

APLIKASI PENGURUSAN FASILITI DALAM PENGURUSAN HOTEL

TING KEE SAN

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL: APLIKASI PENGUKUSAN FASILITI DALAM
PENGUKUSAN HOTEL

SESI PENGAJIAN: 2004/2005

Saya TING KEE SAN
(HURUF BESAR)

mengaku membenarkan tesis (PSM/Sarjana/Doktor Falsafah)* ini disimpan di Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hakmilik Universiti Teknologi Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. **Sila tandakan (✓)

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Ting Kee San
(TANDATANGAN PENULIS)

Disahkan oleh
Prof. Madya Dr. Abdul Hakim
(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap:

713, JALAN BELATOK,
96000 SIBU,
SARAWAK

Prof. Madya Dr. Abdul Hakim
Nama Penyelia

Tarikh: 28/03/2005

Tarikh: 28/3/2005

- CATATAN:
- * Potong yang tidak berkenaan.
 - ** Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD.
 - ♦ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan, atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan penyelidikan, atau Laporan Projek Sarjana Muda (PSM).

APLIKASI PENGURUSAN FASILITI DALAM PENGURUSAN HOTEL

TING KEE SAN

**Laporan Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Fasiliti)**

**Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi
Universiti Teknologi Malaysia**

MARCH 2005

PENGAKUAN

Penulis mengakui bahawa keseluruhan Projek Sarjana ini adalah hasil penulisan penulis sendiri kecuali yang dinyatakan sebaliknya. Hasil penulisan ini belum pernah diserahkan untuk penganugerahan Ijazah Sarjana atau mana-mana Ijazah lain oleh penulis samada sebahagiannya atau keseluruhannya.

Tandatangan :

Nama Penulis : TING KEE SAN

Tarikh : 11 MARCH 2005

PENGHARGAAN

Syukur kepada Tuhan kerana hanya atas kasih sayangNya dan bawah jagaanNya, penulis dapat menyiapkan projek sarjana ini dalam tempoh masa yang ditetapkan dengan badan yang sihat.

Penulis ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tingginya penghargaan kepada **Prof. Madya Dr. Abdul Hakim Mohammed** selaku penyelia penulis dalam menyiapkan projek sarjana ini. Beliau telah memberi banyak pimpinan, penyeliaan, tunjuk ajar dan panduan kepada penulis dalam menjayakan projek ini.

Penghargaan juga diberikan kepada **Dr. Hishamuddin Mohd Ali** selaku penyelaras kursus dan projek sarjana ini, atas usaha beliau yang menyediakan ceramah-ceramah yang banyak membantu penulis dalam menambahkan pengetahuan untuk menyiapkan projek sarjana ini. Beliau juga memberi banyak sokongan dan galakan kepada penulis dalam menyiapkan projek ini.

Ribuan terima kasih juga perlu diucapkan kepada **Encik Roy Ting, Encik Tony Hii Toh Ming, Encik Lang Chai Lee dan Encik Benny Chan** yang masing-masing mewakili pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji untuk membekalkan maklumat-maklumat yang diperlukan kepada penulis serta sudi menghulurkan masa untuk ditemubual oleh penulis.

Tidak dilupakan juga ucapan terima kasih kepada kakitangan-kakitangan PSZ dan Pusat Sumber Harta Tanah dalam membantu penulis mencari sumber rujukan yang diperlukan.

ABSTRAK

Pengurusan hotel adalah satu bidang profesional yang telah lama diwujudkan untuk menguruskan seluruh operasi hotel. Tujuan utama pengurusan hotel adalah untuk memastikan pelanggan-pelanggan hotel dapat menikmati keselesaan yang maksimum semasa mereka menginap atau bersinggah di hotel tersebut. Bagi memenuhi tujuan tersebut, pihak pengurusan hotel-hotel bukan sahaja perlu memberikan perkhidmatan yang terbaik, malah juga perlu menguruskan fasiliti-fasiliti dengan terbaik supaya ia dapat dinikmati oleh pelanggan hotel. Dengan itu, dijangka bidang pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel untuk menguruskan fasiliti-fasiliti hotel. Namun begitu, kefahaman dan perspektif pihak pengurusan telah menjadi faktor yang penting terhadap kebolehaplikasian bidanga pengurusan fasiliti. Jadi, untuk membuktikan kebolehaplikasian bidang pengurusan fasiliti, kajian ini telah dijalankan untuk mengenalpasti perspektif-perspektif pihak pengurusan hotel-hotel terhadap pengurusan fasiliti. Perspektif pihak pengurusan hotel-hotel adalah dijadikan faktor penentuan kebolehaplikasian pengurusan fasiliti dalam kajian ini kerana ia dapat menguji samada pihak pengurusan hotel-hotel tersebut dapat menerima konsep bidang pengurusan fasiliti atau tidak. Daripada analisis kajian, didapati perspektif pihak pengurusan hotel terhadap bidang pengurusan fasiliti adalah baik. Disebabkan itu, cadangan terhadap pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel juga telah dibuat.

ABSTRACT

Hotel management is a profession that had been long existed for managing the whole operation of hotel. The main purpose of hotel management is to ensure that the customers of hotel can enjoy their stay in the hotel with maximum comfort. To achieve that, the management of hotels not only has to provide the best services, but also has to manage the facilities of hotel in the best condition so that the customers can enjoy using it. Because of that, facilities management is expected can be applied in hotel management for managing the facilities. However, the management's perspective and understanding had been the important factor for determining the applicable of facilities management. So, To prove the applicable of facilities management, this research had been carried out to identify the perspectives of the management of hotels about facilities management. The perspectives of the management of hotels had been chosen as the key to identify the applicable of facilities management because it can be used to determine whether the concept of facilities management can be accepted by the management of hotels or not. From the research, it had been found out that the perspective of the management of hotels were good. Due to that, a suggestion for the application of facilities management in hotel management was also been made in this research.

SENARAI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	TAJUK	i
	PENGAKUAN	ii
	PENGHARGAAN	iii
	ABTRAK	iv
	ABSTRACT	v
	SENARAI KANDUNGAN	vi
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xiii
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Penyataan Isu	3
	1.3 Matlamat Kajian	6
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Skop Kajian	7
	1.6 Kepentingan Kajian	8
	1.7 Metodologi Kajian	10

BAB 2 PENGURUSAN HOTEL DAN PENGURUSAN FASILITI

2.1	Pengenalan	13
2.2	Definisi Hotel	14
2.2.1	Kategori-kategori Hotel	15
2.2.2	Sifat-sifat Hotel sebagai Produk Perkhidmatan	17
2.3	Pengurusan Hotel	20
2.3.1	Struktur Organisasi Hotel	21
2.3.2	Tugas-tugas atau Tanggungjawab Setiap Bahagian dalam Struktur Organisasi Hotel	23
2.3.3	Kaedah Pengukuran Prestasi Hotel	28
2.3.4	Kawalan Kos dalam Pengurusan Hotel	33
2.4	Pengurusan Fasiliti	37
2.4.1	Matlamat Pengurusan Fasiliti	38
2.4.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penwujudan Pengurusan Fasiliti dalam Suatu Organisasi	40
2.4.3	Peranan Pengurusan Fasiliti dalam Suatu Organisasi	43
2.4.4	Benefit daripada Mengimplementasi Pengurusan Fasiliti	46
2.5	Pengaplikasian Pengurusan Fasiliti dalam Organisasi	47
2.5.1	Penubuhan Unit atau Bahagian Pengurusan Fasiliti	48
2.5.2	Perletakan Bahagian Pengurusan Fasiliti dalam Struktur Organisasi	49
2.5.3	Penentuan Peranan dan Tanggungjawab Bahagian Pengurusan Fasiliti	49
2.5.4	Perkembangan Bahagian Pengurusan Fasiliti	50

2.6	Kebolehaplikasian Pengurusan Fasiliti dalam Pengurusan Hotel	51
2.7	Kesimpulan	53

BAB 3 BAHAGIAN SIBU, SARAWAK DAN HOTEL- HOTEL DI SIBU

3.1	Pengenalan	56
3.2	Profil-profil Hotel	59
	3.2.1 Hotel Kingwood	59
	3.2.2 Hotel Tanahmas	62
	3.2.3 Hotel Premier	65
	3.2.4 Hotel Paramount	67
3.3	Struktur Organisasi Hotel-hotel	69
	3.3.1 Struktur Organisasi Hotel Kingwood	70
	3.3.2 Struktur Organisasi Hotel Tanahmas	73
	3.3.3 Struktur Organisasi Hotel Premier	75
	3.3.4 Struktur Organisasi Hotel Paramount	77
3.4	Kesimpulan	79

BAB 4 ANALISIS KAJIAN

4.1	Pengenalan	80
4.2	Metodologi Kajian	81
	4.2.1 Kaedah Pengumpulan Data	82
	4.2.1.1 Rekabentuk Soalan Temubual	83
	4.2.1.2 Langkah-langkah Dalam Menjalankan Temubual	91
	4.2.2 Kaedah Analisis	93
4.3	Pemerhatian Terhadap Keadaan Pengurusan Fasiliti di Hotel-hotel Besar Bandar Sibul	96

4.4	Perspektif-perspektif Pihak Pengurusan Hotel Terhadap Bidang Pengurusan Fasiliti	98
4.4.1	Perspektif Terhadap Kepentingan Pengurusan Fasiliti	99
4.4.2	Perspektif Terhadap Maksud Pengurusan Fasiliti	102
4.4.3	Perspektif Terhadap Pembentukan Pengurusan Fasiliti yang Berkesan	104
4.4.4	Perspektif Terhadap Perletakan Bahagian Pengurusan Fasiliti dalam Organisasi Hotel	107
4.4.5	Pandangan Terhadap Cadangan Struktur Organisasi Hotel Penulis	110
4.4.6	Analisis ' <i>Pattern-Matching</i> ' Terhadap Perspektif Keseluruhan Pihak-pihak Pengurusan Hotel Tentang Bidang Pengurusan Fasiliti	112
4.5	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti Di Hotel-hotel Besar Bandar Sibul	116
4.5.1	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Kingwood	117
4.5.2	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Tanahmas	119
4.5.3	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Premier	120
4.5.4	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Paramount	122
4.6	Penemuan Kajian	124
4.7	Kesimpulan	126

BAB 5	CADANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pengenalan	128
5.2	Cadangan Pengaplikasian Pengurusan Fasilitas dalam Pengurusan Hotel	129
5.2.1	Cadangan Pembentukan Struktur Organisasi Hotel	129
5.2.2	Cadangan Tugas-tugas “ <i>Facilitating Division</i> ”	132
5.3	Rumusan Kajian	135
5.4	Pencapaian Objektif	137
5.5	Batasan Kajian	137
5.5.1	Batasan Tempoh Masa Kajian	137
5.5.2	Batasan Sumber Kewangan Kajian	138
5.5.3	Batasan Kes Kajian	138
5.5.4	Batasan Pengumpulan Maklumat	139
5.5.5	Batasan Ketepatan Maklumat	139
5.5.6	Batasan Pengetahuan Penulis	140
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	140
5.7	Kesimpulan	141
	SENARAI RUJUKAN	xiv
	LAMPIRAN	xviii

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Contoh Kenyataan Pendapatan dan Perbelanjaan	32
2.2	Klasifikasi Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan Fasiliti	44
3.1	Fasiliti-fasiliti Hotel Kingwood	60
3.2	Kadar Harga Bilik Hotel Kingwood	61
3.3	Fasiliti-fasiliti Hotel Tanahmas	63
3.4	Kadar Harga Bilik Hotel Tanahmas	64
3.5	Fasiliti-fasiliti Hotel Premier	66
3.6	Kadar Harga Bilik Hotel Premier	66
3.7	Fasiliti-fasiliti Hotel Paramount	68
3.8	Kadar Harga Bilik Hotel Paramount	69
4.1	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti	90
4.2	Wakil-wakil Pihak Pengurusan Hotel yang Ditemubual	92
4.3	Analisis ' <i>Pattern-Matching</i> ' terhadap <i>Pattern</i> jangkaan Penulis dan <i>Pattern</i> Sebenar	114
4.4	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Kingwood	117
4.5	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Tanahmas	119
4.6	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Premier	121
4.7	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Paramount	122

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Carta Aliran Kajian	12
2.1	Struktur Organisasi Hotel	22
2.2	Senarai Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan Fasiliti	45
3.1	Peta Lokasi Bandar Sibu dalam Negeri Sarawak	57
3.2	Peta Pembesaran Negeri Sarawak di Kawasan Sekitar Bandar Sibu	58
3.3	Peta Lokasi Hotel-hotel Kajian di Bandar Sibu	58
3.4	Fotograf Hotel Kingwood	59
3.5	Fotograf Hotel Tanahmas	62
3.6	Fotograf Hotel Premier	65
3.7	Fotograf Hotel Paramount	67
3.8	Struktur Organisasi Hotel Kingwood	72
3.9	Struktur Organisasi Hotel Tanahmas	74
3.10	Struktur Organisasi Hotel Premier	76
3.11	Struktur Organisasi Hotel Paramount	78
4.1	Cadangan Awal Struktur Organisasi Hotel Dengan Aplikasi Pengurusan Fasiliti	89
5.1	Cadangan Akhir Struktur Organisasi Hotel Dengan Aplikasi Pengurusan Fasiliti	131

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN

TAJUK

A Soalan-soalan Temubual

SENARAI RUJUKAN

Buku-buku Terbitan:

Burnham, John M. (1994). *Integrative Facilities Management*. Irwin Professional Publishing. New York.

Gray & Liguori (1994). *Hotel and Motel Management and Operations, Third Edition*. Regents/Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Hamer, Jeffrey M. (1988). *Facility Management Systems*. Van Nostrand Reinhold Company, New York.

Hinkin, Timothy R. (1995). *Cases in Hospitality Management*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

James & Alcorn (1991). *A Guide To Facilities Planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Jones & Pizam (1993). *The International Hospitality Industry, Organizational and Operational Issues*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Knowles, Tim (1996). *Corporate Strategy For Hospitality Management*. Longman, England.

Mullins, Laurie J. (1995). *Hospitality Management, A Human Resources Approach, Second Edition*. Pitman Publishing, London.

Powers, Tom (1988). *Introduction to Management in The Hospitality Management, Fifth Edition*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Springer, Timothy (2001). *Facility Management – An Introduction, Chapter 1 of Facility Design and Management Handbook*. McGraw-Hill. New York.

Wagen, Lynn Van Der (1999). *Hospitality Careers, Third Edition*. Hospitality Press, Melbourne.

Yin, Robert K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications, Beverly Hills.

Journal-journal:

Ahmed Hassanien & Losekoot, Erwin (2002). *The Application of Facilities Management Expertise to the Hotel Renovation Process*. Facilities. Bradford: 2002. Vol. 20, Iss. 7/8; pg. 230, 9 pgs.

Barron, Paul and Maxwell, Gill (1993). *Hospitality Management Students' Image of the Hospitality Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 5, Number 5. Emerald Group Publishing Limited.

Brotherton, Bob (1999). *Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 11 Number 4 1999 pp.165-173. Copyright © MCB University Press ISSN 0959-6119.

Chotipanich, Sarich (2004). *Positioning Facility Management*. Facilities, Volume 22 Number 13/14 2004 pp. 364-372, Copyright © MCB University Press ISSN 0263-2772.

- Clark, Eddie & Hinxman, Lynda (1999). **Developing a framework of competencies for facilities management**. Facilities, Volume 17 Number 7/8 1999 pp. 246-252, Copyright © MCB University Press ISSN 0263-2772.
- Hans de Bruijn, Ruud van Wezel and Roy C. Wood (2001). **Lessons and issues for defining "facilities management" from hospitality management**. Facilities, Volume 19 Number 13/14 2001 pp. 476-483, Copyright © MCB University Press ISSN 0263-2772.
- Harris, Peter J. and Mongiello, Marco (2001). **Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 13 Number 3 2001 pp. 120-128. Copyright © MCB University Press ISSN 0959-6119.
- IFMA Foundation (2001). **Designing The Facility Management Organization**. IFMA Foundation, USA.
- Jones, Chirstine (2002). **Facilities management in medium-sized UK hotels**. [International Journal of Contemporary Hospitality Management](#). Bradford: [2002](#). Vol. 14, Iss. 2; pg. 72, 9 pgs.
- Losekoot, Erwin, Ruud van Wezel & Roy C Wood (2001). **Conceptualising and operationalising the research interface between facilities management and hospitality management**. [Facilities](#). Bradford: [Jul/Aug 2001](#). Vol. 19, Iss. 7/8; pg. 296, 8 pgs.
- Okoroh M. I., C Jones & B D Ilozor (2002). **FM Application in Hospitality Sector**. [Facilities](#). Bradford: [2002](#). Vol. 20, Iss. 7/8; pg. 239, 12 pgs.
- Teare, Richard (1996). **Hospitality operations: patterns in management, service improvement and business performance**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 8 Number 7 1996 pp. 63-74. Copyright © MCB University Press ISSN 0959-6119.

Varcoe, Barry J. (1996). *Facilities Performance Measurement*. Facilities, Volume 14 Number 10, 11 1996 pp. 46-51, Copyright © MCB University Press ISSN 0263-2772.

Kertas Kerja:

Keith, Alexander (1992). *Managing Quality, Value and Risk: An Introduction to Essential Facilities Management Skills*. MCB University Press Ltd, University of Strathclyde, Glasgow.

Keith, Alexander (Aug. 1992). *Facilities Management: State of Art*. Centre for Facilities Management, University of Strathclyde, Glasgow.

Temubual:

Benny Chan (2005). Front Office Manager, Kingwood Hotel.

Lang Chai Lee (2005). Operation Manager, Tanahmas Hotel.

Roy Ting (2005). General Manager, Paramount Hotel.

Tony Hii Toh Ming (2005). Manager Room & Sales, Premier Hotel.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Industri hotel adalah berkait rapat dengan industri pelancongan dan perdagangan dalam negeri atau antarabangsa sesebuah negara kerana fungsi utamanya ialah untuk membekalkan tempat kediaman yang bersifat sementara kepada pengunjung-pengunjung tersebut. Disebabkan dasar negara kita yang menggalakkan pembangunan industri pelancongan dan pelaburan daripada pelabur-pelabur asing, maka industri hotel juga telah menjadi semakin penting.

Untuk bersaing dengan hotel-hotel yang lain, sesebuah hotel perlu memastikan perkhidmatan mereka adalah terbaik supaya pengunjung-pengunjung hotel mereka akan berasa bahawa kedatangan mereka adalah disambut dengan baik dan berasa selesa tinggal di hotelnya, hanya dengan ini reputasi hotel akan meningkat dan menarik pengunjung-pengunjung lain. Jadi, pihak pengurusan hotel memainkan peranan yang penting dalam menjayakan operasi sesebuah hotel dengan memuaskan pelanggan-pelanggannya.

Menurut Powers (1988), peranan pengurusan dalam industri hospitaliti ialah memastikan setiap pelanggan adalah disambut dengan baik, memastikan semua keinginan atau keperluan pelanggan adalah dipenuhi dan memastikan operasi hotelnya akan berterusan dalam membekalkan perkhidmatan dan mendapat keuntungan daripadanya. Daripada itu, didapati keuntungan daripada perkhidmatan adalah sangat penting kerana ia akan memastikan perusahaan hotel itu dapat terus beroperasi.

Demi mengoperasikan sesebuah hotel dengan berkesan, organisasinya adalah bergantung kepada kualiti pekerja, objektif dan strukturnya serta sumber-sumber yang ada (Mullins, 1995). Sumber-sumber tersebut boleh dibahagikan kepada dua, iaitu sumber bukan manusia dan sumber manusia. Sumber bukan manusia adalah merujuk kepada aset fizikal, bahan mentah dan perkakasan atau semuanya boleh disebut sebagai fasiliti-fasiliti hotel, manakala sumber manusia pula ialah kebolehan dan pengaruh ahli organisasi dan pengurusan hotel.

Oleh itu, sumber bukan manusia dalam sesebuah hotel juga perlu diuruskan dengan berkesan untuk memaximumkan keberkesanan perkhidmatan yang diberikan (Okoroh at al., 2002). Kualiti sumber bukan manusia atau sumber aspek fizikal adalah penting kerana ia boleh mempengaruhi kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh hotel kepada pelanggannya. Dalam keadaan di mana fizikal sesebuah hotel adalah tidak memuaskan, tidak kira betapa mesranya pekerja-pekerja dalam hotel, pelanggan hotel masih akan menganggap bahawa kualiti perkhidmatan hotel adalah rendah.

Dengan itu, didapati interaksi yang berlaku dalam sesebuah hotel bukan sahaja dihadkan pada peringkat manusia dengan manusia (perkhidmatan pekerja hotel kepada pelanggannya, hubungan pihak atasan dengan bawahan) sahaja, malah juga berlaku di antara manusia dengan aset fizikal hotel (penggunaan fasiliti hotel oleh pelanggan, penyelenggaraan aspek fizikal hotel). Pengurusan hotel harus memastikan hubungankait diantara manusia, aspek fizikal bangunan hotel dan proses

kerja adalah diuruskan dengan baik supaya kualiti perkhidmatan dan keperluan pelanggan dapat dicapai dan dipenuhi.

1.2 Penyataan Isu

Di negara kita, disebabkan oleh galakan kerajaan melalui dasar pelancongan negara, industri pelancongan telah berkembang pesat dan ini juga menjanakan sumber pendapatan kepada negara. Industri pelancongan yang semakin berkembang ini pada masa yang sama juga telah menyumbang kepada perkembangan industri hotel di kawasannya. Ini kerana pengunjung-pengunjung yang melawat ke kawasan pelancongan tetap akan menginap di hotel-hotel yang membekalkan tempat tinggal dan perlindungan.

Dengan itu, industri hotel juga menjadi semakin penting kerana perkhidmatan yang diberikan akan mempengaruhi perasaan dan pengalaman seseorang pengunjung yang mengunjungi sesuatu tempat. Pengalaman baik pengunjung yang disembarkan di negaranya sendiri akan terus membawa lebih ramai lagi pengunjung datang kembali. Jadi, kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh hotel-hotel adalah penting.

Negeri Sarawak turut menyambut dasar pelancongan negara dengan menguatkan industri pelancongannya lagi. Berdasarkan stastitik pelawat ke Sarawak dari tahun 1993 hingga 2003, bilangan pelawat ke negari Sarawak telah bertambah dengan pesat daripada jumlah 1,880,405 orang ke 3,283,119 orang (Sumber: Lembaga Pelancongan Sarawak 2004). Penambahan ini telah banyak merangsang industri hotel di Sarawak.

Walaupun bagaimanapun, terdapat satu bandar di Sarawak yang dinamakan bandar Sibul tidak mendapat sambutan yang baik daripada pelancong-pelancong kerana tidak mempunyai kawasan pelancongan yang menarik seperti bandar lain contohnya Kuching dan Miri. Sibul hanya menerima 101,379 orang pelawat pada tahun 2003, iaitu hanya 3% daripada jumlah pelawat yang melawat ke Sarawak.

Walaupun pelawat ke Sibul adalah tidak ramai, tetapi hotel-hotel yang ada di Sibul dijangka adalah melebihi 40 buah, di antara hotel-hotel yang terbaik adalah seperti Kingwood Hotel (4 bintang), Premier Hotel (3 bintang), Tanahmas Hotel (3 bintang) dan Paramount Hotel (2 bintang). Semua hotel-hotel ini adalah merupakan hotel besar yang membekalkan jumlah bilik diantara 95 buah hingga 189 buah bilik.

Fenomena ini berlaku kerana bandar Sibul mempunyai peluang perniagaan yang lain untuk hotel-hotel di Sibul, terutamanya bagi hotel-hotel Besar. Hotel-hotel besar di Sibul selain menyewakan bilik mereka, mereka juga membekalkan fasiliti mereka untuk mengadakan jamuan, komferens, mesyuarat dan lain-lain aktiviti-aktiviti yang diadakan oleh syarikat-syarikat atau pertubuhan-pertubuhan di Sibul. Selain itu, budaya tempatan di Sibul yang gemar mengadakan jamuan di hotel-hotel semasa perayaan mereka seperti perkahwinan, hari jadi dan jamuan tahunan pertubuhan telah banyak mendatangkan keuntungan kepada hotel-hotel besar di Sibul. Dengan itu, hotel-hotel besar di Sibul adalah sangat bergantung kepada fasiliti-fasiliti hotel dalam menjayakan perniagaan mereka.

Berdasarkan kepada temubual tidak formal dalam kajian awal, pihak pengurusan hotel di Sibul menyatakan bahawa walaupun hotel-hotel di Sibul mempunyai punca pendapatan daripada penduduk-penduduk tempatan tetapi mereka lazimnya lebih melihat kepada harga yang ditawarkan oleh hotel-hotel, iaitu mereka lebih gemar memilih hotel-hotel yang lebih murah. Tetapi, walaupun begitu, mereka masih ingin menikmati fasiliti-fasiliti hotel yang terbaik.

Selain itu, disebabkan pelanggan-pelanggan di hotel besar Sibul kebanyakan adalah terdiri daripada golongan peniaga dan bukannya pelawat-pelawat, syarikat-syarikat peniaga tersebut kebanyakan mempunyai hubungan yang baik dengan hotel-hotel tersebut. Disebabkan pihak hotel ingin mengekalkan hubungan yang baik ini, supaya mereka akan kembali ke hotelnya, harga istimewa selalu diberikan. Oleh itu, hotel-hotel besar di Sibul sedang menghadapi cabaran di mana mereka perlu membekalkan perkhidmatan dan fasiliti-fasiliti yang terbaik pada masa yang sama juga perlu memberikan kadar sewa yang termurah untuk menarik pelanggan-pelanggannya.

Jadi, kepentingan keadaan fasiliti adalah tidak dapat dinafikan kerana ini akan berpengaruh terus terhadap perniagaan hotel-hotel di Sibul, begitu juga dengan kepuasan pelanggan dalam menikmati fasiliti-fasiliti hotel. Tetapi memandangkan kepada struktur organisasi hotel-hotel besar di bandar Sibul, pengurusan fasiliti seolah-olah belum diberikan perhatian yang mencukupi kerana dalam suatu struktur organisasi hotel, kerja-kerja pengurusan fasiliti yang ketara hanya pembersihan dan penyelenggaraan serta pembaikan sahaja. Keadaan ini adalah berkemungkinan besar disebabkan kurangnya pemahaman yang cukup terhadap pengurusan fasiliti yang sebenar.

Amalan pengurusan fasiliti dalam kebanyakan organisasi di Malaysia belum lagi mencapai tahap yang memuaskan, iaitu fasiliti-fasiliti seolah-olah belum diberikan perhatian yang tinggi atau secukupnya. Kebanyakan organisasi hanya melihat pengurusan fasiliti pada tahap penyelenggaraan dan pembersihan sahaja dan belum lagi melaksanakan pengurusan fasiliti yang komprehensif. Keadaan ini sebenarnya akan meningkatkan kos dalam pengurusan fasiliti kerana tanpa perancangan dan pengurusan yang rapi dan komprehensif, kos-kos seperti pengubahsuaian, pengantian, kos tenaga dan sebagainya akan meningkat.

Seperti yang disebut sebelum ini, perniagaan hotel adalah satu sektor perniagaan yang sangat bergantung kepada fasiliti-fasilitinya, maka dengan itu

bidang pengurusan fasiliti telah banyak diaplikasikan di hotel-hotel di luar negara seperti U.K, U.S.A dan sebagainya (Okoroh at al., 2002), tetapi ia belum didapati di kawasan kajian penulis, bandar Sibul dan kebanyakan hotel di Malaysia. Walaupun, hotel-hotel besar di Sibul mempunyai sistem pengurusan fasilitinya sendiri, tetapi ia bukan komprehensif berbanding dengan sistem pengurusan fasiliti yang profesional. Keadaan berkemungkinan besar adalah disebabkan kekurangannya kefahaman yang mencukupi terhadap pengurusan fasiliti.

Menurut Chotipanich (2004), terdapat faktor-faktor yang akan mempengaruhi pengaplikasian pengurusan fasiliti termasuk sifat organisasi, ciri fasiliti, sektor perniagaan dan budaya tempatan. Pada pendapat penulis, sifat organisasi, ciri-ciri fasiliti dan sektor perniagaan hotel telah mencapai tahap yang sesuai untuk pengaplikasian pengurusan fasiliti, maka faktor budaya tempatan menjadi faktor kritikal kerana budaya yang berbeza akan mempengaruhi praktis dan perspektif terhadap pengurusan fasiliti. Dengan itu, penulis bercadang untuk menjalankan kajian terhadap perspektif pihak pengurusan hotel di bandar Sibul untuk menguji kesedaran mereka dan kebolehaplikasian bidang pengurusan fasiliti dari segi perspektif mereka.

1.3 Matlamat Kajian

Matlamat kajian ini ialah untuk membuktikan bidang pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel untuk meningkatkan keberkesanan pengurusannya dalam menguruskan fasiliti.

1.4 Objektif Kajian

Untuk mencapai matlamat kajian di atas, perspektif pihak pengurusan hotel tentang bidang pengurusan fasiliti harus diketahui supaya dapat mengetahui samada pihak pengurusan hotel adalah menerima atau tidak bahawa bidang pengurusan fasiliti akan membaiki keadaan pengurusan fasiliti mereka. Jadi, secara umumnya objektif kajian adalah seperti berikut:

- i) Mengenalpasti perspektif pihak pengurusan hotel terhadap bidang pengurusan fasiliti.
- ii) Mencadangkan pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini adalah dijalankan ke atas hotel-hotel dalam kawasan kajian sahaja dan ini tidak melibatkan resort, kem atau jenis tempat penginapan yang lain. Hotel-hotel yang akan dikaji dalam kajian ini ialah hotel-hotel besar kerana hotel-hotel besar dijangka akan menyediakan lebih banyak fasiliti-fasiliti. Merujuk kepada kajian Okoroh at al. (2002) dan Jones (2002), hotel-hotel bersaiz sederhana adalah merujuk kepada hotel-hotel yang mempunyai bilangan bilik di antara 26 hingga 50 buah bilik, jadi pada pendapat penulis, hotel-hotel besar dalam kajian ini ialah hotel-hotel mempunyai jumlah bilik lebih kurang 100 buah atau lebih.

Skop kajian ini adalah ditumpukan kepada perspektif pihak pengurusan hotel terhadap bidang pengurusan fasiliti dan pengaplikasiannya dalam pengurusan hotel.

Manakala kawasan kajian yang dipilih ialah kawasan Bahagian Sibul di Sarawak kerana di kawasan ini, walaupun tidak banyak pengunjung yang mengunjunginya tetapi bilangan hotel-hotel adalah banyak dan hotel-hotel tersebut mengalami persaingan yang pesat diantara mereka terutamanya hotel-hotel besar. Dengan itu, keberkesanan dalam pengurusan fasiliti adalah penting bagi hotel-hotel di kawasan ini untuk menjamin fasiliti-fasiliti tersebut dapat diuruskan dengan baik pada kos yang paling minimum. Beberapa hotel-hotel besar yang dianggap sesuai di kawasan ini telah dipilih sebagai responden kajian untuk menjalankan kajian ini

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini secara amnya adalah berkepentingan kepada beberapa pihak seperti pihak pengurusan hotel, pengurus fasiliti, pelajar-pelajar, pemilik serta perusahaan perkhidmatan hospitaliti yang lain.

a) Pihak Pengurusan hotel

Kajian ini akan membantu pihak pengurusan hotel mendalami prinsip pengurusan fasiliti dan kepentingannya. Dengan itu, pihak pengurusan hotel dapat menggunakan kaedah atau prinsip pengurusan fasiliti dalam menguruskan fasiliti-fasiliti hotel mereka. Jika, pihak pengurusan hotel berjaya meningkatkan keberkesanan pengurusan fasiliti melalui kajian ini, kebolehan atau kecekapan pengurusan mereka akan meningkat.

b) Pengurus fasiliti

Pengurus fasiliti dapat mengetahui perspektif pengurusan hotel dalam menguruskan fasiliti-fasiliti dalam hotel. Dengan itu, pengurus fasiliti akan

mempunyai kefahaman yang lebih baik jika beliau mendapat kerja di hotel-hotel untuk menguruskan fasiliti-fasiliti hotel.

c) Pelajar-pelajar

Kajian ini juga akan membolehkan pelajar-pelajar yang mengambil kursus yang berkaitan samada dalam pengurusan fasiliti atau pengurusan hospitaliti dengan menambahkan pengetahuan mereka. Pengetahuan mereka ini mungkin akan berguna kepada mereka pada masa depan.

d) Pemilik hotel

Melalui kajian ini, pemilik hotel akan mempunyai kefahaman yang lebih dalam terhadap kepentingan fasiliti dan pengurusan fasiliti dalam industri hotel. Selain itu, dengan cadangan yang diberikan, pemilik hotel akan mengetahui cara bagaimana untuk mengaplikasikan profesion pengurusan fasiliti dalam hotelnya. Dengan itu, kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan fasiliti-fasiliti hotelnya akan dapat ditingkatkan.

e) Perusahaan perkhidmatan hospitaliti yang lain

Kajian ini bukan sahaja mencadangkan cara untuk mengaplikasikan pengurusan fasiliti dalam industri hotel sahaja, cadangan tersebut juga boleh digunakan oleh perusahaan perkhidmatan hospitaliti yang lain seperti resort-resort dengan sedikit perubahsuaian.

1.7 Metodologi Kajian

Dalam kajian ini, metodologi kajian yang penulis pilih ialah kaedah kajian kes (*case study*). Proses kajian yang akan dilalui dalam kaedah ini dapat dibahagikan kepada 5 peringkat seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1.1 dan dalam setiap bahagian, kaedah kajian yang berbeza telah digunakan. Peringkat-peringkat dalam kajian ini adalah seperti berikut:

a) Peringkat Pertama: Pemahaman awal dan pembentukan isu kajian

Dalam peringkat awal ini, isu permasalahan yang akan di kajian adalah difahami dan dibentuk dalam penulisan. Untuk mendalami kefahaman penulis terhadap isu tersebut, pembacaan buku-buku, kajian-kajian lepas dan bahan-bahan bacaan lain telah dilakukan. Selain itu, penanyaan dan temubual secara tidak formal juga dijalankan untuk memahami isu permasalahan yang akan dikaji.

b) Peringkat Kedua: Kajian Literatur

Kajian literatur bagi kajian ini adalah dilakukan dengan membuat pembacaan buku-buku, journal, penerbitan khas, kertas seminar, tesis lama dan lain-lain untuk mengumpulkan maklumat sekunder dan penemuan pengkaji-pengkaji yang lalu. Selepas membuat pembacaan, penulis akan membuat penulisan mengenainya.

c) Peringkat Ketiga: Pengumpulan Data

Sumber data di mana data akan diperolehi dalam peringkat ini adalah terbahagikan kepada dua, iaitu sumber dokumentasi dan sumber temubual.

