

IMPLEMENTASI L.E.A.R.N MODEL MARRIOTT DALAM PENANGANAN KELUHAN TAMU STUDI KASUS : FAIRFIELD BY MARRIOTT KUTA SUNSET ROAD

Siti Rahmah¹, Ni Putu Karnhura Weterani²

rahmah29siti@gmail.com¹, karnhura.weterani33@gmail.com²

Universitas Udayana

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan Model L.E.A.R.N (Mendengar, Empati, Meminta Maaf, Merespons, dan Memberi Informasi) dalam menangani keluhan tamu di hotel Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, yaitu melalui analisis dokumen internal hotel serta data rekam keluhan tamu. Analisis dilakukan menggunakan teori implementasi kebijakan oleh George C. Edward III yang mencakup empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Model L.E.A.R.N berjalan cukup efektif dan didukung oleh sistem komunikasi yang terpadu, karyawan yang memiliki kemampuan memadai, serta struktur organisasi yang teratur. Meski demikian, masih terdapat beberapa kendala, terutama pada masa okupansi tinggi dan dalam menangani keluhan yang berasal dari faktor eksternal. Secara keseluruhan, Model L.E.A.R.N berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan penanganan keluhan tamu, meskipun perlu dilakukan peningkatan dan penyesuaian lebih lanjut.

Kata Kunci: Model L.E.A.R.N, Penanganan Keluhan Tamu, Implementasi Kebijakan, Industri Perhotelan.

ABSTRACT

This study looks at how the LEARN Model (Listen, Empathy, Apologize, Respond, and Notify) is used to deal with guest complaints at Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road. The research used a qualitative descriptive method with a case study approach, looking at internal hotel documents and guest complaint records. The analysis was based on George C. Edward III's Policy Implementation Theory, which includes factors like communication, resources, attitude, and organizational structure. The findings show that the LEARN Model has been fairly effective, thanks to good communication systems, skilled staff, and a clear organizational setup. But there are still some issues when the hotel is very busy or when complaints come from outside the hotel's control. Overall, the LEARN Model helps improve how guest complaints are handled, but there is still room for improvement.

Keywords: Learn Model, Guest Complaint Handling, Policy Implementation, Hospitality Industry.

PENDAHULUAN

Layanan publik adalah cara bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan dari pihak penyedia, baik itu dari pemerintah maupun sektor swasta (Suherman & Lintang, 2023). Dari sudut pandang administrasi publik, konsep layanan publik tidak hanya mencakup lembaga pemerintah, tetapi juga peran sektor swasta dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, seperti di bidang pariwisata dan perhotelan. Hotel yang memberikan layanan akomodasi memiliki peran penting dalam menyediakan pelayanan langsung kepada wisatawan, sehingga manajemen layanan bisa dilihat melalui pendekatan layanan publik. Karena itu, menangani keluhan tamu di hotel merupakan bagian dari praktik layanan publik yang memperhatikan kepuasan dan kebutuhan pengguna layanan. Pelayanan di industri perhotelan mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh staf terhadap tamu, mulai dari proses pemesanan, selama menginap, hingga saat tamu

meninggalkan hotel. Kualitas layanan memainkan peran penting dalam menciptakan pengalaman menginap yang baik serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas tamu (Aprillia et al., 2025). Menurut Suthanaya dan Budiasa (2021), kualitas layanan dibentuk dari perbandingan antara pelayanan yang diterima oleh tamu dengan harapan yang telah dinyatakan sebelumnya. Lupiyoadi (sebagaimana dikutip oleh Suthanaya & Budiasa, 2021) menjelaskan bahwa kualitas layanan bisa diukur melalui lima dimensi utama, yaitu tangibilitas, konsistensi, responsivitas, kepastian, dan empati. Menerapkan kualitas layanan yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan tamu, tetapi juga memperkuat reputasi dan daya saing hotel di industri perhotelan yang semakin kompetitif.

