TRANSFORMASI PERAN TELEPHONE OPERATOR SEBAGAI PUSAT KOMUNIKASI LAYANAN PADA HOTEL BINTANG LIMA

Arina Luthfini Lubis
Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Politeknik Pariwisata Batam
arina@btp.ac.id

Vanesa Anjelina Br Nainggolan
Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Politeknik Pariwisata Batam
vanessanainggolan7@gmail.com

ABSTRACT

Telephone operators in full-service hotels increasingly act as coordination nodes for guest requests rather than merely as call handlers. This study analyzes the transformation of telephone operators into service communication hubs and identifies the capabilities and organizational mechanisms that support service quality. A qualitative case study was conducted at Batam Marriott Hotel Harbour Bay using structured interview data from three informants representing staff, supervisory, and managerial levels. Data were re-analyzed through thematic analysis and interpreted using service-quality concepts. Findings show that operator effectiveness depends on six interconnected areas: cross-department coordination, information reliability, service recovery and escalation, SOP-training-performance governance, technology-enabled multitasking, and prioritization under high occupancy. The results indicate that responsiveness, reliability, and assurance emerge from the interaction of individual competence with logging systems, clear routing, follow-up practices, escalation rules, mentoring, and performance monitoring. The study proposes a three-layer service communication hub model consisting of input capabilities, core communication processes, and service outcomes, with high occupancy and multitasking as contextual pressures. Hotels are advised to strengthen standardized digital logs, shift handovers, escalation matrices, scenario-based micro-training, and operational KPIs. The study is limited to a single hotel and three informants; multi-hotel studies incorporating guest perspectives are recommended.

Keywords: Hotel Service Quality, Internal Communication, Service Communication Hub, Telephone Operator, Technology Competence

PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan hotel tidak hanya dibentuk oleh interaksi yang terlihat di front desk, restoran, atau housekeeping, tetapi juga oleh aliran informasi yang menghubungkan kebutuhan tamu dengan unit yang mampu menanganinya. Pada hotel bintang lima, satu permintaan dapat berpindah dari tamu kepada telephone operator, lalu diteruskan ke front office, housekeeping, food and beverage, engineering, atau pimpinan operasional. Ketepatan aliran tersebut menentukan apakah pelayanan terasa cepat, konsisten, dan dapat dipercaya. Literatur mengenai internal service quality menegaskan bahwa collaborative culture, komunikasi antar departemen, dan service climate merupakan fondasi penting bagi kualitas layanan eksternal yang diterima tamu (Wu et al., 2021; Lin et al., 2021). Dengan demikian, komunikasi internal seharusnya dipahami sebagai bagian dari proses produksi layanan, bukan sekadar aktivitas administratif pendukung.

Dalam konteks tersebut, telephone operator menempati posisi yang khas. Secara tradisional, fungsi ini sering diasosiasikan dengan menerima dan menyambungkan panggilan. Namun, perkembangan teknologi dan integrasi layanan hotel memperluas tanggung jawab operator menjadi penerima permintaan, pencatat pesan, pusat informasi, penghubung antarunit, pemantau guest chat, penerima in-room dining order, serta titik awal penanganan masalah. Perubahan ini membuat keberhasilan operator tidak lagi cukup dinilai dari kemampuan berbicara dengan sopan. Operator harus mampu menangkap kebutuhan tamu secara tepat, menerjemahkan permintaan menjadi informasi operasional, menentukan pihak yang bertanggung jawab, memprioritaskan pekerjaan, melakukan follow-up, dan menjaga kesinambungan informasi antar-shift. Kompetensi komunikasi tetap penting dalam service encounter (Mariani et al., 2019), tetapi pada lingkungan hotel modern kompetensi tersebut bekerja bersama penguasaan teknologi dan mekanisme koordinasi internal.

Kerangka service quality menyediakan dasar untuk memahami implikasi peran tersebut. SERVQUAL menempatkan reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles sebagai dimensi kualitas pelayanan (Parasuraman et al., 1988). Untuk telephone operator, tiga dimensi pertama sangat relevan. Reliability tercermin pada ketepatan pencatatan dan penerusan pesan; responsiveness tampak pada kecepatan menerima, memproses, serta menindaklanjuti permintaan;

sedangkan assurance muncul ketika operator mampu memberi informasi yang jelas, menunjukkan kompetensi, dan menentukan kapan suatu masalah perlu dieskalasi. Penelitian pada industri hotel juga menunjukkan bahwa reliability dan competence tetap penting bahkan ketika teknologi self-service semakin banyak digunakan (Park et al., 2022), sementara assurance berkaitan dengan kepercayaan tamu terhadap staf dan proses pelayanan (Sangpikul, 2023). Artinya, teknologi tidak menghilangkan kebutuhan terhadap human judgment, tetapi justru menuntut operator menggunakan judgment secara lebih konsisten.