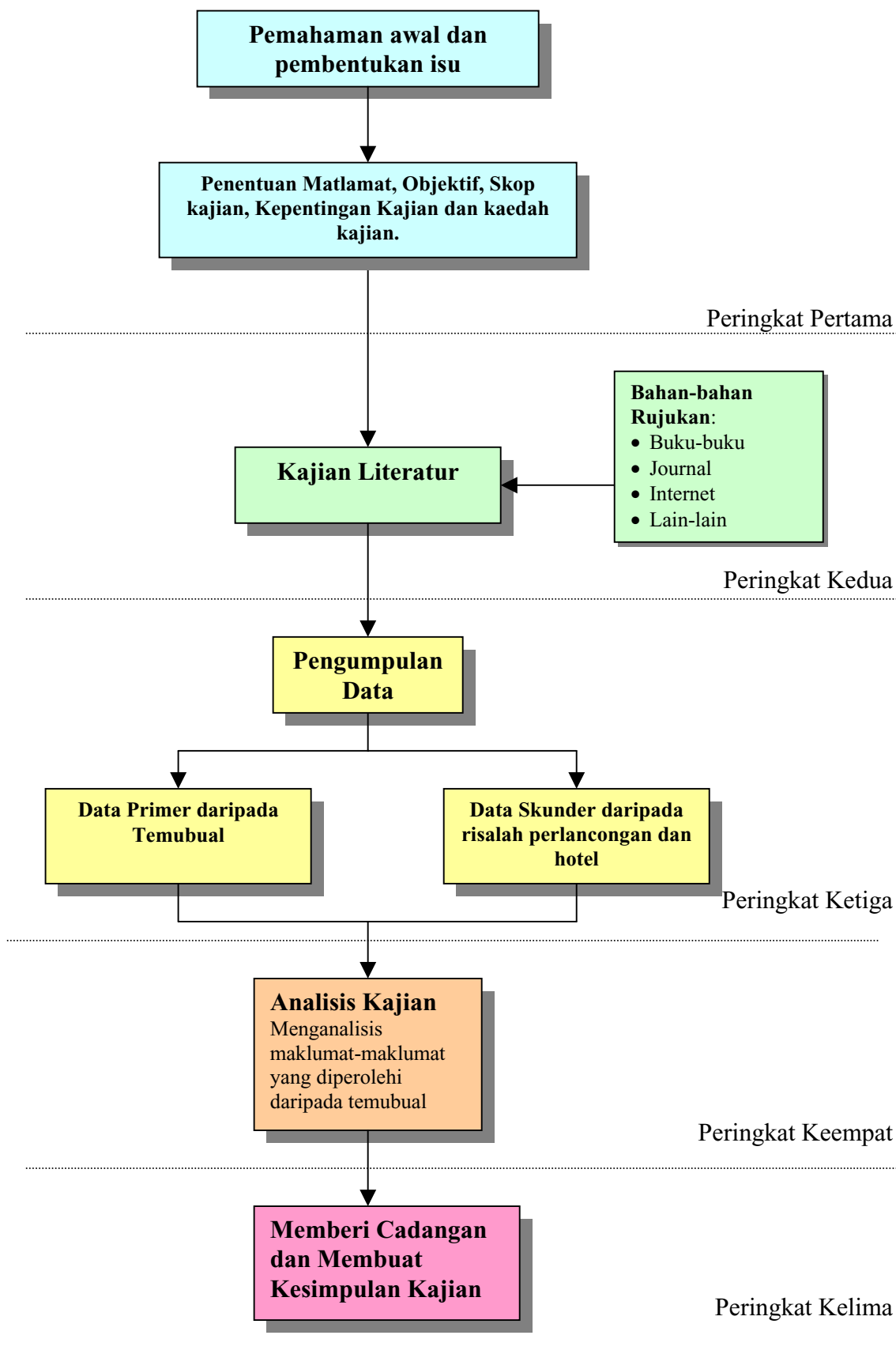
Data daripada sumber dokumentasi adalah merupakan data yang sedia ada tentang maklumat umum hotel-hotel yang dikaji di mana data ini akan diperolehi daripada risalah-risalah, laman web dan sebagainya tentang hotel-hotel tersebut. Data primer pula akan dikumpulkan melalui temubual. Jenis temubual yang telah digunakan adalah temubual *focused*. Temubual telah dijalankan dengan wakil pihak pengurusan hotel untuk mendalami kefahaman terhadap isu yang akan dikaji. Penerangan yang lanjut mengenai pengumpulan data akan dijelaskan dalam bab 4 nanti.

d) Peringkat Keempat: Analisis Data

Data yang dikumpulkan kemudiannya akan dianalisis dengan kaedah *pattern-matching*. Setelah temubual-temubual telah dijalankan, hasilnya akan ditulis semula dalam penulisan dan maklumat-maklumat yang diperolehi akan dimanipulasi sebagai keputusan yang didapati. Keputusan ini akan dibandingkan dengan keputusan jangkaan penulis dan melihat samada jangkaan penulis adalah bersamaan atau berlainan. Penerangan yang lanjut mengenai kaedah analisis ini akan dibincangkan dalam bab 4 nanti.

e) Peringkat Kelima: Cadangan dan Kesimpulan

Melalui penemuan yang didapati dalam bahagian analisis data, cadangan dan kesimpulan telah dibuat dengan merumuskan pencarian yang didapati daripada kajian. Selain itu, batasan-batasan kajian, cadangan kajian lanjutan dan sebagainya juga telah dituliskan sebagai kesimpulan untuk mengakhiri kajian ini.



Rajah 1.1: Carta Alir Kajian

BAB 2

PENGURUSAN HOTEL DAN PENGURUSAN FASILITI

2.1 Pengenalan

Pengurusan hotel telah lama wujud sejak konsep hotel telah diwujudkan sejak beribu-ribu tahun dahulu. Hotel-hotel pada masa itu mempunyai gelaran seperti *Odyssey, Iliad, Khans, Inn, Tarven* dan lain-lain (Gray & Liguori, 1994). Walau bagaimanapun, semua itu dibina dengan satu tujuan sahaja, iaitu membekalkan tempat penginapan atau tempat rehat untuk pedagang-pedagang atau pelawat dari tempat lain.

Zaman berlalu, industri hotel telah mengalami revolusi yang besar di mana fasiliti-fasiliti dengan teknologi baru telah ditambahkan ke dalam hotel-hotel untuk memudahkan dan menyenangkan lagi pengunjung-pengunjungnya. Fasiliti-fasiliti seperti tandas di setiap bilik, lift, sistem telefon dan lain-lain telah ditambahkan. Daripada sebuah bangunan ringkas yang membekalkan keperluan asas bagi penginapan, hotel-hotel telah berkembang menjadi satu tempat penginapan yang kompleks dan mewah.

Selain itu, hubungan hotel dengan industri lain juga telah berkembang. Industri hotel pada masa kini bukan lagi merupakan suatu industri yang berdikari dan berasingan daripada industri lain malah ia mempunyai hubungan yang rapat dengan industri lain, terutamanya industri pelancongan (Gray & Liguori, 1994). Sebagai contoh hotel atau resort yang menyediakan fasiliti seperti padang golf, gelanggang tennis, kelab kecergasan dan sebagainya.

Pengurusan hotel pada masa kini telah menjadi begitu kompleks sehingga terdapat kursus yang khas diwujudkan bagi bidang tersebut. Tetapi walaupun begitu, pengurusan hotel masih mempunyai ruang bagi penglibatan profesional-profesional lain seperti pengurusan sumber manusia, pengurusan alam sekitar, pengurusan pembiayaan, pengurusan harta tanah, perakaunan dan lain-lain untuk sama-sama menjayakan perniagaan hotel. Memandang kepada bilangan dan kepentingan fasiliti-fasiliti yang terdapat di hotel-hotel, didapati bidang pengurusan fasiliti juga dapat diaplikasikan dan membenefitkan hotel-hotel (Okoroh at al., 2002).

Dalam bahagian yang seterusnya akan membincangkan sifat-sifat hotel dan pengurusan hotel serta konsep pengurusan fasiliti dan bagaimana pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel.

2.2 Definisi Hotel

Menurut Powers (1988), hotel dan restorannya adalah merupakan salah satu bahagian daripada industri hospitaliti. Jadi secara umumnya, maksud hotel jika dilihat dari skop hospitaliti ialah suatu penerimaan dan pelayanan pengunjung, pelawat dan sebagainya dengan niat baik. Perkataan hospitaliti adalah berasaskan perkataan 'hospice' yang membawa maksud rumah rehat bagi pengunjung-

pengunjung. Hospice pada masa itu juga membawa maksud rumah sakit yang berkait rapat dengan hospital.

Hotel kemudiannya juga dimasukkan dalam skop industri hospitaliti tetapi ia tidak beberapa berkait dengan perkhidmatan hospital kerana ia lebih merupakan suatu institusi yang membekalkan tempat perlindungan dan makanan kepada orang yang datang dari kawasan lain. Selain membekalkan tempat perlindungan dan makanan, hotel juga menyediakan fasiliti-fasiliti lain untuk memenuhi keperluan pelanggannya. Sebagai contoh, hotel pada zaman dahulu juga membekalkan tempat rehat untuk kuda-kuda pelanggan yang digunakan sebagai pengangkutan utama mereka.

2.2.1 Kategori-kategori Hotel

Menurut Mullins (1995), hotel mempunyai pelbagai jenis dan terdapat banyak cara untuk membezakan atau kategorikannya. Secara umumnya hotel-hotel boleh dikategorikan melalui perkara-perkara seperti berikut:

i. Lokasi Hotel

Hotel boleh dibezakan daripada lokasinya seperti bandar besar, bandar kecil, atau kawasan luar bandar. Selain itu, hotel-hotel di pusat bandar, tepi pantai atau di pertengahan perjalanan lebur raya juga adalah berbeza.

ii. Pengangkutan

Sesetengah hotel mempunyai hubungan rapat dengan jenis pengangkutan seperti motel (kereta), hotel landasan kereta api dan hotel lapangan terbang.

iii. Tujuan Melawat

Hotel juga boleh dikategorikan kepada hotel-hotel yang khas untuk tujuan melawat pelanggan-pelanggannya, sebagai contoh hotel perdagangan, hotel konvensyen, dan hotel pelancongan.

iv. Jangka Masa Penginapan

Hotel yang menyediakan kemudahan penginapan untuk suatu jangka masa panjang atau pendek. Hotel untuk penginapan jangka panjang adalah seperti hotel perumahan manakala hotel untuk penginapan jangka pendek adalah seperti hotel transit.

v. Lingkungan fasiliti dan perkhidmatan

Hotel yang mempunyai lingkungan fasiliti dan perkhidmatan yang berbeza seperti hotel yang terbuka kepada penghuni dan bukan penghuni, hotel yang membekalkan tempat bermalam dan sarapan sahaja, atau hotel berbentuk apartmen.

vi. Berlesen atau tidak berlesen

Hotel yang berbeza daripada samada berlesen atau tidak berlesen.

vii. Saiz

Hotel yang mempunyai saiz yang berbeza, sebagai contoh hotel yang besar boleh mencapai beratus-ratus bilik, manakala hotel kecil mungkin hanya beberapa puluh bilik sahaja.

viii. Kelas atau Gred

Hotel-hotel mempunyai garis panduan, klasifikasi dan sistem gred yang membezakan mereka, sistem pengredan hotel adalah melihat kepada tahap perkhidmatan dan bilangan-bilangan yang disediakan untuk mengrednya sebagai hotel yang baik atau hotel yang serderhana. sebagai contoh hotel mewah akan diberi 5 bintang dan hotel kurang mewah akan diberi satu bintang sahaja.

ix. Hakmilik dan pengurusan

Hotel yang dibezakan daripada cara pengurusan dan pemilikannya, sebagai contoh hotel yang mempunyai rangkaian di seluruh dunia, atau hotel berdikari yang dimiliki oleh seseorang individu.

Walaupun hotel-hotel dapat dikategorikan kepada beberapa kategori, tetapi kebanyakan hotel lebih cenderung kepada pergabungan beberapa kategori untuk menangkan pasaran daripada pelbagai jenis. Walau bagaimanapun, pada asasnya tidak kira hotel dapat dibahagikan kepada beberapa jenis, hotel tetap hanya mempunyai satu tujuan sahaja, iaitu memenuhi keperluan penginapan dan makanan pelanggan yang menjalankan perniagaan atau melancong dari tempat lain dan mendapat keuntungan daripada perkhidmatan yang diberikan tersebut.

2.2.2 Sifat-sifat Hotel Sebagai Produk Perkhidmatan

Menurut Knowles (1996), produk yang dihasilkan daripada hotel adalah bersifat produk perkhidmatan dan ini menyebabkan ia mempunyai beberapa sifat yang berlainan daripada produk biasa. Di antara sifat-sifat tersebut adalah seperti:

i. Tidak ketara (*Intangibility*)

Produk perkhidmatan adalah suatu yang dialami dan bukannya bahan fizikal yang boleh dimiliki. Sifat ini menyebabkan penerima perkhidmatan perlu menanggung risiko yang lebih kerana mereka tidak dapat memulangkan produk ini jika mereka tidak berpuas hati dengan produk tersebut. Kualiti produk ini adalah bergantung kepada harapan pelanggan daripada pembekal perkhidmatan dan pengalaman pelanggan yang lepas, jadi pembekal perkhidmatan harus mengawal

kualiti dan piawaian perkhidmatan supaya kedua-duanya adalah konsisten.

ii. Tidak dapat disimpan (*Perishability*)

Produk hotel tidak seperti produk biasa dapat disimpan selepas dihasilkan, bilik-bilik hotel yang tidak dapat disewakan pada hari itu tidak dapat digantikan lagi atau disewakan lagi pada keesokan hari. Disebabkan sifat sebegini, pembekal perkhidmatan harus menjangkakan permintaan dengan bertindak berdasarkannya.

iii. Tidak seragam (*Heterogeneity*)

Setiap perkhidmatan yang diberikan tidak akan sama dan ketaksamaan ini menjadi lebih ketara lagi apabila perkhidmatan diberikan oleh pekerja-pekerja yang berlainan dan diterima oleh pelanggan-pelanggan yang berlainan dengan ekspektasi yang berbeza.

iv. Dihasilkan dan digunakan serentak (*Simultaneous production and consumption*)

Suatu pengeluaran produk hospitaliti tidak akan berlaku sehingga terdapatnya permintaan daripada pelanggan. Ini adalah disebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat disimpan dan menunggu pelanggan menggunakannya, jadi pekerja-pekerja akan menghasilkan produk pada masa pelanggan memintanya.

v. Senang diduplikasikan (*Ease of duplication*)

Aspek prosedur perkhidmatan adalah paling senang diduplikasi. Walau bagaimanapun, ia adalah lebih sukar diulangkan semula..

vi. Sukar dibandingkan (*Difficulty of comparison*)

Disebabkan produk hospitaliti adalah tidak ketara, maka adalah sukar bagi pelanggan untuk perbandingan serta menentukan harga dan nilai. Oleh itu, setiap pelanggan mempunyai ekspektasi dan pengalaman yang berbeza.

vii. Output yang berbeza-beza (*Variability of output*)

Permintaan terhadap produk hospitaliti akan naik turun dengan cepatnya pada suatu masa dalam satu hari, suatu hari dalam satu minggu, sesetengah tempoh masa dalam setahun, serta berdasarkan harga dan lokasinya. Sebagai contoh suatu resorts akan mempunyai musim tinggi dan rendah pada masa yang tidak sama dalam satu tahun. Jadi, pengurusan hotel harus menjangkakan bila masanya musim tinggi dan musim rendah tepat supaya dapat menyediakan output yang sesuai.

Selain itu, Mullins (1995) menambahkan lagi beberapa sifat produk hotel, diantara yang belum disebut sebelum ini adalah seperti:

viii. Pengguna merupakan peserta dalam proses

Dalam industri biasa, operasinya dalam memproses produk tidak melibatkan penggunanya yang akan membeli produk tersebut pada masa depan. Tidak seperti itu, produk perkhidmatan akan melibatkan pengguna dalam keadaan di mana kepuasan pengguna akan mempengaruhi operasinya.

ix. Intensif pekerja

Pekerja-pekerja dalam operasi hotel adalah satu sumber yang penting kerana ia memerlukan interaksi di antara pekerja dan pelanggannya. Keberkesanan dalam menyampaikan perkhidmatan adalah bergantung kepada perhatian dan perangai pekerja-pekerja serta prestasi mereka.

x. Prestasi yang sukar diukur

Prestasi hotel adalah sukar diukur kerana ia tidak mempunyai satu kriteria yang terpenting di mana prestasinya dapat diukur. Sebagai contoh, keuntungan yang banyak daripada pelanggan yang menginap di suatu hotel tidak bermakna kualiti perkhidmatannya adalah baik,

dan kadar penginapan yang tinggi juga tidak bermaksud keuntungan yang dijanakan adalah tinggi.

xi. Kurangnya hakmilik oleh pengguna

Tidak seperti industri pembuatan yang biasa di mana penggunanya akan memiliki produk tersebut selepas membelinya, produk hotel adalah kekal dimiliki oleh pemilik hotel dan penggunanya hanya membayar untuk menggunakan fasiliti hotel tersebut dalam suatu jangka masa yang ditetapkan.

Untuk menguruskan hotel dengan baik, seseorang pengurus harus memahami sifat-sifat produk hotel dengan baik. Melihat kepada sifat-sifat yang disebut sebelum ini, didapati Okoroh at al. (2002) juga menyebut tentang perkara yang sama iaitu bahawa produk hotel mempunyai sifat-sifat sebagai produk perkhidmatan kerana pelanggannya hanya dapat menikmatinya dalam masa yang terhad.

Dengan itu, diketahui bahawa kebanyakan penulis melihat produk hotel sebagai suatu produk perkhidmatan yang tidak ketara. Tetapi walaupun produk hotel adalah dalam bentuk perkhidmatan, sumber dari aspek fizikal bangunan, iaitu fasiliti-fasiliti hotel juga adalah penting kerana perkhidmatan yang diberikan perlu menggunakan sumber ini dengan sepenuhnya. Jadi, kepentingan fasiliti hotel adalah tidak dapat dinafikan dan perlu diuruskan dengan baik.

2.3 Pengurusan Hotel

Hotel adalah seperti institusi yang lain memerlukan pengurusan yang sempurna untuk menyelesaikan masalah atau memastikan institusi hotel beroperasi dengan baik. Masalah-masalah yang lazimnya perlu diselesaikan oleh pengurusan

hotel adalah seperti membina bangunan hotel pada awalnya, menyediakan sistem penghawa dingin dan tenaga, membersihkan dan menyelenggara premis, dan menyediakan makanan kepada pelanggan untuk mengemarkan mereka (Powers, 1988).

2.3.1 Struktur Organisasi Hotel

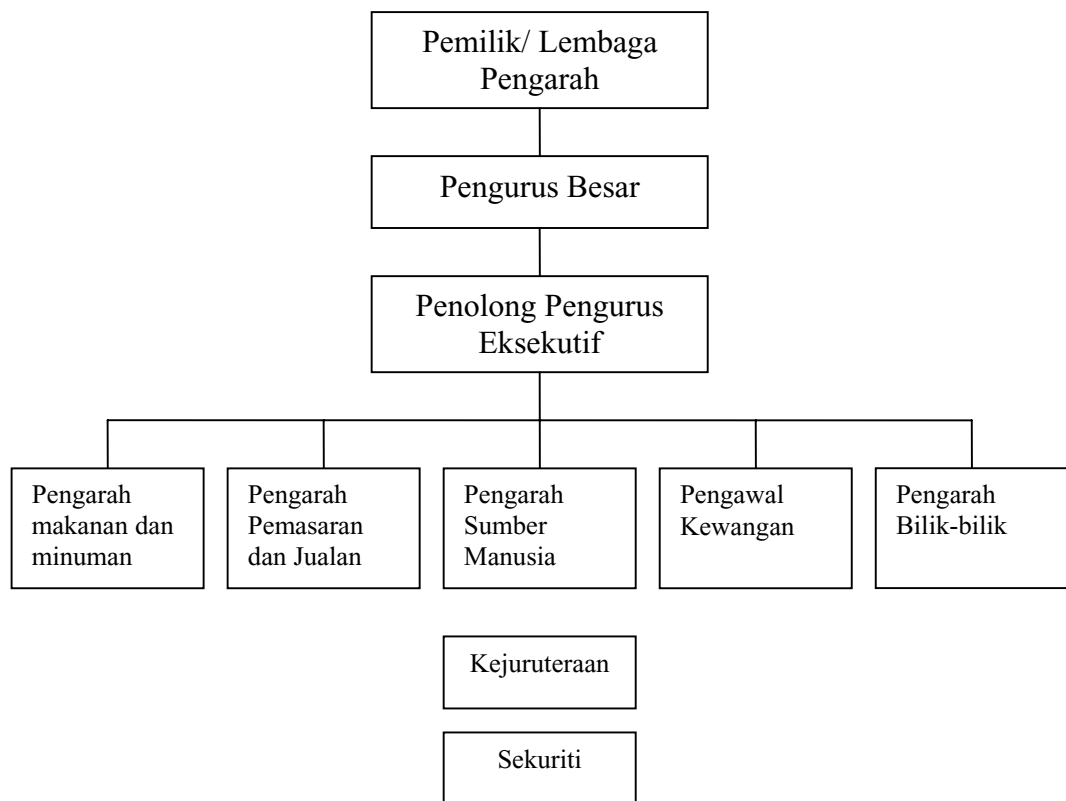
Menurut Mullins (1995), walaupun organisasi hotel adalah berbeza dengan organisasi lain, mereka masih terdapat beberapa faktor yang sama diantaranya. Faktor-faktor tersebut adalah seperti:

- Manusia;
- Objektif;
- Struktur; dan
- Pengurusan.

Daripada keempat-empat faktor ini, Manusia akan berinteraksi diantara mereka untuk mencapai objektif yang membentuk asas kepada satu organisasi. Dalam interaksi manusia, struktur adalah diperlukan di mana interaksi tersebut dalam dikoordinatkan dengan sempurna. Semua aktiviti ini adalah diarahkan kepada objektif organisasi melalui proses pengurusan.

Dalam proses pengurusan, satu struktur organisasi biasanya akan terbentuk untuk membahagikan tugas dan tanggungjawab kepada bahagian-bahagian yang berlainan berdasarkan kepakaran masing-masing. Menurut Wagen (1999), struktur organisasi sesebuah hotel adalah bergantung kepada saiz dan jenis perkhidmatan hotel tersebut. Struktur organisasi semua hotel adalah berbeza disebabkan saiz dan

jenis perkhidmatan yang diberikan adalah berbeza. Walau bagaimanapun, semua hotel akan mempunyai beberapa sifat-sifat yang sama. Contoh struktur organisasi bagi sesebuah hotel yang biasa didapati adalah seperti dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1: Struktur Organisasi Hotel

Dalam struktur organisasi sebegini, pengurus besar akan menjawab kepada lembaga pengarah di atasnya dan bertanggungjawab kepada seluruh operasi hotel. Pengurus besar akan dibantu oleh penolong pengurus eksekutif untuk memberi penyeliaan dan kawalan kepada pengarah-pengarah setiap bahagian yang di bawah tanggungjawabnya.

Bahagian-bahagian tersebut boleh dibahagikan kepada bahagian makanan dan minuman, bahagian pemasaran dan jualan, bahagian sumber manusia, bahagian kawalan kewangan, bahagian bilik-bilik, bahagian kejuruteraan dan akhir sekali

bahagian sekuriti. Di antara bahagian-bahagian ini, hanya bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman mempunyai kontak terus dengan pelanggan-pelanggan, jadi keutamaan dan perhatian adalah diberikan kepada kedua-dua bahagian ini yang menjalankan aktiviti teras hotel. Bahagian-bahagian yang lain adalah merupakan bahagian sokongan yang memberi sokongan kepada kedua-dua bahagian tersebut.

2.3.2 Tugas-tugas atau Tanggungjawab Setiap Bahagian dalam Struktur Organisasi Hotel

Secara umumnya, tugas-tugas atau tanggungjawab yang diberikan kepada setiap bahagian adalah seperti berikut:

a) Bahagian Bilik

Bahagian bilik adalah bertanggungjawab kepada penyelenggaraan dan perkhidmatan penyewaan bilik. Bahagian ini boleh dibahagikan kepada beberapa bahagian kecil lagi seperti pengurusan hal rumah tangga (*house-keeping*), perkhidmatan am, komunikasi, penempahan, pejabat depan dan audit malam.

i. Pengurusan hal ehwal rumah tangga (*house-keeping*)

Bahagian ini adalah bertanggungjawab kepada pembersihan umum terhadap bilik-bilik pelanggan dan ruang awam. Selain itu, bahagian ini juga bertanggungjawab kepada kerja dobi dalam seluruh hotel termasuk kain meja bahagian makanan dan minuman, baju seragam pekerja-pekerja dan lain-lain. Pekerja *house-keeping* juga berkerjasama dengan bahagian

kejuruteraan dan penyelenggaraan dengan melaporkan barang-barang yang perlu diperbaiki seperti lampu, cat dinding, dan perabot yang rosak.

ii. Perkhidmatan am

Bahagian ini adalah bertanggungjawab untuk membantu pelanggan-pelanggan mengambil barangan mereka dan menempatkan kereta mereka, serta menjawab segala soalan yang ditanyakan oleh pelanggan tentang fasiliti-fasiliti yang ada dalam hotel tersebut.

iii. Komunikasi

Bahagian ini adalah bertanggungjawab untuk menangani semua panggilan telefon dari luar atau dalam, perkhidmatan pesanan dan panggilan awal pagi.

iv. Penempahan

Bahagian penempahan adalah bertanggungjawab untuk menguruskan penempahan yang dibuat oleh pelanggan samada melalui surat-menyurat, telefon, fax atau komputer. Objektif utama bahagian ini ialah untuk mengoptimumkan kadar penginapan hotel. Oleh itu, bahagian ini juga berkerjasama dengan bahagian pemasaran dan jualan untuk menjaga kadar penginapan hotel.

v. Pejabat depan

Pekerja di meja sambutan perlu bersalam kepada tetamu, mendaftarkan mereka dan memperuntukkan bilik. Selain itu, menentukan kadar bayaran bilik, cara pembayaran, penyiataan kredit dan mengkordinasikan keadaan bilik dengan bahagian hal ehwal rumah tangga juga merupakan tanggungjawabnya.

vi. Audit malam

Bahagian ini adalah bertanggungjawab memastikan ketepatan rekod pejabat depan dan membekalkan statistik kepada pengurusan tentang prestasi kewangan harian hotel termasuk kadar penginapan dan jumlah pendapatan daripada penyewaan bilik, serta membekalkan rumusan terhadap tunai, kad kredit dan lain-lain penerimaan pendapatan.

b) Bahagian Makanan dan Minuman

Bahagian ini adalah bertanggungjawab kepada semua penyediaan dan perkhidmatan makanan dan minuman. Bahagian ini boleh dibahagikan kepada beberapa bahagian kecil lagi, seperti bahagian dapur, bahagian pelayanan, bahagian restoran, bahagian minuman dan bahagian perkhidmatan bilik.

i. Bahagian dapur

Bahagian ini adalah bertanggungjawab menyediakan makanan yang sedap dan berkualiti tinggi, merancang menu makanan untuk menambahkan jenis makanan yang baru atau menukarkan menu berdasarkan musim serta mengawal kos makanan dan memastikan kebersihan dapur dan makanan.

ii. Bahagian pelayanan

Bahagian ini adalah bertanggungjawab untuk membersihkan dapur, peralatan dapur dan pinggang-pinggang. Selain itu, mereka juga bertanggungjawab menghantarkan makanan dan mengambil bahan mentah daripada stor.

iii. Bahagian restoran

Bahagian ini adalah diketuai oleh pengurus restoran untuk memastikan seluruh proses perkhidmatan makanan dan

minumum dari penyediaan makanan hingga ke pembayaran oleh pelanggan dalam restoran adalah berjalan dengan lancar.

iv. Bahagian minuman

Bahagian ini adalah bertanggungjawab menghidangkan semua minuman dalam hotel termasuk minuman beralkohol. Sistem kawalan seperti inventori dan rekod jualan adalah diperlukan untuk mengelakkan kes pencurian.

v. Bahagian perkhidmatan bilik

Bahagian ini membekalkan perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan yang ingin menikmati hidangan makanan mereka dalam bilik. Sistem telefon adalah diperlukan untuk mengambil pesanan pelanggan.

c) Bahagian Lain-lain

Bahagian yang selain daripada dua bahagian utama di atas adalah seperti bahagian pemasaran dan jualan, bahagian pembelian, bahagian akaun, bahagian sumber manusia, bahagian penyelenggaraan atau kejuruteraan dan bahagian sekuriti.

i. Bahagian pemasaran dan jualan

Tanggungjawab bahagian ini adalah menarik pelanggan datang ke hotelnya melalui pengiklanan dan promosi.

Bahagian ini juga menghasilkan pelan pemasaran dengan menilai hasil kajian pasaran, menentukan matlamat bagi tempoh pelan tersebut dan mengemukakan strategi pemasaran yang perlu untuk mencapai matlamat.

ii. Bahagian pembelian

Bahagian ini adalah bertanggungjawab untuk membeli makanan dan sumber dapur pada harga yang berpatutan. Selain itu, bahagian ini juga bertanggungjawab untuk membeli barang-barang gunaan hotel seperti alat tulis, perabot, perkakasan, stok penyelenggaraan dan sebagainya.

iii. Bahagian akaun

Tugas bahagian ini ialah menyeliaikan seluruh transaksi kewangan dan melaporkan keadaan kewangan hotel. selain itu, bahagian ini juga bertanggungjawab menyediakan belanjawan untuk mengawal perbelanjaan dan menjangkakan pendapatan jualan. Pengawal kewangan dalam bahagian ini juga bertindak sebagai penasihat kepada pihak atasan pengurusan dalam hal ehwal kewangan.

iv. Bahagian sumber manusia

Tanggungjawab bahagian ini adalah memastikan bahawa hotelnya mempunyai pekerja yang mencukupi sepanjang masa. Untuk berbuat demikian, pengiklanan adalah diperlukan untuk menarik pekerja-pekerja yang sesuai samada dari luar atau dalam organisasi sendiri. Lain-lain tugas bahagian ini adalah seperti menguruskan rekod pekerja, memastikan pematuhan undang-undang berkenaan industri hotel, mengawaskan program latihan dan memberi nasihat tentang isu hubungan manusia.

v. Bahagian Penyelenggaraan atau kejuruteraan

Kebanyakan kerja-kerja penyelenggaraan hotel telah diberikan kepada kontraktor dari luar yang pakar dalam sesetengah kerja tersebut. Bagaimanapun, objektif utama bahagian ini ialah untuk memastikan keadaan luar dan dalam bangunan tidak mempunyai sebarang kecacatan dari segi cat bangunan, perabot, permaidani, lampu dan sistem paip bangunan serta

sistem elektrik lain yang memerlukan penyelenggaraan sebelum ia boleh digunakan. Selain itu, penghiasan semula terhadap fasiliti-fasiliti dalam hotel juga merupakan salah satu tugas bahagian ini.

vi. Bahagian sekuriti

Staf sekuriti adalah bertanggungjawab untuk memastikan keselamatan dan sekuriti semua pelanggan dan pekerja-pekerja lain. Mereka juga bertanggungjawab mengelakkan pencurian barang-barang pelanggan dan harta benda hotel.

2.3.3 Kaedah Pengukuran Prestasi Hotel

Pengukuran prestasi adalah penting bagi menilai prestasi operasi sesebuah hotel. Ini akan membantu pihak atasan pengurusan menyediakan pelan tindakan untuk situasi-situasi semasa hotel tersebut. Seperti yang disebut sebelum ini, prestasi hotel adalah sukar diukur dengan satu kriteria sahaja. Walau bagaimanapun, menurut Gray & Liguori (1994), prestasi hotel dapat diukur dengan beberapa statistik seperti berikut:

a) Kadar Penginapan

Kadar penginapan bilik ialah salah satu statistik yang paling biasa digunakan untuk dibandingkan dengan hotel-hotel lain yang serupa. Ia digunakan untuk mengukur bilangan bilik yang berjaya disewakan berbanding dengan jumlah bilik.

Kaedah pengiraan kadar penginapan ialah membahagikan jumlah bilik yang berjaya disewakan atau diduduki dengan jumlah bilik yang ada dalam hotel tersebut dan kemudian didarabkan 100% untuk menjadikannya dalam bentuk peratusan. Formulanya adalah seperti berikut:

$$\frac{\text{Jumlah bilik diduduki}}{\text{Jumlah bilik}} \times 100\% = \text{Kadar Penginapan}$$

Kadar penginapan ini bukan sahaja boleh dikira untuk satu hari malah juga boleh dikira untuk bulanan, atau tahunan. Formula pengiraannya masih sama hanya jumlah bilik yang diduduki bagi bulanan atau tahunan adalah bermaksud jumlah bilik yang diduduki untuk dalam tempoh masa tersebut manakala jumlah bilik adalah bermaksud jumlah bilik yang dapat disewakan kepada pelanggan dalam tempoh tersebut.

Kadar penginapan ini bagaimanapun tidak dapat menilai prestasi sesebuah hotel dengan sepenuhnya kerana kadar penginapan yang tinggi tidak semestinya bermaksud bahawa hotel tersebut berjaya menjanakan keuntungan yang banyak, kadar penginapan yang tinggi mungkin adalah disebabkan promosi dan strategi pemasaran yang memberikan harga istimewa kepada pelanggannya. Keadaan ini akan mempengaruhi purata kadar sewa bilik dan tidak beberapa menguntungkan.

Walau bagaimanapun, kadar penginapan boleh digunakan untuk menunjukkan bahawa samada aset fizikal serta fasiliti hotel telah digunakan sepenuhnya atau tidak. Jika kadar penginapan adalah rendah, ini bermakna hotel tersebut harus menarik lebih ramai lagi pelanggan walaupun dengan menawarkan harga yang rendah kerana produk hotel (bilik) yang tidak disewakan pada hari tersebut tidak dapat disewakan lagi pada keesokan hari. Jika kadar penginapan dibandingkan dengan hotel lain yang serupa, hotel yang lebih digemari oleh pelawat-pelawat dapat dikenalpasti.

b) **Purata Kadar Sewa Bilik**

Purata kadar sewa bilik juga adalah satu statistik yang penting seperti kadar penginapan. Perbandingan di antara hotel-hotel yang serupa juga selalu dibuat dengan menggunakan statistik ini. Pengiraan statistik ini ialah dengan membahagikan jumlah jualan bilik dengan jumlah bilik yang diduduki untuk mendapatkan harga sewa purata setiap bilik. Formulanya adalah seperti berikut:

$$\frac{\text{Jumlah jualan bilik}}{\text{Jumlah bilik diduduki}} = \text{Purata Kadar Sewa Bilik}$$

Purata kadar sewa bilik ini dapat membantu pihak pengurusan menilai samada promosi harga istimewa telah berlebihan atau tidak. Setiap hotel mempunyai harga bilik yang telah ditetapkan, tetapi kadang-kadang untuk meningkatkan kadar penginapan hotel strategi pemasaran yang memberi harga promosi akan mempengaruhi harga bilik tersebut dan ini akan menjejaskan pendapatan hotel. Jadi, kedua-dua kadar penginapan dan purata kadar sewa bilik harus mencapai satu keseimbangan untuk menjamin keuntungan oleh pihak hotel.

c) **Analisis Pendapatan dan Perbelanjaan**

Analisis ini merupakan satu kenyataan yang menunjukkan pendapatan dan perbelanjaan sesebuah hotel. Dalam analisis ini, pendapatan akan ditolak dengan perbelanjaan untuk mendapatkan keuntungan kasar operasi. Contoh analisis pendapatan dan perbelanjaan adalah seperti dalam jadual 2.1.

Analisis ini selain dapat menunjukkan keuntungan yang diperolehi, ia juga boleh digunakan untuk menilai keberkesanan pengurusan sesebuah hotel. Kebolehan atau keberkesanan pengurusan adalah diukur dengan menggunakan ratio keuntungan kasar operasi kepada jumlah pendapatan yang

diperolehi. Dalam kes seperti yang ditunjukkan dalam jadual 2.1, rasionya adalah seperti:

$$\frac{2,465}{12,250} \times 100\% = 20.12\%$$

secara umumnya ratio yang melebihi 30% adalah dikira baik dan bermaksud prestasi pengurusannya adalah tinggi. Walau bagaimanapun, ratio ini akan dipengaruhi oleh jumlah bilik yang berjaya disewakan dan pendapatan yang diperolehi daripada bahagian makanan dan minuman, sebagai contoh, jika jumlah pendapatan adalah rendah tetapi kos pengurusan tetap sama maka ratio akan jatuh. Sebaliknya, jika kos pengurusan dapat dijimatkan maka ratio ini akan meningkat dan ini bermaksud pihak pengurusan mempunyai kebolehan yang tinggi.

Selain menilai kebolehan pengurusan, analisis ini juga boleh menilai prestasi bahagian-bahagian tertentu, terutamanya bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman. Prestasi bahagian ini dapat dikira dengan membahagikan keuntungan kasar bahagian tertentu dengan jumlah pendapatan dan kemudiannya didarab dengan 100% untuk menukarkannya kepada peratusan. Bagi bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman seperti dalam jadual 2.1, pengiraannya adalah seperti berikut:

i) Prestasi bahagian bilik:

$$\frac{\$5,280}{\$7,600} \times 100\% = 76.71\%$$

ii) Prestasi bahagian makanan dan minuman:

$$\frac{380}{3,800} \times 100\% = 10.00\%$$

Daripada keputusan pengiraan di atas, dengan ketaranya prestasi bahagian bilik adalah lebih baik daripada bahagian makanan dan minuman, bagaimanapun, disebabkan operasi yang agak berbeza, perbandingan diantara bahagian adalah tidak memadai, perbandingan dengan keputusan-keputusan lepas adalah lebih membina. Memandang kepada peratusan bahagian makanan dan minuman yang rendah, jika bahagian tersebut dapat mengurangkan kos pengurusan atau kos pengendalian, keuntungan kasarnya akan meningkat maka peratusan tersebut juga akan meningkat.