Bali, sebagai tempat wisata yang dikenal di dunia, menunjukkan peningkatan pengunjung setelah masa pandemi virus corona. Dari data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) pada tahun 2024, jumlah wisatawan yang datang ke Bali meningkat 58% dibandingkan tahun sebelumnya. Hotel bintang menjadi pilihan utama penginapan para wisatawan. Naiknya jumlah pengunjung membuat harapan terhadap kualitas dan kecepatan pelayanan hotel semakin tinggi. Namun, meningkatnya permintaan layanan ini juga memberikan tantangan, seperti berbagai keluhan tamu yang lebih beragam dan sulit ditangani. Menurut Pratama dan tim (2025), keluhan tamu tidak hanya menunjukkan ketidakpuasan, tetapi juga menjadi sarana bagi hotel untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas layanan mereka. Penelitian Dewi dan tim (2025) menemukan bahwa keluhan keluarga masih sering terjadi di hotel bintang di Bali, khususnya terkait keterlambatan layanan, komunikasi petugas yang kurang baik, serta tanggapan yang tidak cepat terhadap keluhan tamu. Hal ini menunjukkan pentingnya memiliki sistem penanganan keluhan yang cepat, profesional, dan penuh empati sebagai bagian dari layanan publik dalam industri perhotelan.

Marriott International menerapkan model LEARN (Mendengarkan, Menunjukkan Empati, Memberikan Permintaan Maaf, Menjawab, dan Memberi Informasi) dalam menangani keluhan tamu. Model ini mencakup mendengarkan keluhan secara aktif, menunjukkan sikap empati, memberikan permintaan maaf, menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat, serta memeriksa ulang masalah yang terjadi. Penerapan pendekatan ini sejalan dengan temuan Awaludini (2024) yang menunjukkan bahwa hotel-hotel internasional, termasuk Marriott dan Hyatt, telah mengimplementasikan proses pelayanan guest service dan front office secara terstruktur, khususnya dalam menangani keluhan tamu secara responsif, cepat, dan personal, sehingga berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan tamu secara keseluruhan. Penelitian Ariesa et.al., (2024) menunjukkan bahwa penerapan model LEARN meningkatkan kemampuan staf dalam berkomunikasi dan mempercepat pemecahan masalah, sehingga menghasilkan pengalaman tamu yang lebih baik. Meski demikian, dalam praktiknya, penerapan model LEARN sebagai standar dalam penanganan keluhan tidak selalu berjalan sempurna di tingkat operasional. Kesuksesan penerapan model ini bergantung pada komunikasi yang baik dari staf, kesiapan tenaga kerja, sikap petugas, serta kejelasan struktur kerja dan koordinasi antar departemen.

Di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, meskipun model LEARN sudah ditetapkan sebagai cara resmi untuk menangani keluhan tamu, masih ada beberapa masalah seperti respons awal yang terlambat, kurangnya pengecekan ulang dalam memperbaiki masalah, dan pemahaman yang tidak sama antar karyawan tentang cara menerapkan setiap tahap dari model LEARN. Hal ini menunjukkan bahwa masalah tidak hanya terletak pada adanya standar layanan, tetapi juga pada bagaimana standar tersebut diterapkan secara efektif dalam kegiatan sehari-hari. Keberhasilan suatu kebijakan atau standar layanan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada cara penerapannya. Edward III menyatakan bahwa keberhasilan penerapan kebijakan tergantung pada empat

faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, sikap, dan struktur birokrasi. Keempat faktor ini menentukan apakah kebijakan dapat berjalan lancar atau menghadapi hambatan saat dijalankan. Oleh karena itu, teori penerapan kebijakan Edward III digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini untuk menganalisis sejauh mana model LEARN diterapkan secara efektif dalam menangani keluhan tamu (Hidayat & Kemala, 2022).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratama et al. (2025) berjudul “Penerapan Model Pelatihan LEARN untuk Meningkatkan Pengelolaan Keluhan Tamu di Evolution Restaurant and Bar Four Points by Sheraton Bali Ungasan” utamanya fokus pada pelatihan karyawan dan unit layanan tertentu, seperti restoran hotel, dengan menekankan hasil akhir yaitu meningkatkan kepuasan tamu. Namun, penelitian tersebut tidak secara mendalam mengeksplorasi bagaimana model LEARN diterapkan di seluruh operasional hotel, terutama ketika menghadapi peningkatan jumlah tamu, keterbatasan sumber daya manusia, serta kebutuhan koordinasi antar departemen dalam menangani keluhan tamu. Selain itu, penelitian sebelumnya tidak menggunakan kerangka kerja Implementasi Kebijakan Edward III sebagai alat analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau hambatan dalam menerapkan model LEARN di tingkat operasional. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan model LEARN sebagai kebijakan operasional yang dianalisis menggunakan teori Implementasi Kebijakan Edward III dalam konteks hotel layanan pilihan. Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, sebagai bagian dari jaringan internasional Marriott, telah menerapkan model LEARN sebagai prosedur standar dalam menangani keluhan tamu. Selain itu, penelitian mengenai penerapan model LEARN masih lebih banyak fokus pada hotel mewah, sedangkan studi mengenai hotel layanan pilihan seperti Fairfield sangat terbatas. Perbedaan karakteristik operasional ini berpotensi memengaruhi efektivitas penerapan model. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk menganalisis penerapan model LEARN di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, tantangan yang dihadapi dari perspektif teori Implementasi Kebijakan Edward III, serta efektivitasnya dalam meningkatkan kualitas penanganan keluhan tamu sebagai bagian dari pelayanan publik di sektor perhotelan.

METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam penerapan model L.E.A.R.N sebagai standar dalam menangani keluhan tamu di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road dalam konteks operasional yang spesifik. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fenomena secara lengkap berdasarkan data yang sudah ada. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder, yang diperoleh dari dokumen internal hotel seperti catatan kasus tamu, laporan keluhan tamu, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lainnya. Data tersebut juga didukung oleh literatur akademik dan penelitian sebelumnya terkait penanganan keluhan tamu serta implementasi kebijakan. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan teori Implementasi Kebijakan oleh George C. Edward III sebagai kerangka analisis, yang mencakup variabel-variabel seperti komunikasi, sumber daya, sikap, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut digunakan untuk menganalisis faktor pendukung dan hambatan dalam menerapkan model L.E.A.R.N pada tingkat operasional hotel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam industri hotel, kualitas pelayanan merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas tamu. Ketika tamu merasa puas, mereka cenderung

kembali atau merekomendasikan hotel tersebut. Sebaliknya, jika pelayanan tidak sesuai harapan, hal ini bisa menyebabkan keluhan dari tamu, yang menunjukkan ketidakpuasan terhadap pelayanan, fasilitas, atau kenyamanan (Pandji Pratopo, 2021 sebagaimana dikutip oleh Lu'ailik, 2023). Keluhan tamu menunjukkan adanya kesenjangan dalam kualitas pelayanan, dan jika tidak dikelola dengan baik, dapat merusak citra hotel serta mengurangi loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, hotel perlu memiliki kebijakan operasional yang jelas dan konsisten dalam menangani keluhan tamu. Penelitian menunjukkan bahwa dimensi pelayanan seperti bukti fisik, keterandalan, responsif, ketenangan, dan empati memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan tamu (Malik Rismanto, 2024).

Sejalan dengan ini, jaringan hotel internasional seperti Marriott menerapkan standar global untuk menangani keluhan tamu berdasarkan prosedur operasional mereka melalui metode LEARN (Dengarkan, Empati, Minta Maaf, Tanggapi, dan Beritahu). Metode ini menekankan respon yang cepat, penuh empati, dan berorientasi pada solusi ketika berhadapan dengan masalah tamu. Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan penanganan keluhan di beberapa hotel belum mencapai tingkat optimal, yang dapat berdampak pada kepuasan dan loyalitas tamu. Manajer Operasional, Bapak Aries, menjelaskan bahwa Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road adalah hotel bintang empat yang terletak di area strategis di sepanjang Sunset Road, Kuta, Bali. Sebagai bagian dari jaringan Marriott International, hotel ini menerapkan standar layanan global dalam hal operasi, struktur organisasi, dan sistem penanganan keluhan tamu. Hotel ini memiliki lima lantai dengan total 225 kamar bergaya modern (Wawancara dilakukan pada 15 Desember 2025).