Tantangan semakin kuat ketika permintaan datang secara simultan. Pada kondisi high occupancy, telephone operator berhadapan dengan peningkatan volume panggilan, pesan digital, permintaan lintas departemen, komplain, dan kebutuhan informasi yang harus diproses dalam waktu singkat. Workload pressure dapat memengaruhi service performance pegawai hospitality (Vashdi et al., 2022). Pada saat yang sama, adopsi teknologi hanya memberikan manfaat apabila pegawai memahami kegunaannya, memiliki kompetensi digital, dan memperoleh dukungan organisasi yang memadai (Guo et al., 2023; Tavitiyaman et al., 2024; Ye & Chen, 2024). Konsekuensinya, kesalahan kecil seperti pesan yang tidak lengkap, keterlambatan meneruskan informasi, atau handover yang tidak jelas berpotensi berkembang menjadi service failure yang lebih besar.

Aspek lain yang tidak dapat dipisahkan adalah service recovery. Ketika solusi yang diminta tamu tidak tersedia, operator harus menjaga komunikasi, menawarkan alternatif, dan menilai apakah situasi dapat diselesaikan pada levelnya atau harus diteruskan kepada supervisor atau manager. Kemampuan frontline employee dalam melakukan penyesuaian kerja berhubungan dengan service recovery performance (Yadav & Dhar, 2021), sedangkan dukungan organisasi dan kesiapan pemulihan layanan ikut menentukan efektivitas proses tersebut (Zhang et al., 2022). Bahkan, kesalahan bahasa dalam komunikasi pemulihan layanan dapat menurunkan persepsi pelanggan terhadap expertise dan trustworthiness hotel (Roozen & Raedts, 2022). Oleh karena itu, service recovery pada telephone operator bukan hanya persoalan kesopanan, tetapi kombinasi antara komunikasi, role clarity, batas kewenangan, dan prosedur eskalasi.

Meskipun penelitian hospitality banyak membahas front office, kepuasan tamu, internal service quality, self-service technology, dan kompetensi frontline employee, kajian yang menempatkan telephone operator sebagai integrator arus komunikasi internal masih relatif terbatas. Padahal, pada hotel yang menggunakan berbagai kanal seperti telepon, WhatsApp, sistem guest experience, dan koordinasi lintas departemen, telephone operator berpotensi menjadi service communication hub. Celah ini penting karena kegagalan pada titik penghubung dapat memengaruhi beberapa dimensi kualitas sekaligus: responsiveness turun karena informasi terlambat, reliability menurun karena pesan tidak akurat, dan assurance melemah karena tamu menerima jawaban yang tidak konsisten.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi peran telephone operator dari call handler menjadi pusat komunikasi layanan pada hotel bintang lima, mengidentifikasi kapabilitas yang mendukung peran tersebut, serta merumuskan implikasi manajerial untuk meningkatkan konsistensi kualitas pelayanan. Kontribusi penelitian terletak pada pemaknaan telephone operator sebagai pengendali aliran informasi layanan yang menghubungkan kebutuhan tamu dengan proses internal hotel. Dengan sudut pandang tersebut, pembahasan tidak berhenti pada daftar tugas operator, tetapi menelaah mekanisme koordinasi, reliability informasi, service recovery, pelatihan, evaluasi kinerja, teknologi, multitasking, dan tekanan high occupancy sebagai satu sistem pelayanan yang saling terkait.

METODE

Desain dan Lokasi Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Batam Marriott Hotel Harbour Bay, Batam. Pengumpulan data lapangan dilakukan pada Maret-Mei 2025. Studi kasus dipilih karena fokus penelitian bukan untuk melakukan generalisasi statistik, melainkan memahami secara mendalam bagaimana telephone operator menjalankan fungsi komunikasi dan koordinasi dalam konteks operasional hotel yang nyata.

Informan dan Sumber Data

Sumber data utama berasal dari tiga informan yang mewakili level operasional, supervisi, dan manajerial: P1 adalah staff dengan masa kerja 1 tahun 8 bulan, P2 adalah supervisor dengan masa kerja 3 tahun 6 bulan, dan P3 adalah manager dengan masa kerja 3 tahun 9 bulan. Komposisi data ini memungkinkan pembacaan berlapis terhadap fenomena yang sama. P1 memberi gambaran tentang praktik kerja sehari-hari, penggunaan sistem, multitasking, hubungan dengan departemen lain, dan cara menangani permintaan tamu. P2 memberi perspektif mengenai penerapan SOP, pendampingan staf baru, pelatihan internal, serta dukungan supervisor ketika operator menghadapi masalah. P3 memberikan perspektif manajerial mengenai kontribusi operator terhadap koordinasi lintas departemen, risiko miskomunikasi, indikator evaluasi kinerja, dan tekanan pelayanan pada high occupancy.

