

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pariwisata adalah perjalanan dari satu tempat ke tempat lain yang bersifat sementara yang dilakukan perorangan maupun kelompok sebagai usaha mencari keseimbangan atau keserasian dan kebahagiaan dengan lingkungan hidup dalam dimensi sosial, budaya, alam dan ilmu (H. Kodhyat, 1983:4). Industri pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam penyelenggaraan pariwisata ( Undang-Undang Pariwisata no 10 tahun 2009). Dengan begitu industri pariwisata adalah industri yang dikenal sebagai suatu usaha yang apabila dikelola dengan baik dan benar maka akan menghasilkan suatu keuntungan.

Agar suatu obyek wisata dapat dijadikan sebagai salah satu kunjungan wisata yang menarik, maka faktor yang sangat menunjang adalah kelengkapan dari sarana dan prasarana obyek wisata tersebut salah satunya adalah fasilitas penginapan atau yang sudah sering kali kita kenal dengan industri perhotelan. Perhotelan merupakan salah satu faktor yang menunjang suksesnya pariwisata karena perhotelan menyediakan layanan jasa yang diberikan kepada tamu yang singgah pada hotel tersebut.

Perhotelan dalam arti luas menurut Menteri Perhubungan yaitu suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial yang disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan berikut makan dan minum. Hotel mempunyai organisasi atau departemen yang disusun dengan tujuan untuk mencapai suatu keberhasilan hotel. Setiap departemen memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Sedikit banyaknya jumlah departemen serta anggota dari departemen tersebut tergantung dari besar kecilnya hotel itu sendiri. Sebagai salah satu hotel bintang (\*\*\*\*) di Surabaya, Singgasana Hotel Surabaya memiliki beberapa departemen diantaranya *Front Office, Food & Beverage Department, HouseKeeping, Accounting, Human Resources Department, Engineering* dan *Security*. Semua departemen saling bekerja sama serta mempunyai tugas yaitu mengolah, menyiapkan dan melayani semua kebutuhan para tamu di hotel. Di setiap departemennya memiliki *manager, supervisor*, dan *staff*. Masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab. Mereka di latih untuk bisa melayani tamu dengan sebaik-baiknya agar tamu merasa nyaman saat berada di hotel.

*Food & Beverage Department* adalah bagian dari hotel yang bertanggung jawab terhadap kebutuhan pelayanan makanan dan minuman serta kebutuhan lain yang terkait dari para tamu yang tinggal maupun yang tidak tinggal di hotel tersebut, *Food Beverage Department* dikelola secara komersial serta profesional. *Food & Beverage Department* memberikan pemasukan terbesar bagi hotel setelah penjualan kamar, karena selain melayani makan dan minum untuk tamu yang datang menginap, *Food & Beverage Department* juga melayani makan dan

minum serta kebutuhan lain yang terkait untuk tamu yang tidak menginap di hotel ini. Dalam menjalankan tugasnya *Food & Beverage Department* terbagi menjadi dua yaitu *food & beverage service* yaitu yang berhubungan langsung dengan tamu, yang terdiri dari *bar, restaurant, banquet* dan *room service*. yang kedua yaitu *food & beverage product* yang tidak berhubungan langsung dengan tamu karena harus melalui perantara pramusaji, yang terdiri dari *kitchen* dan *stewarding* sebagai penunjang semuanya dari alat-alat yang dipergunakan oleh *food & beverage product* maupun *food & beverage service*.

*Food & beverage product* dibagi menjadi beberapa bagian lagi antara lain: *main kitchen, cold kitchen, pastry* dan *bakery kitchen*, dan *butcher*. Sesuai dengan fungsinya, bagian-bagian tersebut memproduksi makanan yang berbeda-beda, mulai dari bentuk, rasa dan cara menghidangkannya. Bagian-bagian ini memproduksi makanan dan minuman mulai dari *appetizer* (makanan pembuka), *soup* (makanan yang berkuah), *main course* (makanan utama), hingga *dessert* (makanan penutup). *Food & beverage product* dituntut untuk memberikan kualitas makanan dan minuman yang terbaik dengan cara penyajian yang menarik sesuai dengan harga yang telah dikeluarkan oleh tamu untuk menikmati hasil produk yang telah mereka buat.

Di Singgasana Hotel Surabaya *Food & Beverage Department* dibagi menjadi beberapa *outlet* lagi diantaranya adalah *Restaurant* (Dharmawangsa), *Outdoor Poolside Restaurant* (Amandaru), *Pool Bar* (*Poolside Bar*), *Angsana Terrace*, *Padi Terrace*, *Room Service*, *Cake Corner*, dan *Banquet*. Pada *bar, restaurant* dan *banquet* mempunyai *waiter* dan *waitress* sebagai karyawan dan

karyawati yang mempunyai tugas dan bertanggung jawab untuk melayani kebutuhan makanan dan minuman bagi para tamu hotel secara profesional. *Waiter* dan *waitress* ini dituntut untuk memberikan pelayanan kepada tamu yang datang untuk makan dan minum semaksimal mungkin sesuai standart yang telah ditetapkan oleh pihak *Food & Beverage Departement* yang ada di Singgasana Hotel Surabaya, karena tamu yang datang bukan hanya membayar untuk sekedar makan dan minum tetapi juga mengharapkan pelayanan yang terbaik dan maksimal dari hotel.