Jadual 2.1: Contoh Kenyataan Pendapatan dan Perbelanjaan.

Bahagian	Pendapatan	Kos jualan	Bayaran gaji	Perbelanjaan lain	Keuntungan bahagian atau (Kerugian)
Bahagian yang dioperasikan :					
Bilik	\$7600	-	\$1250	\$520	\$5830
Makanan dan minuman	3800	\$1140	1900	380	380
Telefon	400	260	100	30	10
Kerja dobi	150	-	60	45	45
Sewa Stor dan pendapatan lain	300	-	-	-	300
	\$12250	\$1400	\$3310	\$975	\$6565
Bahagian Pengendalian Hotel :					
Pentadbiran umum	-	-	\$380	\$720	(\$1100)
Pemasaran dan Pengiklanan	-	-	260	1300	(1560)
Operasi harta tanah, penyelenggaraan dan kos tenaga	-	-	340	1100	(1440)
			\$980	\$3120	(\$4100)
Keuntungan kasar operasi					\$2465
Tax Harta Tanah					(400)
Isurans					(120)
Keuntungan selepas tax					<u>\$1945</u>

Sumber: Gray & Liguori, 1994

d) Kaedah-kaedah lain

Menurut Harris & Mongiello (2001), sistem pengawalan pengurusan dan operasi yang dibina dengan menggunakan pengukuran prestasi dari segi kewangan adalah tidak beberapa berkaitan dengan mencapai objektif jangka panjang suatu organisasi. Jadi pengukuran prestasi dari aspek lain adalah perlu dilaksanakan juga. Kaedah-kaedah lain yang boleh digunakan dalam mengukur prestasi sesebuah hotel bagi melihat pencapaian objektif jangka panjang adalah seperti tahap kepuasan pelanggan dan kekerapan aduan, pendapat dan pandangan pekerja, pembangunan dan latihan sumber manusia, penandaarasan (*benchmarking*) dengan pesaing-pesaing dan sebagainya. Kaedah-kaedah ini, bagaimanapun, perlu dijalankan dalam kajian yang berasingan dan mengambil masa.

2.3.4 Kawalan Kos dalam Pengurusan Hotel

Kawalan adalah kerja yang dilaksanakan oleh pengurus dan penyelia untuk mengukur prestasi sesebuah organisasi terhadap piawaian serta mengesan dan menganalisis perbezaannya daripada prestasi yang dijangkakan dan seterusnya mengambil tindakan untuk membaikinya (Powers, 1988).

Kawalan terhadap kos adalah penting kerana ia akan mempengaruhi keuntungan sesebuah hotel serta penilaian prestasi pengurusan hotel tersebut. Jadi, pengawalan kos harus dilaksanakan dengan sempurna supaya kos pengurusan dan kos pengendalian tidak melebihi amaun yang sepatutnya serta mengelakkan pembaziran dalam perkara-perkara yang tidak penting.

Menurut Gray & Liguori (1994), kawalan kos yang diamalkan oleh pengurusan hotel lazimnya adalah dengan menggunakan anggaran kos sebagai alat yang asas untuk membuat perbandingan dengan perbelanjaan mereka dalam operasi harian atau bulanan. Anggaran kos lazimnya adalah disediakan oleh bahagian akaun dan kemudiannya diluluskan oleh pihak pengurusan atasan, dan anggaran ini adalah disediakan selepas bahagian akaun menyediakan kenyataan kewangan hotel.

Dalam menyediakan anggaran kos, demi memastikan anggaran kos tersebut adalah dianalisiskan dan dianggarkan dengan baik, anggaran tersebut adalah lebih baik dipecahkan kepada kategori-kategori seperti berikut:

a) Bayaran Gaji dan perbelanjaan yang berkaitan

Penganggaran kos gaji melibatkan penyelarasan kos terkini dan menganggar peningkatan gaji bagi semua pekerja. Perbelanjaan yang berkaitan pula merujuk kepada perkara-perkara seperti tax gaji, bayaran insurans pekerja, bayaran perubatan perkerja, pencen dan sebagainya. Selepas kos ini telah dianggarkan, keputusannya harus diulaskan oleh pengawal dan pengurus besar dengan ketua setiap bahagian hotel. Dalam mesyuarat ini, polisi pengambilan pekerja baru hotel pada masa depan samada meningkatkan bilangan pekerja atau mengurangkannya.

b) Bekalan Pengoperasian

Kebanyakan bahagian hotel akan menyimpan rekod tentang kualiti dan harga bagi bekalan pengoperasian yang dibeli oleh bahagiannya. Ini dapat membantu mereka untuk menganggar keperluan mereka untuk suatu tempoh masa dan yang lebih pentingnya ialah mereka dapat mengawasi kekerapan pembelian untuk mengawal penggunaan bekalan tersebut.

Bagaimanapun, kos pembelian bekalan ini biasanya akan naik turun berdasarkan bilangan perkerjaan atau perniagaan yang diterima. Sebagai contoh, jika kadar penginapan adalah tinggi, kos bekalan juga akan meningkat kerana lebih ramai pelanggan akan menggunakan bekalan tersebut. Oleh itu, anggaran kos bekalan pengoperasian adalah lebih memadai jika dikira dalam peratusan dan ini akan mengambil kira perubahan dalam bilangan perniagaan yang akan diterima.

c) Kos Barangan Jualan – Makanan dan Minuman

Kos ini adalah pada asasnya bergantung kepada suatu keputusan pengurusan. Kos ini harus ditentukan oleh pengurus makanan dan minuman dengan nasihat daripada pengurus besar. Selain itu, pengawal kewangan juga perlu membantu dalam menilaikan dan menganggarkan kesan kenaikan kos disebabkan oleh inflasi serta menambahkan sebarang perubahan harga jualan yang dicadangkan oleh pengurusan.

d) Pengiklanan

Jumlah anggaran pengiklanan, samada merupakan suatu amaun yang ditentukan atau suatu peratusan daripada jumlah pendapatan, adalah terpulung kepada keputusan pengurusan. Jika hotel tersebut adalah hotel rantaian, keputusan ini lazimnya adalah dibuat oleh eksekutif pejabat pusat, tetapi pengurus besar dan pengarah pemasaran bagi hotel tertentu harus diberi kuasa untuk memilih media yang paling sesuai untuk pasaran tempatan mereka.

e) Kos Tenaga dan Air

Kos tenaga dan air adalah sukar dianggarkan dengan tepat kerana tiada kaedah umum yang boleh menganggarkannya. Pengawal kewangan dicadangkan untuk membandingkan perbelanjaan lepas dalam perkara ini

sekurang-kurangnya untuk tiga tahun untuk menghasilkan satu angka peratusan purata yang mereka berpendapat boleh diaplikasikan kepada tahun yang akan datang.

f) Pembaikan dan Penyelenggaraan

Kos pembaikan dan penyelenggaraan adalah berbeza di antara hotel-hotel, jadi tiada suatu formula yang spesifik untuk menganggarkan perbelanjaan. Bagaimanapun, pengurusan harus menentukan dan menarifikan polisi keseluruhan bagi pemeliharaan bangunan. Polisi tersebut akan berbeza bagi setiap hotel bergantung kepada umur dan keadaannya, lazimnya hotel yang baru mempunyai kos penyelenggaraan yang lebih rendah, walaupun begitu hotel baru memerlukan simpanan yang lebih untuk pembaikan masa depan dan untuk mempraktikkan penyelenggaraan pencegahan untuk meminimumkan kerosakan masa depan.

Contoh perkara-perkara yang perlu dimasukkan dalam anggaran adalah seperti anggaran kos bagi mengecat dan penghiasan bilik-bilik tetamu, sebarang pembaikan pada ruang awam, dewan, ruang legar dan sebagainya. Tambahan lagi, kebanyakan hotel menggunakan kontraktor luar untuk menyelenggara beberapa bahagian hotel seperti permaidani, perkakasan, perabot, kolam renang, lift, televisyen, talian telefon, komputer dan sebagainya. Semua ini perlu dimasukkan dalam anggaran kos penyelenggaraan juga.

g) Pengantian Tembikar, Gelas, Kain linen, dan lain-lain

Penganggaran kos ini harus dianggarkan oleh bahagian-bahagian hotel yang berkaitan, sebagai contoh bahagian hal ehwal rumah tangga perlu menganggar bilangan barangan tersebut yang diperlukan, begitu juga dengan bahagian makanan dan minuman. Anggaran bilangan yang diperlukan boleh

dibuat dengan membandingkan dengan penggunaan lepas dan menyelaraskannya kepada bayaran pengantian terhadap perubahan bilangan dalam barangan tersebut sebagai anggaran kos. Pengawal kewangan boleh membantu kedua-dua bahagian tersebut dalam penggunaan kaedah penganggaran yang betul.

2.4 Pengurusan Fasiliti

Springer (2001) telah mendefinisikan pengurusan fasiliti seperti berikut:

'A multidisciplinary or transdisciplinary profession drawing on theories and principles of engineering, architecture, design, accounting, finance, management and behavioral science.'

Maksudnya ialah pengurusan fasiliti sebenarnya adalah di suatu profesion yang berdiri di atas prinsip atau teori pelbagai disiplin seperti kejuruteraan, arkitek, perekabentukan, perakaunan, kewangan, pengurusan dan sains kelakuan. Dengan berasaskan kepada pelbagai disiplin tersebut, Pengurusan fasiliti adalah merupakan satu disiplin baru yang menghasilkan teori dan praktis yang baru.

Selain itu, *International Facility Management Association (IFMA)*, pula mendefinisikan pengurusan fasiliti sebagai praktis yang mengkoordinatkan manusia dan kerja di sesebuah organisasi ke dalam tempat kerja yang bersifat fizikal. Dalam suatu organisasi, pengurusan fasiliti memainkan peranan yang penting dalam menghubungkan perkerja, proses kerja dan tempat kerja kepada suatu sistem yang koheren, berproduktif dan holistik. Dengan itu, komponen penting dalam pengurusan fasiliti adalah termasuk perancangan dan penyelenggaraan, serta

membekalkan aset tidak kira besar atau kecil untuk menyokong usaha pekerja dalam perkerjaan mereka (Springer, 2001).

Hamer (1988) pula mendefinisikan pengurusan fasiliti sebagai disiplin yang merancang, merekabentuk, membina dan menguruskan ruang dalam semua jenis struktur bangunan dari bangunan pejabat ke loji pemprosesan. Ia melibatkan pembentukan polisi fasiliti koporat, anggaran jangka panjang, pengurusan harta tanah, inventori ruang, projek (melalui merekabentuk, membina dan pengubahsuaian), pelan operasi dan penyelenggaraan bangunan dan inventori perabot dan perkakasan.

Hamer (1988) kemudiannya merumuskan pengurusan fasiliti sebagai proses perancangan, pelaksanaan, penyelenggaraan, perakaunan bagi ruang fizikal dan perkhidmatan yang bersesuaian dengan suatu organisasi, dan pada masa yang sama mencari cara untuk mengurangkan jumlah kos yang berkaitan.

Jadi pada keseluruhannya pengurusan fasiliti ialah suatu disiplin yang menggabungkan pelbagai prinsip dan teori disiplin-disiplin yang lain termasuk kejuruteraan, arkitek, perekabentukan, perakaunan, kewangan, pengurusan dan sains kelakuan untuk merancang, melaksanakan, menyelenggara dan perakuanan fasiliti-fasiliti dalam suatu organisasi supaya memastikan koordinasi yang baik diantara pekerja, proses kerja dan tempat kerja dalam organisasi tersebut.

2.4.1 Matlamat Pengurusan Fasiliti

Menurut Hamer (1988), terdapat banyak tujuan dalam membangunkan dan mengekalkan suatu program pengurusan fasiliti. Dalam suatu organisasi yang telah berkembang dengan pesatnya, salah satu keperluan asasnya ialah untuk

meningkatkan kawalan terhadap fasiliti dalam situasi terkini. Untuk mencapai tujuan ini, seseorang pengurus fasiliti perlu mengetahui apa yang sedia ada, siapa yang menggunakannya, apa tujuan penggunaan tersebut, dan berapa kosnya.

Disebabkan kos yang berkaitan dengan fasiliti (seperti kadar sewa, pembinaan, pemasangan perabot, perkakasan, pemindahan, tenaga dan penggunaan, operasi, sekuriti dan penyelenggaraan) semakin meningkat, maka keperluan dan pembayarbalikan dalam membangunkan program pengurusan fasiliti juga akan meningkat.

Hamer (1988) telah menyenaraikan matlamat-matlamat pengurusan fasiliti dalam suatu organisasi seperti berikut:

- Mengantikan reaksi kepada aksi.
- Merancang untuk masa depan.
- Meningkatkan penggunaan ruang dan keberkesanannya.
- Mempromosikan penglibatan pengguna.
- Meningkatkan produktiviti.
- Memaksimumkan pulangan daripada pelaburan modal.
- Meminimumkan nilai kini kos kitar hayat.
- Membekalkan sokongan kualitatif kepada proses perusahaan atau perniagaan.
- Memenuhi keperluan dan keinginan pengguna.

Dengan itu, Hamer (1988) merumuskan matlamat pengurusan fasiliti kepada dua kategori yang luas, iaitu:

- Mengurangkan jumlah kos yang berkaitan dengan fasiliti (dan kos tersebut adalah dikira dalam bentuk peratusan daripada jumlah kos operasi).
- Meningkatkan produktiviti dan fungsi organisasi (dengan meningkatkan kualiti tempat kerja organisasi tersebut).

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penwujudan Pengurusan Fasilitas dalam Suatu Organisasi

Chotipanich (2004) dengan merujuk kepada ramai penulis dan telah merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi penwujudan pengurusan fasilitas dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut boleh dikategorikan kepada dua kategori, iaitu faktor dalaman dan faktor luaran.

- i. Faktor dalaman termasuk: Sifat-sifat organisasi, ciri-ciri fasilitas dan sektor perniagaan.
- ii. Faktor Luar termasuk: ekonomi, sosial, persekitaran, perundangan dan peraturan, konteks pemasaran pengurusan fasilitas, dan budaya tempatan.

Di antara faktor-faktor tersebut, Chotipanich (2004) mengenalpasti empat faktor yang terpenting dalam mempengaruhi praktis pengurusan fasilitas dalam sesebuah organisasi. Keempat-empat faktor tersebut adalah seperti berikut:

a) Sifat-sifat organisasi

Sifat sesuatu organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap keperluan perkhidmatan fasilitas dan sokongan. Walaupun berada dalam sektor perniagaan yang sama, setiap organisasi juga akan mempunyai keperluan yang tidak sama dalam pengurusan fasilitas. Sifat-sifat organisasi tersebut akan mencerminkan objektif organisasi, proses operasi dan budaya organisasinya dan semua ini akan mempengaruhi keperluan dan kaedah pengurusan fasilitas dalam organisasi tersebut.

b) Ciri-ciri fasiliti

Fasiliti biasanya direkabentuk atau dipilih untuk memenuhi keperluan proses-proses operasi dalam suatu organisasi. Ciri-ciri fasiliti tersebut akan mencerminkan keperluan sesebuah organisasi dan ahli organisasinya. Fasiliti-fasiliti dapat dibezakan berdasarkan beberapa aspek seperti jenis bangunan, rekabentuk arkitektual, sistem kejuruteraan bangunan, skala fasiliti, lokasi dan hakmilik fasiliti tersebut.

c) Sektor perniagaan

Sektor perniagaan juga merupakan faktor kritikal yang mempengaruhi praktis pengurusan fasiliti. Jenis perniagaan akan mempengaruhi proses operasi suatu organisasi, dan ini akan mempengaruhi keperluan fasiliti. Jenis operasi yang tidak sama akan memerlukan fasiliti yang tidak sama juga.

Dalam sesetengah industri, fungsi perkhidmatan sokongan tidak beberapa diberi perhatian, dalam industri yang lain, perkhidmatan sokongan mungkin adalah satu bahagian penting yang akan menentukan kejayaan organisasi tersebut. Jadi, peranan dan fungsi fasiliti serta perkhidmatan sokongan juga akan berbeza mengikut persekitaran perniagaan di mana organisasi tersebut terletak, sebagai contoh, dalam sektor perniagaan seperti hotel,gunaan campuran komersial, dan pelancongan adalah lebih bergantung kepada fasiliti berbanding dengan jenis perniagaan lain.

d) Budaya tempatan

Sejak praktis pengurusan fasiliti mula diaplikasikan di seluruh dunia, isu budaya tempatan mula menjadi satu faktor yang perlu diambil perhatian oleh pengurus fasiliti apabila mengimplementasikan praktis pengurusan

fasiliti. Sebagai contoh, berbanding dengan USA dan UK, Asia mempunyai budaya yang berbeza, dan ini akan mempengaruhi praktis pengurusan fasiliti dalam piawaian, persepsi dan kualitinya.

Faktor luaran seperti budaya, perundangan, persekitaran, ekonomi dan sosial konteks akan membezakan keutamaan setiap negara atau bahagian terhadap praktis pengurusan fasiliti, maka praktis pengurusan fasiliti dalam negara yang berbeza harus disesuaikan dan diterapkan bergantung kepada kegemaran, kepercayaan, nilai, konteks dan paradigma tempatan, piawaian dan praktis tempatan.

Selain itu, daripada kajian IFMA Foundation (2001) terhadap ahli profesional di U.S.A dan Canada, didapati faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan bahagian pengurusan fasiliti ialah saiz fasiliti (59%), bilangan fasiliti (58%), perkembangan/pengeluaran pesat (50%), projek pembinaan (44%), fasiliti khas (31%), lokasi fasiliti (15%) dan lain-lain. Faktor-faktor inilah yang menjadi sebab-sebab mengapa sesuatu organisasi membentuk satu bahagian pengurusan fasiliti yang formal.

Jadi pada keseluruhannya, boleh dikatakan bahawa sesebuah organisasi lazimnya akan mewujudkan bahagian pengurusan fasiliti apabila keperluannya terhadap perkhidmatan tersebut telah meningkat ke suatu tahap di mana kerja pengurusan fasiliti telah menjadi semakin kompleks.

2.4.3 Peranan Pengurusan Fasilitas dalam Suatu Organisasi

Dalam kajian Ahmed & Losekoot (2002), mereka merujuk kepada *Effective Facilities Management: A Good Practice Guide* dan menyenaraikan beberapa peranan utama pengurusan fasilitas, iaitu:

- Pengurusan harta tanah,
- Pengurusan kewangan,
- Pengurusan organisasional,
- Pengurusan perubahan dan inovasi, dan
- Pengurusan sumber manusia.

Dalam kajian Okoroh et al.(2002), mereka juga telah menentukan 6 peranan utama pengurusan fasilitas, iaitu:

- Pengurusan aset fizikal,
- Pertimbangan terhadap aset fizikal atau hubungkait manusia,
- Penggunaan kontraktor,
- Pengurusan teknologi maklumat,
- Mengenalpasti aktiviti teras dan bukan teras untuk mencapai pengurusan yang optimum bagi kedua-duanya, dan
- Pengurusan strategik bagi fasilitas.

Selain itu, Clark & Hinxman (1999) juga mencadangkan beberapa peranan pengurusan fasilitas yang umum, iaitu:

- Pengurusan harta tanah dan pembangunan bangunan,
- Operasi dan penyelenggaraan bangunan,
- Perancangan fasilitas, dan
- Perkhidmatan umum/pejabat.

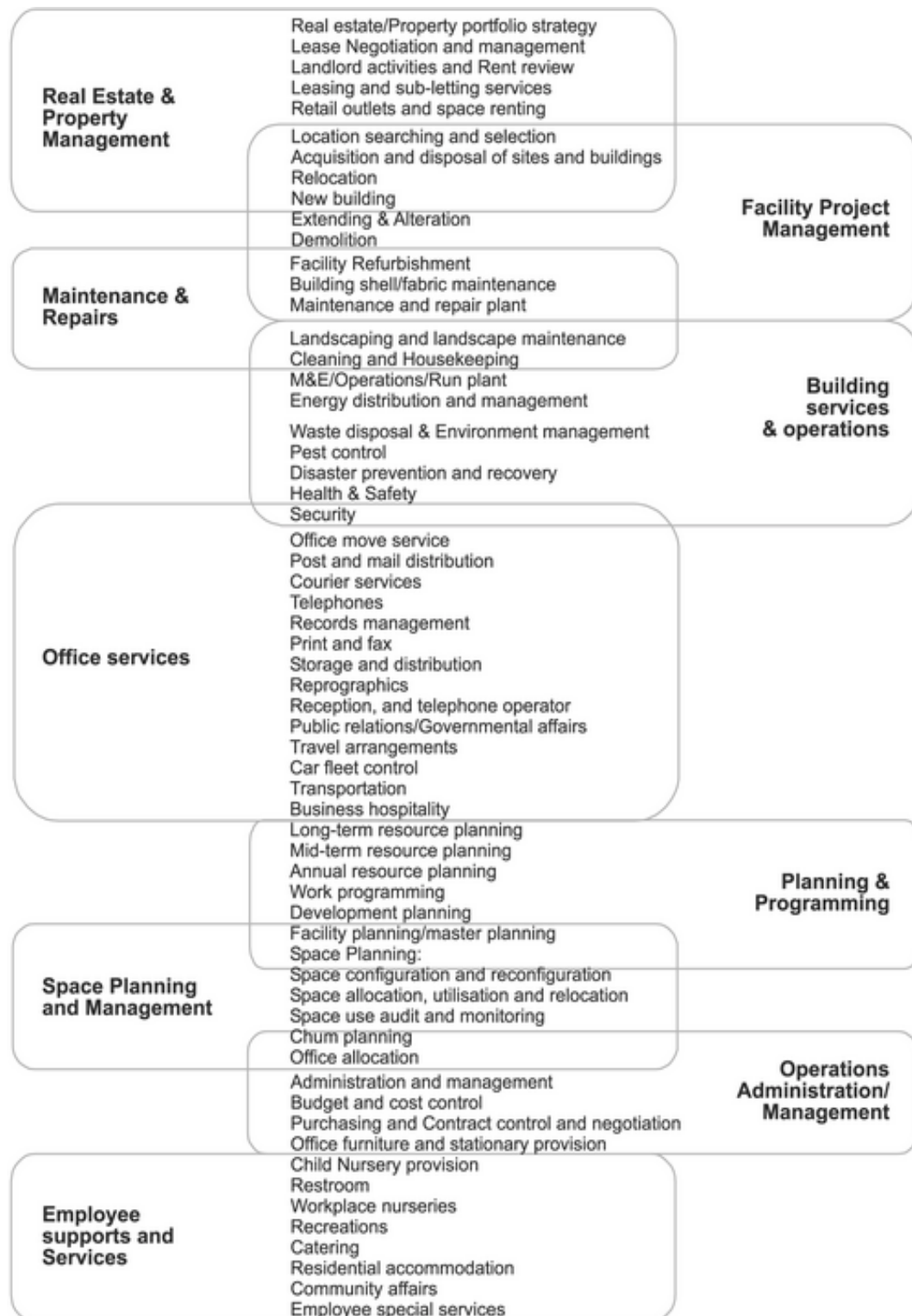
Mereka juga menyatakan bahawa jika menanya 5 orang pengurus fasiliti berkenaan dengan peranan pengurusan fasiliti, dua jawapan yang sama adalah tidak akan diperolehi. Bagaimanapun, Springer (2001) dengan merujuk kepada IFMA telah mengklasifikasikan peranan dan tanggungjawab pengurusan fasiliti seperti dalam jadual 2.2.

Jadual 2.2 Klasifikasi Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan Fasiliti

<p>Operasi Penyelenggaraan Penyelenggaraan perabot Penyelenggaraan penghiasan Penyelenggaraan cegahan Penyelenggaraan kerosakan Penyelenggaraan luaran Penjagaan atau <i>house-keeping</i> Penyelenggaraan Landskap</p> <p>Perkhidmatan Pentadbiran Kerja seni korporat Perkhidmatan surat Perkapalan/Penerimaan Penyimpanan rekod Sekuriti Telekomunikasi Perkhidmatan salinan</p> <p>Pengurusan Ruang Inventori ruang Polisi ruang Peruntukan ruang Penganggaran keperluan Pembelian perabot Spesifikasi perabot Inventori perabot Pelan dalaman Pemindahan/pengerakan perabot Perekabentukan semula besar-besaran Sisa sampah/pepejal Bahan-bahan berbahaya</p>	<p>Perkhidmatan arkitek dan kejuruteraan Pematuhan kanun Pengurusan pembinaan Sistem bangunan Rekabentuk arkitektual</p> <p>Pengurusan Harta Tanah Penyewaan bangunan Pemilihan tapak Pengambilan/pelupusan Pembelian bangunan Penilaian harta tanah Pajakan kecil</p> <p>Perancangan Fasiliti Pelan operasional Pelan kecermasan Pelan strategik Perancangan tenaga</p> <p>Perancangan kewangan Anggaran kos operasional Anggaran modal Pembiayaan secara besar-besaran</p> <p>Kesihatan dan keselamatan Ergonomi Pengurusan tenaga Kualiti udara dalaman Program kitar semula Kepulan (asap)</p>
---	---

Sumber: IFMA

Selain itu, Chotipanich (2004) pula menyenaraikan peranan dan tanggungjawab pengurusan fasiliti dalam skop perkhidmatan sokongan yang boleh diberikan pengurus fasiliti. Peranan dan tanggungjawab yang disenaraikan oleh beliau adalah seperti dalam rajah 2.2.



Rajah 2.2: Senarai Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan Fasiliti

Melihat kepada peranan dan tanggungjawab seperti yang disenaraikan dalam jadual 2.2 dan rajah 2.2, pengurusan fasiliti membekalkan skop perkhidmatan yang sangat luas. Bagaimanapun, merujuk kepada kajian IFMA Foundation (2001) di U.S.A dan Canada, didapati peranan atau tanggungjawab yang paling kerap diberikan kepada pengurusan fasiliti adalah seperti berikut, penyelenggaraan dan operasi (91%), perancangan Fasiliti (88%), perancangan dan pengurusan ruang (86%), merekabentuk projek dan menguruskan pembinaan (84%), pengurusan tenaga (75%), keselamatan dan kesihatan persekitaran (58%), pengurusan harta tanah (56%), Perkhidmatan pentadbiran (52%) dan teknologi maklumat (8%).

2.4.4 Benefit daripada Mengimplementasi Pengurusan Fasiliti

Mengimplementasi suatu program pengurusan fasiliti yang komprehensif bukan sahaja dapat meningkatkan keberkesanan penggunaan peralatan dan ruang, malah juga akan meminimumkan kos operasinya. Kos yang berkaitan dengan fasiliti adalah seperti kos pembangunan awal, kos operasi, kos penyelenggaraan, kos pemindahan/pengerakan, kos perabot, dan kos peralatan.

Menurut Hamer (1988), benefit secara umumnya yang akan diperolehi daripada mengimplementasi program pengurusan fasiliti adalah seperti berikut:

- Pekerja-pekerja adalah digalakkan untuk melibatkan diri dan kurang bersifat reaktif dalam membuat keputusan pengurusan fasiliti.
- Penyelesaian kepada masalah-masalah yang spesifik adalah dibentuk dalam konteks pelan induk keseluruhan bagi penggunaan ruang.
- Meningkatkan keberkesanan dalam penggunaan ruang.
- Sesetengah implementasi dan pembinaan boleh ditangguhkan atau dielakkan.

- Bilangan projek penyusunan semula atau perletakkan semula boleh dikurangkan.
- Maklumat adalah diuruskan dengan lebih baik, dan inventori ruang, peralatan, perabot adalah terkawal.
- Sumber modal yang diperlukan untuk menyokong operasi adalah terkawal dan diperuntukkan dengan lebih berkesan.
- Persekitaran tempat kerja pada keseluruhan adalah diperbaiki, dan suatu fasiliti yang lebih berfungsi, fleksibel, dan keberkesanan kos yang lebih tinggi dapat diwujudkan.
- Piawaian bagi fungsi-fungsi pejabat, station kerja, peralatan dan fasiliti khas adalah dibentuk.
- Kos Purata '*Procurement*' dapat dikurangkan.
- Perancangan dalaman, rekabentuk projek, dan rekabentuk komponen akan menjadi lebih berpiawaian.
- Data tentang keperluan fasiliti masa sekarang dan masa depan yang diperlukan dapat disimpan dan dicapai dengan lebih mudah.
- Penggunaan tenaga dapat dikurangkan.
- Elektrik, komunikasi dan perkhidmatan yang serupa dapat diberikan dengan lebih berkesan.

2.5 Pengaplikasian Pengurusan Fasiliti dalam Organisasi

Dalam keadaan persaingan yang tinggi, ramai organisasi telah berusaha dan berubah untuk meningkatkan daya persaingan mereka. Di antara cara-cara yang digunakan untuk tujuan tersebut, salah satu cara ialah dengan mengaplikasikan praktis pengurusan fasiliti dalam organisasi untuk membekalkan sokongan yang berkesan kepada pencapaian objektif perniagaan organisasi tersebut. Ini bukan sahaja dapat meruangkan masa pengurusan organisasi tersebut, malah juga dapat menumpukan penggunaan sumber dalam aktiviti perniagaan teras organisasi tersebut

(Keith, 1992). Secara amnya, pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam sesuatu organisasi akan melibatkan beberapa perkara seperti berikut.

2.5.1 Penubuhan Unit atau Bahagian Pengurusan Fasiliti

Struktur organisasi adalah selalunya unik dan spesifik kepada sesebuah organisasi sahaja. Disebabkan itu, pengurusan fasiliti tidak adanya satu tempat yang tetap yang selalu didapati dalam organisasi-organisasi. Kadang-kadang, pengurusan fasiliti tidak pun dikenali sebagai pengurusan fasiliti dalam sesetengah organisasi walaupun tugasnya adalah merupai pengurusan fasiliti. Unit pengurusan fasiliti jarang akan didapati terletak pada tahap eksekutif, ia lebih biasa didapati terletak di bawah bahagian-bahagian lain seperti pengurusan harta tanah, sistem pentadbiran, pengurusan kewangan atau perkhidmatan umum (Springer, 2001).

Bagaimanapun, jika ingin memastikan fungsi pengurusan fasiliti dapat dijalankan dengan berkesan, satu bahagian yang berasingan adalah lebih baik didirikan dan bahagian ini perlu diketuai oleh seorang pengurus fasiliti yang terlatih atau berkelayakan untuk menguruskan fasiliti-fasiliti dalam bangunan. Penubuhan bahagian pengurusan fasiliti yang berasingan adalah lebih baik kerana bahagian tersebut dapat mempunyai pekerja-pekerja sendiri yang menumpukan kepada kerja-kerja pengurusan fasiliti.

Berdasarkan kepada kajian IFMA Foundation (2001) di U.S.A dan Canada, didapati bahawa lebih kurang setengah (54%) daripada responden yang dikaji, bahagian pengurusan fasilitinya adalah bahagian bersendirian yang berasingan daripada bahagian-bahagian lain, manakala 42% daripada bahagian-bahagian pengurusan fasiliti adalah terletak dibawah bahagian lain seperti pentadbiran, sumber manusia, kewangan, operasi atau pengurusan harta tanah. Ini membuktikan bahawa

di negara-negara maju seperti U.S.A, penubuhan bahagian pengurusan fasiliti yang berasingan adalah lebih banyak diamalkan. Walau bagaimanapun, keperluan organisasi masih perlu diambilkira bagi menentukan samada bahagian yang berasingan adalah diperlukan untuk menguruskan fasiliti-fasiliti bangunan.

2.5.2 Perletakan Bahagian Pengurusan Fasiliti dalam Struktur Organisasi

Selain penubuhan unit atau bahagian pengurusan fasiliti, isu komunikasi dan bilangan peringkat pelaporan perlu dilalui perlu diambilkira dan dititikberatkan juga kerana jika bilangan peringkat yang perlu dilalui dalam membuat laporan dan berkomunikasi, risiko bahawa mesej yang ingin disampaikan akan menjadi tidak tepat adalah tinggi. Jadi, bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan di suatu tempat dalam struktur organisasi di mana peringkat laporan yang diperlukan dilalui adalah seringkis mungkin. Bahagian pengurusan fasiliti adalah paling baik diletakkan terus di bawah pengurus besar atau CEO supaya mesej dan laporan yang disampaikan dapat dipastikan adalah tepat dan betul.

2.5.3 Penentuan Peranan dan Tanggungjawab Bahagian Pengurusan Fasiliti

Bidang atau peranan pengurusan fasiliti yang akan dipertanggungjawabkan juga perlu diberi perhatian, kerana jika merujuk kepada bahagian 2.3.2, bidang dan peranan pengurusan fasiliti adalah sangat luas dan lazimnya adalah jarang didapati unit pengurusan fasiliti yang bertanggungjawab kepada semua bidang tersebut. Jadi, peranan yang sama dengan bahagian lain harus dibahagikan dan ditarifikan dengan jelas supaya penindihan kerja tidak berlaku dan kerjasama dapat diwujudkan di antara bahagian tersebut dengan bahagian pengurusan fasiliti. Sebagai contoh,

peranan atau tanggungjawab pengurusan harta tanah biasanya adalah terletak di bawah bahagian harta tanah dan bukannya pengurusan fasiliti. Jadi, apakah peranan dan tanggungjawab bahagian pengurusan fasiliti perlu dikenalpasti semasa meletakkannya dalam suatu organisasi.

2.5.4 Perkembangan Bahagian Pengurusan Fasiliti

Springer (2001) telah menjelaskan tiga cara bagaimana bahagian pengurusan fasiliti boleh berkembang, iaitu:

i. Ke bawah

Dalam fungsi memperolehi bangunan. Dalam unit pengurusan fasiliti jenis ini, peranan pengurusan fasiliti adalah lebih penting pada awal projek dan kepentingannya akan semakin menurun sehingga projek pembinaan disiapkan. Staf-stafnya biasanya adalah penilai harta tanah, perekabentuk, pengukur, atau staf yang mempunyai latar belakang dalam bidang pembinaan bangunan.

ii. Ke atas

Dalam perkhidmatan pejabat. Pengurusan fasiliti akan meningkat taraf dan menjadi satu unit yang berlainan atau dibezakan daripada unit lain apabila syarikatnya telah berkembang atau bertubuh kepada saiz tertentu dan adalah sangat kompleks atau rumit untuk menguruskan satu atau lebih bangunan pejabat syarikat.

iii. Ke luar

Daripada suatu pasukan atau kumpulan yang didirikan untuk menguruskan pembangunan bangunan baru. Apabila projek pembinaan tersebut telah siap dan fasiliti-fasilitinya mulai digunakan,

maka pasukan ini akan terus mengambil tempat untuk menguruskan fasiliti bangunan tersebut.

2.6 Kebolehaplikasian Pengurusan Fasiliti dalam Pengurusan Hotel

Menurut Losekoot at al. (2001), pengurusan fasiliti dapat menyumbang kepada prestasi perniagaan dalam beberapa peringkat termasuk perkhidmatan yang diterima oleh pelanggan. Dengan itu, beliau berhujah bahawa pengurusan fasiliti dan pengurusan hospitaliti jenis komersial mempunyai tujuan yang sama, iaitu untuk memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan samada dari luar atau dalaman.

Selain itu, seperti yang disebut sebelum ini oleh Chotipanich (2004), bahawa hotel-hotel adalah salah satu sektor perniagaan yang sangat bergantung kepada fasiliti untuk memastikan kejayaan perniagaannya. Jadi, secara umumnya, pengurusan fasiliti dan pengurusan hotel seharusnya mempunyai banyak persamaan dalam objektif dan praktis pengurusan fasiliti kerana bagi kedua-duanya keadaan fasiliti dan kepuasan pengguna terhadap penggunaan fasiliti adalah penting.