Identitas informan dianonimkan dalam artikel untuk menjaga fokus analisis pada isi jawaban. Untuk data masa kerja dipertahankan sebagai konteks untuk membaca kedalaman pengalaman masing-masing informan. Profil singkat informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil singkat informan penelitian

Kode	Posisi	Lama Bekerja
P1	Staff	1 tahun 8 bulan
P2	Supervisor	3 tahun 6 bulan
P3	Manager	3 tahun 9 bulan

Sumber: (Peneliti, 2026)

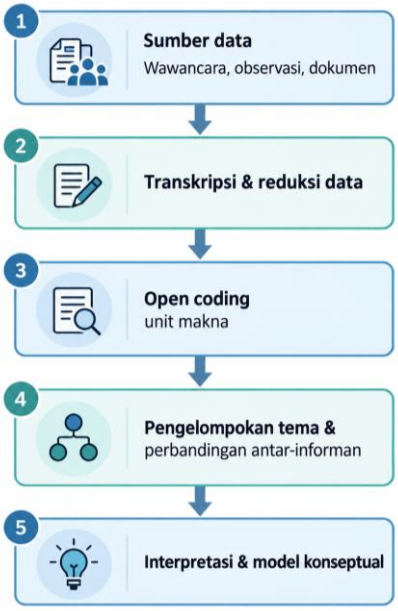
Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur yang memuat pertanyaan mengenai penguasaan sistem dan teknologi, kemampuan multitasking, kolaborasi antar departemen, penyelesaian masalah, SOP dan standar pelayanan, pengembangan tim dan pelatihan, pengambilan keputusan, koordinasi lintas departemen, evaluasi kinerja, efektivitas menangani permintaan tamu, serta kinerja dalam situasi high occupancy.

Pertanyaan kepada P1 lebih menekankan pengalaman operasional; pertanyaan kepada P2 menekankan supervisi, SOP, dan pembinaan tim; sedangkan pertanyaan kepada P3 menekankan koordinasi, evaluasi kinerja, efektivitas layanan, dan tekanan operasional. Struktur tersebut menghasilkan data yang tidak identik antar-informan, sehingga analisis tidak dilakukan dengan menghitung jumlah jawaban yang sama, tetapi dengan membaca kontribusi masing-masing level terhadap tema yang sama. Data wawancara dilengkapi dengan konteks observasi dan dokumen penelitian yang tersedia pada tugas akhir mahasiswa.

Teknik Analisis Data

Untuk penyusunan artikel, jawaban wawancara dianalisis ulang menggunakan thematic analysis. Proses dilakukan melalui pembacaan berulang, reduksi data, pemberian open code pada unit makna, pengelompokan kode menjadi tema, perbandingan perspektif antar-informan, dan interpretasi hubungan antartema (Kiger & Varpio, 2020). Pada tahap coding, pernyataan seperti mencatat pesan, meneruskan informasi, melakukan follow-up, mengatur prioritas, menawarkan alternatif, dan meneruskan masalah kepada atasan diperlakukan sebagai unit tindakan. Unit tindakan kemudian dikelompokkan ke dalam tema reliability informasi, koordinasi, service recovery, eskalasi, pelatihan, evaluasi, teknologi, multitasking, dan high occupancy. SERVQUAL digunakan sebagai sensitizing concept untuk membaca implikasi temuan terhadap responsiveness, reliability, dan assurance, sementara tema yang berkaitan dengan teknologi, multitasking, pelatihan, koordinasi, dan eskalasi dibangun secara induktif dari jawaban informan. Dengan cara ini, teori digunakan untuk membantu interpretasi, bukan untuk memaksa seluruh data masuk ke kategori yang telah ditentukan sebelumnya. Tahapan analisis data diringkas pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Analisis Data
Sumber: (Peneliti, 2026).

Keabsahan Interpretasi Data

Keabsahan interpretasi diperkuat melalui triangulasi perspektif antarlevel jabatan. Pernyataan P1 mengenai praktik operasional dibandingkan dengan penjelasan P2 mengenai supervisi dan pembinaan, kemudian dikontraskan dengan pandangan P3 mengenai koordinasi, evaluasi kinerja, dan high occupancy. Pendekatan ini membantu membedakan isu yang bersifat individual dengan isu yang memiliki implikasi prosedural atau manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Telephone Operator sebagai Service Communication Hub

Temuan paling mendasar menunjukkan bahwa telephone operator tidak berfungsi hanya sebagai penerima panggilan, tetapi sebagai simpul yang menghubungkan kebutuhan tamu dengan unit layanan internal. P3 menyebut kontribusi operator sebagai 'sangat penting' karena operator memastikan permintaan tamu tersalurkan dengan baik dan berkoordinasi dengan tim maupun departemen lain. Pada level operasional, P1 juga menilai alur komunikasi dengan front office, housekeeping, dan food and beverage telah berjalan. Ketika muncul masalah lintas departemen, langkah yang dilakukan adalah menyampaikan isu kepada leader dan mencari solusi yang selaras dengan permasalahan. Pola ini menunjukkan adanya fungsi routing, coordination, dan follow-up yang secara substantif lebih luas daripada call handling.