*Restaurant* adalah suatu fasilitas yang ada di hotel yang berperan penting dalam perkembangan sebuah hotel. tujuan utama didirikannya *restaurant* yaitu untuk menunjang kebutuhan bagi para tamu yang datang untuk menginap. Awalnya *restaurant* dibuat hanya untuk memenuhi kebutuhan makan dan minum tamunya saja, seiring perkembangan waktu *restaurant* juga digunakan sebagai tempat pertemuan, acara-acara penting, pesta ulang tahun, dan masih banyak lagi. Di Singgasana Hotel Surabaya memiliki beberapa *restaurant*, beberapa *restaurant* tersebut mempunyai ciri khas masing-masing seperti, Dharmawangsa *Restaurant* yang biasa menyajikan makanan khas Indonesia, Amandaru *Outdoor Poolside Restaurant* yang menyediakan makanan *western*, Angsana *Terrace* dan Padi *Terrace* sebagai *Outdoor Restaurant* yang biasa digunakan sebagai tempat bersantai, *pool side bar* yang digunakan sebagai tempat bersantai sembari berenang dan menikmati pemandangan yang Singgasana Hotel Surabaya miliki. Hal tersebut membuktikan bahwa Singgasana Hotel Surabaya memfasilitasi tamunya dengan berbagai macam *restaurant* yang sangat nyaman yang dapat

tamu pilih sesuai dengan keinginannya. *Restaurant - restaurant* tersebut selain menyediakan menu *a'la carte* untuk tamu yang datang, *restaurant* tersebut biasanya juga menyediakan menu *buffet* untuk para tamu yang datang. Terdapat macam-macam *buffet* yang di sediakan oleh *restaurant* di Singgasana Hotel Surabaya ini, antara lain:

- *Breakfast Buffet* (buka setiap hari senin sampai jumat pukul 06.00 sampai pukul 10.30 dan pukul 06.00 sampai pukul 11.00 untuk hari sabtu dan minggu di Dharmawangsa *Restaurant*).
- *Mongolian Dinner Buffet* (buka setiap hari jumat pukul 18.00 sampai pukul 20.00 di Amandaru *Outdoor Poolside Restaurant*).
- *International Dinner Buffet* (buka setiap hari sabtu pukul 18.00 sampai 20.00 di Amandaru *Outdoor Poolside Restaurant*).

*Banquet section* pada *Food & Beverage Department* mempunyai tugas untuk menangani segala macam kegiatan pesta, pertemuan dan jamuan yang diselenggarakan secara khusus dimana pelayanannya berbeda atau terpisah dengan pelayanan yang ada di *restaurant* dan *bar*. *Banquet* adalah sarana yang tidak jauh berbeda dengan *restaurant* baik perlengkapan, peralatan serta tata saji yang disuguhkan, hanya saja *banquet* tidak menyediakan sajian secara permanen melainkan diselenggarakan setelah adanya pemesanan dari pihak penyelenggara. *Banquet* biasanya bekerja ketika hotel kedatangan tamu *group* yang ingin menginap dan mengadakan *meeting* atau *gathering* di hotel. Selain itu *banquet*

juga bertugas mempersiapkan acara-acara tertentu yang sudah dipesan oleh tamu seperti *wedding*, *birthday*, dan acara penting lainnya.

Singgasana Hotel Surabaya dikenal oleh masyarakat sebagai hotel berbintang (\*\*\*\*) yang memiliki luas hotel yang cukup luas dan sangat nyaman. Tidak sedikit tamu hotel yang kembali lagi untuk datang menginap atau hanya sekedar untuk menikmati hidangan yang ada di Singgasana Hotel Surabaya. tidak jarang tamu yang datang untuk menginap juga datang untuk mengadakan acara di hotel ini. Tamu yang datang berkelompok ini disebut “*group*” karena mereka datang dalam jumlah yang banyak dalam satu perusahaan atau komunitas. Tamu *group* biasanya datang menginap lebih dari satu malam. Seringnya mereka datang untuk mengadakan suatu acara *meeting*. Di hotel ini tidak hanya ada satu tamu *group* saja pada waktu yang sama, terkadang secara bersamaan bisa lebih dari satu tamu *group* yang datang dan mengadakan acara *meeting*. Tidak hanya *meeting* saja tamu yang ingin menyelenggarakan pernikahan dan ulang tahun di hotel ini juga cukup banyak. Hotel ini sering kali kebanjiran tamu dikarenakan acara-acara tersebut berlangsung bersamaan.

Acara yang akan diselenggarakan di Singgasana Hotel Surabaya tersebut sudah dipersiapkan minimal satu minggu sebelum acara tersebut berlangsung. Pihak *food & beverage office* telah mempersiapkan jadwal acara agar *food & beverage service* dan *banquet* dapat mempersiapkan apa-apa saja yang dibutuhkan oleh tamu sehingga pada saat acara diselenggarakan pihak *food & beverage* siap melayani tamu-tamu tersebut dengan sebaik-baiknya. Komunikasi antara *food & beverage office* dan pihak *service* maupun *banquet* harus terjalin dengan baik agar

tidak terjadi kesalahan informasi. Hal tersebut harus diperhatikan oleh semua pihak karyawan agar pada saat acara berlangsung karyawan dapat menangani tamu dengan sebaik-baiknya sehingga tidak terjadi komplain terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh pihak hotel khususnya *Food & Beverage Departement*.

