, maka kemampuan komunikasi baik secara tulisan ataupun lisan sangat dibutuhkan. Komunikasi dianggap penting misalnya pada saat mensosialisasikan kebijakan perusahaan kepada karyawan, memberikan training kepada karyawan, memberikan informasi melalui pengumuman secara tertulis pada papan pengumuman, dsb.

Karakteristik yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan sebagai *HRM* menurut Y.S adalah memiliki komitmen yang kuat kepada perusahaan untuk meningkatkan SDM, memiliki integritas yang tinggi, memiliki kemampuan dalam berhubungan dan berkomunikasi dengan orang lain dan juga memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidangnya (misalnya tentang peraturan UU ketenagakerjaan).