Fungsi tersebut dapat dipahami sebagai service communication hub karena operator menerima informasi dari satu pihak, mengubahnya menjadi pesan operasional, memilih tujuan informasi, dan menjaga agar permintaan tidak berhenti pada tahap penyampaian. Temuan ini sejalan dengan internal

service quality yang menempatkan interdepartmental communication sebagai prasyarat kualitas layanan eksternal (Wu et al., 2021). Lin et al. (2021) juga menunjukkan bahwa kualitas layanan antar departemen berkaitan dengan service-oriented behavior pegawai frontline. Dalam kasus penelitian ini, telephone operator menjadi titik tempat kualitas hubungan internal diterjemahkan menjadi pengalaman tamu.

Implikasinya, keberhasilan operator seharusnya tidak hanya diukur dari berapa banyak panggilan yang dijawab, melainkan dari seberapa utuh siklus permintaan diselesaikan. Siklus tersebut mencakup penerimaan, pencatatan, routing, konfirmasi, follow-up, dan closure. Ketika salah satu tahap terputus, tamu tetap dapat merasakan pelayanan yang lambat meskipun panggilan awal dijawab dengan cepat. Perspektif ini memperluas konsep service encounter dari sekadar kualitas komunikasi verbal menjadi kemampuan mengorkestrasi proses layanan lintas departemen.

Temuan juga menunjukkan pentingnya hubungan interpersonal antarunit. P1 menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun melalui sapaan dan komunikasi yang sopan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Praktik tersebut tampak sederhana, tetapi secara operasional dapat mengurangi friction ketika operator membutuhkan respons cepat dari departemen lain. Dalam konteks service climate, kerja sama seperti ini membantu menciptakan persepsi bahwa pelayanan tamu adalah tanggung jawab bersama, bukan hanya tanggung jawab unit yang pertama kali menerima permintaan (Lin et al., 2021).

Reliability Informasi dan Koordinasi Lintas Departemen

P3 mengidentifikasi miskomunikasi dan keterlambatan informasi sebagai risiko utama. Menurut P3, masalah dapat terjadi terutama ketika telephone operator tidak mencatat pesan secara jelas atau tidak segera meneruskannya kepada departemen terkait. Namun, risiko tersebut seharusnya jarang terjadi apabila operator bekerja sesuai prosedur: mencatat pesan secara detail, menggunakan log book atau sistem, melakukan follow-up, dan menjaga koordinasi tim. Pernyataan ini memperlihatkan bahwa reliability pada pekerjaan operator bukan konsep abstrak, melainkan dapat ditelusuri pada kualitas informasi yang berpindah dari tamu ke unit pelaksana.

Dalam kerangka SERVQUAL, reliability berkaitan dengan kemampuan memberikan layanan secara tepat dan dapat diandalkan (Parasuraman et al., 1988). Pada telephone operator, dimensi ini dapat diturunkan menjadi sekurang-kurangnya empat indikator proses: kelengkapan pesan, ketepatan departemen tujuan, ketepatan waktu penerusan, dan kepastian follow-up. Park et al. (2022) menunjukkan bahwa reliability tetap menjadi dimensi penting dalam pelayanan hotel, sementara Sangpikul (2023) menekankan assurance sebagai kepercayaan terhadap kompetensi staf dan proses. Kedua dimensi tersebut saling bertemu dalam pekerjaan telephone operator: pesan yang akurat menciptakan keandalan, sedangkan kemampuan menjelaskan status dan langkah selanjutnya membangun kepercayaan.

Data juga menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi tidak selalu muncul karena operator tidak mengetahui jawaban, tetapi dapat terjadi karena informasi yang tidak terdokumentasi secara baik. Ini penting karena dokumentasi berfungsi sebagai organizational memory dalam operasi shift. Jika pesan hanya mengandalkan ingatan individu, maka continuity of service menjadi rentan ketika terjadi pergantian shift, operator berpindah tugas, atau volume permintaan meningkat. Oleh karena itu, log book, digital task queue, dan standardized handover sebaiknya dipandang sebagai instrumen reliability, bukan sekadar alat administrasi.

P3 juga menyebut bahwa permintaan yang tidak tertangani dengan baik 'bisa saja terjadi', walaupun tidak sering, dan biasanya berkaitan dengan miskomunikasi atau pencatatan yang kurang jelas. Temuan ini memberi sinyal penting: frekuensi insiden yang rendah tidak berarti risikonya dapat diabaikan. Dalam layanan hotel bintang lima, satu kegagalan informasi dapat memiliki dampak besar terhadap persepsi tamu. Karena itu, ukuran kinerja perlu bergerak dari sekadar absence of complaint menuju kemampuan sistem mendeteksi request yang belum selesai sebelum menjadi keluhan.

Service Recovery, Alternatif Solusi, dan Eskalasi

Pada situasi ketika permintaan tamu tidak dapat dipenuhi, P1 menjelaskan bahwa operator menyampaikan permintaan maaf dan menawarkan alternatif yang mungkin dapat menjadi opsi penyelesaian. Jawaban ini menunjukkan bahwa operator tidak hanya meneruskan penolakan, tetapi mencoba mempertahankan pengalaman tamu melalui alternative solution. Pola tersebut merupakan bentuk awal service recovery karena fokusnya bergeser dari 'tidak bisa' menjadi 'apa yang masih dapat dilakukan'. Dalam literatur hospitality, kemampuan frontline employee menyesuaikan tindakan terhadap situasi berkaitan dengan service recovery performance (Yadav & Dhar, 2021).