*Food & Beverage Department* di Singgasana Hotel Surabaya memiliki seorang *Food & Beverage Manager*, seorang *Food & Beverage Secretary*, seorang *Bar & Restaurant Coordinator*, dan total 11 orang *waiters* dan satu orang *waitress*, *Waiters* dan *waitress* dibagi menjadi 3 *shift* dalam sehari yaitu, *morning shift*, *afternoon shift*, dan *night shift*. *Morning shift* dipercayakan kepada seorang *waiter* dan seorang *waitress* untuk *restraurant*, seorang *waiter* untuk *bar*, dan dua orang *waiter* untuk *banquet*, untuk *afternoon shift* dipercayakan oleh seorang *waiter* untuk *bar*, tiga orang *waiters* untuk *restaurant*, dan dua orang *waiters* untuk *banquet*, sedangkan *night shift* hanya satu orang *waiter* saja yang bertugas. Khusus untuk *waitress*, dikarenakan Singgasana Hotel Surabaya hanya mempunyai satu *waitress* saja maka pihak *Food & Beverage service* menempatkan satu *waitress* tersebut pada *morning shift*. Pada *morning shift*, *waiter* dan *waitress* bertugas untuk mempersiapkan dan melayani tamu yang akan menikmati makan pagi di Dharmawangsa *Restaurant*. Makan pagi di Dharmawangsa *Restaurant* ini diperuntukkan untuk tamu yang menginap di Singgasana Hotel Surabaya, tetapi tidak jarang juga tamu yang tidak menginap di hotel ini sengaja datang untuk makan pagi di Dharmawangsa *Restaurant*. *Waiters* dan *waitress* juga mempersiapkan dan melayani tamu yang akan makan siang. Persiapan tersebut dimulai dari persiapan peralatan makan untuk para tamu hingga

*restaurant* yang harus siap digunakan oleh tamu yang datang untuk makan pagi ataupun makan siang.

Makan pagi, makan siang, dan makan malam di Dharmawangsa *Restaurant* dan *Amandaru Outdoor Poolside Restaurant* bisa dengan beberapa pilihan yaitu *buffet*, *a'la carte*, dan *family style*. *Buffet* dan *family style* biasanya digunakan oleh tamu *group*, karena tamu yang memilih makan siang dengan *buffet* dan *family style* minimal 10 orang, sedangkan *a'la carte* biasanya dipilih oleh tamu individual (tamu yang tidak datang dengan *group*) atau tamu yang datang hanya untuk sekedar makan siang.

*Morning shift* bekerja dari pukul 06.00 hingga pukul 14.00, sedangkan *afternoon shift* bekerja dari pukul 14.00 hingga 22.00. *Afternoon shift* akan membantu *morning shift* untuk menyelesaikan tugas-tugasnya melayani tamu yang sedang makan siang. Selanjutnya, *afternoon shift* akan mempersiapkan apa-apa saja yang dibutuhkan untuk makan malam. Persiapan makan malam tidak jauh berbeda dengan persiapan makan pagi dan makan siang. *Waiters* harus mempersiapkan peralatan makan dan minum tamu, mempersiapkan peralatan *buffet* serta mengecek kesiapan *restaurant* untuk dapat dipergunakan tamu yang akan makan malam. *Night shift* di dalam *food & beverage service* mulai bekerja mulai pukul 22.00 hingga pukul 06.00. *Night shift* bertugas untuk mempersiapkan semua peralatan makan, seperti, *plate*, *spoon*, *fork*, *knife*, *water goblet*, mempersiapkan *buffet* untuk makan pagi, hingga kesiapan *restaurant* untuk dioperasikan kembali esok paginya. Selain mempersiapkan makan pagi, makan siang, hingga makan malam tamu, khususnya bagi *waiters* juga bertugas

sebagai *room service*. *Room service* di Singgasana Hotel Surabaya buka setiap hari 24 jam. *Room service* juga melayani pengiriman *fruit basket* untuk tamu *VIP*, *VVIP*, dan tamu *long stay*.

Sebagai hotel yang selalu ramai dikunjungi dan sering kali kebanjiran acara di setiap harinya, dan dengan minimnya tenaga kerja yang dimiliki oleh *Food & Beverage Departement* tidak membuat hotel ini kehilangan citra berbintangnya. Pelayanan yang diberikan oleh setiap karyawan di Singgasana Hotel Surabaya khususnya *waiters* dan *waitress* di *food & beverage service* tidak pernah mengecewakan tamunya. Dengan tanggap *waiters* dan *waitress* di *restaurant*, *bar* dan *banquet* melayani tamu-tamu tersebut. Tidak jarang mereka menerima kritik dari tamu tetapi kritik tersebut justru membuat kinerja karyawan-karyawan di hotel ini semakin baik.