Tetapi secara konseptualnya, Losekoot at al. (2001) berhujah bahawa terdapat satu perbezaan di antara pengurusan hospitaliti dan pengurusan fasiliti, di mana pengurusan hospitaliti melihat kepuasan pelanggan dari segi kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh pekerja manakala pengurusan fasiliti melihatnya dari segi kualiti aset bangunan atau fasiliti bangunan yang dinikmati oleh pelanggan-pelanggan tersebut. Perkhidmatan yang diberi oleh pekerja adalah merujuk kepada produk hotel yang tidak ketara (*intangible*) manakala fasiliti bangunan pula adalah aspek keketaraan (*tangible*) bangunan. Ini membawa maksud bahawa pengurusan aset fizikal bukannya satu elemen yang sangat dititikberatkan oleh pengurusan hotel

padahal apa yang penting kepada mereka ialah bagaimana pekerja-pekerja menyampaikan perkhidmatan mereka.

Walaupun begitu, pengurusan fasiliti sebenarnya adalah sangat penting dan sangat diperlukan dalam pengurusan hotel. Dalam kajian Losekoot at al. (2001), didapati lebih kurang 30 peratus daripada aduan pelanggan bagi hotel-hotel kajiannya adalah berkaitan dengan isu fasiliti bangunan. Ini bermakna dalam perspektif pelanggan-pelanggan, mereka juga menjangkakan keadaan fasiliti yang memuaskan semasa menginap di dalam hotel tertentu.

Okoroh at al. (2002) menyatakan bahawa penulis-penulis dahulu sebelum adanya pengurusan fasiliti, mereka melihat kepada pengurusan aset fizikal bangunan daripada perspektif yang agak berbeza, iaitu dari perspektif pengurusan penginapan, pengurusan hospitaliti dan pengurusan hotel. Seperti yang disebut sebelum ini, perspektif-perspektif ini adalah berbeza dengan praktis atau prinsip sebenar pengurusan fasiliti. Jika melihat kepada struktur organisasi yang biasanya didapati di hotel-hotel (sila merujuk kepada gambarajah 2.1), aspek pengurusan aset fizikal bangunan atau fasiliti lazimnya hanya diadakan pada tahap penyelenggaraan dan pembaikan sahaja. Penyelenggaraan yang lebih kompleks dan teknikal, pula akan menggunakan kontraktor luar. Selain itu, kerja-kerja perancangan untuk fasiliti baru, penyeliaan kontraktor luar, pengurusan harta tanah, pengurusan tenaga dan lain-lain peranan pengurusan fasiliti adalah sukar dikesan atau tidak jelasnya dilaksanakan.

Dengan itu, dijangka aplikasi pengurusan fasiliti dalam industri hotel akan dapat membenefitkan pengurusan hotel kerana bidang pengurusan fasiliti akan membekalkan perkhidmatan yang penuh kepada pengurusan fasiliti termasuklah perancangan ruang dan fasiliti. Okoroh at al. (2002) telah menjalankan kajian berkenaan dengan perkara tersebut dan mendapati aplikasi pengurusan fasiliti dapat membenefitkan hotel-hotel. Mereka juga berhujah bahawa sesetengah praktis dan konsep pengurusan fasiliti mempunyai persamaan dengan disiplin-disiplin pengurusan penginapan, pengurusan hospitaliti dan pengurusan hotel. Tambahan lagi,

terdapat kebanyakan hotel telah menggunakan sesetengah praktis atau elemen pengurusan fasiliti tetapi termanya masih belum disebut sebagai pengurusan fasiliti. Ini bermakna jika pengurusan fasiliti yang sempurna dipraktikkan, keberkesanannya akan lebih tinggi.

2.7 Kesimpulan

Pengurusan hotel ialah suatu profesion yang telah lama wujud dengan objektif untuk membekalkan perkhidmatan yang dapat memenuhi keperluan atau keinginan pelanggannya dan menjana keuntungan daripadanya. Demi mencapai objektif tersebut, pengurus hotel harus memastikan operasi hotel adalah berjalan dengan baik dan lancar. Jadi, fasiliti-fasiliti yang menyokong perjalanan operasi hotel juga perlu dipastikan adalah dalam keadaan yang terurus.

Jika fasiliti adalah merujuk kepada aset fizikal yang menyokong suatu operasi perniagaan, maka keseluruhan bangunan boleh dikategorikan sebagai fasiliti. Oleh itu, pengurusan fasiliti adalah satu bahagian yang penting dalam pengurusan hotel. Dengan itu, walaupun Losekoot at al. (2001) menyatakan bahawa pihak pengurusan hotel adalah lebih mementingkan kualiti perkhidmatan yang tidak ketara (perkhidmatan yang disampaikan oleh pekerja-pekerja), ini tidak bermakna kepentingan pengurusan fasiliti telah diabaikan oleh pihak pengurusan hotel, hanya keutamaan mungkin adalah kurang diberikan berbanding dengan perkhidmatan yang bersifat tidak ketara tersebut.

Melihat kepada contoh struktur organisasi yang diberikan oleh Wagen (1999) dalam bahagian 2.2.1 sebelum ini. Tugas-tugas pengurusan fasiliti adalah dilihat dalam konteks penyelenggaraan dan pembaikan yang dipertanggungjawabkan kepada bahagian kejuruteraan dalam struktur tersebut. Tanggungjawab utama

bahagian kejuruteraan tersebut adalah untuk memastikan keadaan luar bangunan dan dalaman bangunan tidak mempunyai sebarang kecacatan dari segi cat bangunan, perabot, permaidani, lampu, sistem paip bangunan dan sistem elektrik yang lain serta penghiasan-penghiasan dalam bangunan.

Selain itu, tugas pengurusan fasiliti dari segi pembersihan pula telah ditanggungjawabkan kepada bahagian lain seperti bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman. Begitu juga dengan pembersihan kawasan umum dan fasiliti-fasiliti lain seperti kolam renang tugas lain adalah dipertanggungjawabkan kepada satu bahagian yang berasingan. Peranan penyeliaan kontraktor luar dan perancangan ruang dan fasiliti dan sebagainya pula adalah tidak ketara dilaksanakan oleh pihak pengurusan hotel atau tidak. Dengan itu, boleh merumuskan bahawa dalam konsep pengurusan hotel secara teorinya, pengurusan terhadap fasiliti bangunan masih tidak diberi keutamaan yang tinggi. Dalam perspektif pengurusan hotel, pengurusan fasiliti mungkin hanya merujuk kepada kerja-kerja membaiki dan menyelenggara, dan ini tidak termasuk mengkoordinasi dan merancang fasiliti-fasiliti dengan berkesan.

Pada mulanya, apabila hotel-hotel tidak mempunyai bilangan fasiliti yang banyak, pihak pengurusan hotel mungkin tidak menghadapi apa-apa masalah besar dalam menguruskan fasiliti hotel. Tetapi apabila semakin berkembangnya industri perlancongan dan perhotelan, saiz hotel juga telah semakin berkembang dan ini juga bermakna fasiliti-fasiliti yang disediakan juga bertambah dari segi bilangan, saiz dan jenisnya, sebagai contoh, kolam renang, SPA kesihatan, gelanggang tennis dan permainan-permainan yang lain, kasino, pub dan lain-lain lagi. Ini telah merumitkan lagi pengurusan terhadap fasiliti-fasiliti dalam hotel. Dengan itu, keperluan terhadap pengurusan fasiliti yang lebih berkesan turut meningkat juga.

Menurut Chotipanich (2004), industri hotel adalah sangat bergantung kepada fasilitinya untuk menjamin kejayaan perniagaannya. Manakala kajian IFMA Foundation (2001) pula merumuskan bahawa sesebuah organisasi perlu menubuhkan

satu bagian pengurusan fasilitas yang berasingan daripada bagian lain dalam suatu organisasi apabila fasilitas-fasilitas dalam organisasinya telah semakin berkembang dan semakin kompleks. Tambahan lagi, penulis-penulis seperti Okoroh at al. (2002), Jones (2002), Ahmed & Losekoot (2002), dan Losekoot at al. (2001) telah membuktikan bahwa bidang pengurusan fasilitas dapat diaplikasikan dalam industri hotel dan membenefitkannya. Maka dengan itu, dapat disimpulkan bahwa bidang pengurusan fasilitas dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel dan membenefitkannya.

BAB 3

BAHAGIAN SIBU, SARAWAK DAN HOTEL-HOTEL DI SIBU

3.1 Pengenalan

Sibu merupakan salah satu bahagian daripada Sarawak selain Kuching, Miri, Bintulu dan lain-lain. Sibu berlokasi sejauh 130 km daripada Laut China Selatan dan merupakan bandar yang kedua besar di Sarawak selepas Bandaraya Kuching. Disebabkan lokasi Sibu yang strategik, ia memainkan peranan penting sebagai pusat perniagaan dan pelabuhan utama sepanjang sungai Rejang.

Disebabkan mempunyai pelabuhan yang strategik di sungai Rejang, bandar Sibu selain daripada menjadi satu pusat perniagaan, juga menjadi satu pelabuhan persinggahan untuk kapal-kapal pengangkutan terutamanya pengangkutan kayu balak. Kayu balak yang dibalakkan dari pedalaman hutan akan diangkut melalui sungai Rejang dan melalui pelabuhan Sibu. Oleh itu, banyak kilang pemprosesan kayu didirikan di Sibu. Selain itu, disebabkan daripada keperluan pembaikan kapal-kapal, kilang-kilang pembaikan kapal juga banyak didapati di Sibu.

Disebabkan aktiviti utama Sibu adalah bertumpu kepada aktiviti perniagaan, industri pelancongan adalah tidak begitu maju berbanding dengan bahagian-bahagian Sarawak yang lain seperti Kuching dan Miri. Berdasarkan kepada statistik pengunjung yang datang ke Sarawak pada tahun 2003, jumlah pengunjung yang mengunjungi Sarawak ialah 3,283,119 orang. Daripada jumlah ini, Kuching terdapat 589,424 orang, Miri terdapat 265,876 orang manakala Sibu hanya terdapat 101,379 orang sahaja.

Walaupun, industri pelancongan di Sibu adalah tidak begitu memuaskan, tetapi masih boleh mendapati banyak hotel-hotel di Sibu. Hotel-hotel di Sibu kebanyakannya adalah terdiri daripada hotel bersaiz kecil atau sederhana, tetapi juga terdapat beberapa hotel besar yang mempunyai jumlah bilik lebih kurang 100 bilik atau lebih. Hotel-hotel besar ini adalah hotel-hotel yang akan dikaji dalam kajian ini. Di antara, hotel-hotel yang terdapat di Sibu, 4 hotel yang terbesar telah dipilih sebagai kes kajian, hotel-hotel tersebut ialah Kingwood hotel, Tanahmas Hotel, Premier Hotel dan Paramount Hotel.

Empat hotel yang dipilih sebagai kes kajian dalam kajian ini kesemuanya adalah terletak di pusat bandar Sibu seperti yang ditunjukkan dalam rajah 3.3. Hotel-hotel yang dipilih walaupun dikategorikan sebagai hotel besar, tetapi mereka masing-masing mempunyai ciri-ciri yang berbeza. Dalam bahagian yang berikutnya, profil hotel-hotel tersebut akan dibincangkan.



Rajah 3.1: Peta Lokasi Bandar Sibu dalam Negeri Sarawak.



Rajah 3.2: Peta Pembesaran Negeri Sarawak di Kawasan Sekitar Bandar Sibu.



<p>Petunjuk:</p>		
<p>Hotel Kingwood</p>	<p>Hotel Tanahmas</p>	
<p>Hotel Premier</p>	<p>Hotel Paramount</p>	

Rajah 3.3: Peta Lokasi Hotel-hotel Kajian di Bandar Sibu.

3.2 Profil-profil Hotel

Keempat-empat hotel yang akan dikaji adalah terdiri daripada kategori hotel besar, tetapi setiap hotel bagaimanapun mempunyai ciri-ciri yang berbeza terutamanya dari segi bilangan fasiliti dan perkhidmatan yang dibekalkan. Selain itu, hotel-hotel tersebut juga berbeza dari segi grednya, gred-gred hotel tersebut adalah di antara 2 bintang hingga 4 bintang. Ciri-ciri hotel yang berbeza ini akan memberikan input yang berbeza daripada pelbagai segi. Profil-profil hotel yang dikaji adalah seperti berikut:

3.2.1 Hotel Kingwood



Rajah 3.4: Fotograf Hotel Kingwood

i. Lokasi Hotel

Hotel Kingwood adalah berlokasi di tepi sungai Rejang dengan alamat No. 12, Lorong Lanang 4, P.O. Box 1201, 96008 Sibu, Sarawak.

ii. Umur Hotel

Hotel ini telah dibina pada tahun 1994 dan telah beroperasi selama 11 tahun.

iii. Gred Hotel

Hotel Kingwood adalah digredkan sebanyak 4 bintang, dengan mengambilkira kualiti perkhidmatan serta kualiti dan bilangan fasiliti yang disediakan oleh hotelnya.

iv. Saiz Hotel

Hotel Kingwood adalah hotel yang terbesar di Sibu dengan mengambilkira bilangan dan kapasiti fasiliti-fasiliti yang dibekalkan olehnya. Hotel ini membekalkan 168 buah bilik dan mempunyai pekerja-pekerja sebanyak 150 (pekerja separuh masa dikecualikan). Fasiliti-fasiliti yang disediakan oleh hotel ini adalah seperti dalam jadual 3.1.

Jadual 3.1: Fasiliti-fasiliti Hotel Kingwood

No.	Fasiliti-fasiliti yang disediakan
01	Sistem penghawa dingin
02	Bar dan lounge dengan kapasiti sebanyak 30 orang.
03	Fasiliti konferens/ mesyuarat dengan kapasiti daripada 30 hingga 1000 orang.
04	Fasiliti untuk membuat panggilan IDD.
05	Limousine
06	TV berkabel/ satelit
07	TV dalam setiap bilik
08	Fasiliti dan perkhidmatan penjagaan Bayi
09	Pusat perniagaan
10	<i>In-house movies</i>
11	Bar mini
12	Restauran and court
13	Sauna dan SPA
14	Fasiliti banquet dengan kapasiti sebanyak 700 orang
15	Rumah kopi
16	Pusat kecergasan

17	Fasiliti dobi
18	Bilik-bilik dilarang merokok
19	Kolam renang (luaran)
20	Fasiliti meletak barangan
21	Bilik rehat untuk pekerja
22	Jetty persendirian.

Sumber: Kajian Penulis

v. Kadar harga bilik

Bilik-bilik yang dibekalkan oleh hotel Kingwood boleh dibahagikan kepada beberapa kategori dan setiap kategori mempunyai harga yang berbeza. Kadar harga bilik hotel Kingwood selain ditetapkan berdasarkan kemewahan bilik, malah juga mengambilkira pandangan yang dapat dinikmati oleh pelanggannya. Kadar harga bilik tersebut adalah seperti dalam jadual 3.2.

Jadual 3.2: Kadar Harga Bilik Hotel Kingwood.

No.	Kategori Bilik	Harga bilik (RM)
01	Superior Town View	170.00
02	Superior River View	190.00
03	Superior Corner View'	230.00
04	Deluxe Town View	200.00
05	Deluxe River View	230.00
06	Deluxe Corner View	250.00
07	Executive Suites	500.00
08	Director Suites	600.00
09	Chairman Penthouse	1,200.00

Sumber: Risalah Hotel Kingwood

vi. Purata Kadar Penginapan Pada Tahun 2003

Kadar penginapan purata hotel Kingwood pada tahun 2003 adalah agak rendah, iaitu sebanyak 50% sahaja.

vii. Purata Kadar Sewa Bilik Pada Tahun 2003

Kadar sewa bilik hotel Kingwood secara puratanya adalah sebanyak RM109 sahaja pada tahun 2003. Berbanding dengan harga bilik yang termurah di hotel ini, angka ini adalah agak rendah.

3.2.2 Hotel Tanahmas

Rajah 3.5: Fotograf Hotel Tanahmas

i. Lokasi Hotel

Hotel Tanahmas adalah terletak di pusat bandar Sibu, lokasinya adalah strategik kerana ia adalah berdekatan dengan pusat pasaraya bandar Sibu dan lain-lain kompleks dan kedai beli-belah di pusat bandar. Alamat hotel ini ialah Lot 277, Block 5, Jalan Kampong Nyabor, P.O Box 240, 96007 Sibu, Sarawak.

ii. Umur Hotel

Hotel Tanahmas telah beroperasi selama 15 tahun sejak tahun 1990.

iii. Gred Hotel

Hotel Tanahmas adalah digredkan dengan 3 bintang dengan mengambilkira kualiti perkhimatan yang diberikan serta kualiti dan bilangan fasiliti yang disediakan olehnya.

iv. Saiz Hotel

Hotel ini adalah dianggap sebagai hotel besar kerana ia menyediakan bilangan bilik dan fasiliti yang agak banyak. Hotel ini menyediakan bilik sebanyak 113 bilik yang memenuhi piawaian antarabangsa dan mempunyai pekerja-pekerja sebanyak 182 orang. Fasiliti-fasiliti yang disediakan oleh hotel ini adalah seperti dalam jadual berikut.

Jadual 3.3: Fasiliti-fasiliti Hotel Tanahmas

No.	Fasiliti-fasiliti yang disediakan
01	Sistem penghawa dingin
02	Bar dan lounge dengan kapasiti sebanyak 30 orang.
03	Fasiliti konferens/ bilik mesyuarat
04	Fasiliti untuk membuat panggilan IDD.
05	Karaoke Lounge
06	Kedai Kek dan Pastri
07	TV dalam setiap bilik
08	Sekuriti dalaman
09	Pusat perniagaan
10	<i>Safe deposit Boxes</i>
11	Bar mini
12	Restauran and court
13	Fasiliti banquet
14	Rumah kopi
15	Fasiliti dobi
16	Bilik-bilik dilarang merokok
17	Kolam renang (luaran)
18	Fasiliti meletak barangan
19	Bilik rehat untuk pekerja

Sumber: Kajian Penulis

v. Kadar harga bilik

Bilik-bilik hotel Tanahmas adalah dihargakan berdasarkan kemewahan bilik. Seperti hotel-hotel yang lain, bilik-bilik hotel ini juga mempunyai beberapa kategori untuk memenuhi keperluan-keperluan pelanggan yang berbeza. Kadar harga bilik hotel Tanahmas adalah seperti dalam jadual berikut.

Jadual 3.4: Kadar Harga Bilik Hotel Tanahmas

No.	Kategori Bilik	Harga bilik (RM)
01	Bilik Deluxe	170.00
02	Bilik Superior Deluxe	190.00
03	Junior Suite	360.00
04	Putra Suite	650.00
05	Permaisuri	850.00
06	Raja Suite	1000.00

Sumber: Risalah Hotel Tanahmas

vi. Purata Kadar Penginapan Pada Tahun 2003

Kadar penginapan hotel Tanahmas adalah agak tinggi pada tahun lepas, iaitu dengan purata sebanyak 70 peratus.

vii. Purata Kadar Sewa Bilik Pada Tahun 2003

Kadar sewa bilik pada tahun lepas secara puratanya adalah sebanyak RM 105 sahaja. Bagaimanapun, kadar ini adalah agak tinggi berbanding dengan hotel-hotel besar yang lain.

3.2.3 Hotel Premier



Rajah 3.6: Fotograf Hotel Premier

i. Lokasi Hotel

Hotel Premier adalah berlokasi di pusat bandar Sibu dengan alamat P.O.Box 1064, Jalan Kampung Nyabor, 96000 Sibu, Sarawak.

ii. Umur Hotel

Hotel ini adalah hotel besar yang tertua di Sibu kerana ia telah beroperasi selama 30 tahun.

iii. Gred Hotel

Hotel Premier adalah digredkan sebagai hotel 3 bintang dengan mengambilkira kualiti perkhidmatan serta kualiti dan bilangan fasiliti yang disediakan olehnya.

iv. Saiz Hotel

Hotel ini adalah dianggap sebagai hotel besar kerana ia membekalkan sebanyak 189 buah bilik dan mempunyai 115 orang pekerja. Selain itu, bilangan fasiliti-fasiliti yang disediakan oleh juga adalah agak banyak, fasiliti-fasiliti tersebut adalah seperti dalam jadual 3.5.

Jadual 3.5: Fasiliti-fasiliti Hotel Premier

No.	Fasiliti-fasiliti yang disediakan
01	Sistem penghawa dingin
02	Bar dan lounge dengan kapasiti sebanyak 100 orang.
03	Terdapat fasiliti konferens/ mesyuarat dengan kapasiti sebanyak 300 orang.
04	Fasiliti untuk membuat panggilan IDD.
05	Fasiliti tempat letak kereta
06	TV bersatelit
07	Pusat perniagaan
08	Kelab malam dan disco
09	<i>In-house movies</i>
10	Bar mini
11	Restaurants
12	Fasiliti banquet dengan kapasiti sebanyak 300 orang.
13	Rumah kopi
14	Fasiliti dobi
15	Bilik dilarang merokok
16	Fasiliti letak barangan
17	Bilik rehat untuk pekerja
18	Kompleks beli belah

Sumber: Kajian Penulis

v. Kadar harga bilik

Bilik-bilik hotel Premier boleh dibahagikan kepada beberapa kategori berdasarkan kemewahan bilik tersebut dan setiap kategori bilik mempunyai harganya sendiri. Kategori-kategori dan harga bilik tersebut adalah seperti berikut:

Jadual 3.6: Kadar Harga Bilik Hotel Premier.

No.	Kategori Bilik	Harga bilik (RM)
01	Bilik Deluxe	160.00
02	Bilik Executive Deluxe	180.00
03	Bilik Superior	200.00
04	Riverview Suite	270.00
05	Excutive Suite	370.00
06	Premier Suite	570.00
07	King's Suites	870.00

Sumber: Risalah Hotel Premier

vi. Purata Kadar Penginapan Pada Tahun 2003

Kadar penginapan Hotel Premier pada Tahun lepas secara puratanya ialah 55% sahaja.

vii. Purata Kadar Sewa Bilik Pada Tahun 2003

Kadar sewa bilik Hotel Premier pada tahun lepas pula ialah RM 92 secara puratanya bagi sebuah bilik yang berjaya disewakan.

3.2.4 Hotel Paramount

Rajah 3.7: Fotograf Hotel Paramount

i. Lokasi Hotel

Hotel Paramount adalah berada di kawasan Kampung Dato Sibu dengan alamat No. 3, Lorong 9A, Jalan Kampung Dato, 96000 Sibu Sarawak.

ii. Umur Hotel

Hotel ini boleh dianggap sebagai hotel baru kerana ia hanya beroperasi selama dua tahun lebih sahaja.

iii. Gred Hotel

Hotel ini adalah digredkan sebagai hotel dua bintang dengan mengambilkira kualiti dan bilangan fasiliti-fasiliti yang disediakan dan kualiti perkhidmatan yang diberikan.

iv. Saiz Hotel

Hotel paramount adalah dianggap sebagai bersaiz besar kerana ia mempunyai bilangan bilik sebanyak 95 buah, 125 orang pekerja dan lain-lain fasiliti seperti yang disenaraikan seperti dalam jadual 3.7.

Jadual 3.7: Fasiliti-fasiliti Hotel Paramount.

No.	Fasiliti-fasiliti yang disediakan
01	Sistem penghawa dingin
02	Bar dan lounge dengan kapasiti sebanyak 70 orang.
03	Fasiliti konferens/ mesyuarat dengan kapasiti sebanyak 450 orang.
04	Fasiliti untuk membuat panggilan IDD.
05	Limousine
06	Tempat letak kereta.
07	TV berkabel/ satelit
08	TV dalam setiap bilik
09	Pusat perniagaan
10	Restauran makanan Cina dengan kapasiti sebanyak 530 orang.
11	Fasiliti banquet
12	Rumah kopi dalam hotel
13	Fasiliti dobi
14	Bilik-bilik dilarang merokok
15	Fasiliti meletak barangan
16	Bilik rehat untuk pekerja

Sumber: Kajian Penulis

v. Kadar harga bilik

Bilik-bilik di hotel Paramount boleh dibahagikan kepada beberapa kategori dan setiap kategori tersebut mempunyai harga yang berbeza.

Kategori bilik yang semakin mewah mempunyai harga yang semakin tinggi. Kategori dan harga bilik-bilik tersebut adalah seperti berikut:

Jadual 3.8: Kadar Harga Bilik Hotel Paramount

No.	Kategori Bilik	Harga bilik (RM)
01	Bilik biasa	120.00
02	Bilik biasa tambahan	140.00
03	Bilik 'Superior'	140.00
04	Bilik 'Deluxe'	200.00
05	Junior Suite	230.00
06	Family Suite	250.00
07	Executive Suite	280.00
08	Paramount Suite	500.00

Sumber: Risalah Hotel Paramount

vi. Purata Kadar Penginapan Pada Tahun 2003

Kadar penginapan hotel Paramount pada tahun 2003, iaitu tahun lepas ialah lebih kurang 73%. Angka ini adalah dianggap tinggi bagi pihak hotel tersebut.

vii. Purata Kadar Sewa Bilik Pada Tahun 2003

Kadar sewa bilik hotel Paramount secara puratanya adalah sebanyak RM 98 sebilik pada tahun 2003. Angka ini adalah lebih rendah daripada harga bilik yang ditetapkan.

3.3 Struktur Organisasi Hotel-hotel

Seperti yang dinyatakan oleh Van de Wagen (1999), struktur organisasi bagi setiap hotel lazimnya akan berbeza disebabkan cara kerja, saiz dan jenis perkhidmatan yang dibekalkan adalah berbeza. Di antara hotel-hotel yang dikaji, didapati setiap hotel tersebut mempunyai struktur organisasi yang tersendiri. Tetapi

walaupun begitu, persamaan masih dapat dikesani di antara struktur organisasi hotel-hotel tersebut. Struktur organisasi bagi setiap hotel yang dikaji adalah seperti dalam bahagian-bahagian berikut.

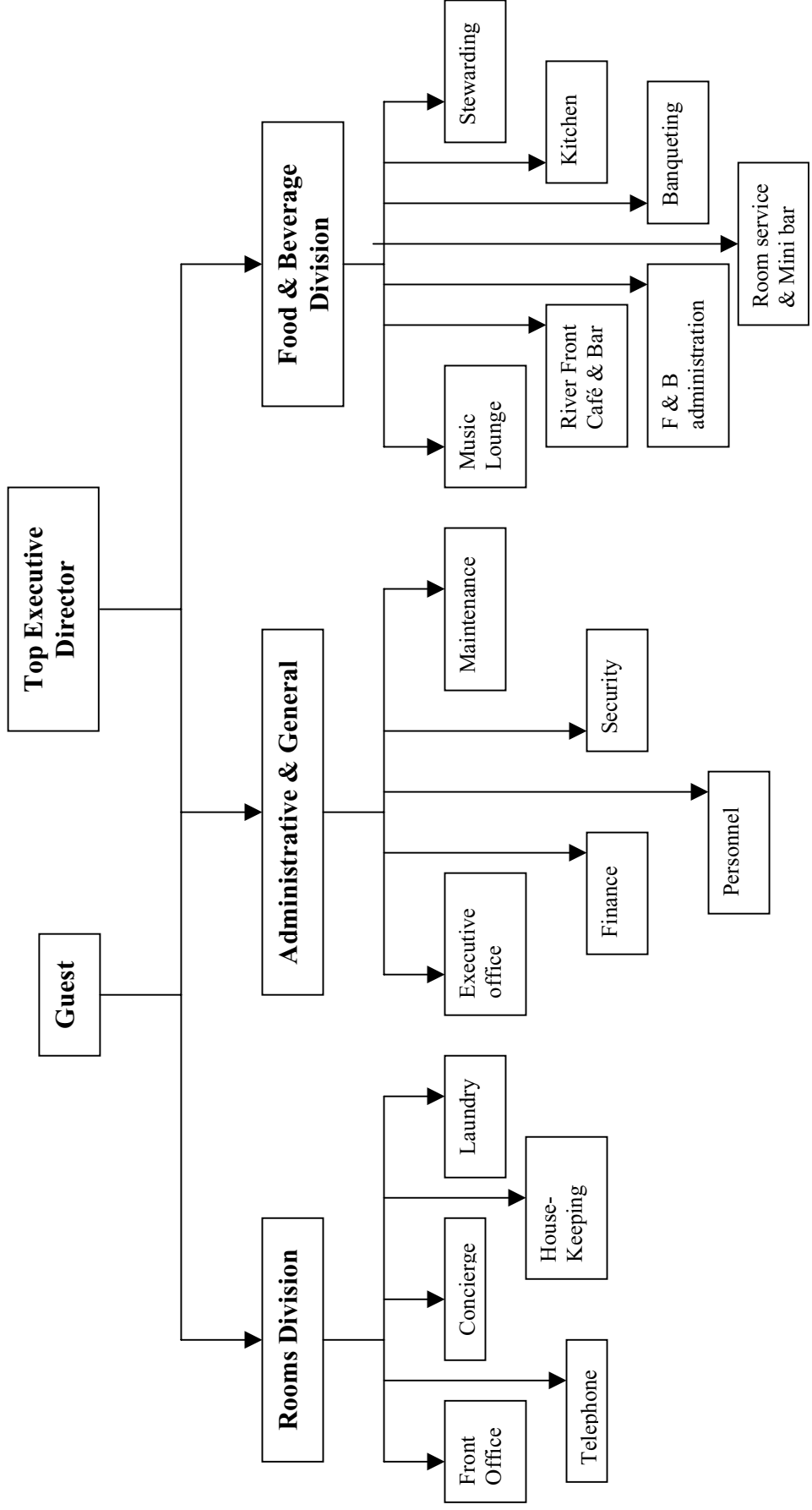
3.3.1 Struktur Organisasi Hotel Kingwood

Hotel Kingwood ialah sebuah hotel besar yang digredkan 4 bintang. Oleh itu, polisi perkhidmatannya adalah lebih mementingkan dan menumpukan kepada keperluan pelanggan. Ini juga telah mempengaruhi struktur organisasi hotel ini dimana hotel menganggap pelanggannya sebagai pihak atasan organisasi mereka selain pemilik hotel. Dengan ini, hotel Kingwood mempunyai dua pihak atasan iaitu, pelanggan-pelanggan dan seorang Pengarah Eksekutif Tinggi.

Selepas pelanggan dan Pengarah Eksekutif Tinggi, struktur organisasi hotel Kingwood kemudiannya adalah dibahagikan kepada 3 bahagian utama, iaitu bahagian bilik, bahagian pentadbiran dan umum serta bahagian makanan dan minuman. 3 bahagian ini masing-masing adalah diketuai oleh seorang pengurus dan mempunyai tanggungjawabnya sendiri dalam memastikan operasi hotel adalah berjalan dengan lancar.

Di bawah bahagian bilik, terdapat bahagian-bahagian kecil seperti pejabat depan, telefon, penjaga pintu (*concierge*), *house-keeping*, dan dobi. Manakala di bawah bahagian makanan dan minuman, bahagian-bahagian kecilnya adalah seperti pentadbiran makanan dan minuman, bar dan kafe River Front, Lounge bermusik, Perkhidmatan bilik dan bar mini, Banquet, dapur dan pelayanan. Bagi bahagian pentadbiran dan umum pula, bahagian-bahagian kecil dibawahnya adalah seperti pejabat eksekutif, kewangan, sumber manusia, sekuriti dan penyelenggaraan.

Tugas-tugas setiap bahagian adalah tidak bertindih tetapi dalam setengah keadaan, bahagian-bahagian tertentu harus berkerja sama, sebagai contoh bahagian bilik perlu berkerjasama dengan bahagian makanan dan minuman apabila pelanggan meminta perkhidmatan bilik untuk makan dalam bilik. Bagi kerja-kerja pengurusan fasiliti pula, tanggungjawab menjaga kebersihan hotel adalah diberikan kepada bahagian bilik (*house-keeping*), manakala kerja-kerja pembaikan pula adalah dipertanggungjawabkan kepada bahagian pentadbiran dan umum (penyelenggaraan). Anggaran kos dan peruntukkan bagi pengurusan fasiliti pula dilakukan oleh bahagian kewangan manakala perancangan fasiliti lazimnya akan dilakukan oleh pemilik hotel dan pengurus-pengurus bagi setiap bahagian. Struktur organisasi hotel Kingwood secara keseluruhannya adalah seperti dalam rajah 3.8 di sebelah.



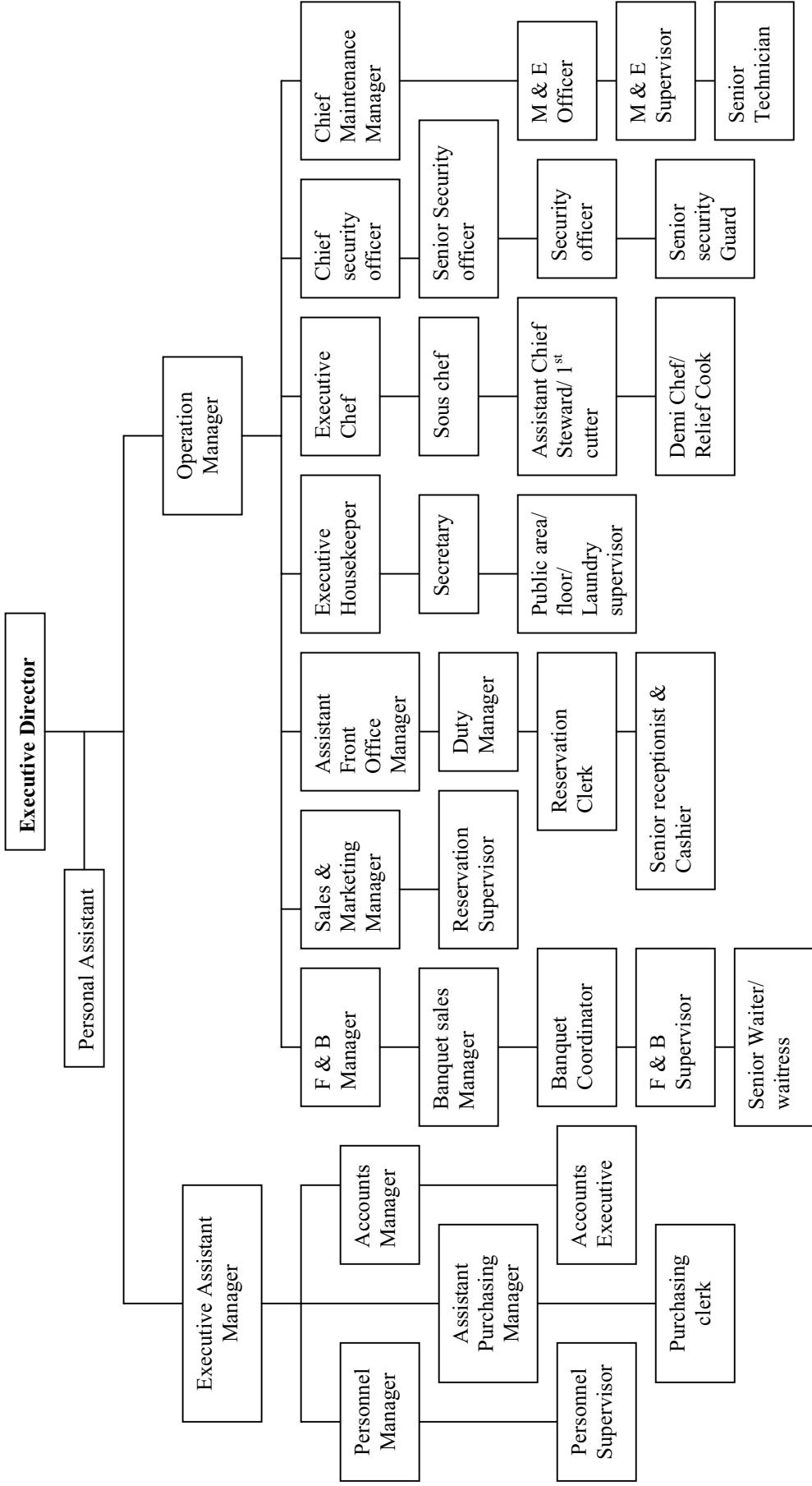
Rajah 3.8: Struktur Organisasi Hotel Kingwood

3.3.2 Struktur Organisasi Hotel Tanahmas

Operasi hotel Tanahmas mempunyai sejarah selama 15 tahun, struktur organisasinya adalah lebih umum dan biasa didapati. Organisasi hotel Tanahmas adalah diketuai oleh seorang pengarah eksekutif dan beliau adalah dibantu oleh seorang penolong pengurus eksekutif dan seorang pengurus operasi. Penolong pengurus eksekutif adalah bertanggungjawab menguruskan perkhidmatan sokongan hotel seperti perakaunan, sumber manusia dan pembelian, manakala pengurus operasi pula adalah bertanggungjawab kepada seluruh operasi hotel.