Dalam empat bulan terakhir, hotel mencatat 730 Guest Record Case, yang dikategorikan berdasarkan jenis keluhan. Data keluhan tamu selama periode September-Desember tahun 2025 dan tahun 2024 disajikan pada tabel dibawah:

Tabel 1. Data Guest Record Case 2025

Keterangan	Jumlah
Kebisingan	137
Hewan	94
Masalah Restaurant	32

Sumber: Data diolah peneliti, *Fairfield by Marriott Sunset Road* (2025)

Tabel 2. Data Guest Record Case 2024

Keterangan	Jumlah
Hewan	95
Kamar Belum Siap	80
Kebisingan	58

Sumber: Data diolah peneliti, *Fairfield by Marriott Sunset Road* (2024)

Data catatan pengunjung antara September hingga Desember 2025 menunjukkan perubahan dalam pola keluhan tamu jika dibandingkan dengan periode yang sama di 2024. Di tahun 2025, sumber utama keluhan adalah kebisingan, diikuti oleh masalah dengan hama dan restoran, menunjukkan bahwa suara berlebihan adalah masalah yang paling sering dipermasalahkan oleh para tamu selama periode ini. Namun, penyebaran keluhan pada tahun 2024 menunjukkan pola yang berbeda, di mana jenis-jenis keluhan tertentu yang umum pada tahun itu tidak memiliki angka yang sama seperti di tahun 2025. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa fokus pada masalah operasional berubah setiap tahun, yang mungkin berhubungan dengan keadaan operasional hotel, tingkat hunian, dan karakteristik tamu.

Jenis keluhan ini sering kali kompleks karena sebagian besar berasal dari faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen hotel. Namun, situasi-situasi ini bisa membuat tamu merasa kurang nyaman dan berdampak negatif pada penilaian Suara Tamu. Oleh karena itu, penanganan keluhan kebisingan memerlukan

penerapan Model LEARN secara maksimal, terutama dalam hal empati dan respons, untuk memastikan tamu merasa didengar, dihargai, dan mendapatkan solusi terbaik sesuai dengan otoritas hotel. Manajer operasional Fairfield by Marriot Kuta, bapak Aries Susanto menyatakan bahwa waktu rata-rata yang diperlukan untuk menyelesaikan keluhan sudah cukup baik, dengan keluhan layanan sederhana memakan waktu 18-25 menit, masalah teknis memakan waktu 35-45 menit, dan kasus negatif memakan waktu 1-2 jam. Angka-angka ini berada dalam standar layanan Marriott, yang bertujuan untuk menyelesaikan keluhan kecil dalam waktu kurang dari 30 menit (wawancara pada 20 Desember 2025).

Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, yang merupakan salah satu bagian dari jaringan global Marriott, menerapkan metode LEARN sebagai standar dalam mengatasi keluhan dari tamu, sebagaimana halnya yang dilakukan di properti Marriott lainnya. Metode LEARN (Dengarkan, Empati, Minta Maaf, Tanggapi, dan Beri Tahu) diadopsi sebagai panduan untuk seluruh staf dalam memberikan respons yang profesional, cepat, dan fokus pada kepuasan tamu saat menghadapi keluhan. Pemahaman setiap elemen dalam metode LEARN dalam penelitian ini merujuk pada konsep yang disampaikan oleh Pratama et al., (2025) sebagai acuan dalam menganalisis cara penanganan keluhan tamu di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road. Pratama et al., (2025) menguraikan bahwa metode LEARN terdiri dari lima langkah utama yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keluhan tamu ditangani dengan cara yang benar, cepat, dan penuh tanggung jawab.