Banyak yang telah terjadi adalah minimnya karyawan pada sebuah perusahaan terutama perusahaan jasa seperti Singgasana Hotel Surabaya ini sangat mempengaruhi kualitas perusahaan itu sendiri. Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaannya aktivitas perusahaan tidak dapat terjadi (Hasibuan, MSDM, 14;2009). Rupanya minimnya karyawan di Singgasana Hotel Surabaya khususnya pada *food & beverage departement* sudah diantisipasi oleh pihak manajemen dengan berbagai macam cara agar dalam pengoperasiannya karyawan tetap bekerja dengan baik terutama dalam melayani tamu agar tidak timbul komplain. Antisipasi awal yang dilakukan oleh *department head* khususnya pihak personalia dalam menentukan calon karyawan yaitu dengan mempertimbangkan kualitas calon karyawan sebelum

mereka dipekerjakan di *food & beverage service* Singgasana Hotel Surabaya, pihak manajemen tentu harus selektif memilih calon karyawan agar nantinya saat mereka sudah bekerja di departemen ini mereka dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan hotel. Kualitas yang dimiliki oleh para karyawan-karyawan tersebut juga harus dipertahankan oleh pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya serta karyawan itu sendiri dengan cara meningkatkan kinerja, keterampilan dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut diberikan agar karyawan selalu siap dalam bekerja sehari-hari dan melayani tamu yang datang dengan baik tanpa ada masalah sesuai dengan harapan pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya.

Antisipasi lain yang sudah dipersiapkan oleh pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya untuk mengendalikan mutu kerja karyawannya yaitu dengan program pelatihan dan pengembangan. Personalia dan *Food & Beverage Manager* yang berperan sebagai manajemen telah memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap seluruh karyawan *food & beverage service* minimal satu kali dalam satu bulan. Pelatihan tersebut diambil dari standar operasional prosedur (SOP) yang sudah dibuat oleh kepala departemen. Standar operasional prosedur di *Food & Beverage Department* ini selalu mengalami perubahan guna untuk menyesuaikan situasi dan kondisi yang sedang berlangsung di hotel, maka dibutuhkan banyak sosialisasi oleh personalia dan kepala departemen agar standart operasional tersebut dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh *waiters* dan *waitress*. Terjadinya penyesuaian perubahan standart operasional prosedur yang ada bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi

kerja karyawan, yang diharapkan pada setiap perubahan ini dapat membantu memudahkan pekerjaan seluruh karyawan *food & beverage service* agar seluruh karyawan dapat bekerja fleksibel.

Penetapan standart operasional prosedur tentu saja diikuti dengan penerapannya agar standart yang ada dapat meningkatkan kualitas kerja *waiters* dan *waitress*. Selain standart operasional prosedur, *Food & Beverage Department* juga mempunyai susunan rangkaian pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan guna memaksimalkan kualitas kerja karyawan setiap harinya. Susunan rangkaian pekerjaan ini dibuat sesuai dengan tugas masing-masing *waiters* dan *waitress*. Susunan rangkaian pekerjaan ini diharapkan dapat membantu karyawan untuk mengingat tugas-tugas penting apa saja setiap harinya yang tidak boleh dilewatkan oleh setiap karyawan. Pihak *manager* dan supervisor *Food & Beverage Department* di Singgasana Hotel Surabaya telah menerapkan *task list* (susunan pekerjaan) untuk membantu karyawannya dalam bekerja sehari-hari, agar segala aktivitas yang berlangsung sehari-hari dapat terkontrol dan berjalan dengan baik. *Task list* yang dibuat oleh menejemen berdasarkan pada *shift* dan *outlet* masing-masing di *Food & Beverage Department*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dengan banyaknya tugas sebagai seorang *waiters* dan *waitress* ini sangat dimungkinkan terjadinya kelalaian dalam bekerja. Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan dalam beberapa pertanyaan, sebagai berikut:

1. Upaya apa saja yang dilakukan oleh pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya dalam mempertahankan mutu kerja karyawan di *Food & Beverage Departement*?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan**

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini:

1. Untuk mengetahui upaya manajemen Singgasana Hotel Surabaya dalam mempertahankan mutu kerja karyawan *Food & Beverage Departement*..

#### **1.3.2 Manfaat**

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis
  - 1 Menambah wawasan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman guna untuk mempersiapkan diri untuk menghadapi dunia kerja.
  - 2 Sebagai perbandingan teori yang ada dengan praktek kerja di lapangan.
2. Bagi Singgasana Hotel Surabaya sebagai objek penelitian
  1. Sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja karyawan Singgasana Hotel Surabaya khususnya Food & Beverage Departement.