Penolong pengurus eksekutif seperti yang disebut sebelum ini adalah bertanggungjawab kepada tiga bahagian dalam struktur organisasi hotel, iaitu bahagian perakaunan, bahagian sumber manusia dan bahagian pembelian. Bagi pengurus operasi pula, bahagian-bahagian yang berada di bawahnya adalah seperti bahagian makanan dan minuman, bahagian jualan dan pemasaran, bahagian penjabat depan, bahagian *house-keeping*, bahagian pemasak (chef), bahagian sekuriti dan bahagian penyelenggaraan.

Tugas-tugas pengurusan fasiliti bagi hotel ini dengan jelasnya adalah dipertanggungjawabkan kepada pengurus operasi, beliau akan menyelia dan merancang pengurusan fasiliti-fasiliti dalam hotel ini. Kerja-kerja pembersihan dan penyelenggaraan fasiliti-fasiliti dalam hotel ini adalah seperti hotel-hotel lain, iaitu adalah ditugaskan kepada bahagian *house-keeping* dan bahagian penyelenggaraan. Kedua-dua bahagian ini adalah terletak dibawah penyeliaan pengurus operasi juga. Struktur organisasi hotel Tanahmas adalah seperti dalam rajah 3.9.



Rajah 3.9: Struktur Organisasi Hotel Tanahmas

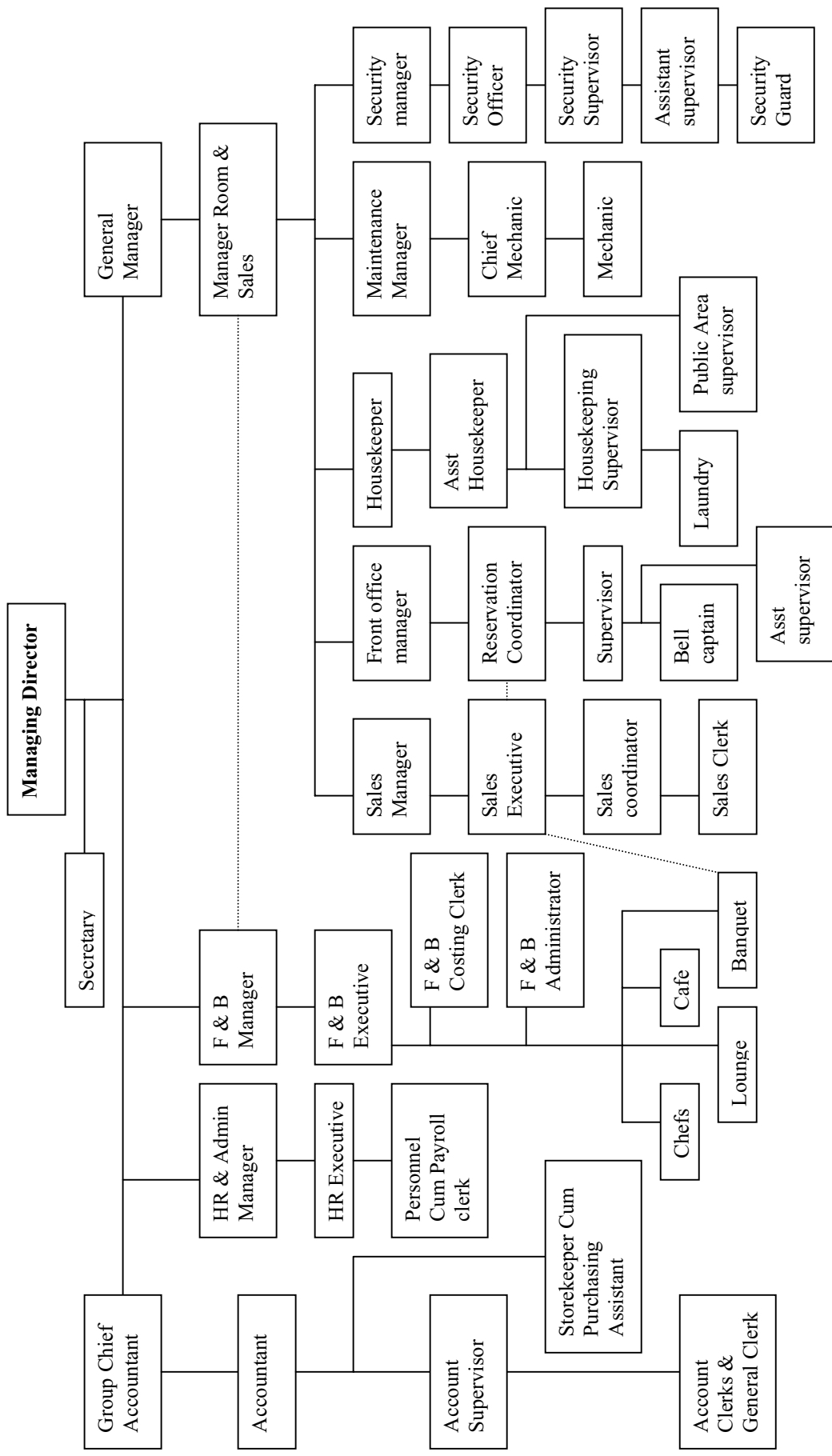
3.3.3 Struktur Organisasi Hotel Premier

Hotel Premier telah beroperasi selama 30 tahun di SibU. Struktur organisasinya adalah lebih tradisional berbanding dengan hotel-hotel besar yang lain. Struktur organisasi Hotel Premier adalah diketuai oleh seorang pengarah pengurusan dan beliau adalah dibantu oleh setiausahanya. Di bawah pengarah tersebut pula terdapat empat bahagian, iaitu, bahagian akaun, bahagian sumber manusia dan pentadbiran, bahagian makanan dan minuman dan bahagian bilik dan pemasaran.

Setiap bahagian-bahagian ini adalah diketuai oleh seorang pengurus kecuali bahagian akaun yang diketuai oleh seorang ketua pengakaun. Di bawah bahagian bilik dan pemasaran pula boleh terbahagi kepada beberapa bahagian-bahagian kecil, seperti bahagian pemasaran, bahagian pejabat depan, bahagian *house-keeping*, bahagian penyelenggaraan dan bahagian sekuriti. Setiap bahagian-bahagian tersebut mempunyai tanggungjawab mereka tersendiri, tetapi akan berkerjasama apabila diperlukan. Hubungan kerjasama yang rapat adalah ditunjukkan dalam bentuk garisan terputus dalam rajah 3.10.

Operasi seluruh hotel Premier adalah diketuai oleh Pengarah pengurusan dan beliau akan dibantu oleh pengurus-pengurus setiap bahagian. Dalam struktur organisasi yang asal, pengarahnya sebenarnya akan dibantu oleh seorang pengurus besar (*general manager*), tetapi jawatan tersebut adalah kekosongan buat sementara waktu. Disebabkan itu, tanggungjawab pengurus besar adalah diambil alih oleh pengurus bahagian bilik dan pemasaran.

Tugas-tugas pengurusan fasiliti dalam pembersihan adalah dijalankan oleh bahagian *house-keeping*, manakala tugas-tugas penyelenggaraan adalah dijalankan oleh bahagian penyelenggaraan. Tugas-tugas perancangan fasiliti pula akan dijalankan oleh pengurus bahagian bilik dan pemasaran. Struktur organisasi hotel Premier pada keseluruhannya adalah seperti dalam rajah 3.10 di sebelah.



Rajah 3.10: Struktur Organisasi Hotel Premier

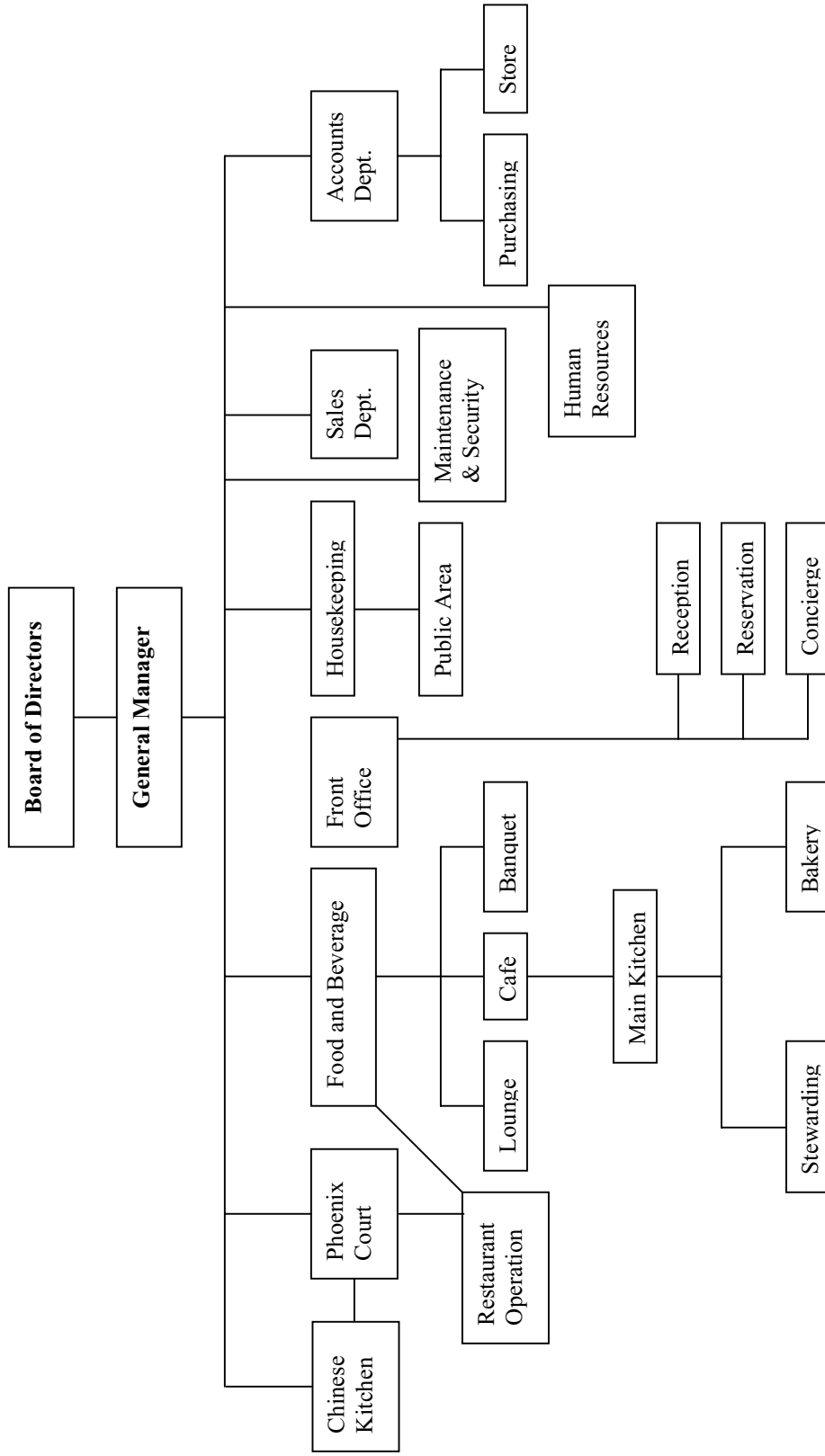
3.3.4 Struktur Organisasi Hotel Paramount

Hotel Paramount ialah sebuah hotel yang baru di Bandar Sibul, struktur organisasinya tidak begitu kompleks berbanding dengan hotel lain. Ini mungkin adalah disebabkan saiz organisasinya yang tidak begitu besar berbanding dengan hotel-hotel lain.

Organisasi hotel Paramount adalah diketuai oleh lembaga pengarahnya, lembaga ini akan bermesyuarat untuk membuat keputusan terhadap perkara-perkara atau masalah-masalah yang dihadapi oleh hotel. Bagaimanapun, tanggungjawab untuk menguruskan hotel ini adalah diberikan kepada pengurus besar hotel ini, beliau akan menjawab terus kepada lembaga pengarahnya.

Seperti hotel-hotel yang lain, operasi hotel ini juga adalah dipertanggungjawabkan kepada beberapa bahagian, seperti bahagian akaun, bahagian sumber manusia, bahagian jualan dan pemasaran, bahagian penyelenggaraan dan sekuriti, bahagian *house-keeping*, bahagian pejabat depan, bahagian makanan dan minuman. Hotel Paramount mempunyai satu bahagian yang berasingan bagi restoran dan dapur makanan cina kerana pada pendapat pihak hotel, pemasakan makan cina adalah lebih baik diasingkan daripada masakan makanan lain kerana cara pemasakan yang berbeza.

Tugas-tugas pengurusan fasiliti di hotel Paramount juga adalah dipertanggungjawabkan kepada bahagian-bahagian tertentu, sebagai contoh bahagian *house-keeping* adalah bertanggungjawab menjaga kebersihan fasiliti, bahagian penyelenggaraan adalah bertanggungjawab menyelenggarakan fasiliti-fasiliti hotel dan bahagian akaun yang menjaga stor bagi menyimpan fasiliti-fasiliti seperti kerusi, meja dan sebagainya. Bagi perancangan fasiliti-fasiliti pula, pengurus besar akan melakukannya dan diluluskan oleh lembaga pengarah. Struktur organisasi hotel Paramount adalah seperti yang ditunjukkan dalam rajah 3.11 di sebelah.



Rajah 3.11: Struktur Organisasi Hotel Paramount

3.4 Kesimpulan

Bab ini telah menerangkan butiran-butiran dan struktur organisasi setiap hotel yang dikaji. Kesemua hotel-hotel tersebut walaupun adalah terdiri daripada gred bintang yang berbeza tetapi boleh dikategorikan sebagai hotel besar dengan mengambilkira bilangan bilik dan saiz fasiliti yang disediakan olehnya. Hotel-hotel besar mempunyai lebih banyak fasiliti, maka dijangka amalan pengurusan fasiliti adalah lebih ketara didapati dalam hotel-hotel besar.

Seperti yang dijangkakan oleh Wagen (1999), setiap organisasi akan mempunyai struktur organisasi yang berbeza dan tersendiri. Daripada keempat-empat hotel kajian yang dikaji, didapati setiap hotel tersebut mempunyai susunan struktur organisasi yang berbeza. Perbezaan ini mungkin disebabkan oleh perbezaan dari segi saiz hotel, amalan pihak pengurusan hotel, umur hotel dan sebagainya. Walaupun begitu, pembahagian tugas atau kerja bagi setiap hotel dalam menguruskan hotel adalah hampir sama, sebagai contoh setiap hotel masing-masing mempunyai bahagian makanan dan minuman, bahagian penyelenggaraan, bahagian sekuriti dan sebagainya.

Daripada struktur organisasi hotel-hotel yang dikaji, didapati istilah pengurusan fasiliti adalah tidak dapat dikesan. Bagaimanapun, tugas-tugas pengurusan fasiliti masih sebahagiannya dijalankan oleh pengurusan hotel. Sebagai contoh, kerja-kerja pembersihan, penyelenggaraan fasiliti dan sebagainya. Kerja-kerja perancangan fasiliti pula adalah dijalankan oleh pihak atasan pengurusan hotel.

BAB 4

ANALISIS KAJIAN

4.1 Pengenalan

Dengan melihat kepada struktur organisasi hotel-hotel yang dikaji, jelasnya terdapat aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dijalankan dalam setiap hotel. Bagaimanapun, pihak pengurusan hotel-hotel tersebut mempunyai cara tersendiri dalam menguruskan fasiliti-fasiliti dalam hotelnya. Cara tersebut seumpamanya adalah merujuk kepada pembahagian tugas dan tanggungjawab, peruntukkan kewangan dan soal kepakaran dalam menguruskan fasiliti-fasiliti hotel.

Tanpa menyentuh tentang kecekapan dan keberkesanan sistem pengurusan fasiliti yang sedia ada di setiap hotel, penulis berpendapat bahawa dengan menggunakan konsep pengurusan fasiliti yang diperkenalkan oleh IFMA dan CFM, satu sistem pengurusan fasiliti yang lebih berkesan dan cekap dapat diwujudkan dalam pengurusan hotel. Dengan itu, untuk menguji samada konsep pengurusan fasiliti tersebut dapat diaplikasi dalam pengurusan hotel, penulis menggunakan perspektif-perspektif pihak pengurusan terhadap konsep tersebut sebagai kekunci untuk menentukannya. Jadi dalam bab ini, perspektif-perspektif pihak pengurusan hotel-hotel kajian akan dianalisiskan.

4.2 Metodologi Kajian

Dalam menjalankan kajian ini, penulis telah menggunakan pendekatan ‘*case study*’. Kaedah ‘*case study*’ adalah salah satu cara untuk menjalankan kajian selain menjalankan eksperimen, *surveys*, melalui sejarah, dan penganalisan maklumat pencapaian seperti dalam kajian ekonomi (Yin, 1984). Menurut penulis yang sama, iaitu Yin (1984), kaedah kajian kes ini adalah sesuai untuk menjalankan kajian dalam pelbagai bidang, dan salah satunya ialah kajian terhadap organisasi dan pengurusan. Oleh itu, penulis berpendapat bahawa kaedah kajian kes adalah sesuai untuk digunakan dalam menjalankan kajian ini.

Bagaimanapun, kaedah kajian kes boleh dibahagikan kepada dua jenis yang umum, iaitu kaedah kajian kes terhadap satu kes sahaja dan kaedah kajian kes terhadap beberapa kes. Dalam situasi kawasan kajian penulis, terdapat beberapa hotel-hotel besar tetapi tiada satu yang boleh dianggap unik, maka kaedah kajian kes terhadap satu kes adalah tidak sesuai. Disebabkan itu, penulis telah memilih kaedah kajian kes terhadap beberapa kes untuk menjalankan kajian ini. Kaedah kajian kes terhadap beberapa kes menurut Yin (1984), adalah lebih baik daripada kaedah kajian kes terhadap satu kes dari segi pengulangan kajian. Daripada beberapa kali pengulangan dalam menjalankan kajian yang sama terhadap beberapa kes, keputusan yang dijangka atau berlawanan boleh diperolehi dan ini boleh mengukuhkan maklumat yang diperolehi.

Secara keseluruhannya, kaedah kajian kes mempunyai beberapa proses, iaitu pembentukan teori, merekabentuk soalan temubual, memilih kes-kes kajian, menjalankan kajian kes dan menulis laporan terhadap kajian tersebut. Dalam bahagian-bahagian kecil yang seterusnya, penulis akan menjelaskan kaedah-kaedah pengumpulan data dan kaedah analisis yang penulis pilih untuk menjalankan kajian kes.

4.2.1 Kaedah Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan termasuk data umum berkenaan hotel-hotel yang dipilih sebagai kes kajian dan perspektif pihak pengurusan hotel terhadap bidang pengurusan fasiliti. Data-data yang akan diperolehi adalah merupakan bukti dalam kajian ini, menurut Yin (1984), terdapat 6 sumber bukti yang boleh diperolehi untuk menjalankan kajian kes, iaitu dokumentasi, rekod pencapaian, temubual, pemerhatian terus, pemerhatian penyertaan dan artifak fizikal. Dalam kajian penulis, dua jenis sumber telah dipilih untuk mendapat data daripada kes kajian penulis, iaitu sumber dokumentasi dan sumber temubual.

a) Sumber temubual

Temubual akan diadakan dengan wakil-wakil pihak pengurusan hotel yang akan dikaji untuk memperolehi maklumat-maklumat yang diperlukan. Tetapi sebelum itu, soalan temubual akan dirancang dan dirangkakan supaya maklumat yang diperlukan dapat diperolehi daripada semua pihak pengurusan hotel yang ditemubual. Rekabentuk soalan temubual dan langkah-langkah di terlibat dalam menemubual wakil-wakil pihak pengurusan hotel akan dibincangkan dalam bahagian-bahagian yang seterusnya.

b) Sumber dokumentasi dan rekod pencapaian

Maklumat daripada sumber-sumber ini yang berkenaan dengan kes-kes kajian adalah diperolehi daripada terbitan-terbitan, risalah-risalah serta laman internet. Maklumat-maklumat yang diperolehi daripada sumber dokumentasi dan rekod pencapaian ini pada asasnya adalah maklumat-maklumat umum terhadap hotel-hotel tersebut, sebagai contoh bilangan bilik, kadar harga bilik, fasiliti-fasiliti yang ada dan sebagainya.

4.2.1.1 Rekabentuk Soalan Temubual

Menurut Yin (1984), jenis temubual boleh terbahagi kepada 3 jenis, iaitu *open-ended nature interview*, *focused interview* dan *formal survey*. Di antara ketiga-tiga jenis temubual ini, penulis telah memilih *focused interview* di mana responden akan ditemubual dalam jangka masa yang singkat sahaja. Jenis temubual *focused* boleh diadakan seperti *open-end nature interview*, di mana responden boleh menambahkan pendapat dan pandangan mereka, bagaimanapun dalam temubual jenis ini, responden akan ditanyakan dengan satu set soalan yang telah ditentukan sebelum temubual dijalankan. Soalan-soalan tersebut sebenarnya mengandungi fakta-fakta yang penulis fikirkan, dan tujuan sebenar temubual tersebut adalah untuk mendapat sokongan daripada responden terhadap fakta-fakta tersebut.

Open-ended nature interview ialah jenis temubual di mana pengkaji akan membuka minda responden dan membincangkan topik temubual dalam skop yang besar, jenis temubual ini akan mengambil masa yang lama. *Formal survey* pula merupakan satu jenis temubual yang mengabungkan kaedah persampelan dan instrumen-instrumen yang selalu digunakan dalam kajian *survey*. Dengan mengambilkira kesibukan responden dan terdapatnya fakta-fakta yang ingin disampaikan oleh penulis, maka jenis temubual *focused* adalah lebih sesuai.

Tujuan utama temubual ini dijalankan ialah untuk mengentahui perspektif pihak pengurusan setiap hotel terhadap bidang pengurusan fasiliti. Tetapi selain itu, data-data yang umum juga adalah diperlukan untuk mendalami kefahaman terhadap keadaan pengurusan fasiliti yang diamalkan oleh pihak pengurusan hotel. Jadi, soalan temubual untuk kajian ini adalah dibentuk dalam beberapa bahagian.

Secara keseluruhannya, soalan temubual yang dibentuk boleh dibahagikan kepada tiga bahagian, iaitu bahagian maklumat umum hotel, bahagian perspektif pihak pengurusan hotel dan bahagian aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel.

a) Bahagian Maklumat Umum Hotel

Bahagian ini dibentuk untuk mengumpulkan maklumat-maklumat umum setiap hotel yang dikaji. Maklumat-maklumat umum tersebut adalah merupakan maklumat yang tidak terdapat dalam sumber dokumentasi tentang hotel-hotel yang dikaji. Soalan-soalan yang ditanya dalam bahagian ini adalah seperti umur hotel, fasiliti-fasiliti hotel, bilangan pekerja, bilangan bilik, purata kadar penginapan tahun lepas, purata kadar sewa bilik tahun lepas dan carta struktur organisasi hotel.

b) Bahagian Perspektif Pihak Pengurusan Hotel

Bahagian ini adalah dibentuk untuk mengumpulkan perspektif pihak-pihak pengurusan hotel kajian. Disebabkan terdapat kemungkinan bahawa pihak pengurusan yang ditemubual langsung tidak pernah mendengar tentang bidang pengurusan fasiliti, maka penulis telah merekabentuk soalan-soalan tersebut supaya selain dapat mendapatkan pendapat pihak pengurusan hotel tersebut, malah tujuan pemberitahuan sedikit sebanyak fakta-fakta tentang pengurusan fasiliti juga dapat tercapai. Soalan-soalan tersebut pada asasnya akan ditunjukkan kepada wakil-wakil pihak pengurusan hotel yang terpilih dan mereka akan ditanya samada mereka bersetuju dan apakah pendapat mereka terhadapnya. Jawapan-jawapan yang diberikan oleh pihak pengurusan hotel tersebut akan dikumpulkan untuk dianalisis kemudiannya dalam bahagian analisis.

Soalan-soalan temubual yang disediakan dalam bahagian perspektif ini boleh lagi dibahagikan kepada 5 kategori, kategori-kategori tersebut ialah soalan-soalan berkenaan dengan kepentingan pengurusan fasiliti, maksud pengurusan fasiliti, pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel, perletakan bahagian pengurusan fasiliti dalam organisasi hotel dan pandangan pihak-pihak pengurusan hotel terhadap cadangan struktur organisasi penulis. kategori-kategori soalan dan soalan-soalan tersebut adalah seperti berikut.

i) Soalan-soalan Tentang Kepentingan Pengurusan Fasiliti

Soalan-soalan yang direkakan dalam kategori ini pada asanya adalah berkenaan dengan kepentingan fasiliti-fasiliti dalam hotel dan pengurusan fasiliti. Tujuan soalan-soalan ini diadakan adalah untuk menguji samada pihak pengurusan hotel yang di temubual memahami atau mengetahui kepentingan pengurusan fasiliti-fasiliti dalam hotel atau tidak. Secara umumnya, soalan-soalan tersebut adalah seperti di bawah:

- Adakah anda bersetuju bahawa fasiliti-fasiliti hotel adalah merupakan semua aset fizikal hotel yang menyokong aktiviti perniagaan asas dan bukan asas hotel?
- Adakah fasiliti-fasiliti hotel merupakan satu elemen yang penting bagi menjamin kejayaan perniagaan hotel?
- Adakah anda bersetuju bahawa keadaan fasiliti adalah sama penting dengan kualiti perkhidmatan yang diberikan oleh pekerja-pekerja?
- Pada pendapat anda, apakah maksudnya pengurusan fasiliti yang berkesan? Adakah ia merupakan suatu pengurangan dalam kos-kos pengurusan yang berkaitan dengan fasiliti? atau Ia adalah berkenaan dengan peningkatan dalam produktiviti dan fungsi-fungsi hotel? atau kedua-duanya.
- Pada pendapat anda, adakah pengurusan fasiliti yang berkesan adalah penting terutamanya apabila hotel mempunyai bilangan fasiliti-fasiliti yang banyak?

ii) Soalan-soalan Tentang Maksud Pengurusan Fasiliti

Soalan-soalan dalam kategori ini pada asasnya adalah berkaitan dengan maksud pengurusan fasiliti. Soalan-soalan ini adalah direkakan untuk mengenalpasti samada pihak pengurusan hotel yang ditemubual mengetahui dan memahami maksud sebenar pengurusan fasiliti atau tidak. Soalan-soalan yang direkakan tersebut adalah seperti di bawah:

- Berkenaan dengan maksud pengurusan fasiliti, adakah anda bersetuju bahawa pengurusan fasiliti ialah satu proses komprehensif yang melibatkan perancangan, merekabentuk, pembinaan dan menguruskan fasiliti-fasiliti yang termasuk pembaikan dan penyelenggaraan fasiliti-fasiliti? Apakah pandangan anda?
- Adakah anda bersetuju bahawa menguruskan fasiliti melibatkan mengabungkan perkhidmatan profesion daripada pelbagai disiplin seperti kejuruteraan, arkitektual, pereka bentuk, perakaunan, kewangan, pengurusan dan sains perangai?
- Pada pendapat anda, betulkah jika saya menyatakan bahawa peranan utama pengurusan fasiliti ialah mengkoordinasikan manusia, proses kerja dan tempat kerja fizikal sesebuah organisasi untuk membentuk satu sistem yang berproduktif, koherens dan holistik?

iii) Soalan-soalan Tentang Pembentukan Pengurusan Fasiliti yang berkesan dalam Pengurusan Hotel

Soalan-soalan dalam kategori ini secara umumnya adalah berkaitan dengan pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan dalam hotel. Soalan-soalan ini direkakan dengan tujuan untuk mengetahui samada pihak pengurusan hotel bersetuju bahawa cara pengurusan fasiliti yang dinyatakan dalam soalan-soalan adalah lebih berkesan atau tidak. Soalan-soalan yang ditanyakan kepada pihak pengurusan hotel adalah seperti di bawah:

- Pada pendapat anda, dapatkah fasiliti-fasiliti diuruskan dengan lebih berkesan jika ia adalah diuruskan oleh seorang pengurus fasiliti yang terlatih atau berkelayakan?
- Adakah anda bersetuju bahawa pengurus fasiliti harus mengetuai satu bahagian berasingan yang secara spesifiknya bertanggungjawab untuk menguruskan fasiliti-fasiliti?

- Pada pendapat anda, haruskah bahagian pengurusan fasiliti mempunyai kumpulannya sendiri dalam menjalankan semua tugas-tugas pengurusan fasiliti?
- Adakah anda bersetuju bahawa tugas-tugas dan tanggungjawab bahagian pengurusan fasiliti harus dikenalpasti supaya dapat mengelakkan penindihan dengan bahagian yang lain?
- Pada pendapat anda, perlukah bahagian pengurusan fasiliti dibiayai secukupnya dan sepatutnya?

iv) Soalan-soalan Tentang Perletakan Bahagian Pengurusan Fasiliti dalam Organisasi Hotel

Soalan-soalan dalam kategori ini adalah merupakan sambungan daripada soalan-soalan sebelum ini. Jika pihak pengurusan hotel bersetuju bahawa pengurus fasiliti harus mengetuai bahagiannya sendiri, maka hanya soalan-soalan ini akan ditanya, kerana jika mereka tidak bersetuju bahawa penubuhan bahagian fasiliti dapat mewujudkan pengurusan fasiliti yang berkesan maka soalan-soalan tentang perletakan bahagian fasiliti ini adalah tidak diperlukan. Jadi, soalan-soalan dalam kategori ini sebenarnya merupakan lanjutan daripada soalan-soalan tentang pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan untuk mengetahui dengan lebih mendalam samada pihak pengurusan hotel tersebut mengetahui dan memahami atau tidak bagaimana bahagian fasiliti harus diletak dalam satu struktur organisasi hotel. soalan-soalan yang akan ditanyakan untuk tujuan tersebut adalah seperti di bawah:

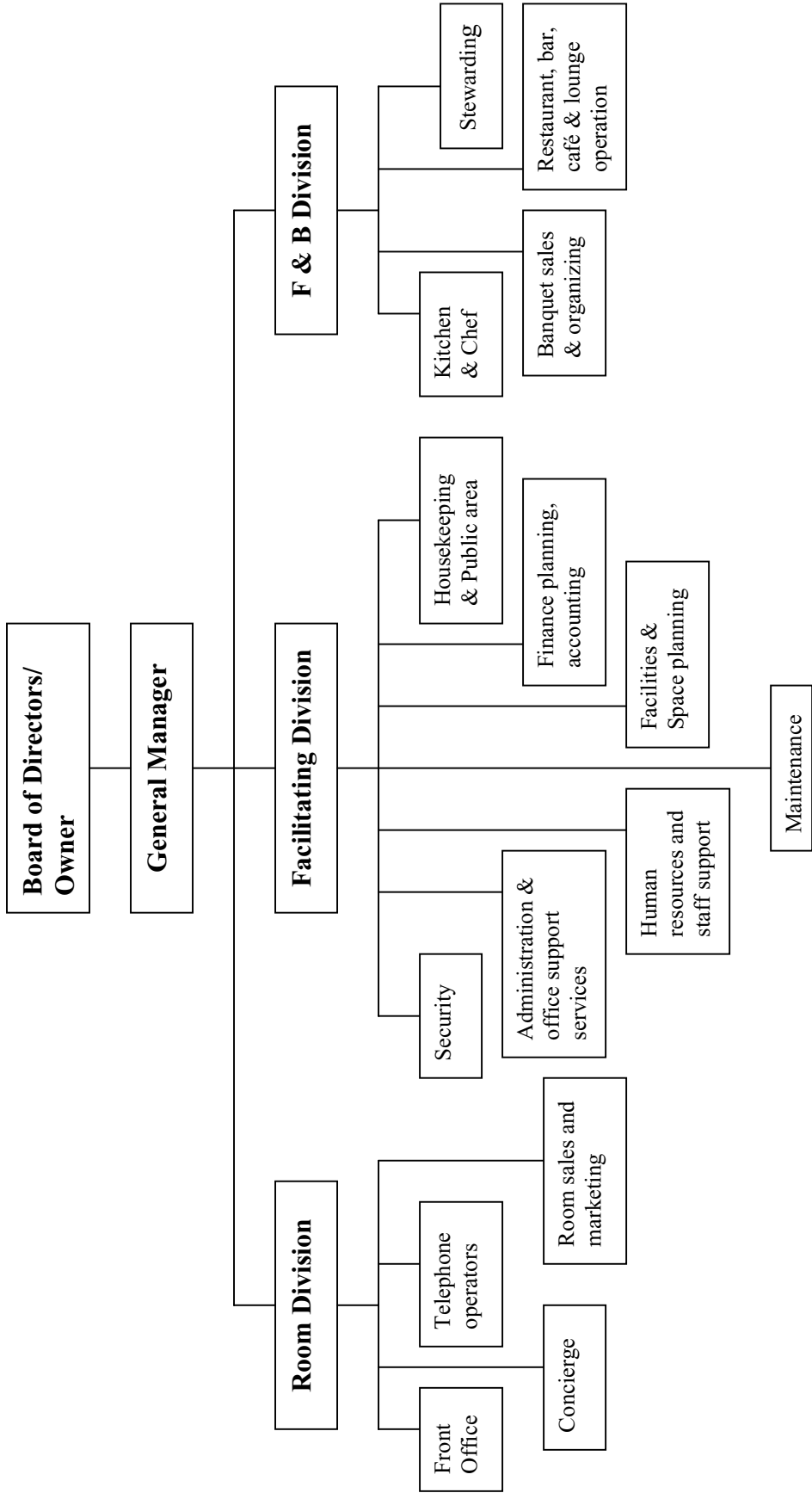
- Adakah anda bersetuju jika saya menyatakan bahawa pengurusan fasiliti akan beroperasi pada tiga peringkat yang berkait dalam suatu organisasi, iaitu peringkat strategik, taktikal dan operasional kerana tugas-tugas pengurusan fasiliti melibatkan kerja-kerja daripada perancangan hingga ke operasi?

- Pada pendapat anda, betul tak jika saya menyatakan bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat strategik? Tujuannya adalah supaya kerja-kerja perancangan fasiliti seperti menentukan polisi pengurusan fasiliti-fasiliti hotel juga dapat dijalankan dengan sempurna selain kerja-kerja taktikal dan operasional.
- Pada pendapat anda, adakah bahagian pengurusan fasiliti perlu melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel? (sebagai contoh, pengurus besar, pengarah atau CEO.)
- Adakah anda bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat yang sama dengan bahagian yang lain seperti bahagian bilik, bahagian makanan dan minuman dan sebagainya?

v) **Soalan-soalan Tentang Pandangan Pihak-pihak Pengurusan Hotel Terhadap Cadangan Struktur Organisasi Penulis**

Dalam kategori soalan ini, responden-responden akan ditunjukkan dengan cadangan struktur organisasi yang dicadangkan oleh penulis seperti dalam rajah 4.1 di sebelah. Cadangan struktur organisasi penulis ini adalah dibentuk dengan merujuk kepada bahan rujukan, struktur-struktur organisasi hotel kajian dan fakta-fakta pengurusan fasiliti seperti dalam soalan temubual. Pihak-pihak pengurusan hotel adalah digalakkan untuk memberi pandangan mereka samada mereka boleh menerima cadangan penulis atau tidak. Soalan yang akan ditanyakan kepada pihak-pihak pengurusan hotel hanya ada satu sahaja, iaitu:

- Apakah pandangan anda terhadap cadangan struktur organisasi hotel ini?