Menariknya, P1 juga memiliki mekanisme informal untuk membedakan masalah yang dapat diselesaikan sendiri dan masalah yang perlu diteruskan kepada atasan. P1 menggunakan tingkat kemarahan tamu sebagai penanda: situasi pada level rendah masih ditangani secara mandiri, sedangkan kondisi yang meningkat diteruskan kepada atasan. Walaupun praktik ini menunjukkan judgment dan kesadaran terhadap batas kewenangan, basis keputusan yang terlalu bergantung pada persepsi individual berpotensi menghasilkan variasi antaroperator. Karena itu, hotel memerlukan escalation matrix yang lebih eksplisit berdasarkan jenis masalah, urgensi, dampak terhadap tamu, kebutuhan kompensasi, risiko keamanan, dan batas otorisasi.

P2 memperkuat temuan tersebut dari perspektif supervisor. Ketika berhadapan dengan tamu yang marah atau tidak puas, langkah pertama yang disebutkan adalah mencari tahu sebab masalah terlebih dahulu. Jika operator kesulitan menangani situasi, supervisor melakukan dialog dengan operator untuk menentukan langkah berikutnya. Pola ini menunjukkan dua tahap penting: diagnosis sebelum tindakan dan supervisor support ketika situasi melebihi kemampuan operator. Dalam service recovery, dukungan organisasi dapat memengaruhi keberhasilan frontline employee dalam merespons kegagalan layanan (Zhang et al., 2022).

Aspek bahasa juga penting. Roozen dan Raedts (2022) menunjukkan bahwa kesalahan bahasa dalam komunikasi service recovery dapat menurunkan persepsi terhadap expertise dan trustworthiness hotel. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi operator perlu distandardisasi bukan dengan membuat respons menjadi kaku, tetapi dengan menyediakan language framework: mengakui masalah, meminta maaf secara proporsional, menjelaskan batasan tanpa defensif, menawarkan alternatif, dan mengonfirmasi tindakan lanjutan. Framework seperti ini dapat membantu operator tetap konsisten ketika berada di bawah tekanan.

SOP, Pelatihan, Mentoring, dan Evaluasi Kinerja

Dari perspektif supervisor, SOP yang ada dinilai 'sudah cukup baik'. P2 memastikan pemahaman staf baru melalui pelatihan dan dengan memasangkan pegawai baru bersama senior pada tahap awal kerja. P2 juga menyatakan pernah melakukan sesi pengembangan internal dan menekankan pentingnya dukungan positif serta arahan yang tepat dari senior. Temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran operator berlangsung melalui kombinasi dokumen formal dan social learning. Pada pekerjaan yang banyak melibatkan judgment, mentoring penting karena SOP tidak selalu dapat mengantisipasi seluruh variasi permintaan tamu.

Literatur mendukung pentingnya mekanisme tersebut. Waqanimaravu dan Arasanmi (2020) menemukan hubungan positif antara employee training dan service quality pada hospitality, sedangkan Luo et al. (2021) menunjukkan bahwa training, mentorship, dan interpersonal helping dapat mendorong task performance pegawai hotel. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pendampingan senior sudah tersedia, tetapi P1 tetap menyampaikan kebutuhan pelatihan lebih lanjut mengenai sistem atau perangkat yang digunakan. Perbedaan ini bukan kontradiksi; justru menunjukkan bahwa keberadaan pelatihan tidak otomatis berarti kebutuhan kompetensi telah terpenuhi.

P3 memberikan gambaran evaluasi kinerja yang lebih rinci. Evaluasi dilakukan secara rutin, mingguan atau bulanan tergantung kebijakan hotel. Indikator yang diperhatikan meliputi kecepatan respons saat menerima telepon, kejelasan menyampaikan informasi, akurasi pencatatan pesan, kepuasan tamu, nada suara, keramahan, dan kesabaran. Jika ditemukan kekurangan, P3 memberikan feedback dan pelatihan. Daftar indikator tersebut memperlihatkan bahwa manajemen telah menggabungkan aspek technical performance dan behavioral performance.

Meski demikian, sebagian indikator masih dapat dipertajam menjadi ukuran yang lebih objektif. Kecepatan respons dapat diterjemahkan menjadi average response time; akurasi pencatatan dapat diukur melalui message accuracy rate; follow-up dapat dipantau dengan completion rate; sedangkan kontinuitas antar-shift dapat dilihat dari unresolved request at handover. Pengukuran seperti ini tidak menggantikan penilaian kualitas interaksi, tetapi melengkapinya agar feedback lebih spesifik. Dukungan pelatihan terhadap teknologi juga penting karena engagement dan retention pegawai hospitality dipengaruhi oleh bagaimana organisasi membantu mereka menghadapi perubahan teknologi (Tavitiyaman et al., 2024).