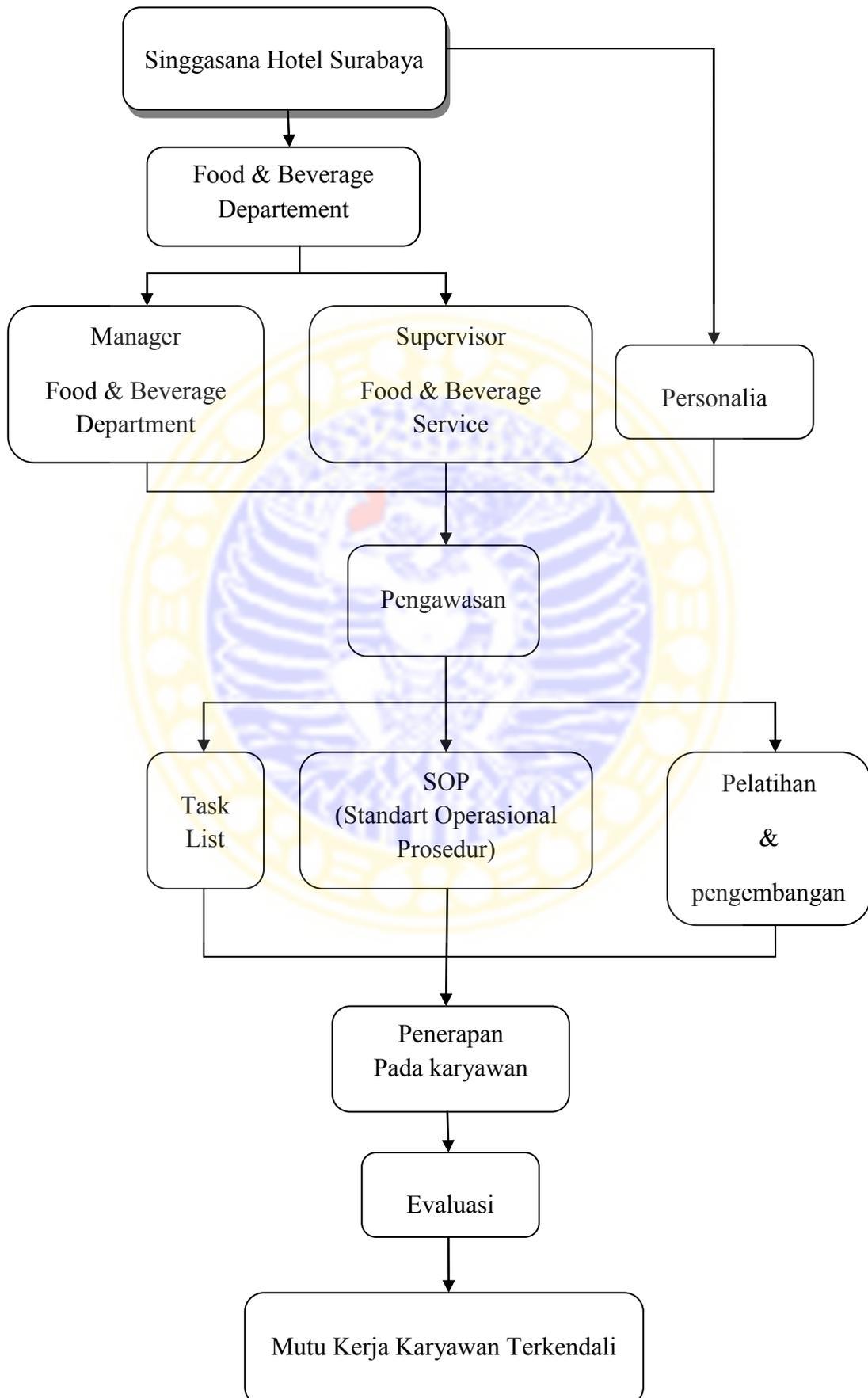
### 3. Manfaat Bagi Pembaca

1. Sebagai sumber informasi tentang bagaimana upaya manajemen Singgasana Hotel Surabaya dalam mempertahankan mutu kerja karyawan di *Food & Beverage Departement*.

### 4. Manfaat Bagi D3 Pariwisata Universitas Airlangga Surabaya

1. Sebagai gambaran meningkatnya kualitas kerja yang dibutuhkan dalam dunia perhotelan.
2. Agar dapat mempersiapkan mahasiswa yang bermutu untuk siap masuk ke dunia kerja.
3. Sebagai bahan perbandingan dalam penelitian yang sejenis dan referensi untuk melanjutkan penelitian di masa yang akan datang.

#### 1.4 Kerangka Pemikiran



Keterangan yang dapat dijabarkan dalam bagan pemikiran di atas adalah sebagai berikut:

Pada kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa Singgasana Hotel Surabaya sebagai hotel berbintang 4 (\*\*\*\*) yang memiliki beberapa departemen di dalamnya, salah satu departemene tersebut yaitu *Food & Beverage Department*. Tugas utama dari *Food & Beverage Department* yaitu menyediakan pelayanan berupa jasa untuk keperluan makan dan minum serta segala sesuatu yang berhubungan dengan itu untuk semua tamu yang datang ke hotel. *Food & Beverage Department* dibagi menjadi dua bagian yaitu *food & beverage product* dan *food & beverage service*. Dalam penulisan ini penulis akan membahas tentang pengendalian mutu kerja yang ada di *Food & Beverage Department* khususnya pada bagian *food & beverage service*.

*Food & Beverage Department* dibentuk secara sistematis. Memiliki *manager* dan *supervisor* sebagai manajemen yang bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berhubungan dengan *Food & Beverage Department*. *Manager* dan *supervisor* mempunyai wewenang penuh atas tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan *food & beverage service*. Di dalam *Food & Beverage Department* terdapat satu bagian yaitu *food & beverage service* yang bertugas untuk melayani keperluan makan dan minum serta segala sesuatu yang masih berhubungan. *Food & beverage service* di Singgasana Hotel Surabaya memiliki 7 orang *staff* dan 4 orang *casual* yang terdiri dari 10 orang *waiter* dan seorang *waitress*.

Segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seluruh karyawan *food & beverage service* berada di bawah naungan *food & beverage manager*. *manager* dibantu oleh supervisor membuat *task list* (tugas harian) diikuti dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai standar pengoperasionalan sehari-hari. *Task list* dan SOP dibuat sesuai dengan tiga pembagian *shift* yang ada yang bertujuan agar tidak ada pekerjaan yang terlewat setiap harinya. SOP yang ada di *food & beverage service* meliputi SOP pelayanan tamu *a'la carte*, SOP *breakfast, lunch & dinner*, SOP *room service*, dan SOP *sequence of service*. SOP harus dijalankan oleh setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya untuk memaksimalkan kerja mereka. Terdapat beberapa faktor penting dalam pembagian tugas yang diungkap oleh G.R Terry, 2009 : 96 yaitu:

1. Membantu koordinasi
2. Memperlancar pengawasan
3. Manfaat spesialisasi
4. Menghemat biaya dan waktu
5. Menekankan hubungan antar manusia

Setelah *task list* dan SOP dibuat dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan *food & beverage service*, *manager* dibantu dengan supervisor melakukan pengawasan setiap harinya pada operasional yang sedang berlangsung hingga hasil akhir dari pekerjaan setiap karyawan. Pengawasan yang dimaksud adalah proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras

dengan standar. (G.R Terry dalam Dasar-Dasar manajemen 2009 : 188). Proses pengawasan dilakukan dengan beberapa tahap mulai dari menentukan standar, mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai, membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standard an menentukan penyimpangan jika ada dan melakukan tindakan perbaikan pada penyimpangan tersebut. Tujuan diadakannya pengawasan tersebut yaitu:

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan-penyimpangan.
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.
4. Mencegah terjadinya kesalahan dan jika terjadi kesalahan segera diadakan perbaikan agar kesalahan tersebut tidak terulang kembali.
5. Meningkatkan kelancaran operasional dan kinerja pegawai.
6. Memberikan opini atas kinerja karyawan dan memberikan arahan bagi manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.

Setelah pengawasan pada operasional sehari-hari yang dilakukan oleh *manager* dan *supervisor*, dilakukan pula upaya pengendalian mutu kerja lainnya yaitu pelatihan dan pengembangan. *Manager* dan *supervisor* dibantu oleh personalia sebagai pihak manajemen untuk melakukan pelatihan dan

pengembangan kerja terhadap seluruh karyawan *food & beverage service*. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai standar. Dalam arti sempit, program pelatihan diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja saat ini, sementara program pengembangan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan pekerjaan di masa depan (Stoner, 1995 : 82). Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang.

Dalam tahap awal, manajemen membuat identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mulai dari siapa saja yang perlu diberikan pelatihan dan pengembangan dan apa yang perlu dipelajari oleh karyawan. langkah-langkah yang dapat digunakan manajemen adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi prestasi

Melakukan monitoring pada seluruh karyawan dan hasilnya dibandingkan dengan standar prestasi atau target rekrutmen.

2. Analisis persyaratan kerja

Manajemen harus mengetahui kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan.

### 3. Analisis manajemen

Hal tersebut bertujuan untuk meninjau kembali apakah tujuan manajemen secara keseluruhan sudah tercapai atau belum.

### 4. Survey sumber daya manusia

Seluruh manajemen dan karyawan diminta menjelaskan masalah dan hambatan yang dihadapi selama program ini berlangsung untuk mengetahui tindakan apa yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Setelah indentifikasi kebutuhan pelatihan terpenuhi barulah manajemen dapat menjalankan program pelatihan dan pengembangan kepada seluruh karyawan *food & beverage service*.

Setelah semua program manajemen disampaikan kepada seluruh karyawan *food & beverage service*, pihak karyawan harus menerapkannya pada operasional sehari-hari. Penerapan yang dilakukan mulai dari penggunaan *task list* dan SOP sehari-hari dan menerapkan apa yang sudah diberikan kepada karyawan saat mendapat pelatihan dan pengembangan dari pihak manajemen. Hal tersebut dilakukan agar semua berjalan sesuai dengan standard dan tercapai semua program kerja yang dibuat oleh manajemen. Bersamaan dengan penerapan yang dilakukan seluruh karyawan *food & beverage service*, manajemen khususnya *food & beverage manager* mengadakan evaluasi kerja secara tertutup. Evaluasi secara tertutup yang dimaksud adalah *manager* tidak mengevaluasi seluruh

karyawan langsung tetapi hanya antara *manager*, supervisor dan personalia saja selaku pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya sebagai catatan hal-hal apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk pelatihan selanjutnya. Dalam melakukan evaluasi manajemen akan mengetahui bahwa karyawan sudah benar-benar menerapkan SOP dan *task list* yang sudah diberikan pihak manajemen serta pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan berguna bagi operasional *restaurant* sehari-hari sesuai dengan harapan manajemen atau tidak. Ketika karyawan merespon baik seluruh upaya manajemen dalam mempertahankan mutu kerja karyawan maka pihak manajemen berhasil mendapatkan mutu kerja karyawan yang baik dari karyawan *food & beverage service*.

Mutu kerja menurut Flippo (1995 : 28) didefinisikan sebagai suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Manfaat dari pengendalian mutu kerja karyawan *Food & Beverage Service* menurut manajemen Singgasana Hotel Surabaya yaitu:

1. Mengurangi pemborosan tenaga dalam bekerja sehari-hari.
2. Meningkatkan kecermatan dalam melaksanakan tugas.
3. Memperlancar operasional sehari-hari, dikarenakan *food & beverage service* memiliki karyawan yang sudah terdidik.

Untuk pengendalian mutu kerja karyawan program-program pelatihan dan pengembangan harus terus selalu diberikan secara intensif, program-program tersebut diberikan dengan berbagai macam cara seperti training, konseling, dan bimbingan.