Rajah 4.1: Cadangan Awal Struktur Organisasi Hotel Dengan Aplikasi Pengurusan Fasilitas.

c) Bahagian Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasilitas dalam Hotel

Tujuan utama bahagian ini diwujudkan ialah untuk mengenalpasti aktiviti-aktiviti pengurusan fasilitas yang dijalankan dalam hotel. Dalam bahagian ini, aktiviti-aktiviti pengurusan fasilitas yang disenaraikan seperti dalam jadual 4.1 adalah aktiviti-aktiviti yang dikenalpasti oleh penulis sebagai aktiviti utama pengurusan fasilitas dengan merujuk kepada Springer (2001) dan Chotipanich (2004). Senarai ini akan ditunjukkan kepada wakil pihak pengurusan hotel dan kemudiannya mereka akan ditanya samada telah dilaksanakan atau belum.

Jadual 4.1: Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasilitas

Facilities Management Activities	
A) Maintenance Operations:	D) Architectural/ Engineering Services:
Furniture maintenance	Code compliance
Finishes maintenance	Construction management
Preventive maintenance	Building systems
Breakdown maintenance	Architectural design
Exterior maintenance	E) Real Estate:
Custodial/housekeeping	Building leases
Landscaping and Landscape maintenance	Site selection
	Relocation services
B) Administrative Services:	Acquisition/disposal
Corporate artwork	Building purchases
Mail services	Property appraisals
Shipping/receiving	Leasing and Subleasing services
Records retention	F) Facility planning:
Security	Operational plans
Telecommunication	Emergency plans
Copy services	Strategic plans
Print and fax	Energy planning
Reception and telephone operators	G) Financial planning:
Travel arrangements	Operational budgets and cost control
Transportation	Capital budgets
Stationary provision	Major Financing
C) Space Management:	H) Health and Safety:
Space inventory	Ergonomics
Space policies	Energy management
Space allocation, utilization and relocation	Indoor air quality
	Recycling program and environment management
Space use audit and monitoring	
Forecasting needs	Emissions
Furniture purchasing	Pest control

Furniture specification	I) Employee Support and Services
Furniture inventory	Child nursery provision
Interior plans	Restroom
Furniture moves	Workplace nurseries
Major redesign	Recreations
Trash/solid waste	Catering
Hazardous materials	Residential accommodation
	Community affairs
	Employee special services

Sumber: Olahan penulis daripada sumber rujukan.

4.2.1.2 Langkah-langkah Dalam Menjalankan Temubual

Selepas soalan-soalan tembual telah direkabentuk, penulis telah bermula mengumpulkan maklumat-maklumat dengan mengadakan temubual. Temubual yang dijalankan oleh penulis telah melalui beberapa langkah seperti berikut:

a) Langkah pertama: Mengenalpasti kes-kes kajian yang sesuai

Penulis pada mulanya telah melawat ke *Visitors' Information Centre Sibul* untuk mengambil senarai dan risalah-risalah hotel-hotel besar di Bandar Sibul. Setelah mendapat senarai tersebut, penulis telah memperolehi nombor hubungan hotel-hotel besar tersebut.

b) Langkah kedua: Memilih wakil pihak pengurusan hotel yang sesuai ditemubual

Dalam menguruskan hotel, pelbagai kepakaran adalah diperlukan, di antaranya adalah seperti kejuruteraan, pengurusan sumber manusia, sekuriti, perakaunan dan lain-lain lagi. Setiap kepakaran yang terlibat mempunyai

bidang pengetahuan dan pengalaman yang berbeza, maka semasa memilih wakil pihak pengurusan hotel untuk ditemubual, penulis telah mengambilkira jawatan dan pengalaman beliau untuk menentukan samada mereka sesuai untuk ditemubual atau tidak.

Semasa pemilihan wakil pihak pengurusan hotel untuk ditemubual, penulis telah membuat beberapa panggilan telefon kepada pihak hotel. Penulis telah menjelaskan tujuan kajian penulis dan bidang maklumat-maklumat yang penulis perlukan. Penulis telah diberitahu nama dan jawatan serta nombor telefon wakil pihak pengurusan hotel yang sesuai dijadikan responden penulis.

c) Langkah Ketiga: Mengambil nombor hubungan dan menghubungi wakil pihak pengurusan hotel tersebut

Setelah mendapat nombor telefon wakil-wakil pihak pengurusan hotel, penulis telah menghubungi responden yang dianggap sesuai tersebut dan menentukan masa temujanji untuk mengadakan temubual. Di antara wakil-wakil hotel kajian tersebut adalah seperti dalam jadual 4.2 di bawah.

Jadual 4.2: Wakil-wakil Pihak Pengurusan Hotel yang Ditemubual

No.	Nama	Jawatan	Maklumat yang diperolehi daripada beliau
1.	Encik Benny Chan	Front Office and Sales Manager (Kingwood Hotel)	Perspektifnya terhadap bidang pengurusan fasiliti.
2.	Encik Lang Chai Lee	Operation Manager (Tanahmas Hotel)	Perspektifnya terhadap bidang pengurusan fasiliti
3.	Encik Tony Hii Toh Ming	Manager Room & Sales (Premier Hotel)	Perspektifnya terhadap bidang pengurusan fasiliti
4.	Encik Roy Ting	General Manager (Paramount Hotel)	Perspektifnya terhadap bidang pengurusan fasiliti

Sumber: Kajian Penulis.

d) Langkah Keempat: Mengadakan temubual

Berdasarkan masa temu janji yang telah ditentukan sebelum ini, penulis telah melawat ke pejabat wakil pihak pengurusan tepat pada masa tersebut. Penulis diminta menunjukkan surat rasmi penulis yang dikeluarkan daripada pihak Universiti, dan selepas itu temubual pun bermula. Semasa temubual bermula, penulis telah memperkenalkan diri sendiri dan menyatakan tujuan temubual penulis. Selepas itu, soalan-soalan telah ditanyakan satu demi satu dan balasan responden telah dicatatkan. Responden-responden semasa temubual dijalankan adalah digalakkan untuk memberi pandangan mereka.

e) Langkah Kelima: Menyusun maklumat-maklumat yang diperolehi dan mencari responden yang baru.

Selepas temubual siap dijalankan, penulis telah menyusun dan menulis maklumat-maklumat yang diperolehi daripada temubual tersebut. Selepas itu, penulis telah mengulangkan sekali lagi prosedur dari langkah pertama lagi untuk mencari responden yang seterusnya.

4.2.2 Kaedah analisis

Menurut Yin (1984), kaedah-kaedah analisis yang boleh digunakan dalam kaedah kajian kes adalah seperti *pattern-matching*, *explanation-building*, *time-series analysis*, *analyzing embedded units*, *making repeated observations* dan *doing a case study: secondary analysis across cases*. Di antara kaedah-kaedah analisis tersebut, penulis telah memilih kaedah *pattern-matching* bagi menganalisis maklumat-maklumat yang dikumpulkan daripada temubual yang telah diadakan kerana penulis berpendapat bahawa kaedah ini adalah lebih sesuai.

Kaedah analisis *pattern-matching* adalah kaedah yang paling digemari untuk digunakan dalam kaedah kajian kes menurut Yin (1984). Kaedah ini ialah satu kaedah di mana pengkaji akan membandingkan keputusan yang diperolehi dengan keadaan ideal yang dijangkakan oleh pengkaji. Jika, keputusan yang diperolehi daripada temubual adalah bersamaan dengan jangkakan penulis, maka ini akan mengukuhkan lagi jangkakan penulis tersebut.

Kaedah *pattern-matching* boleh dibahagikan kepada beberapa jenis lagi berdasarkan *pattern* yang digunakan sebagai perkara yang dikaji. Jenis-jenis *pattern* yang biasa didapati ialah *Nonequivalent dependent variables as pattern*, *Rival explanation as pattern* dan *Simpler patterns*.

a) *Nonequivalent dependent variables as pattern*

Nonequivalent dependent variables adalah merujuk kepada perkara-perkara yang tidak sama tetapi adalah saling bergantung. Sebagai contoh, jika pengkaji menjangkakan suatu situasi di mana perkara A, perkara B dan perkara C akan berlaku. Perkara A, B dan C adalah perkara-perkara yang berlainan, tetapi jika mereka adalah saling bergantung, maka apabila perkara A tidak berlaku, perkara B dan C juga tidak akan berlaku. Jika pengkaji menggunakan *pattern* sebegini untuk menjalankan kajian, maka perkara-perkara yang dijangkakan tersebut harus kesemuanya didapati bersamaan atau *match* dengan keadaan kes kajian baru dapat digunakan untuk mengukuhkan *pattern* yang dijangkakan.

b) *Rival explanation as pattern*

Rival explanation as pattern adalah merujuk penggunaan perkara-perkara yang bebas dan tidak bergantung sesama mereka. *Pattern* sebegini adalah berlawanan dengan *Nonequivalent dependent variables* di mana perkara-perkara yang digunakan adalah tidak bergantung, sebagai contoh,

jika pengkaji menjangkakan beberapa perkara seperti perkara A, B dan C, maka daripada kajiannya, jika didapati perkara A berlaku, maka perkara B dan C adalah tidak mungkin berlaku. *Pattern* jenis ini adalah sesuai untuk menjalankan kajian terhadap sebab-sebab mengapa suatu perkara akan berlaku.

c) ***Simpler patterns***

Pattern jenis ini adalah lebih ringkas dan mudah yang mempunyai perkara-perkara yang paling minimum samada merupakan perkara bergantung atau tidak bergantung. Sebagai contoh, dalam kes yang paling ringkas, perkara-perkara yang terdapat mungkin hanya terdapat dua sahaja. Dalam keadaan ini, *pattern-matching* masih boleh digunakan asalkan *pattern* yang berbeza dapat distipulasikan daripada dua perkara tersebut.

Dalam kajian penulis, *pattern* perkara-perkara yang akan dikaji oleh penulis adalah berbentuk *Nonequivalent dependent variables*. *Pattern* yang dijangkakan oleh penulis ialah dari segi perspektif pihak pengurusan hotel, bidang pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel, maka keadaan yang sebaliknya ialah ia tidak dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel pada pendapat responden. Untuk membuktikan *pattern* yang dijangkakan oleh penulis, perkara-perkara yang digunakan sebagai variables ialah perspektif-perspektif responden penulis. Responden-responden akan ditanyakan tentang soalan-soalan untuk memperolehi perspektif-perspektif mereka terhadap bidang pengurusan fasiliti, jika mereka mempunyai jawapan positif terhadap soalan-soalan yang ditanyakan oleh penulis, maka *pattern* perspektif responden adalah sama dengan *pattern* teori penulis. Tetapi jika responden-responden adalah berperspektif sebaliknya, maka ini menunjukkan kedua-dua *pattern* responden dan penulis adalah tidak sama.

Menurut Yin (1984), prosedur *pattern-matching* dalam kajian adalah tidak melibatkan perbandingan yang tepat, di mana *pattern* yang dijangkakan dan *pattern*

yang sebenar apabila dibandingkan, ia tidak akan melibatkan kriteria kuantitatif atau statistik kerana teknik tersebut adalah dianggap tidak relevan untuk digunakan. Jadi, penentuan samada kedua-dua *pattern* tersebut adalah bersamaan atau tidak adalah terpulang kepada budi bicara penulis untuk menginterpretasikannya.

Kaedah-kaedah yang lain tidak pilih oleh penulis kerana pada pendapat penulis, kaedah-kaedah tersebut adalah tidak bersesuaian dengan kajian ini, sebagai contoh, bagi kaedah *time-series analysis*, masa yang diperlukan adalah panjang, manakala perkara-perkara yang dapat dikaji adalah tidak bersesuaian dengan perkara-perkara yang ingin penulis kaji dalam kajian ini. Begitu juga dengan kaedah lain, perkara-perkara yang dapat dikaji juga tidak bersesuaian dengan perkara yang ingin dikaji oleh penulis.

4.3 Permerhatian Terhadap Keadaan Pengurusan Fasiliti di Hotel-hotel Besar Bandar Sibul

Dengan memerhatikan kadar penginapan hotel-hotel kajian pada tahun 2003, angkanya adalah berada diantara 50% hingga 73%. Hotel-hotel yang mempunyai kadar penginapan yang tinggi ialah hotel Tanahmas dan hotel Paramount, manakala hotel Kingwood dan hotel Premier mempunyai kadar yang rendah. Perbezaan angka yang besar ini mungkin disebabkan oleh perbezaan bilangan bilik yang ada. Bagaimanapun, pihak pengurusan kesemuanya bersetuju bahawa Bandar Sibul sememangnya tidak mempunyai pelancong yang banyak, pelanggan-pelanggan mereka kebanyakan datang ke Sibul adalah untuk tujuan perniagaan.

Bagi hotel-hotel yang mempunyai kadar penginapan yang melebihi 70%, angka ini adalah dianggap tinggi dan pihak hotel tersebut adalah berpuas hati dengan angka ini, manakala bagi hotel-hotel yang kadar penginapan hanya lebih kurang 50%

sahaja, pihak pengurusan berasa bahawa angka ini adalah rendah dan mereka sedang berusaha untuk meningkatkannya, tetapi disebabkan kadar pengunjung atau pelawat ke Sibu yang rendah, kadar penginapan ini juga adalah sukar ditingkatkan. Bagaimanapun, mereka juga menumpukan pendapatan yang lain selain pendapatan daripada penyewaan bilik. Pendapatan yang lain tersebut adalah seperti penyediaan jamuan untuk pelanggan mereka, penyediaan bilik mesyuarat dan sebagainya.

Selain kadar penginapan, kadar purata sewa bilik juga merupakan suatu ukuran yang penting untuk mengukur keadaan operasi hotel-hotel. kadar purata sewa bilik bagi setiap hotel yang dikaji didapati adalah sangat rendah jika dibandingkan dengan harga asal sesebuah bilik. Pihak pengurusan hotel berhujah bahawa mereka lazimnya akan memberikan harga istimewa kepada pelanggan-pelanggannya untuk menarik mereka mengunjungi hotel mereka.

Kadar purata sewa bilik hotel-hotel kajian pada tahun 2003 ialah diantara RM 92 hingga RM 109 sebuah bilik, manakala harga asal bilik termurah hotel-hotel yang dikaji adalah diantara RM 120 hingga RM 170 sebuah bilik. Dengan ini, diketahui bahawa pendapatan hotel-hotel tersebut adalah jauh lebih rendah daripada pendapatan yang sepatutnya. Dalam keadaan ini, pihak pengurusan hotel sedang menghadapi cabaran untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan mereka dengan sumber yang terhad.

Dengan melihat kepada struktur organisasi setiap hotel pula, dapat diketahui bagaimana mereka membahagikan tugas-tugas mereka. Dalam operasi sesebuah hotel, kebersihan seluruh kawasan hotel harus dijagakan dengan baik untuk membekalkan satu persekitaran yang selesa kepada pelanggannya, tanggungjawab ini adalah diberikan kepada bahagian *house-keeping* setiap hotel.

Selain itu, pihak pengurusan hotel juga harus menyelenggara keseluruhan fasiliti hotel untuk memastikannya akan berfungsi dengan sempurna. Tanggungjawab

ini lazimnya adalah diberikan kepada bahagian penyelenggaraan hotel-hotel tersebut. Tugas-tugas bahagian penyelenggaraan ini lazimnya adalah merupakan pembaikan fasiliti-fasiliti yang rosak dan penyelenggaraan berjadual terhadap mesin-mesin besar seperti penjana kuasa dalam hotel.

Tugas-tugas pengurusan fasiliti yang lain seperti pengurusan ruang dan perabot pejabat hotel adalah diberikan kepada bahagian pentadbiran hotel-hotel dan penjagaan stor peralatan atau perabot pula adalah ditugaskan kepada bahagian akaun hotel.

Secara keseluruhannya, tugas-tugas pengurusan fasiliti di hotel adalah terbahagikan kepada beberapa bahagian dalam organisasi hotel dan sesetengah tugas tersebut adalah merupakan kerja sampingan sesetengah bahagian. Semua ini adalah diselia oleh pihak atasan pengurusan hotel seperti pengurus besar, pengurus operasi atau pengarah. Pihak atasan ini selain harus menyelia seluruh pengurusan fasiliti hotel malah juga perlu menguruskan seluruh operasi hotel seperti pemasaran, jualan makanan dan melayan pelanggan. Oleh itu, penulis berpendapat bahawa aplikasi bidang pengurusan fasiliti dapat meningkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan pengurusan fasiliti di hotel-hotel.

4.4 Perspektif-perspektif Pihak Pengurusan Hotel Terhadap Bidang Pengurusan Fasiliti

Pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji telah ditemubualkan dengan soalan-soalan seperti yang disebut dalam bahagian 4.2.1.1 sebelum ini untuk mengetahui perspektif-perspektif mereka. Fakta-fakta yang terdapat di dalam soalan-soalan tersebut sebenarnya adalah merupakan *pattern* penulis, dan dijangka bahawa jika pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel, pihak-pihak

pengurusan hotel akan mempunyai jawapan positif terhadap soalan-soalan tersebut. Selepas temubual telah dijalankan, pandangan dan pendapat pihak pengurusan hotel telah diolahkan dalam topik-topik seperti dalam bahagian-bahagian yang berikutnya untuk menggambarkan *pattern* sebenar perspektif mereka. Selepas itu, penulis akan membandingkan samada *pattern* jangkaan penulis adalah bersamaan atau *match* dengan *pattern* sebenar.

4.4.1 Perspektif Terhadap Kepentingan Pengurusan Fasiliti

Wakil pihak pengurusan hotel telah ditunjukkan dengan soalan-soalan tentang kepentingan fasiliti dan kepentingan pengurusan fasiliti semasa temubual dijalankan. Jangkaan penulis terhadap perspektif pihak pengurusan hotel dalam bahagian ini ialah mereka memahami dan mengetahui kepentingan fasiliti dan pengurusan fasiliti dalam hotel supaya mereka akan menghayati pengurusan fasiliti yang berkesan dalam hotel. Apabila wakil-wakil pihak pengurusan hotel ditanyakan dengan soalan-soalan tentang kepentingan fasiliti, mereka didapati mempunyai kefahaman yang tinggi terhadapnya. Keputusan-keputusan temubual yang diperolehi daripada wakil-wakil pihak pengurusan hotel bagi setiap soalan adalah seperti berikut:

a) Fasiliti-fasiliti sebagai semua aset fizikal hotel.

Berkenaan dengan soalan ini, pihak-pihak pengurusan hotel kesemuanya bersetuju bahawa fasiliti-fasiliti hotel adalah merupakan semua aset fizikal hotel yang menyokong aktiviti perniagaan asas dan bukan asas hotel. Wakil Hotel Premier tanpa keraguan menyatakan bahawa fasiliti hotel memang adalah termasuk fasiliti-fasiliti yang digunakan oleh staf hotel dalam menjalankan kerja selain fasiliti-fasiliti yang dapat dinikmati oleh pelanggan-

pelanggan hotel, manakala wakil-wakil hotel lain juga memberikan jawapan yang hampir sama.

b) Fasiliti-fasiliti hotel merupakan elemen yang penting dalam menjamin kejayaan perniagaan hotel.

Pihak-pihak pengurusan hotel juga bersetuju bahawa fasiliti-fasiliti hotel akan menentukan kejayaan perniagaan hotel. Sebab-sebab yang diberikan oleh wakil hotel Premier ialah jika fasiliti-fasiliti hotel tidak diuruskan dengan baik, ia akan mempengaruhi imej hotel dan menyebabkan pelanggan tidak mengunjungi hotel tersebut. Selain itu, wakil Hotel Paramount juga memberikan sebab bahawa membekalkan keadaan fasiliti yang baik akan menjamin keselesaan pelanggan, ia adalah merupakan salah satu jenis perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

c) Fasiliti hotel adalah sama penting dengan kualiti perkhidmatan pekerja.

Berkenaan dengan soalan ini, terdapat penulis-penulis lepas yang menyatakan bahawa pihak pengurusan hotel lazimnya akan lebih mementingkan kualiti perkhidmatan daripada kualiti fasiliti hotel. Bagaimanapun, wakil-wakil hotel yang ditemubual tersebut semuanya memberi jawapan yang berlawanan, iaitu mereka adalah berpendapat bahawa fasiliti hotel adalah sama penting dengan kualiti perkhidmatan. Salah satu sebab yang diberikan ialah jika fasiliti-fasiliti yang disediakan adalah tidak baik, maka perkhidmatan hotel juga adalah tidak bermakna kerana pelanggan tidak akan menghayatinya. Ini menunjukkan bahawa kesedaran pihak pengurusan hotel terhadap kepentingan fasiliti telah meningkat berbanding dengan zaman dahulu.

- d) Pengurusan fasiliti yang berkesan ialah pengurangan dalam kos-kos pengurusan yang berkaitan dengan fasiliti dan peningkatan dalam produktiviti dan fungsi-fungsi hotel.**

Kesemua pihak pengurusan adalah bersetuju bahawa maksud pengurusan fasiliti yang berkesan adalah termasuk kedua-duanya kos pengurusan fasiliti harus dikurangkan dan produktiviti dan fungsi-fungsi hotel harus dipertingkatkan. Bagaimanapun, wakil hotel Premier berpendapat bahawa pengurangan kos pengurusan tanpa mempengaruhi kualiti fasiliti adalah lebih penting dan biasanya adalah lebih dititikberatkan oleh lembaga pengarah atau pemilik hotel. Tetapi walaupun begitu, beliau masih bersetuju bahawa kedua-dua maksud tersebut adalah betul bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan fasiliti.

- e) Pengurusan fasiliti yang berkesan adalah penting terutamanya apabila hotel mempunyai bilangan fasiliti yang banyak.**

Wakil-wakil hotel kesemuanya adalah bersetuju bahawa apabila hotel mempunyai bilangan fasiliti yang banyak, pengurusan fasiliti yang berkesan harus diamalkan. Bagaimanapun, wakil Hotel Paramount menambahkan bahawa dalam keadaan biasa, hanya hotel-hotel besar yang mempunyai 4 bintang dan 5 bintang akan mempunyai bilangan fasiliti yang lebih banyak, bagi hotelnya yang hanya mempunyai 2 bintang, sistem pengurusan fasiliti yang sedia ada masih adalah memadai, tetapi walaupun begitu, beliau masih bersetuju dengan kenyataan di atas.

Secara keseluruhannya, daripada pandangan dan pendapat yang diberikan oleh wakil-wakil pihak pengurusan hotel mengenai kepentingan pengurusan fasiliti, dapat disimpulkan bahawa mereka adalah memahami kepentingan fasiliti dan pengurusan fasiliti dalam hotel. Keputusan ini memberikan indikasi bahawa pihak pengurusan hotel mempunyai perspektif yang betul terhadap kepentingan pengurusan

fasiliti. Ini menunjukkan bahawa *pattern* perspektif pihak pengurusan hotel terhadap kepentingan pengurusan fasiliti adalah bersamaan dengan *pattern* jangkaan penulis.

4.4.2 Perspektif Terhadap Maksud Pengurusan Fasiliti

Selepas soalan-soalan tentang kepentingan pengurusan fasiliti ditunjukkan kepada responden, soalan-soalan berkenaan dengan maksud pengurusan fasiliti pula terus dikehendaki dijawab oleh wakil-wakil pihak pengurusan hotel tersebut. Bahagian soalan temubual ini adalah dibentuk untuk menguji kefahaman pihak-pihak pengurusan hotel tersebut terhadap maksud pengurusan fasiliti yang sebenar. Jangkaan penulis terhadap perspektif pihak pengurusan hotel adalah mereka akan memahami dan bersetuju dengan maksud pengurusan fasiliti tersebut. Pandangan dan pendapat wakil-wakil pihak pengurusan hotel tersebut adalah seperti berikut.

- a) **Pengurusan fasiliti ialah satu proses komprehensif yang melibatkan perancangan, merekabentuk, pembinaan dan menguruskan fasiliti-fasiliti.**

Wakil-wakil pihak pengurusan hotel kesemuanya adalah memahami bahawa pengurusan fasiliti adalah melibatkan proses perancangan, merekabentuk, pembinaan dan menguruskan fasiliti-fasiliti. Wakil Hotel Paramount menyatakan bahawa beliau sangat setuju dengan maksud pengurusan ini, beliau berpendapat bahawa kerja-kerja perancangan dan merekabentuk sebelum hotel tersebut dibina serta cara pembinaan fasiliti-fasiliti akan mempengaruhi kerja-kerja menguruskan fasiliti nanti. Beliau juga menyatakan bahawa perancangan rapi perlu diadakan sebelum hotel tersebut dibina kerana selepas hotel telah beroperasi, kerja-kerja pembaikan atau renovasi adalah sukar dijalankan. Wakil hotel Premier juga mempunyai

pendapat yang hampir sama, beliau menyatakan bahawa pendekatan ini harus diamalkan semasa hotel mengadakan renovasi.

b) Menguruskan fasiliti melibatkan pergabungan perkhidmatan profesion daripada pelbagai disiplin.

Wakil-wakil pengurusan hotel sekali lagi adalah bersetuju bahawa menguruskan fasiliti adalah melibatkan pergabungan perkhidmatan profesion daripada pelbagai disiplin. Wakil hotel Kingwood menyatakan bahawa seseorang pengurus lazimnya tidak dapat melakukan semua tugas-tugas dengan sendirinya, beliau perlu menggunakan bantuan profesional yang lain untuk melakukan tugas tertentu. Wakil hotel Tanahmas pula menyatakan bahawa beliau sendiri sekarang sedang menggunakan perkhidmatan daripada pelbagai profesional, maka dia bersetuju bahawa pengurusan fasiliti juga akan melibatkan pergabungan perkhidmatan profesion daripada pelbagai disiplin.

c) Peranan utama pengurusan fasiliti ialah mengkordinasikan manusia, proses kerja dan tempat kerja fizikal.

Pihak-pihak pengurusan adalah bersetuju bahawa pengurusan fasiliti adalah berperanan untuk mengkordinasikan manusia, proses kerja dan tempat kerja fizikal. Bagaimanapun, wakil hotel Paramount menyatakan bahawa peranan pengurusan fasiliti ini adalah lebih kepada pengurusan fasiliti dalam pejabat-pejabat hotel, pengurusan fasiliti di hotel juga berperanan untuk mengkordinasikan pelanggan, proses penggunaan fasiliti dan tempat penggunaan fasiliti, bagaimanapun, prinsipnya adalah hampir sama.

Secara keseluruhannya, wakil-wakil pihak pengurusan hotel adalah memahami maksud pengurusan fasiliti. Keputusan ini mengindikasikan bahawa pihak pengurusan hotel adalah berkefahaman yang tinggi terhadap konsep

pengurusan fasiliti yang ingin disampaikan oleh penulis. Ini menunjukkan bahawa *pattern* sebenar perspektif pihak pengurusan hotel tersebut adalah bersamaan dengan *pattern* jangkaan penulis.

4.4.3 Perspektif Terhadap Pembentukan Pengurusan Fasiliti yang Berkesan

Wakil-wakil pihak pengurusan hotel kemudiannya telah ditanya dengan soalan-soalan yang berkenaan dengan pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel. soalan-soalan tersebut pada asasnya merupakan cara-cara bagaimana mengaplikasikan pengurusan fasiliti dengan berkesan dalam hotel dan pihak-pihak pengurusan hotel diminta untuk memberi pandangan dan pendapat mereka terhadapnya. Jangkaan penulis adalah bahawa pihak pengurusan hotel-hotel tersebut akan memahami dan bersetuju dengan fakta-fakta yang akan disampaikan berkenaan dengan pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel. Pandangan dan pendapat pihak-pihak pengurusan hotel adalah seperti berikut.

- a) **Fasiliti-fasiliti dapat diuruskan dengan lebih berkesan jika ia adalah diuruskan oleh pengurus fasiliti yang berkelayakan atau terlatih.**

Berkenaan dengan soalan ini, wakil-wakil pihak pengurusan hotel adalah berpendapat bahawa pengurus fasiliti yang terlatih atau berkelayakan sepatutnya dapat menguruskan fasiliti-fasiliti dengan lebih berkesan. Wakil hotel Paramount menyatakan bahawa walaupun beliau tidak pernah menemui seorang pengurus fasiliti yang terlatih, tetapi beliau percaya bahawa profesional dapat menjalankan tugas-tugas dengan lebih berkesan. Wakil-wakil hotel lain juga mempunyai pendapat yang hampir sama, mereka bersetuju hanya disebabkan terdapat perkataan 'terlatih' dan 'berkelayakan'.

b) Pengurus fasiliti harus mengetuai bahagiannya sendiri dalam menguruskan fasiliti-fasiliti.

Wakil-wakil pihak pengurusan hotel kesemuanya adalah bersetuju bahawa pengurus fasiliti harus mempunyai bahagian yang sendiri dalam menjalankan tugas-tugas pengurusan fasiliti. Ini juga bermakna pihak-pihak pengurusan hotel tersebut adalah berpendapat bahawa pembentukan satu bahagian yang secara spesifiknya untuk menguruskan fasiliti-fasiliti hotel akan meningkatkan keberkesanan pengurusan fasiliti di hotel. Wakil hotel Kingwood memberi hujahnya bahawa jika pengurus fasiliti tidak mengetuai bahagian berasingan yang spesifiknya menguruskan fasiliti, tugas-tugas pengurusan fasiliti mungkin akan sukar dijalankan dengan sempurna.

c) Bahagian pengurusan fasiliti harus mempunyai kumpulannya sendiri.

Pihak-pihak pengurusan hotel kesemuanya adalah bersetuju dengan kenyataan di atas, iaitu bahagian pengurusan fasiliti harus mempunyai kumpulannya sendiri. Wakil hotel Kingwood berpendapat bahawa setiap bahagian pada asalnya sepatutnya mempunyai kumpulan pekerja-pekerjanya sendiri yang tetap supaya mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan sempurna dan lebih tertumpu. Wakil hotel Paramount juga menyatakan bahawa disebabkan bidang tugas yang berlainan, maka bahagian pengurusan fasiliti harus mempunyai pasukan sendiri dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

d) Tugas-tugas bahagian pengurusan fasiliti harus dikenalpasti untuk mengelakkan penindihan dengan bahagian lain.

Berkenaan dengan soalan ini, wakil hotel Kingwood adalah sangat setuju bahawa tugas dan tanggungjawab setiap bahagian tidak boleh bertindih atau bercanggah. Beliau juga menyatakan bahawa jika bahagian fasiliti akan

diwujudkan dalam organisasi hotel, maka tugas-tugas pengurusan hotel harus disusun semula supaya penindihan tidak akan berlaku. Wakil-wakil hotel yang lain juga bersetuju bahawa tugas-tugas bahagian pengurusan fasiliti harus dikenalpasti dan disusun dengan baik.

e) Bahagian pengurusan fasiliti harus dibiayai secukupnya dan berpatutan.

Wakil-wakil pihak pengurusan fasiliti yang ditemubual kesemuanya adalah bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus dibiayai secukupnya dan berpatutan kecuali wakil hotel Premier. Wakil hotel Premier berpendapat bahawa kerja-kerja pengurusan fasiliti tidak semestinya perlu dibiayai sepenuhnya dan secukupnya, pada pendapat beliau sesetengah kerja-kerja pengurusan fasiliti boleh ditunggakkan disebabkan kekurangan peruntukkan kewangan daripada pihak atasan pengurusan hotel. Bagaimanapun, wakil hotel Kingwood pula menyatakan bahawa dalam keadaan yang sepatutnya, kerja-kerja pengurusan fasiliti harus dibiayai sepenuhnya dan berpatutan, maka beliau adalah bersetuju dengan kenyataan di atas walaupun keadaan sebenar dalam hotelnya adalah sebaliknya. Manakala wakil hotel Paramount adalah sangat setuju dengan kenyataan tersebut terutamanya dengan perkataan 'secukupnya' dan 'berpatutan', beliau berpendapat bahawa kerja-kerja pengurusan fasiliti sememangnya harus dibiayai dengan berpatutan, iaitu tidak lebih, tidak kurang dan adalah mencukupi.

Keputusan ini menunjukkan bahawa pihak-pihak pengurusan hotel tersebut mengetahui bagaimana untuk mewujudkan satu sistem pengurusan fasiliti yang berkesan dapat diwujudkan dalam pengurusan hotel. Walaupun hotel-hotel tersebut mengalami sekatan daripada peruntukkan kewangan disebabkan pendapatan hotel yang rendah, tetapi ini masih mengidikasikan mereka adalah bersedia dari segi minda atau konseptual untuk mengaplikasikan sistem pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel. Daripada keputusan ini, didapati hampir semua pattern

sebenarnya pihak pengurusan hotel adalah bersamaan dengan pattern jangkaan penulis kecuali bagi perkara berkenaan dengan pembiayaan bahagian fasiliti, di mana wakil hotel Premier tidak setuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus dibiayai secukupnya dan berpatutan.

4.4.4 Perspektif Terhadap Perletakan Bahagian Pengurusan Fasiliti dalam Organisasi Hotel

Bahagian soalan perspektif ini adalah berkaitan dengan perletakan bahagian pengurusan fasiliti dalam organisasi hotel. Perletakan bahagian pengurusan fasiliti juga adalah penting untuk memastikan kerja-kerja pengurusan fasiliti dapat dijalankan dengan sempurna. Perletakan bahagian pengurusan fasiliti yang tidak betul akan menyebabkan bahagian fasiliti tersebut sukar berfungsi pada kecekapan yang tinggi. Oleh itu, jangkaan penulis terhadap pattern perspektif pihak pengurusan hotel ialah mereka adalah memahami dan bersetuju dengan fakta-fakta tentang perletakan bahagian pengurusan fasiliti dalam soalan temubual. Selepas temubual dijalankan, pendapat dan pandangan pihak-pihak pengurusan hotel berkenaan dengan perletakan bahagian pengurusan fasiliti adalah seperti berikut.

- a) Pengurusan fasiliti adalah beroperasi pada tiga peringkat yang saling berkait dalam suatu organisasi, iaitu peringkat strategik, taktikal dan operasional.**

Pihak-pihak pengurusan hotel adalah difahamkan bahawa peringkat strategik suatu organisasi adalah merupakan pihak atasan pengurusan hotel yang terdiri daripada pengurus-pengurus yang akan menentukan dan merancang strategik bagaimana melaksanakan tugas-tugas bahagian tertentu, manakala peringkat taktikal pula ialah eksekutif-eksekutif yang memikirkan cara pelaksanaan strategik tersebut, manakala operasional ialah

pekerja-pekerja yang melaksanakan tugas tersebut. Dengan itu, pihak-pihak pengurusan adalah bersetuju dengan kenyataan tersebut bahawa kerja-kerja pengurusan fasiliti akan beroperasi pada ketiga-tiga peringkat tersebut. Wakil hotel Paramount menyatakan bahawa jika beliau adalah berkerja dalam satu hotel 5 bintang yang mempunyai banyak fasiliti-fasiliti, beliau akan mengupah seorang pengurus fasiliti untuk bertanggungjawab untuk merancang strategik pengurusan fasiliti dan menguruskan fasiliti-fasiliti hotelnya kerana dengan ini, tugasnya sebagai seorang pengurus besar dapat diringkaskan.

b) Bahagian pengurusan fasiliti harus diletak pada peringkat strategik untuk membolehkannya menjalankan kerja-kerja perancangan.

Pihak-pihak pengurusan hotel tidak mempunyai bantahan terhadap kenyataan di atas, iaitu mereka kesemuanya adalah bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus diletak pada peringkat strategik. Wakil hotel Kingwood menyatakan bahawa cara perletakan bahagian fasiliti ini adalah cara yang ideal, ini dapat memastikan kerja-kerja pengurusan fasiliti dapat dilaksanakan dengan sempurna, tetapi dalam keadaan sebenar, selalunya bahagian pengurusan fasiliti ini akan diletak di bawah bahagian besar lain. Wakil hotel Premier juga memberi komen bahawa ini adalah cara perletakan yang ideal, ini hanya berlaku jika pihak atasan pengurusan hotel seperti pengarah-pengarah adalah menghayati bidang pengurusan fasiliti, bagaimanapun, beliau adalah bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan sebegini.

c) Bahagian pengurusan fasiliti perlu melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel.