Temuan tersebut mengarah pada kebutuhan micro-training berbasis skenario, bukan hanya pelatihan umum. Skenario dapat mencakup pesan yang tidak lengkap, guest request simultan, complaint escalation, gangguan sistem, permintaan yang membutuhkan lebih dari satu departemen, dan handover pada akhir shift. Model latihan singkat tetapi berulang lebih dekat dengan situasi kerja operator dan memungkinkan evaluasi terhadap response time, akurasi, tone of voice, dan ketepatan eskalasi secara bersamaan.

Kompetensi Teknologi dan Multitasking

Tema teknologi dan multitasking paling jelas muncul dari P1. Ketika terjadi masalah teknis pada sistem atau perangkat, P1 menghubungi departemen terkait untuk melakukan pengecekan. P1 juga menyatakan masih membutuhkan pelatihan lebih lanjut mengenai sistem atau perangkat yang digunakan. Jawaban tersebut menunjukkan dua hal sekaligus: operator telah memiliki pola problem solving lintas departemen, tetapi kompetensi teknologi masih dipersepsikan sebagai area yang perlu terus diperbarui.

Dalam menangani beberapa tugas secara bersamaan, P1 mengikuti to-do list, mengatur manajemen waktu, dan mengecek kembali daftar pekerjaan pada akhir shift. Ketika beberapa tugas datang bersamaan, P1 mengidentifikasi pekerjaan yang perlu lebih dahulu diselesaikan serta berusaha tetap tenang. Praktik tersebut menunjukkan kemampuan personal task management. Namun, karena strategi ini masih bersifat individual, efektivitasnya sangat bergantung pada disiplin masing-masing operator dan tidak otomatis menciptakan visibility bagi anggota tim lain.

Perkembangan kanal digital memperbesar kebutuhan tersebut. Guo et al. (2023) menunjukkan bahwa perceived usefulness merupakan pendorong penting technology adoption di kalangan pegawai hospitality. Ye dan Chen (2024) menempatkan digital

competence sebagai salah satu isu penting dalam transformasi digital pekerjaan hospitality. Pada konteks penelitian, operator berhadapan dengan telepon, WhatsApp, GXP, in-room dining order, dan komunikasi internal. Banyaknya kanal tidak otomatis menghasilkan layanan yang lebih cepat; tanpa sistem prioritas dan status tracking, kanal tambahan justru dapat meningkatkan risiko task switching dan kehilangan informasi.

Karena itu, to-do list personal sebaiknya ditingkatkan menjadi shared digital workflow. Setiap request idealnya memiliki identitas, waktu masuk, kategori, tingkat prioritas, departemen pemilik proses, status open-in progress-closed, waktu follow-up, dan catatan handover. Perubahan ini menggeser kontrol pekerjaan dari memory-based ke system-based. Bagi organisasi, manfaatnya bukan hanya efisiensi, tetapi juga auditability: ketika terjadi keluhan, manajemen dapat menelusuri pada tahap mana permintaan tertahan.

High Occupancy sebagai Stress Test Kualitas Pelayanan

P3 menilai peran telephone operator sangat krusial pada kondisi high occupancy. Menurut P3, kinerja operator diuji terutama pada akurasi pencatatan, kecepatan respons, dan kemampuan mengatur prioritas. Operator yang terlatih dinilai tetap mampu menjaga kualitas pelayanan meskipun berada di bawah tekanan dengan tetap tenang, komunikatif, dan sigap meneruskan informasi ke departemen terkait tanpa kesalahan. Pernyataan ini menempatkan high occupancy sebagai stress test bagi sistem pelayanan, bukan hanya bagi individu operator.

Temuan tersebut penting karena peningkatan beban tidak hanya menambah jumlah pekerjaan, tetapi juga meningkatkan kompleksitas keputusan. Operator harus memilih request yang paling mendesak, mempertahankan respons terhadap kanal lain, memastikan pesan terdokumentasi, dan menghindari duplikasi atau kehilangan permintaan. Workload pressure dapat mengubah kemampuan pegawai hospitality mempertahankan service performance (Vashdi et al., 2022). Oleh sebab itu, standar pelayanan pada high occupancy seharusnya tidak identik dengan kondisi normal; organisasi memerlukan capacity response yang terencana.

Capacity response dapat berupa threshold untuk mengaktifkan backup operator, pembagian kanal selama peak period, prioritas berbasis urgency-impact, dashboard request yang belum selesai, dan handover lebih terstruktur. Dengan mekanisme tersebut, tekanan tidak sepenuhnya dibebankan pada kemampuan individu untuk tetap tenang. Ini penting karena ketahanan pelayanan yang baik seharusnya muncul dari kombinasi competent employee dan resilient process. Jika proses terlalu bergantung pada individu, kualitas menjadi rentan terhadap pergantian staf, absensi, dan variasi pengalaman kerja.

High occupancy juga memperlihatkan hubungan antartema penelitian. Keterampilan komunikasi tanpa teknologi yang memadai akan memperlambat proses; teknologi tanpa SOP prioritas dapat menambah kebingungan; SOP tanpa koordinasi lintas departemen tidak menjamin penyelesaian; sedangkan koordinasi tanpa pencatatan tidak menjamin continuity. Dengan demikian, kualitas layanan telephone operator harus dilihat sebagai konfigurasi kapabilitas yang bekerja secara bersamaan.