## **1.5 Metodologi Penelitian**

Dalam menyusun penelitian ini penulis menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian deskriptif, peneliti menjelaskan dan menguraikan tentang pengendalian mutu kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya untuk karyawan *food & beverage service*.
2. Pendekatan kualitatif, pendekatan yang lebih mengutamakan pemahaman tentang proses dan hasil yang di dapat dari pengendalian mutu kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya untuk karyawan *food & beverage service*. Proses dan hasil tersebut didapatkan oleh penulis berdasarkan fakta yang diperoleh di lapangan saat melakukan penelitian.

### **1.5.1 Batasan Konsep**

Berdasarkan judul yang diambil penulis yaitu “Pengendalian Mutu Kerja”, penulis menjabarkan arti dari judul tersebut agar dapat dengan mudah dipahami dan membatasi bahasan konsep berdasarkan judul tersebut.

## 1. Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen, diungkapkan oleh Sofyan Assauri (1999 : 32) bahwa pengendalian atau pengawasan merupakan kegiatan pemeriksaan dan pengendalian atas kegiatan yang telah dan sedang dilakukan agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan direncanakan. Manajemen yang melakukan pengendalian mutu kerja di Singgasana Hotel Surabaya adalah *manager*, supervisor dan pihak personalia. Personalia turut serta dalam pengendalian mutu kerja karyawan *food & beverage service* dikarenakan pihak personalia adalah pihak yang berhubungan langsung dengan proses *recruitment* karyawan, bagaimana pun karyawan tetap di dalam pengawasan pihak personalia.

## 2. Mutu Kerja

Mutu kerja menurut Flippo (1995 : 28) didefinisikan sebagai suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Dalam penelitian ini penulis ingin mengulas tentang mutu kerja yang dimiliki karyawan *food & beverage service* pada *Food & Beverage Department* di Singgasana Hotel Surabaya dan pengendalian mutu kerja yang bagaimana yang diciptakan pihak

manajemen Singgasana Hotel Surabaya untuk karyawan *food & beverage service* agar mereka dapat bekerja dan melayani tamu dengan *standard* yang sudah ada.

### 3. Karyawan

Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapatkan gaji. Karyawan bekerja untuk menghasilkan suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Hasibuan, 1995;45). Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu *waiter* dan *waitress* yang bertugas sebagai pelayan di restoran. Mereka dituntut bekerja sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh manajemen agar setiap pekerjaan yang dihasilkan maksimal. Dalam melayani tamu *waiter* dan *waitress* juga harus bekerja sesuai dengan SOP yang ada. Memberikan pelayanan yang terbaik tidak lah mudah, karyawan harus memiliki pengalaman serta kemampuan yang terbaik agar pelayanan yang diberikan kepada tamu dapat maksimal.

### 4. Upaya

Dalam kehidupan sehari-hari upaya dapat diartikan sebagai suatu usaha manusia untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu (Wasis dan Sugeng Yuli Irianto). Upaya yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha manajemen dalam pengendalian mutu kerja

karyawan agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen.

## 5. Manajemen

Manajemen yaitu suatu proses perencanaan dan pengorganisasian serta memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stonner : 1995). Yang dimaksud manajemen pada penelitian ini yaitu Food & Beverage Department Manager dan supervisor atau Bar & Restaurant Coordinator yang dibantu oleh pihak personalia yang terdiri dari trainee administrator dan personalia manager dalam melaksanakan pengontrolan, pelatihan dan pengembangan kerja karyawan agar terwujud mutu kerja karyawan yang sesuai dengan standard yang sudah ditentukan oleh pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya.

### 1.5.2 Teknik Penentuan Lokasi

Singgasana Hotel Surabaya merupakan salah satu hotel berbintang 4 yang ada di Surabaya. Terletak di Jl. Gunungsari Surabaya dengan konsep resort. Banyak masyarakat yang tertarik untuk datang menginap dan tidak sedikit pula masyarakat yang sering datang berkunjung di Singgasana Hotel Surabaya ini hanya untuk sekedar menikmati hidangan yang disediakan *restaurant*.

Peneliti meneliti lokasi tersebut untuk diteliti dengan berbagai pertimbangan. Untuk mengetahui alasan mengapa Singgasana Hotel Surabaya dipilih, antara lain:

1. Singgasana Hotel Surabaya merupakan hotel yang banyak dipilih oleh masyarakat sebagai tempat menginap.
2. Jumlah karyawan yang tidak banyak tetapi tetap dapat melayani tamu dengan baik.
3. Singgasana Hotel Surabaya memiliki banyak fasilitas menarik seperti *Outbound*, kolam renang, *camping ground*, *tennis court* dan masih banyak lagi yang menarik yang sering menjadi sasaran utama bagi tamu yang datang untuk menginap ataupun yang datang hanya untuk berkunjung.
4. Letak lokasi Singgasana Hotel Surabaya yang strategis yaitu di tengah kota metropolitan Surabaya dan aksesnya yang mudah dijangkau oleh kendaraan umum maupun pribadi.
5. Kemudahan memperoleh data-data yang diperlukan dalam proses penelitian.

### **1.5.3 Penentuan Informan**

Di dalam melakukan sebuah penelitian peneliti memerlukan informan yang dapat memberikan suatu informasi dan sumber data tentang situasi dan kondisi lokasi penelitian agar dalam waktu yang relatif singkat penelitian ini dapat

segera terselesaikan. Informan juga berguna sebagai sarana bertukar pikiran dengan penulis (Moleong, 1996:90).