Berkenaan dengan kenyataan ini, wakil-wakil pihak pengurusan hotel juga adalah kesemuanya bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus

dapat melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel. Wakil hotel Paramount menyatakan bahawa jika bahagian tersebut adalah melapor terus kepada lembaga pengarah tanpa melalui beliau yang sebagai pengurus besar, beliau adalah tidak begitu setuju, tetapi selepas beliau difahamkan dengan maksud soalan ini beliau terus bersetuju dengan kenyataan tersebut. Soalan ini ditanyakan kerana dalam sesetengah keadaan, bahagian pengurusan fasiliti adalah terletak dibawah bahagian-bahagian yang lain, maka bahagian pengurusan fasiliti mungkin tidak dapat melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel seperti pengurus besar kerana mereka mungkin perlu melapor melalui pengurus yang lain. Tujuan bahagian fasiliti perlu melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel kerana ini dapat mengelakkan kesalahan dalam interpretasi maklumat yang ingin disampaikan. Selepas difahamkan, semua wakil-wakil adalah bersetuju dengan kenyataan ini.

d) Bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat yang sama dengan bahagian lain seperti bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman.

Pihak-pihak pengurusan hotel kesemuanya bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat yang sama dengan bahagian lain seperti bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman. Pihak-pihak pengurusan hotel adalah difahamkan bahawa tugas-tugas pengurusan fasiliti adalah termasuk menguruskan fasiliti-fasiliti bagi bahagian-bahagian yang lain, maka bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat yang membolehkan dan mengalakan kerjasama di antara bahagian fasiliti dan bahagian-bahagian lain. Dengan itu, pihak-pihak pengurusan fasiliti menunjukkan persetujuan mereka terhadap kenyataan di atas.

Keputusan ini menunjukkan bahawa pihak-pihak pengurusan hotel tersebut adalah memahami dan mengetahui di mana bahagian pengurusan fasiliti harus diletak jika pengurusan fasiliti akan diaplikasikan dalam pengurusan hotel. Ini

mengidikasikan bahawa *pattern* sebenar perspektif pihak pengurusan hotel tersebut adalah bersamaan dengan *pattern* jangkaan penulis.

4.4.5 Pandangan Terhadap Cadangan Struktur Organisasi Hotel Penulis

Soalan yang terakhir berkenaan dengan perspektif pihak-pihak pengurusan hotel ialah tentang pandangan pihak-pihak pengurusan hotel tersebut terhadap cadangan struktur organisasi hotel yang dicadangkan oleh penulis seperti dalam rajah 4.1. Selepas menelitikan cadangan yang dibuat oleh penulis, wakil hotel Kingwood menyatakan bahawa sebagai sesebuah organisasi yang menyampaikan perkhidmatan, pelanggan harus dijadikan pihak atasan juga. Walaupun pelanggan-pelanggan mungkin tidak berpengaruh dalam sistem pengurusan hotel, tetapi ini akan mengingatkan pekerja-pekerja hotel untuk mengutamakan keperluan dan permintaan pelanggan. Selain itu, beliau juga memberi pendapat bahawa bahagian kecil *Finance planning & accounting* juga harus ditambahkan *purchasing* kerana ini juga merupakan salah satu tugas penting dan berkaitan dengan bahagian tersebut.

Selepas diberi komen oleh wakil hotel Kingwood, penulis mengubahsuai struktur tersebut dan dikemukakan kepada wakil hotel Tanahmas. Wakil hotel Tanahmas menyatakan struktur organisasi ini adalah sangat berlainan dengan struktur organisasi hotelnya, tetapi beliau adalah berpendapat bahawa struktur organisasi ini adalah lebih senang dilaksanakan pada hotel-hotel besar yang baru dibina, kerana jika dilaksanakan pada hotelnya, perubahan struktur organisasi yang terlibat adalah terlalu besar. Bagaimanapun, beliau tidak memberi apa-apa komen terhadap cadangan struktur organisasi tersebut.

Semasa temubual dengan wakil hotel Premier, beliau menyatakan bahawa dalam struktur organisasinya bahagian pemasaran adalah bertanggungjawab kepada

kedua-dua pemasaran bilik dan pemasaran banquet, beliau berpendapat bahawa jika suatu organisasi hotel mempunyai sumber yang mencukupi, kedua-dua pemasaran bilik dan pemasaran banquet adalah lebih baik diasingkan. Beliau juga memberi pendapat bahawa *house-keeping* harus mempunyai hubungan yang rapat dengan bahagian bilik, kerana bahagian pejabat depan perlu mengkoordinasikan bahagian *house-keeping* untuk menjalankan kerja pengemasan bilik. Jadi, pada pendapatnya, *house-keeping* adalah lebih baik diletakkan di bawah bahagian bilik untuk menyenangkan kerja. Bagaimanapun, pembersihan kawasan am adalah berlainan dengan *house-keeping*, maka boleh dkekalkan dibawah bahagian *facilitating*.

Akhir sekali, selepas pengubahsuaian, wakil hotel Paramount pula menyatakan bahawa struktur organisasi hotel sebegini adalah lebih sesuai diaplikasikan pada hotel-hotel besar yang mempunyai 4 hingga 5 bintang kerana hotel-hotel yang lebih kecil mungkin tidak memerlukan struktur organisasi yang begitu komprehensif dalam menguruskan fasiliti-fasiliti hotel. Beliau juga menambahkan bahawa pentadbiran makanan dan minuman harus diadakan secara berasingan di bawah bahagian makanan dan minuman kerana kerja-kerjanya adalah agak berbeza dengan pentadbiran pejabat biasa. Bagaimanapun, beliau adalah bersetuju dengan struktur organisasi ini dengan pendapat bahawa ia adalah lebih sesuai untuk hotel-hotel yang lebih besar.

Daripada komen-komen yang diterima daripada pihak-pihak pengurusan hotel dalam temubual yang dijalankan ini, penulis telah membentuk semula struktur organisasi tersebut sebagai cadangan akhir. Cadangan akhir ini akan diolahkan dan ditunjukkan dalam bahagian cadangan pada bab 5 nanti.

4.4.6 Analisis ‘*Pattern-Matching*’ Terhadap Perspektif Keseluruhan Pihak-pihak Pengurusan Hotel Tentang Bidang Pengurusan Hotel

Merujuk kepada keputusan-keputusan yang ditunjukkan dalam bahagian-bahagian sebelum ini, dapat dirumuskan bahawa pihak-pihak pengurusan hotel yang ditemubual mempunyai perspektif yang baik terhadap pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel.

Pertama sekali, pihak-pihak pengurusan hotel adalah memahami kepentingan fasiliti-fasiliti dan pengurusan fasiliti dalam hotel. mereka memahami bahawa fasiliti-fasiliti adalah merupakan semua aset fizikal bangunan yang menyokong aktiviti-aktiviti asas dan bukan asas perniagaan hotel, maka ia adalah sangat penting bagi menjamin kejayaan perniagaan hotel. Di samping itu, mereka juga memahami bahawa jika keadaan fasiliti-fasiliti tidak diuruskan dengan baik, kualiti perkhidmatan pekerja-pekerja juga akan terjejas, oleh itu, pengurusan fasiliti adalah penting kepada pengurusan hotel.

Selain itu, mereka juga memahami bahawa pengurusan fasiliti yang berkesan adalah diperlukan oleh hotel jika hotel mempunyai fasiliti-fasiliti yang banyak. Maksud pengurusan fasiliti yang berkesan pada pendapat mereka ialah kedua-duanya pengurangan dalam kos pengurusan fasiliti dan peningkatan dalam produktiviti dan fungsi-fungsi hotel.

Berkenaan dengan maksud pengurusan fasiliti, pihak-pihak pengurusan hotel memahami bahawa pengurusan fasiliti ialah satu proses komprehensif yang melibatkan perancangan, merekabentuk, pembinaan dan menguruskan fasiliti-fasiliti. Mereka juga menghayati bahawa pengurusan fasiliti adalah melibatkan pergabungan perkhidmatan profesion daripada pelbagai disiplin seperti kejuruteraan, arkitektual, perekabentuk, perakaunan dalam melaksanakan tugas-tugas pengurusan fasiliti. Di samping itu, pihak-pihak pengurusan hotel juga adalah bersetuju bahawa peranan

utama pengurusan fasiliti ialah mengkordinasikan manusia, proses kerja dan tempat kerja fizikal dalam sesebuah organisasi.

Berkenaan dengan pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel, pihak-pihak pengurusan hotel adalah berpendapat bahawa pengurus fasiliti yang berlatih dan berkelayakan dapat menguruskan fasiliti-fasiliti dengan lebih berkesan. Mereka juga menghayati bahawa pengurus fasiliti harus mengetuai bahagiannya sendiri dan mempunyai pasukan pekerjanya sendiri untuk menjalankan tugas-tugas pengurusan fasiliti secara spesifiknya. Selain itu, pihak-pihak pengurusan hotel juga berpendapat bahawa jika bahagian pengurusan fasiliti adalah diwujudkan, tugas-tugas dan tanggungjawab setiap bahagian hotel harus dikenapasti dan disusun semula untuk mengelakkan penindihkan tugas dan tanggungjawab. Bagaimanapun, berkenaan dengan pembiayaan bahagian pengurusan fasiliti, wakil hotel Premier berpendapat bahawa bahagian pengurusan fasiliti tidak semestinya perlu dibiayai secukupnya, sesetengah pembelanjaan boleh ditunggakkan untuk menjimatkan kos pengurusan. Wakil-wakil hotel yang lain pula adalah berpendapat sebaliknya dengan wakil hotel Premier.

Selain itu, pihak-pihak pengurusan hotel juga memahami di mana seharusnya bahagian fasiliti tersebut diletak dalam organisasi hotel. Mereka memahami bahawa pengurusan fasiliti akan beroperasi pada tiga peringkat yang berkait dalam suatu organisasi, iaitu peringkat strategik, taktikal dan operasional. Dengan itu, mereka juga bersetuju bahawa bahagian pengurusan fasiliti perlu diletakkan pada peringkat strategik supaya kerja-kerja perancangan fasiliti juga boleh dijalankan dengan sempurna. Selain itu, mereka juga berpendapat bahawa bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat yang sama dengan bahagian yang lain seperti bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman, dan juga bahagian pengurusan fasiliti harus dapat melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel seperti bahagian-bahagian yang lain.

Konsep perletakan bahagian pengurusan fasiliti ini adalah berlawanan dengan konsep perletakan bahagian penyelenggaraan yang asal dalam hotel-hotel. Dalam keadaan biasanya, pihak pengurusan hotel mungkin akan beranggapan bahawa bahagian pengurusan fasiliti adalah serupa dengan bahagian penyelenggaraan, maka mereka mungkin akan meletakkan bahagian pengurusan fasiliti pada peringkat taktikal atau operasional sahaja. Bahagian pengurusan fasiliti mungkin adalah diletakkan di bawah bahagian yang lain dan pengurus fasiliti hanya akan melapor kepada pengurus bahagian yang terletak di atasnya, semua ini akan menghalang bahagian pengurusan fasiliti berfungsi dengan sempurna. Bagaimanapun, daripada kajian, keputusan adalah menunjukkan sebaliknya.

Berkenaan dengan cadangan struktur organisasi pula, pihak-pihak pengurusan hotel walaupun mempunyai komen-komen terhadapnya, tetap pada keseluruhannya, mereka adalah bersetuju bahawa struktur organisasi ini dapat dilaksanakan di hotel-hotel yang lebih besar.

Jadi, dengan merujuk kepada *pattern* sebenar perspektif pihak pengurusan hotel ini, analisis '*pattern-matching*' penulis dapat disimpulkan dalam jadual berikut.

Jadual 4.3: Analisis '*Pattern-Matching*' terhadap *Pattern* jangkaan Penulis dan *Pattern* Sebenar

No	<i>Pattern</i> Jangkaan Perspektif Pihak Pengurusan Hotel	<i>Pattern</i> Sebenar Perspektif Pihak Pengurusan Hotel-hotel Kajian			
		Kingwood	Tanahmas	Premier	Paramount
	i. Kepentingan Pengurusan Fasiliti				
01	Fasiliti-fasiliti ialah semua aset fizikal hotel.	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
02	Fasiliti-fasiliti hotel merupakan elemen yang penting dalam menjamin kejayaan perniagaan hotel.	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
03	Fasiliti hotel adalah sama penting dengan kualiti perkhidmatan pekerja	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
04	Pengurusan fasiliti yang berkesan ialah pengurangan dalam kos-kos pengurusan yang berkaitan fasiliti dan peningkatan dalam produktiviti dan fungsi-fungsi hotel.	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>

05	Pengurusan fasiliti yang berkesan adalah penting terutamanya apabila hotel mempunyai bilangan fasiliti yang banyak.	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
ii. Maksud Pengurusan Fasiliti					
06	Pengurusan fasiliti ialah satu proses komprehensif yang melibatkan perancangan, merekabentuk, pembinaan dan menguruskan fasiliti-fasiliti	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
07	Menguruskan fasiliti melibatkan pergabungan perkhidmatan profesion daripada pelbagai disiplin	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
08	Peranan utama pengurusan fasiliti ialah mengkordinasikan manusia, proses kerja dan tempat kerja fizikal	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
iii. Pembentukan Pengurusan Fasiliti yang Berkesan dalam Organisasi Hotel					
09	Fasiliti-fasiliti dapat diuruskan dengan lebih berkesan jika ia adalah diuruskan oleh pengurus fasiliti yang berkeelayakan	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
10	Pengurus fasiliti harus mengetuai bahagiannya sendiri dalam menguruskan fasiliti-fasiliti	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
11	Bahagian pengurusan fasiliti harus mempunyai kumpulannya sendiri	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
12	Tugas-tugas bahagian pengurusan fasiliti harus dikenalpasti untuk mengelakkan penindihan dengan bahagian lain	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
13	Bahagian pengurusan fasiliti harus dibiayai secukupnya dan berpatutan	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>not matched</i>	<i>matched</i>
iv. Perletakan Bahagian Pengurusan Fasiliti dalam Organisasi Hotel					
14	Pengurusan fasiliti adalah beroperasi pada tiga peringkat yang berkaitan dalam suatu organisasi, iaitu peringkat strategik, taktikal dan operasional	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
15	Bahagian pengurusan fasiliti harus diletak pada peringkat strategik untuk membolehkannya menjalankan kerja-kerja perancangan	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
16	Bahagian pengurusan fasiliti perlu melapor terus kepada pihak atasan pengurusan hotel	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
17	Bahagian pengurusan fasiliti harus diletakkan pada peringkat yang sama dengan bahagian lain seperti bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>	<i>matched</i>
Keseluruhannya:		<i>all matched</i>	<i>all matched</i>	<i>16 out of 17 matched</i>	<i>all matched</i>

Sumber: Kajian Penulis

Daripada jadual di atas, didapati terdapat 3 daripada 4 kes adalah bersamaan dengan pattern jangkaan penulis, ini bermaksud pihak pengurusan bagi ketiga-tiga hotel tersebut adalah pada keseluruhannya berpandangan baik terhadap bidang pengurusan fasiliti, keadaan ini juga bermakna terdapat 3 *pattern* kes kajian adalah

bersamaan dengan *pattern* jangkaan penulis dan ini telah mengukuhkan lagi *pattern* jangkaan penulis bahawa bidang pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel berdasarkan kepada perspektif pihak pengurusan hotel.

Bagaimanapun, bagi satu kes yang lagi, terdapat satu fakta adalah tidak disetujui oleh pihak pengurusan hotel tersebut, walaupun fakta-fakta lain adalah bersamaan dengan *pattern* jangkaan penulis tetapi jika bidang pengurusan fasiliti adalah diaplikasikan dalam hotel tersebut, bahagian pengurusan fasiliti tersebut mungkin tidak dapat berfungsi pada kecekapan penuh. Jadi, penulis menyimpulkan bahawa bagi kes hotel Premier, *pattern* perspektif pihak pengurusan hotelnya adalah tidak bersamaan dengan *pattern* jangkaan penulis dengan sepenuhnya.

4.5 Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti Di Hotel-hotel Besar Bandar Sibul

Bahagian soalan temubual ini adalah dibentuk untuk mengetahui aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti yang telah dijalankan atau belum dijalankan dalam pengurusan hotel. Tujuannya ialah untuk memahami keadaan pengurusan fasiliti dalam hotel-hotel tersebut dan ini akan digunakan dalam mencadangkan pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam hotel nanti.

Wakil-wakil pihak pengurusan hotel telah diberikan satu senarai yang menyenaraikan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti seperti dalam jadual 4.1 dan mereka diminta untuk memilih aktiviti pengurusan fasiliti yang mana telah diadakan dan yang mana belum diadakan dalam pengurusan hotel. Pihak pengurusan hotel telah diberikan lima pilihan untuk mengkategorikan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti tersebut mengikut keadaan hotel mereka sendiri. Pilihan-pilihan tersebut adalah seperti berikut.

- 1 – Telah diadakan
- 2 – Telah diadakan tetapi masih perlu diperbaiki
- 3 – Belum diadakan tetapi adalah diperlukan oleh pengurusan hotel
- 4 – Tidak beberapa diperlukan tetapi boleh membantu pengurusan hotel
- 5 – Tidak diperlukan langsung

Disebabkan setiap hotel mempunyai keperluan dan amalan yang berbeza, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti yang dijalankan juga adalah berbeza, samada dari segi jenis aktiviti, bilangan aktiviti atau tahap aktiviti. Oleh itu, analisis bahagian ini akan dibahagikan mengikut hotel-hotel yang dikaji.

4.5.1 Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Kingwood

Walaupun konsep pengurusan fasiliti yang berkesan belum diaplikasikan dalam pengurusan hotel tetapi aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti tetap wujud kerana pihak pengurusan hotel adalah perlu menguruskan fasiliti-fasiliti hotel dengan baik. Daripada temubual, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti di hotel Kingwood adalah dibahagikan kepada 5 kategori mengikut pilihan-pilihan yang dinyatakan dalam bahagian 4.5.

Jadual 4.4: Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Kingwood

Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti	Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti
Kategori 1	Shipping/receiving	Kategori 2	Forecasting space needs
	Space allocation, utilization and relocation		Furniture purchasing
	Security		Furniture specification
	Travel Arrangements		Furniture inventory
			Interior plans
			Furniture moves

Kategori 1	Transportation	Kategori 2	Trash/solid waste
	Space use audit and monitoring		Code compliance
	Acquisition/disposal		Construction management
	Building purchases		Building systems
	Property appraisals		Architectural design
	Operational budgets and cost control		Building leases
	Capital budgets		Operational plans
	Major financing		Emergency plans
	Pest control		Strategic plans
	Staff catering		Energy planning
	Staff residential accommodation		Ergonomics
Kategori 2	Preventive maintenance	Kategori 3	Energy management
	Breakdown maintenance		Indoor air quality
	Exterior maintenance		Recycling program and environment management
	Custodial/housekeeping		Emissions
	Landscaping and Landscape maintenance		Child nursery provision
	Corporate artwork		Restroom
	Mail services		Workplace nurseries
	Record retention		Recreations
	Telecommunication		Community affairs
	Copy services		Employee special services
	Print and fax		Furniture maintenance
	Reception and telephone operators		Finishes maintenance
	Stationary provision		Major redesign
	Space inventory		Site selection
Space policies	Relocation services		
	Leasing and subleasing services		
	Kategori 5	Hazardous materials	

Sumber: Kajian Penulis

Aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti kebanyakannya telah diadakan tetapi masih boleh atau perlu diperbaiki. Wakil pihak pengurusan hotel Kingwood lebih banyak memilih kategori 2 bagi aktiviti-aktiviti pengurusan tersebut mungkin adalah disebabkan beliau berpendapat bahawa kebanyakan aktiviti-aktiviti yang telah dijalankan tersebut masih boleh diperbaiki lagi. Selain itu, pihak pengurusan hotel Kingwood masih memerlukan perkhidmatan pengurusan fasiliti seperti penyelenggaraan perabot, penyelenggaraan penyiapan, perekabentukan semula, pemilihan tapak, penempatan semula dan perkhidmatan penyewaan dan penyewaan

kecil. Jika pengurusan fasiliti akan diaplikasikan dalam hotel ini, aktiviti-aktiviti yang dikategorikan dalam kategori 2 dan 3 harus dititikberatkan.

4.5.2 Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Tanahmas

Hotel Tanahmas mempunyai sedikit perbezaan dari segi pengurusan hotelnya dengan hotel lain, iaitu itu seluruh operasi hotelnya adalah diuruskan oleh seorang pengurus operasi. Pengurusan operasi mempunyai kaitan yang rapat dengan pengurusan fasiliti di mana kedua-duanya adalah diadakan untuk memastikan seluruh operasi sesebuah organisasi adalah berjalan dengan lancar. Daripada temubual dengan wakil pihak pengurusan hotel Tanahmas, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotelnya pula adalah seperti dalam jadual berikut.

Jadual 4.5: Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Tanahmas

Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti	Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti
Kategori 1	Furniture maintenance	Kategori 2	Restroom
	Finishes maintenance		Recreations
	Preventive maintenance		Staff catering
	Breakdown maintenance		Residential accommodation
	Exterior maintenance		Recycling program and environment management
	Custodial/housekeeping		Kategori 3
	Corporate artwork	Space policies	
	Mail services	Space allocation, utilization and relocation	
	Shipping/receiving	Forecasting space needs	
	Records retention	Space use audit and monitoring	
	Security	Interior plans	
	Telecommunication	Ergonomics	
	Copy services	Kategori 4	Furniture purchasing
	Reception and telephone operators		Furniture specification
	Print and fax		Furniture inventory
	Travel arrangements		
Transportation			
Stationary provision			

Kategori 1	Trash/sold waste	Kategori 4	Furniture moves
	Code compliance		Major redesign
	Architectural design		Building systems
	Building purchases		Relocation services
	Property appraisals	Kategori 5	Landscaping and landscape maintenance
	Operation plans		Hazardous materials
	Emergency plans		Construction management
	Strategic plans		Building leases
	Energy planning		Leasing and subleasing services
	Operational budgets and cost control		Site selection
	Capital budgets		Acquisition/disposal
	Major financing		Child nursery provision
	Energy management		Workplace nurseries
	Indoor air quality		Community affairs
	Emissions	Employee special services	
	Pest control		

Sumber: Kajian Penulis

Memandangkan kepada aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti di hotel Tanahmas, kebanyakan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam kategori operasi penyelenggaraan, perkhidmatan pentadbiran, perancangan fasiliti, perancangan kewangan dan sebahagian daripada kesihatan dan keselamatan serta perkhidmatan pekerja-pekerja telah diadakan dengan sempurna. Bagaimanapun, hotel ini belum lagi mengadakan aktiviti-aktiviti seperti pengurusan ruang dan pengurusan perabot di hotelnya. Pihak pengurusan hotel Tanahmas berpendapat bahawa pengurusan ruang yang efektif adalah diperlukan oleh pengurusan hotel mereka kerana mempunyai pekerja yang banyak tetapi ruangnya adalah terhad.

4.5.3 Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Premier

Hotel Premier telah beroperasi selama 30 tahun, kebanyakan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti telah diadakan dengan sempurna tetapi juga terdapat banyak yang perlu diperbaiki dan dikemaskini dengan kaedah pengurusan yang terkini.

Daripada temubual dengan wakil pihak pengurusan hotel, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel tersebut adalah seperti dalam jadual 4.5 di bawah.

Jadual 4.6: Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Premier

Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti	Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti
Kategori 1	Furniture maintenance	Kategori 2	Energy planning
	Finishes maintenance		Indoor air quality
	Preventive maintenance		Recycling program and environment management
	Breakdown maintenance		Emissions
	Exterior maintenance		Staff restroom
	Landscaping and Landscape maintenance		Employee special services
	Custodial/housekeeping		Space policies
	Security	Kategori 3	Space allocation, utilization and relocation
	telecommunication		Space use audit and monitoring
	Copy services		Interior plans
	Print and fax		Furniture moves
	Reception and telephone operators		Trash/solid waste
	Transportation		Code compliance
	Stationary provision		Construction management
	Furniture purchasing		Building systems
	Furniture specification		Architectural design
	Furniture inventory		Building leases
	Operational budgets and cost control		Site selection
	Capital budgets		Relocation services
	Major financing		Acquisition/disposal
	Energy management		Child nursery provision
	Pest control		Workplace nurseries
	Staff catering		Recreations
Staff Residential accommodation	Kategori 4	Travel arrangement	
Community affairs		Major redesign	
Corporate artwork		Building purchases	
Kategori 2	Mail services	Kategori 5	Property appraisals
	Records retention		Leasing and subleasing services
	Space inventory		Hazardous materials
	Forecasting needs		Shipping/ receiving
	Operational plans		
	Emergency plans		
	Strategic plans		

Sumber: Kajian Penulis

Dengan merujuk kepada keputusan temubual seperti yang ditunjukkan dalam jadual di atas, didapati bahawa hotel Premier memerlukan banyak lagi perkhidmatan pengurusan fasiliti dari segi penggunaan ruang, perancangan dalaman dan sebahagian besar daripada kategori perkhidmatan arkitek dan jurutera serta pengurusan harta tanah. Ini adalah disebabkan oleh peruntukkan ruang yang terhad, pihak pengurusan hotel berharap bahawa hotelnya dapat diperluaskan dengan menjalankan beberapa projek. Selain itu, hotel Premier juga memerlukan pembaikan dalam beberapa aktiviti pengurusan fasiliti daripada kategori perkhidmatan pentadbiran, perancangan ruang dan perancangan fasiliti untuk membaiki keadaan pengurusan fasiliti hotelnya.

4.5.4 Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Paramount

Hotel Paramount ialah sebuah hotel baru, maka pengurusan fasiliti hotelnya adalah berjalan pada tahap yang terbaik bagi hotelnya. Daripada temubual dengan wakil pihak pengurusan hotelnya, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel tersebut adalah seperti berikut.

Jadual 4.7: Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti di Hotel Paramount

Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti	Kategori Pilihan	Aktiviti-aktiviti Pengurusan Fasiliti	
Kategori 1	Breakdown maintenance	Kategori 1	Indoor air quality	
	Custodial/housekeeping		Recycling program and environment management	
	Corporate artwork		Pest control	
	Mail services		Staff restroom	
	Shipping/receiving		Recreations	
	Records retention		Staff catering	
	Telecommunication		Staff's residential accommodation	
	Copy services		Community affairs	
	Print and fax		Kategori 2	Furniture maintenance
	Reception and telephone operators			Finishes maintenance
	Telecommunication			

Kategori 1	Copy services	Kategori 2	Security	
	Print and fax		Space allocation, utilization and relocation	
	Reception and telephone operators		Furniture specification	
	Travel arrangements		Furniture inventory	
	Transportation	Furniture moves	Kategori 3	Exterior maintenance
	Stationary provision	Space inventory		
	Forecasting space needs	Space policies		
	Furniture purchasing	Ergonomics	Kategori 4	Preventive management
	Interior plans	Employee special services		
	Construction management	Kategori 5	Child nursery provision	
	Building systems		Workplace nurseries	
	Architectural design		Landscaping and landscape maintenance	
	Site selection		Space use audit and monitoring	
	Property appraisals		Major redesign	
	Leasing and subleasing services		Trash/solid waste	
	Operational plans		Hazardous materials	
	Emergency plans		Code compliance	
	Operational budgets and cost control		Building leases	
	Strategic plans		Relocation services	
	Energy planning		Acquisition/disposal	
Capital budgets	Building purchases			
Major financing	emissions			
Energy management				

Sumber: Kajian Penulis

Kebanyakan fasiliti-fasiliti di hotel Paramount adalah masih baru kerana ia masih merupakan hotel baru, maka keadaannya juga masih berada dalam keadaan baik. Disebabkan ia adalah merupakan hotel baru, perkhidmatan pengurusan fasiliti dari segi perkhidmatan arkitek atau jurutera dan pengurusan harta tanah seperti pemilihan tapak dan lain-lain adalah tidak diperlukan pada ketika masa. Bagaimanapun, aktiviti-aktiviti seperti penyelenggaraan luaran bangunan, inventori ruang dan menentukan polisi ruang juga belum diadakan dalam di hotelnya, tetapi pihak pengurusan hotel Paramount berasa bahawa aktiviti-aktiviti tersebut adalah penting dan perlu diadakan dalam hotelnya.

4.6 Penemuan Kajian

Daripada kajian yang dijalankan, didapati bahawa keadaan hotel-hotel besar di Sibul adalah menghadapi masalah daripada kekurangan pendapatan daripada jualan bilik kerana bandar Sibul tidak mempunyai banyak pengunjung dari luar. Walaupun terdapat sebahagian hotel-hotel besar mempunyai kadar penginapan yang agak tinggi tetapi purata kadar sewa bilik mereka tetap adalah rendah. Bagaimanapun, hotel-hotel tersebut mempunyai pendapatan daripada sumber lain seperti jualan makanan dan minuman, konferens, majlis perkahwinan dan jamuan-jamuan lain, tetapi walaupun begitu pendapatan mereka adalah masih terhad dan mereka perlu berjimat cermat dalam pengurusan hotel.

Berkenaan dengan berjimat cermat dalam menggunakan peruntukkan kewangan untuk menguruskan hotel, pihak pengurusan hotel harus mengurangkan perbelanjaan mereka. Perbelanjaan hotel, selain daripada membeli bahan mentah, pembayaran gaji adalah merupakan perbelanjaan yang utama dalam operasi hotel, dan yang berikutan daripada itu ialah kos pengurusan fasiliti. Bagaimanapun, berdasarkan kepada perspektif pihak pengurusan hotel, pengurusan fasiliti adalah penting dan merupakan satu kemestian dalam pengurusan hotel. Jadi untuk mengawal perbelanjaan hotel, hotel-hotel tersebut selain harus mengawal perbelanjaan dalam pembayaran gaji pekerja, mereka juga perlu mengurangkan kos pengurusan fasiliti tanpa mengurangkan kualiti pengurusan fasiliti-fasiliti tersebut.

Daripada kajian, didapati hampir semua wakil pihak pengurusan hotel-hotel yang ditemubual adalah berpandangan bahawa pengurusan fasiliti yang berkesan adalah bermaksud pengurangan dalam kos pengurusan yang berkaitan dengan fasiliti dan pada masa yang sama meningkatkan produktiviti dan fungsi-fungsi hotel. Dalam erti lain, jika pihak pengurusan hotel ingin menjimatkan kos tetapi pada masa yang sama dapat menguruskan fasiliti-fasiliti hotel dengan sempurna, pengurusan fasiliti yang berkesan atau profesional harus diaplikasikan dalam pengurusan hotel.

Untuk membolehkan pengurusan fasiliti yang berkesan diaplikasikan dalam pengurusan hotel, pihak pengurusan hotel terutamanya pihak atasan harus mempunyai pengetahuan dan perspektif yang betul terhadap konsep pengurusan fasiliti yang berkesan. Dalam kajian ini, didapati pihak pengurusan hotel-hotel besar yang ditemubual semuanya mempunyai perspektif yang baik terhadap bidang pengurusan fasiliti kerana pihak-pihak pengurusan hotel tersebut adalah memahami kepentingan fasiliti dan pengurusan fasiliti dalam operasi hotel, maksud pengurusan fasiliti yang komprehensif, cara pembentukan pengurusan fasiliti yang berkesan dan cara perletakan bahagian pengurusan fasiliti dalam organisasi hotel. Ini menunjukkan bahawa *pattern* sebenar tentang perspektif pihak pengurusan hotel dengan *pattern* jangkaan penulis adalah bersamaan.

Dengan itu, dapat diketahui bahawa pihak pengurusan hotel-hotel tersebut adalah bersedia dari segi konseptual untuk mengaplikasikan pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel. Walau bagaimanapun, pengaplikasian pengurusan fasiliti masih mempunyai halangan-halangan yang lain seperti kos awalan, mendapat kefahaman daripada lembaga pengarah atau pemilik hotel, pengurusan perubahan dan sebagainya. Bagaimanapun, perspektif pihak pengurusan yang baik ini akan merupakan langkah yang pertama untuk mengaplikasikan konsep pengurusan fasiliti yang berkesan tersebut.

Jika pengurusan fasiliti yang berkesan adalah diaplikasikan dalam pengurusan hotel, rekabentuk struktur organisasi hotel dan kawasan tugas-tugas atau tanggungjawab bahagian pengurusan fasiliti tersebut harus dibentuk dan dikenalpasti, manakala aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti yang sedia ada dalam pengurusan hotel harus disusun semula untuk mengelakkan penindihan tugas atau tanggungjawab. Cadangan rekabentuk struktur organisasi hotel telah ditunjukkan kepada wakil-wakil pihak pengurusan hotel untuk diberikan komen mereka. Walaupun terdapat komen, tetapi mereka adalah bersetuju dengan struktur organisasi yang dirancangan tersebut.

Dalam analisis bahagian 4.5 dan bahagian-bahagian kecilnya, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel-hotel yang dikaji boleh dibahagikan dalam beberapa kategori, iaitu kategori ‘telah diadakan’, kategori ‘telah diadakan tetapi perlu diperbaiki’, kategori ‘belum diadakan tetapi adalah diperlukan oleh pengurusan hotel’, kategori ‘tidak diperlukan tetapi boleh membantu pengurusan hotel’ dan kategori ‘tidak diperlukan langsung’. Jadi, jika semasa pengurusan fasiliti adalah dirancang untuk diaplikasikan dalam pengurusan hotel, aktiviti-aktiviti yang belum diadakan tetapi adalah diperlukan perlu diberi keutamaan untuk dilaksanakan oleh bahagian pengurusan fasiliti, dan kemudiannya ialah aktiviti-aktiviti yang telah diadakan tetapi masih perlu diperbaiki. Aktiviti-aktiviti yang telah diadakan boleh samada dikekalkan atau dipindahkan ke bawah tanggungjawab bahagian pengurusan fasiliti manakala aktiviti-aktiviti yang tidak diperlukan tetapi boleh membantu pengurusan hotel hanya perlu dititikberatkan jika mempunyai sumber yang lebih dalam pengaplikasian pengurusan fasiliti. Bagi aktiviti-aktiviti yang tidak diperlukan langsung pula, ia perlu diabaikan jika hotel-hotel tersebut betul-betul tidak memerlukannya.

Daripada analisis berkenaan dengan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel-hotel kajian, didapati bahawa terdapat banyak aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti yang belum diadakan tetapi diperlukan oleh pengurusan hotel dan juga aktiviti-aktiviti yang telah diadakan tetapi perlu diperbaiki. Ini bermakna keberkesanan pengurusan fasiliti di hotel-hotel tersebut masih mempunyai banyak ruang dan peluang untuk dipertingkatkan lagi.

4.7 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, analisis kajian dalam bab ini telah menunjukkan bahawa pihak pengurusan hotel-hotel besar yang dikaji mempunyai perspektif yang baik terhadap pengaplikasian pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan

hotel. Selain itu, analisis kajian ini juga menunjukkan bahawa keberkesanan pengurusan fasiliti di hotel-hotel kajian yang sedia ada masih mempunyai ruang dan peluang yang besar untuk dipertingkatkan lagi. Bagaimanapun, pengaplikasian pengurusan fasiliti yang berkesan dalam pengurusan hotel masih akan menghadapi pelbagai jenis halangan dan masalah. Pada pendapat penulis, halangan yang terbesar ialah untuk memahamkan pihak atasan pengurusan hotel-hotel tersebut dan mengatasi fikiran atau rasa tidak perlu mereka. Walau bagaimanapun, perspektif yang baik di kalangan pihak pengurusan hotel boleh dijadikan langkah yang pertama dalam pengaplikasian pengurusan fasiliti. Jadi dapat dirumuskan, pengurusan fasiliti yang berkesan boleh diaplikasikan dalam pengurusan fasiliti.

BAB 5

CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Setelah mengetahui bahawa perspektif pihak pengurusan hotel-hotel besar di Bandar Sibu terhadap pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel adalah baik, penulis akan terus mencadangkan pengaplikasian pengurusan fasiliti bagi pengurusan hotel dalam bab ini. Cadangan tersebut adalah berkenaan dengan pembentukan struktur organisasi hotel dan tugas-tugas bagi bahagian pengurusan fasiliti.