Sintesis tema utama dan implikasi praktis penelitian dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Sintesis tema temuan dan implikasi praktis

Tema	Temuan Inti dan Implikasi
Pusat komunikasi layanan	Operator menjadi simpul antara tamu dan departemen layanan; dibutuhkan routing, ownership, dan follow-up yang konsisten.
Reliability & assurance	Risiko utama adalah miskomunikasi dan keterlambatan pesan; log terstruktur, read-back, dan indikator akurasi pesan perlu diperkuat.
Service recovery	Keluhan ringan dapat ditangani operator, sedangkan kasus berat perlu dieskalasi melalui escalation matrix dan latihan skenario.
Pelatihan & evaluasi	SOP, mentoring senior, micro-training berkala, dan KPI operasional mendukung pembinaan berkelanjutan.
Teknologi & multitasking	WhatsApp, GXP, telepon, dan daftar tugas berjalan simultan; digital task queue dan handover log lintas-shift disarankan.
High occupancy	Volume permintaan yang tinggi meningkatkan tekanan kerja; capacity planning dan backup support antar-shift diperlukan

Sumber: (Peneliti, 2026)

Pembahasan

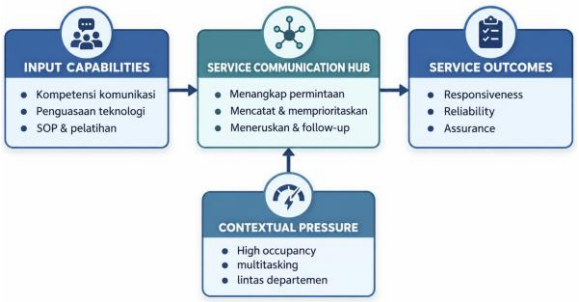
Keseluruhan temuan memperlihatkan bahwa optimalisasi telephone operator dibentuk oleh tiga lapisan. Lapisan pertama adalah input capabilities yang mencakup kompetensi komunikasi, penguasaan teknologi, pemahaman SOP, kemampuan mengatur prioritas, dan dukungan pelatihan. Lapisan kedua adalah core process yang mencakup menangkap permintaan, mencatat dengan akurat, menentukan prioritas, meneruskan kepada process owner, melakukan eskalasi bila perlu, dan memastikan follow-up. Lapisan ketiga adalah service outcomes berupa responsiveness, reliability, dan assurance. High occupancy serta multitasking bertindak sebagai

contextual pressure yang menguji kekuatan hubungan antara kapabilitas dan proses.

Model tersebut menjelaskan mengapa optimalisasi tidak dapat dicapai hanya melalui peningkatan keramahan operator. Keramahan dapat memperbaiki kualitas percakapan, tetapi tidak cukup apabila permintaan tidak tercatat, salah diteruskan, tidak di-follow-up, atau hilang saat handover. Sebaliknya, teknologi yang baik juga tidak cukup jika operator tidak mampu memahami konteks dan melakukan judgment. Park et al. (2022) menunjukkan bahwa interaksi manusia tetap memiliki karakteristik kualitas penting di tengah penggunaan self-service technology. Dengan demikian, teknologi sebaiknya berfungsi sebagai enabler yang memperkuat visibility, consistency, dan continuity, bukan pengganti kemampuan manusia.

Dari sisi manajerial, temuan menghasilkan lima prioritas. Pertama, hotel perlu menetapkan service ownership sehingga setiap request memiliki penanggung jawab sampai selesai. Kedua, diperlukan standardized digital log dan handover untuk menjaga reliability informasi. Ketiga, escalation matrix perlu dibuat agar operator memiliki role clarity dalam service recovery. Keempat, micro-training berbasis skenario perlu dilakukan secara berkala untuk menyatukan kompetensi teknis dan soft skills. Kelima, KPI perlu memadukan indikator proses dan kualitas interaksi, misalnya response time, message accuracy, follow-up completion, escalation accuracy, unresolved request at handover, serta guest feedback.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas internal service quality dengan menunjukkan bahwa sebuah fungsi yang relatif tidak terlihat oleh tamu dapat menjadi integrator antara komunikasi eksternal dan proses internal. Secara praktis, model service communication hub membantu manajemen memindahkan fokus dari individual performance menuju system performance. Operator tetap menjadi aktor utama, tetapi hasil layanan ditentukan oleh kualitas hubungan antara operator, teknologi, SOP, departemen penerima, supervisor, dan mekanisme evaluasi.