Kriteria dalam menentukan informan antara lain:

1. Orang yang sudah lama tinggal secara intensif dan menyatu dengan kegiatan yang menjadi obyek penelitian.
2. Orang yang masih terlibat secara aktif pada lingkungan yang menjadi sarana penelitian.
3. Orang yang mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.
4. Orang yang dalam memberikan informan dilakukan dengan cara terbuka dan tanpa ada yang ditutup-tutupi atau diolah terlebih dahulu.
5. Secara personal, informan harus jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, dan mempunyaipandangan tertentu tentang suatu hal atau suatu peristiwa yang terjadi.

Dalam proses penelitian ini menggunakan informan yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan penulis, yaitu:

1. *Manager Food & Beverage Departement*

Manager adalah seseorang yang melakukan pengendalian terhadap mutu kerja karyawan *food & beverage service*, selain itu manager juga sangat

mengetahui mutu kerja dari masing-masing karyawannya sebelum dilakukannya pengendalian mutu kerja sampai sekarang.

2. Supervisor (coordinator) *Bar & Restaurant coordinator*

Supervisor merupakan orang yang mengontrol segala pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan setiap harinya. Supervisor juga mengamati kekurangan-kekurangan apa saja yang dimiliki oleh karyawannya, pengontrolan dilakukan dengan tujuan agar dapat meminimalkan kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

3. Personalia

Personalia yang membantu manager memberikan bimbingan, penyuluhan dan *training* kepada karyawan *food & beverage service*.

4. *Food & Beverage Department*

*Food & Beverage Department* adalah suatu bagian yang terdapat di hotel yang mengurus dan bertanggung jawab atas kebutuhan pelayanan makanan dan minuman serta kebutuhan lain yang terkait dari para tamu yang tinggal dan tidak tinggal di hotel tersebut yang dikelola secara komersial serta profesional (Soekresno dan Pendit : 1984 :4). *Food & Beverage Department* adalah tempat penulis melakukan penelitian pengendalian mutu kerja karyawan khususnya karyawan *food & beverage service*. *Food & Beverage Service* (Na'imuddin, 2003 : 15) adalah orang yang bertugas atau bekerja di bidang penyajian makanan dan minuman.

Orang yang bekerja pada bagian *food & beverage service* biasa disebut *waiter* sebagai pramusaji pria dan *waitress* sebagai pramusaji wanita.

#### 5. Karyawan (*waiter dan waitress*)

Karyawan yang bekerja di *Food & Beverage Department* khususnya pada bagian *service*, dimana menjadi ukuran kesuksesan manajemen dalam mengendalikan mutu kerja karyawan *food & beverage service*. *Food & beverage service* memiliki total 11 karyawan yang terdiri dari 7 *staff* dan 4 *casual*. Tidak semua karyawan *food & beverage service* yang menjadi sumber informan bagi peneliti dikarenakan beberapa karyawan saja sudah dapat mewakili jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

### 1.5.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data di lapangan yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi adalah metode atau cara-cara yang menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Pada metode ini penulis melakukan observasi dimana pengamat melakukan fungsi pengamatan pada obyek yang diamati,

dengan demikian dapat diperoleh informasi apa saja yang dibutuhkan (Moleong 2002 : 126).

Observasi ini dilakukan pada saat penulis terjun langsung ke lapangan, ikut terlibat dalam kegiatan yang ada di Singgasana Hotel Surabaya selama 5 bulan, terhitung sejak tanggal 18 Desember 2014 sampai dengan 21 Mei 2015. Penulis terjun langsung ke lapangan dengan tujuan agar penulis dapat mengetahui pengendalian mutu kerja yang dilakukan pihak manajemen Singgasana Hotel Surabaya terhadap karyawannya.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah proses Tanya jawab yang berlangsung secara lisan, dimana dua orang atau lebih bertatap muka, mendengar secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh peneliti (Narbuko, 2002 : 85).

Wawancara dalam penelitian ini adalah mengenai upaya apa saja yang dilakukan manajemen Singgasana Hotel Surabaya dalam mempertahankan mutu kerja karyawan di *Food & Beverage Departement* khususnya pada bagian *service*, dan juga manfaat apa saja yang dapat diambil dari pengendalian mutu kerja karyawan dalam operasional kerja sehari-hari.

### 3. Penggunaan Bahan Dokumen

Dokumen adalah sebuah data tertulis atau foto tentang berbagai kegiatan dan peristiwa pada waktu yang lalu (Moleong : 2011). Alasan penulis menggunakan dokumen sebagai data karena dokumen merupakan hasil pengamatan yang dilakukan berdasarkan fakta di lapangan yang cukup mudah dikumpulkan oleh penulis.

#### 1.5.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan dipahami. Dalam tahap ini data dipilah-pilah kedalam kesatuan kategori agar dapat dianalisis sehingga dapat menyimpulkan hasil-hasil yang telah dicapai untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian tersebut (Moleong : 2011). Proses analisis yang digunakan yaitu:

1. Membaca, mempelajari, dan menelaah seluruh data yang sudah dimiliki oleh peneliti.
2. Mengadakan reduksi yang dilakukan dengan jalan abstraksi.
3. Menyusun data-data dalam satuan.
4. Mengadakan pemeriksaan pengabsahan data.
5. Menyusun kesimpulan.