Selain itu, untuk mengakhiri kajian ini, bab ini juga akan menyentuh tentang pencapaian objektif, rumusan kajian, batasan kajian dan cadangan untuk kajian lanjutan. Dalam bahagian pencapaian objektif, penulis akan meninjaukan samada objektif-objektif kajian penulis telah dicapai atau tidak. Selepas itu, penulis akan merumuskan seluruh kajian dalam rumusan kajian. Bagaimanapun, dalam menjalankan kajian ini, penulis telah menghadapi pelbagai masalah dan masalah-masalah adalah merupakan batasan kepada kajian. Batasan-batasan tersebut akan penulis menghuraikan dalam bahagian batasan kajian nanti. Akhir sekali, penulis akan mencadangkan kajian lanjutan untuk kajian ini.

5.2 Cadangan Pengaplikasian Pengurusan Fasilitas dalam Pengurusan Hotel

Daripada kajian yang dijalankan, didapati semua pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji adalah berpandangan baik terhadap pengaplikasian pengurusan fasilitas dalam pengurusan hotel. Mereka kesemuanya adalah bersetuju dengan cara pengaplikasian yang dicadangkan oleh penulis dalam soalan temubual berkenaan dengan pembentukan pengurusan fasilitas yang efektif dan perletakan bahagian pengurusan fasilitas dalam organisasi hotel. Selain itu, mereka juga telah memberikan komen-komen yang bernas terhadap cadangan awal struktur organisasi hotel penulis. Jadi, berdasarkan kepada keputusan dan komen-komen tersebut, penulis telah mencadangkan satu struktur organisasi hotel yang baru sebagai cara pengaplikasian pengurusan fasilitas dalam pengurusan hotel. Rasional cadangan dan cadangan penulis adalah seperti dalam bahagian berikut.

5.2.1 Cadangan Pembentukan Struktur Organisasi Hotel

Struktur organisasi bagi hotel-hotel yang dikaji mempunyai beberapa persamaannya, iaitu dari segi jenis-jenis tugas-tugas dan tanggungjawab dalam operasi hotel. Bagaimanapun, tugas-tugas tersebut secara umumnya boleh dibahagikan kepada tiga bahagian yang utama, iaitu bahagian bilik, bahagian makanan dan minuman dan bahagian pentadbiran dan sokongan.

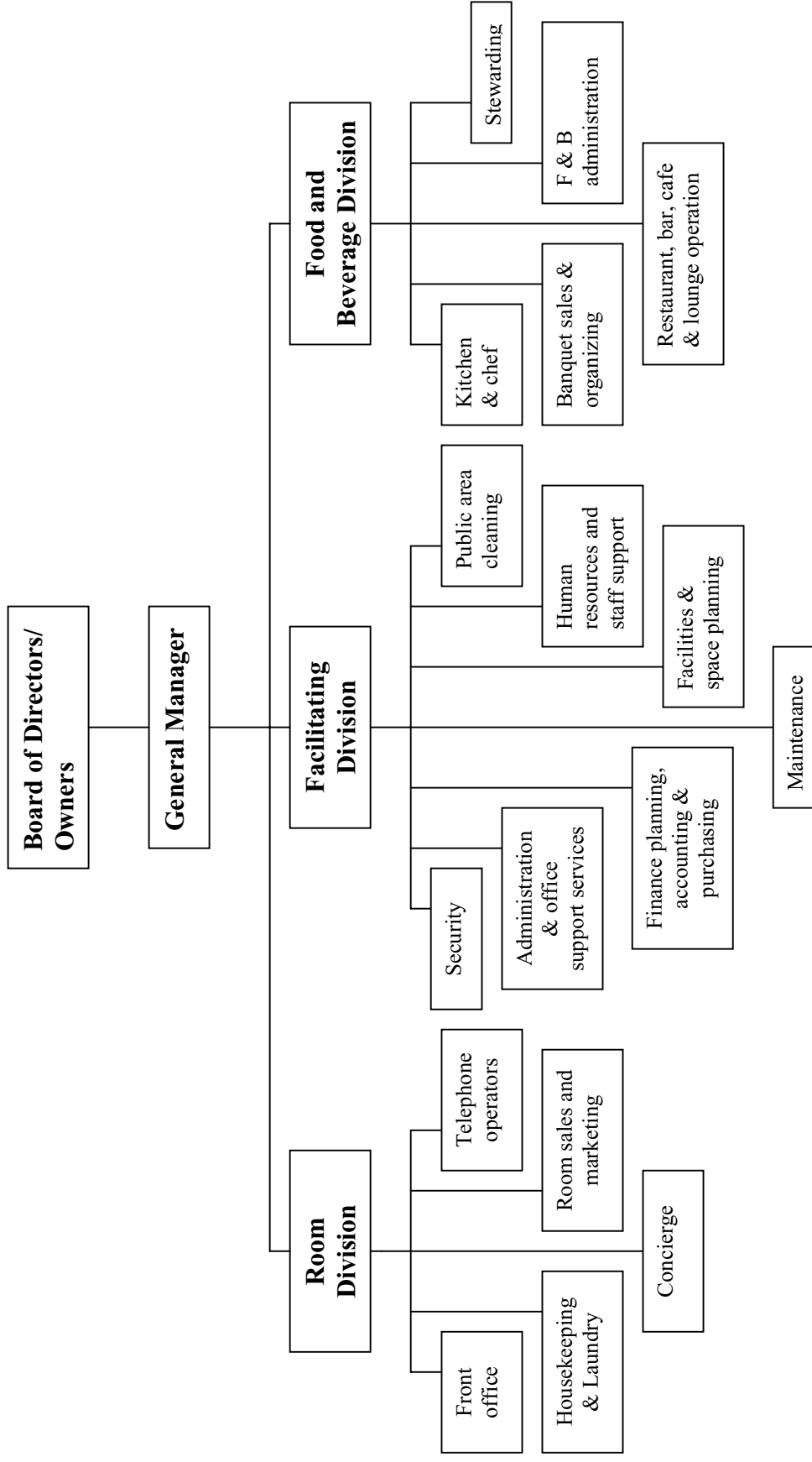
Bahagian bilik lazimnya adalah bertanggungjawab terhadap kerja-kerja yang berkaitan dengan penyewaan bilik, pelayanan pelanggan dalam bilik, pengemasan bilik dan sebagainya. Bahagian makanan dan minuman pula adalah bertanggungjawab terhadap penyediaan makanan dan minuman, pembersihan dapur dan kawasan restoran, pelayanan pelanggan yang mengunjungi restoran, rumah kopi, ruang jamuan dan sebagainya. Manakala bahagian pentadbiran dan sokongan pula

memberikan sokongan seperti sekuriti, kerja-kerja pentadbiran, pengurusan sumber manusia, penyelenggaraan dan sebagainya kepada operasi seluruh hotel.

Memandang kepada bahagian-bahagian utama yang lazim didapati dalam organisasi hotel, penulis mendapati bahawa bahagian pentadbiran adalah lebih berkaitan dengan pengurusan fasiliti di mana kedua-duanya adalah bertujuan untuk memberi sokongan kepada sesuatu organisasi. Selain itu, daripada perspektif pihak-pihak pengurusan hotel, mereka berpendapat bahawa fasiliti-fasiliti hotel dapat diuruskan dengan lebih berkesan jika hotel tersebut terdapat satu bahagian pengurusan fasiliti yang diketuai oleh seorang pengurus fasiliti yang terlatih dan bahagian tersebut harus diletakkan pada peringkat strategik dan bersama peringkat dengan bahagian bilik dan bahagian makanan dan minuman. Dengan berdasarkan kepada fakta-fakta di atas dan komen-komen yang diberikan dalam bahagian 4.4.5, penulis telah merekabentuk satu struktur organisasi yang baru seperti dalam rajah 5.1 sebagai cadangan akhir struktur organisasi hotel dengan aplikasi pengurusan fasiliti.

Dalam struktur organisasi hotel sepertimana yang ditunjukkan dalam rajah 5.1, penulis telah mewujudkan satu bahagian baru yang dinamakan *Facilitating Division*. Bahagian ini dinamakan seperti ini adalah disebabkan pada pendapat penulis, bahagian ini bukan sahaja akan menjalankan kerja-kerja pengurusan fasiliti maka juga akan memberi sokongan yang diperlukan kepada operasi hotel untuk memastikan seluruh operasi hotel akan berjalan lancar.

Bahagian *Facilitating* ini akan diketuai oleh seorang pengurus fasiliti yang terlatih dan berkelayakan. Di bawah penyeliaan pengurus fasiliti, bahagiannya boleh dibahagikan kepada beberapa bahagian kecil lagi, iaitu bahagian sekuriti, bahagian perkhidmatan pentadbiran dan sokongan pejabat, bahagian kewangan, perakaunan dan pembelian, bahagian penyelenggaraan, bahagian perancangan fasiliti dan ruang, bahagian sumber manusia dan sokongan pekerja dan bahagian pembersihan kawasan awam. Selepas struktur organisasi hotel telah dicadangkan, penulis akan menjelaskan tugas-tugas setiap bahagian tersebut dalam bahagian yang seterusnya.



Rajah 5.1: Cadangan Akhir Struktur Organisasi Hotel Dengan Aplikasi Pengurusan Fasilitas.

5.2.2 Cadangan Tugas-tugas '*Facilitating Division*'

Seperti namanya *Facilitating*, bahagian ini akan bertanggungjawab untuk memberi sokongan dan memastikan seluruh operasi hotel adalah berjalan dengan lancar. Bagaimanapun, tugas-tugas atau tanggungjawab bagi bahagian ini harus dikenalpasti dan digariskan untuk mengelakkan penindihan dengan bahagian lain. Secara umumnya tugas-tugas atau tanggungjawab bahagian-bahagian kecil tersebut adalah seperti berikut.

a) **Tugas-tugas bahagian Sekuriti**

Peranan utama bahagian ini ialah menjaga keselamatan seluruh bangunan hotel daripada risiko-risiko yang mungkin dihadapi. Tugas-tugasnya adalah seperti mengelakkan pencurian, menjaga keselamatan pelanggan, memerhatikan keadaan hotel melalui CCTV, menjaga keselamatan barangan simpanan pelanggan-pelanggan dan sebagainya.

b) **Tugas-tugas bahagian perkhidmatan pentadbiran dan sokongan pejabat**

Peranan utama bahagian ini ialah untuk menjalankan kerja-kerja pentadbiran untuk memberi sokongan kepada pejabat-pejabat pekerja dalam hotel termasuk pejabat bahagian lain. Tugas-tugasnya adalah seperti kerja kesenian pejabat, perkhidmatan surat, penyimpanan rekod, telecommunication, perkhidmatan penyalinan, percetakan dan fax, pembahagian alat tulis pejabat dan lain-lain tugas am yang diperlukan oleh organisasi hotel.

c) Tugas-tugas bahagian kewangan, perakaunan dan pembelian

Peranan utama bahagian ini ialah menguruskan kewangan seluruh organisasi hotel seperti perakaunan pembelanjaan dan pendapatan hotel, pembelian stok dan penyimpanannya, dan perancangan kewangan yang termasuk penganggaran dan pengawalan kos operasional, penganggaran modal, merancang sumber pembiayaan hotel dan sebagainya.

d) Tugas-tugas bahagian penyelenggaraan

Bahagian ini adalah berperanan untuk menguruskan dan menjalankan semua kerja penyelenggaraan terhadap aset fizikal hotel termasuk penyelenggaraan perabot, penyelenggaraan penyiapan bangunan, penyelenggaraan pencegahan, penyelenggaraan kerosakan, penyelenggaraan luaran bangunan, penyelenggaraan landskap dan sebagainya. Bahagian ini juga perlu menjalankan penyelenggaraan terhadap semua mesin-mesin atau jentera-jentera dalam hotel, seperti lift, penjana elektrik, penuras kolam renang dan lain-lain lagi. Walau bagaimanapun, jika sebahagian kerja-kerja penyelenggaraan adalah dikontrakkan kepada luar, bahagian ini juga harus menyelia kerja-kerja penyelenggaraan kontraktor tersebut.

e) Tugas-tugas bahagian perancangan fasiliti dan ruang

Peranan bahagian ini ialah untuk menjalankan semua kerja perancangan dan pengurusan yang berkaitan dengan fasiliti dan ruang. Tugas-tugas pengurusan ruang bagi bahagian ini adalah seperti menguruskan inventori ruang, menetapkan polisi ruang, memperuntukkan ruang, mengauditkan ruang, menganggarkan keperluan ruang, membeli, spesifikasi dan inventori perabot, menyediakan pelan dalaman, memindah perabot dan sebagainya. Selain itu, kerja-kerja perancangan fasiliti pula adalah seperti menyediakan pelan operational, pelan kecermasan, pelan strategik dan perancangan penggunaan tenaga.

f) Tugas-tugas bahagian sumber manusia dan sokongan pekerja

Peranan utama bahagian ini adalah untuk menguruskan sumber manusia hotel dan juga menjaga kebajikan pekerja. Walaupun kerja-kerja pengurusan sumber manusia bukan berada dalam skop tugas pengurusan fasiliti tetapi ia juga merupakan salah satu kerja yang menyokong operasi hotel. Bagaimanapun, sebahagian daripada tanggungjawab bahagian ini adalah berada dalam lingkungan kerja pengurusan fasiliti, iaitu memberi sokongan kepada pekerja seperti menyediakan tempat menjaga anak-anak pekerja wanita, menyediakan bilik rehat untuk pekerja, menyediakan rekreasi kepada pekerja, menyediakan tempat bermakan untuk pekerja, menyediakan tempat penginapan pekerja, menjaga kebajikan pekerja dan lain-lain perkhidmatan pekerja.

g) Tugas-tugas bahagian pembersihan kawasan awam

Peranan bahagian ini ialah untuk membersihkan seluruh kawasan hotel selain bilik-bilik. Dalam struktur organisasi hotel, bahagian pembersihan kawasan awam ini lazimnya adalah terletak dalam bahagian *house-keeping*. Bahagian *house-keeping* adalah bertanggungjawab untuk membersihkan dan mengemaskan bilik-bilik mengikut jadual kemasukan dan keluaran pelanggan-pelanggan, bahagian ini harus berada di bahagian bilik supaya dapat berkerjasama dengan kaunter pendaftaran dan pejabat depan. Tetapi pada pendapat penulis, pembersihan kawasan umum adalah berlainan daripada pembersihan bilik-bilik, pembersihan kawasan umum harus dijalankan tiap-tiap hari mengikut jadual yang ditetapkan, manakala teknik-teknik pembersihan juga adalah banyak berbeza untuk membersihkan kawasan-kawasan yang berbeza, sebagai contoh, teknik pembersihan kolam renang adalah berbeza dengan pembersihan permaidani dalam bangunan. Disebabkan itu, penulis mengasingkan kedua-duanya dan meletakkan pembersihan kawasan umum di bawah *Fasilitating Division*.

5.3 Rumusan Kajian

Kajian ini telah melalui peringkat-peringkat seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1.1 dan sampai ke peringkat akhir, iaitu membuat kesimpulan kajian. Pada keseluruhannya kajian ini telah berjalan dengan lancar dari peringkat pertama hingga peringkat akhir.

Dalam peringkat kajian literatur, penulis telah mengkaji tentang pengurusan hotel dan juga pengurusan fasiliti. Perusahaan hotel pada dasarnya ialah satu industri perkhidmatan. Hotel akan membekalkan tempat penginapan dan makanan kepada pengunjung-pengunjung dari tempat lain yang memerlukan tempat penginapan. Pengurusan hotel ialah satu bidang profesion yang telah lama diwujudkan untuk menguruskan operasi hotel, bidang pengetahuan yang diperlukan olehnya adalah sangat luas daripada penyediaan makanan hingga pengemasan bilik, bagaimanapun, objektif utama pengurusan hotel ialah untuk memenuhi semua keperluan dan permintaan pelanggannya untuk memastikan mereka berehat dengan selesa di hotelnya.

Pengurusan fasiliti pula ialah satu bidang yang baru dalam menguruskan aset fizikal sesebuah organisasi. Pengurusan fasiliti ialah satu proses komprehensif yang melibatkan perancangan, merekabentuk, pembinaan dan menguruskan fasiliti-fasiliti bangunan (Hamer, 1988). Disebabkan hotel-hotel terutamanya hotel besar mempunyai bilangan fasiliti-fasiliti yang banyak dan pihak pengurusan perlu menguruskan fasiliti-fasiliti tersebut dengan baik untuk memastikan operasi hotel adalah berjalan dengan lancar, maka penulis membuat hipotesis bahawa pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel dan pada masa yang sama dapat membenefitkannya.

Untuk membuktikan hipotesis penulis tersebut, satu kajian dengan beberapa temubual telah dijalankan dengan pihak pengurusan hotel-hotel besar di kawasan

kajian penulis untuk mengumpulkan perspektif mereka terhadap pengaplikasian pengurusan fasiliti, selain mengetahui perspektif pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji, penulis juga telah mengumpulkan maklumat-maklumat berkenaan dengan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel-hotel tersebut untuk mengetahui keadaan pengurusan fasiliti hotel yang sedia ada.

Keputusan daripada temubual-temubual yang dijalankan menunjukkan bahawa kesemua pihak pengurusan hotel-hotel besar yang dikaji di Bandar Sibul mempunyai perspektif yang baik terhadap bidang pengurusan fasiliti. Semasa menjalankan temubual, pihak pengurusan hotel memberikan balasan yang baik seperti 'Inilah caranya yang sepatutnya untuk menguruskan fasiliti-fasiliti hotel', 'sistem pengurusan fasiliti ini adalah sistem yang sempurna untuk menguruskan fasiliti-fasiliti bangunan' dan sebagainya.

Selain perspektif pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji, penulis juga mendapati bahawa keadaan pengurusan fasiliti di hotel-hotel tersebut mempunyai banyak ruang dan peluang untuk diperbaiki atau dipeningkatkan. Ini adalah disebabkan aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti di hotel-hotel tersebut masih terdapat banyak lagi yang diperlukan tetapi belum diadakan dan juga terdapat sebahagian aktiviti-aktiviti tersebut masih perlu diperbaiki lagi. Jadi, jika pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam hotel-hotel tersebut, aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti tersebut perlu dititikberatkan oleh pengurus fasiliti.

Selepas mengetahui perspektif pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji dan keadaan pengurusan fasiliti di hotel-hotel tersebut, penulis membuat kesimpulan bahawa pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam pengurusan hotel. Dengan itu, penulis juga telah membuat satu cadangan baru tentang pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel. Cadangan penulis tersebut adalah dibuat berdasarkan fakta-fakta dalam soalan temubual dan dengan mengambilkira komen-komen bernas yang diberikan oleh pihak-pihak pengurusan fasiliti. Cadangan tersebut diharapkan dapat digunakan oleh pihak pengurusan hotel pada suatu hari nanti.

5.4 Pencapaian Objektif

Objektif kajian ini terdapat dua, iaitu pertama ialah untuk mengenalpasti perspektif pihak pengurusan hotel terhadap bidang pengurusan fasiliti dan keduanya ialah mencadangkan pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel. Melalui kajian yang dijalankan, penulis telah mencapai kedua-dua objektif kajian ini. Objektif pertama kajian ini telah tercapai selepas penulis menjalankan temubual dengan pihak pengurusan hotel-hotel yang dikaji untuk mengumpulkan perspektif mereka dan menjalankan analisis terhadapnya dalam bab 4. Objektif yang kedua juga tercapai dengan cadangan yang penulis buat dalam bab 5 selepas penulis mengenalpasti perspektif pihak pengurusan hotel-hotel tersebut serta komen-komen bernas yang diberikan oleh mereka terhadap cadangan awal penulis.

5.5 Batasan Kajian

Semasa menjalankan kajian ini, penulis telah menghadapi beberapa masalah dan halangan. Masalah-masalah dan halangan-halangan tersebut telah menjadi batasan kajian penulis. Batasan-batasan kajian tersebut adalah seperti batasan tempoh masa kajian, batasan sumber kewangan kajian, batasan kes kajian, batasan pengumpulan maklumat dan batasan pengetahuan penulis

5.5.1 Batasan Tempoh Masa Kajian

Masa yang diperuntukkan untuk menyiapkan kajian ini hanya selama satu semester, iaitu lebih kurang 15 minggu sahaja. Tempoh masa ini adalah tidak

mencukupi untuk penulis mendalami kajian ini dan meluaskan kawasan kajian. Penulis hanya dapat menjalankan kajian ini di satu kawasan kajian yang kecil dan mengikut rancangan yang tidak melebihi tempoh masa ini sahaja.

5.5.2 Batasan Sumber Kewangan Kajian

Disebabkan kajian ini adalah dibiayai oleh penulis sendiri, maka pembiayaan kajian ini adalah terhad. Penulis tidak dapat meluaskan kawasan kajian kerana ini akan melibatkan penambahan dalam kos pengangkutan dan kos penginapan jika penulis perlu bermalam di kawasan lain. Disebabkan itu, penulis hanya dapat menghabiskan kajian ini pada tahap di mana sumber kewangan penulis dapat membiayainya.

5.5.3 Batasan Kes Kajian

Pengurusan fasiliti masih merupakan satu bidang yang baru di Malaysia, pengaplikasiannya juga jarang didapati di kawasan kajian penulis, jadi penulis tidak dapat mencari satu contoh kes yang ideal sebagai bandingan. Selain itu, penulis juga gagal mencari kes-kes kajian yang banyak untuk menjalankan kajian ini, ini adalah disebabkan hotel-hotel besar di kawasan kajian penulis adalah tidak begitu banyak, iaitu hanya lima buah sahaja. Penulis tidak mempunyai pilihan selain memilih semuanya sebagai kes kajian.

5.5.4 Batasan Pengumpulan Maklumat

Semasa mengumpulkan maklumat, penulis telah menghadapi beberapa masalah dalam memperolehi beberapa maklumat yang dianggap sulit bagi pihak pengurusan hotel. Pihak-pihak pengurusan hotel tidak ingin mengemukakan keadaan pengurusan hotel mereka terutamanya berkenaan dengan prestasi pengurusan hotel mereka. Di samping itu, semasa menjalankan temubual, penulis juga diberikan had masa kerana wakil-wakil pihak pengurusan hotel yang ditemubual adalah sibuk dan mempunyai kerja masing-masing. Selain itu, penulis juga ditolak untuk menjalankan temubual dengan salah satu kes kajian yang penulis senaraikan dalam rancangan penulis. Penulis merancang untuk menjalankan temubual dengan lima hotel besar di Bandar Sibu, tetapi akhirnya penulis hanya berjaya mendapatkan maklumat daripada empat hotel sahaja.

5.5.5 Batasan Ketepatan Maklumat

Semasa menjalankan temubual, penulis-penulis gagal menetapkan satu piawai untuk jawapan-jawapan yang diberikan oleh pihak pengurusan hotel, terutama bagi soalan-soalan mengenai aktiviti-aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel-hotel tersebut. Sebagai contoh, sesetengah hotel berpendapat bahawa beberapa aktiviti pengurusan fasiliti mereka masih perlu diperbaiki tetapi ini tidak bermakna aktiviti pengurusan tersebut belum dijalankan dengan sempurna kerana ini mungkin hanya disebabkan oleh pihak pengurusan hotel tersebut belum berpuas hati dengan keadaan aktiviti tersebut. Tahap setiap wakil pihak pengurusan hotel adalah berbeza, maka maklumat yang diperolehi mengenai aktiviti pengurusan fasiliti dalam hotel mungkin tidak dapat menggambarkan keadaan sebenar kes kajian.

5.5.6 Batasan Pengetahuan Penulis

Penulis adalah berlatarbelakang kursus pengurusan fasiliti, jadi pengetahuan penulis terhadap pengurusan hotel adalah terhad. Pengetahuan penulis terhadap pengurusan hotel hanya berasaskan kepada sumber-sumber rujukan dan kefahaman sendiri sahaja.

5.6 Cadangan Kajian Lanjutan

Disebabkan terdapatnya batasan-batasan kajian, penulis berpendapat bahawa kajian ini boleh lagi dilanjutkan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan kajian ini. Dengan itu, penulis mencadangkan beberapa kajian lanjutan untuk mengenalpasti samada pengurusan fasiliti dapat diaplikasikan dalam perusahaan hotel-hotel. Cadangan-cadangan tersebut adalah seperti berikut.

- i. Penulis mencadangkan bahawa kawasan kajian ini boleh diperluaskan dan kes-kes kajian boleh diperbanyakkan supaya suatu keadaan keseluruhan bagi suatu kawasan kajian yang lebih besar dapat diketahui. Sebagai contoh, kajian boleh dijalankan untuk mengetahui keadaan keseluruhan bagi negeri Sarawak atau untuk keseluruhan Malaysia.
- ii. Dalam kajian ini, penulis hanya melihat kebolehaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel dari segi perspektif pihak pengurusan hotel sahaja. Oleh itu, kajian lanjutan boleh diadakan untuk mengenalpasti faktor-faktor lain yang akan mempengaruhi kebolehaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel.

5.7 Kesimpulan

Bab ini adalah merupakan bab terakhir bagi kajian ini. Seperti yang dirancang, objektif kedua kajian, iaitu mencadangkan pengaplikasian pengurusan fasiliti dalam pengurusan hotel telah tercapai dalam bab ini. Penulis telah mencadangkan satu struktur organisasi hotel dengan aplikasi pengurusan fasiliti dan juga telah menjelaskan tugas-tugas dan tanggungjawab setiap bahagian kecil di bawah bahagian '*facilitating*' seperti yang dicadangkan.

Selain itu, penulis juga telah merumuskan seluruh kajian penulis dalam bahagian rumusan kajian bab ini. Untuk mengakhiri kajian ini, penulis juga telah mengenalpasti pencapaian objektif, batasan-batasan kajian dan cadangan kajian lanjutan dalam bab ini. Secara kesimpulannya, kajian penulis telah berjaya dijalankan seperti yang dirancang dan telah berakhir di bab ini.

Interview Questions

Title: Application of Facilities Management in Hotel Industry.

A. Hotels' Profile:

- 1) **Name:**
- 2) **Address:**
- 3) **Age:**
- 4) **Size of Hotel:**
 - **Numbers of Rooms:** _____
 - **Facilities (refer to checklist 1) :**
 - **Numbers of Employees :** _____
- 5) **Performance Measurement:**
 - **Occupancy Rate:**
 - **Average Rate:**
- 6) **Organization Structure of Hotel (chart):**

Check List 1: Facilities of hotel

Which of these facilities are provided in your hotel?

List of Facilities:

No.	Types of Facilities	Provided	Not provided	Size/numbers provided
01	Air conditioning			
02	Bar & Lounge			
03	Conference facilities			
04	IDD			
05	Limousine			
06	Parking			
07	Satellite/ Cable TV			
08	TV			
09	Baby sitting			
10	Business centre			
11	Disco/Nightclub			
12	In-house movies			
13	Mini bar			
14	Restaurants			
15	Sauna/ Spa			
16	Banquet facilities			
17	Coffee shop			
18	Fitness centre			
19	Laundry			
20	Non-smoking rooms			
21	Swimming pool (outdoor)			
22	Left-luggage facility			
23	Staff restroom			

If there's other type of facilities provided, please state at below:

No.	Other types of Facilities	Size/numbers provided
01		
02		
03		
04		

B. Perspectives of management of hotel in facilities management

i) The important of facilities management

No.	Questions
01	Do you agree that hotel's facilities are all the physical assets which support the core and non-core business activities?
02	Is the condition of the facilities essential to the success of hotel business?
03	Do you agree that the conditions of the facilities are equally important with the quality of services provided by employees?
04	In your opinion, what does managing the facilities effectively means? Does it mean reducing facilities-related costs (as a percentage of total operating costs)? Or does it mean improving productivity and the functionality of hotel? Or both of them?
05	In your opinion, is effective facilities management essential when the hotel has large numbers of facilities?

ii) The meaning of facilities management

06	Concerning the meaning of facilities management, do you agree that the facilities management is a comprehensive process involves planning, designing, constructing and managing the facilities which include repair and maintenance? What is your opinion?
07	Do you agree that managing facilities involves bringing together multidisciplinary profession's services such as engineering, architecture, design, accounting, finance, management and behavioral science?
08	In your opinion, am I right if I say the main role of facilities management is coordinating people, work process and the physical work place of an organization to create productivity, coherent and holistic system?

iii) Creating a effective facilities management in hotel management

No.	Questions
09	In your opinion, can facilities be managed more effectively if it is handled by a trained/qualified facility manager?
10	Do you agree that the facility manager should be heading a separate department which is specifically responsible for only facilities management?

11	In your opinion, should the facilities management department have its own team doing all the facilities management works?
12	Do you agree that the tasks and responsibility of the facility management department should be identified to avoid overlapping with other department?
13	In your opinion, should the facilities management department be appropriately and sufficiently funded?

iv) The placement of facility management department in hotel's organization

14	Do you agree that if I say facility management will operate at three interrelated level in an organization which are strategic, tactical and operational level since it is required to carry out works from planning to operation?
15	In your opinion, am I right if I say the facility management department has to be placed at strategic level so that planning works such as setting up policy for managing hotel's facilities can also be carried out properly beside tactical and operational works?
16	In your opinion, should the facility management department reporting directly to senior management (General Manager, CEO etc)?
17	Do you agree that the facility management department should be positioned at same level with other departments (room department, food and beverage department, etc)?

v) Opinion on suggestion of hotel organization structure.

18	What do think of the hotel organization structure suggested as in this chart? (show the chart to respondent)
-----------	--

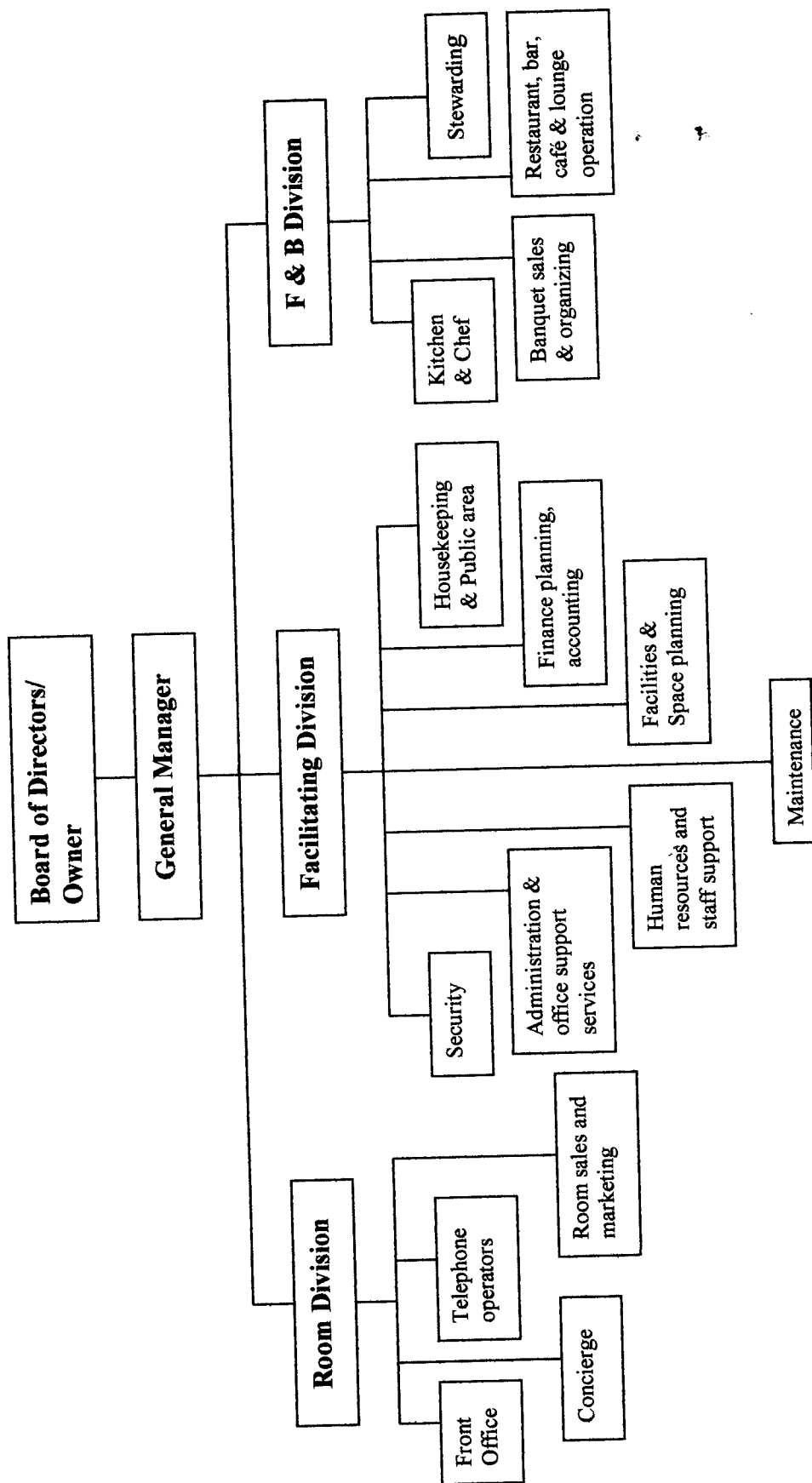


Chart: Suggestion of Application of Facilities Management in Hotel's Organization.

C. Facilities management activities in hotel

Which of these activities are :-

- 1) **Already carried out by your hotel?**
- 2) **Already carried out but still need improvement?**
- 3) **Needed but haven't been carried out in your hotels?**
- 4) **Not very necessary but can help in your hotel's management?**
- 5) **Not necessary at all to your hotel?**

Choose the relevant answer in the list below for the questions at above.

Facility Management Activities	Question's number				
A) Maintenance Operations:					
Furniture maintenance	1	2	3	4	5
Finishes maintenance	1	2	3	4	5
Preventive maintenance	1	2	3	4	5
Breakdown maintenance	1	2	3	4	5
Exterior maintenance	1	2	3	4	5
Custodial/housekeeping	1	2	3	4	5
Landscaping and Landscape maintenance	1	2	3	4	5
B) Administrative Services:					
Corporate artwork	1	2	3	4	5
Mail services	1	2	3	4	5
Shipping/receiving	1	2	3	4	5
Records retention	1	2	3	4	5
Security	1	2	3	4	5
Telecommunication	1	2	3	4	5
Copy services	1	2	3	4	5
Print and fax	1	2	3	4	5
Reception and telephone operators	1	2	3	4	5
Travel arrangements	1	2	3	4	5
Transportation	1	2	3	4	5
Stationary provision	1	2	3	4	5
C) Space Management:					
Space inventory	1	2	3	4	5

Space policies	1	2	3	4	5
Space allocation, utilization and relocation	1	2	3	4	5
Space use audit and monitoring	1	2	3	4	5
Forecasting needs	1	2	3	4	5
Furniture purchasing	1	2	3	4	5
Furniture specification	1	2	3	4	5
Furniture inventory	1	2	3	4	5
Interior plans	1	2	3	4	5
Furniture moves	1	2	3	4	5
Major redesign	1	2	3	4	5
Trash/solid waste	1	2	3	4	5
Hazardous materials	1	2	3	4	5
D) Architectural/ Engineering Services:					
Code compliance	1	2	3	4	5
Construction management	1	2	3	4	5
Building systems	1	2	3	4	5
Architectural design	1	2	3	4	5
E) Real Estate:					
Building leases	1	2	3	4	5
Site selection	1	2	3	4	5
Relocation services	1	2	3	4	5
Acquisition/disposal	1	2	3	4	5
Building purchases	1	2	3	4	5
Property appraisals	1	2	3	4	5
Leasing and Subleasing services	1	2	3	4	5
F) Facility planning:					
Operational plans	1	2	3	4	5
Emergency plans	1	2	3	4	5
Strategic plans	1	2	3	4	5
Energy planning	1	2	3	4	5
G) Financial planning:					
Operational budgets and cost control	1	2	3	4	5
Capital budgets	1	2	3	4	5
Major Financing	1	2	3	4	5
H) Health and Safety:					
Ergonomics	1	2	3	4	5
Energy management	1	2	3	4	5

Indoor air quality	1	2	3	4	5
Recycling program and environment management	1	2	3	4	5
Emissions	1	2	3	4	5
Pest control	1	2	3	4	5
D) Employee Support and Services					
Child nursery provision	1	2	3	4	5
Restroom	1	2	3	4	5
Workplace nurseries	1	2	3	4	5
Recreations	1	2	3	4	5
Catering	1	2	3	4	5
Residential accommodation	1	2	3	4	5
Community affairs	1	2	3	4	5
Employee special services	1	2	3	4	5