Gambar 2. *Model Telephone Operator Sebagai Service Communication Hub*
Sumber: (Peneliti, 2026)

Usulan indikator kinerja operasional yang diturunkan dari temuan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Usulan Indikator Kinerja Operasional Telephone Operator

Dimensi	Contoh Indikator
Responsiveness	Average response time, waktu tunggu sebelum panggilan dijawab
Reliability	Message accuracy rate, ketepatan penerusan permintaan ke departemen terkait
Assurance	Kejelasan informasi, kepatuhan pada SOP dan kemampuan eskalasi
Service Recovery	Kecepatan penyelesaian keluhan, ketepatan alternatif solusi
Multitasking Control	Jumlah permintaan tertunda saat handover, ketepatan prioritas

Sumber: (Peneliti, 2026)

SIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa telephone operator pada hotel bintang lima telah berkembang dari fungsi call handling menjadi service communication hub yang mengintegrasikan permintaan tamu dengan proses internal hotel. Efektivitas peran tersebut ditentukan oleh koordinasi lintas departemen, reliability pencatatan dan penerusan pesan, kemampuan service recovery dan eskalasi, kepatuhan terhadap SOP, dukungan pelatihan dan mentoring, kompetensi teknologi, serta kemampuan memprioritaskan pekerjaan pada kondisi high occupancy.

Kontribusi utama penelitian adalah model tiga lapisan yang menghubungkan input capabilities, core communication process, dan service outcomes berupa responsiveness, reliability, serta assurance, dengan high occupancy dan multitasking sebagai tekanan kontekstual. Implikasi praktisnya adalah kebutuhan untuk mengembangkan standardized digital log, handover lintas-shift, escalation matrix, micro-training berbasis skenario, dan KPI yang mengukur kecepatan respons, akurasi pesan, serta penyelesaian follow-up. Penelitian terbatas pada satu hotel dan tiga informan, sehingga penelitian selanjutnya perlu melibatkan hotel dan perspektif tamu yang lebih beragam untuk menguji model secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Guo, Q., Zhu, D., Lin, M.-T., Li, F., Kim, P. B., Du, D., & Shu, Y. (2023). Hospitality employees' technology adoption at the workplace: Evidence from a meta-analysis. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35(7), 2437–2464. doi:10.1108/IJCHM-06-2022-0701

Kang, H. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. International Journal of Hospitality Management, 84, 102333. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102333

Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. Medical

Teacher, 42(8), 846–854. doi:10.1080/0142159X.2020.1755030

Lin, M., Ling, Q., Liu, Y., & Hu, R. (2021). The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors. International Journal of Hospitality Management, 97, 102995. doi:10.1016/j.ijhm.2021.102995

Luo, Z., Ma, E., & Li, A. (2021). Driving frontline employees performance through mentorship, training, and interpersonal helping: The case of upscale hotels in China. International Journal of Tourism Research, 23(5), 846–857. doi:10.1002/jtr.2447

Mariani, M. M., Borghi, M., & Kazakov, S. (2019). The role of language in the online evaluation of hospitality service encounters: An empirical study. International Journal of Hospitality Management, 78, 50–58. doi:10.1016/j.ijhm.2018.11.012

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Park, S., Kwun, D. J., Park, J.-Y., & Bufquin, D. (2022). Service quality dimensions in hotel service delivery options: Comparison between human interaction service and self-service technology. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 23(5), 931–958. doi:10.1080/15256480.2021.1935392

Roozen, I., & Raedts, M. (2022). The effects of language errors in service recovery communication on customers' hotel perceptions and booking intentions. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 23(3), 615–638. doi:10.1080/1528008X.2021.1897919

Sangpikul, A. (2022). Understanding resort service quality through customer complaints. Anatolia, 33(1), 143–156. doi:10.1080/13032917.2021.1925937

Sangpikul, A. (2023). Acquiring an in-depth understanding of assurance as a dimension of the SERVQUAL model in regard to the hotel industry in Thailand. Current Issues in Tourism, 26(3), 347–352. doi:10.1080/13683500.2022.2047163

Tavitiyaman, P., So, C. Y. A., & Chan, O. L. K. (2024). Hotel employees' attitudes toward technology adoption and training support and their engagement, satisfaction, and retention. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 23(2), 266–288. doi:10.1080/15332845.2024.2282214

Vashdi, D. R., Katz-Navon, T., & Delegach, M. (2022). Service priority climate and service performance among hospitality employees: The role of emotional labor and workload pressure. Cornell Hospitality Quarterly, 63(4), 481–496. doi:10.1177/19389655211029912

Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. Journal of Foodservice Business Research, 23(3), 216–227. doi:10.1080/15378020.2020.1724850

Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. Tourism Management, 86, 104329. doi:10.1016/j.tourman.2021.104329

Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. Journal of Hospitality and Tourism Management, 47, 485–495. doi:10.1016/j.jhtm.2021.04.018

Ye, Y., & Chen, K.-H. (2024). Hospitality employees and digital transformation: The mediating roles of alienation and motivation. International Journal of Hospitality Management, 119, 103731. doi:10.1016/j.ijhm.2024.103731

Zhang, M., Ren, S., Sun, Y., & Geng, R. (2022). When does supportive climate fail to support frontline employees in service recovery? A complexity theory perspective. Journal of Hospitality and Tourism Management, 51, 481–490. doi:10.1016/j.jhtm.2022.05.001.