1. Listen (Mendengarkan) berarti kemampuan karyawan untuk fokus sepenuhnya pada keluhan tamu tanpa mengganggunya. Dengan mendengarkan dengan teliti, karyawan bisa memahami masalah tamu secara benar dan menunjukkan bahwa pendapat serta perasaan tamu dihargai. Sikap ini mencakup kehati-hatian dalam memahami masalah, menunjukkan empati, menerima tanggung jawab, serta menjelaskan solusi yang bisa diterapkan agar masalah tamu teratasi dengan baik.
2. Empathy (Empati) dapat dilihat dari sikap ramah, sopan, dan perhatian terhadap tamu. Karyawan harus memberikan pelayanan yang baik, menyambut tamu dengan ramah, serta membantu kebutuhan tamu sejak awal berinteraksi. Adanya staf yang cepat tanggap dan peduli bisa mencegah timbulnya keluhan karena kebingungan atau ketidaknyamanan tamu.
3. Apologize (Permintaan Maaf) adalah cara untuk menunjukkan tanggung jawab atas ketidaknyamanan yang diderita tamu. Saat hotel memberikan permintaan maaf secara tulus, itu berarti mereka memahami kekhawatiran tamu dan bersedia bertanggung jawab atas masalah yang terjadi. Sikap ini penting untuk mendinginkan emosi tamu dan membangun kembali rasa percaya.
4. Respond (Bereaksi) diwujudkan melalui respons cepat dan tindakan nyata dalam menangani keluhan, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui saluran komunikasi lainnya. Karyawan dilatih untuk tidak menunda penanganan masalah, melainkan segera mengambil langkah perbaikan, seperti menyampaikan permohonan maaf, mempercepat pelayanan, serta memastikan permasalahan tidak terulang kembali.
5. Notify (Memberitahu) merupakan tahapan penyampaian informasi kepada tamu mengenai solusi yang telah diberikan serta langkah pencegahan yang akan dilakukan. Komunikasi dilakukan secara sopan, terbuka, dan jujur, sehingga tamu memahami penyebab permasalahan serta upaya perbaikan yang dilakukan oleh pihak hotel.

Namun, keberhasilan sebuah standar layanan tidak hanya bergantung pada adanya prosedur, tetapi juga pada cara prosedur tersebut diterapkan dalam aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu kerangka analisis yang mampu menguraikan bagaimana standar layanan tersebut dapat diterapkan dengan efisien di tingkat operasional

hotel. Dalam kajian ini, Model LEARN ditempatkan sebagai fokus kebijakan layanan, yakni standar operasional untuk menangani keluhan tamu di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road. Di sisi lain, Teori Implementasi Kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward III digunakan sebagai alat analisis untuk mengevaluasi efektivitas penggunaan Model LEARN dalam praktik operasional. Teori ini menegaskan bahwa suksesnya pelaksanaan kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel penting, yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut dipakai sebagai alat analisis untuk menemukan faktor pendukung serta tantangan dalam penerapan Model LEARN dalam penanganan keluhan tamu.

1. Komunikasi

Variabel pertama dalam Teori Pelaksanaan Kebijakan yang diajukan oleh George C. Edward III adalah komunikasi. Menurut Edward III, komunikasi adalah cara menyampaikan informasi agar pelaksana kebijakan tahu apa yang harus dilakukan. Dalam pelaksanaan kebijakan, komunikasi harus memiliki tiga hal penting, yaitu penyampaian yang tepat, informasi yang jelas, dan konsistensi. Jika instruksi disampaikan dengan kurang baik, tidak jelas, atau tidak konsisten, maka pelaksanaan kebijakan akan sulit dilakukan secara efektif (Widodo, 2010 dalam Geilorna et al., 2023).

Konsep ini sejalan dengan penerapan Model LEARN dari Marriott di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, di mana efektivitas dalam menangani keluhan tamu sangat tergantung pada kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi antara staf dan antar departemen. Jenis komunikasi yang digunakan dalam penerapan Model LEARN meliputi komunikasi formal yang sistematik dan terstruktur, serta komunikasi interpersonal di antara karyawan dan antara staf dengan tamu. Komunikasi formal berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan kebijakan dan prosedur operasional, sementara komunikasi interpersonal memainkan peran vital dalam menunjukkan empati, memberikan penjelasan, dan menawarkan solusi kepada tamu.



Gambar 1. Halaman Oracle Opera

Sumber: *Help Net Security, Easily exploitable flaw in Oracle Opera could spell trouble for hotel chains (2023)*

Dalam praktiknya, Fairfield menerapkan standar operasional Marriott melalui dua sistem utama, yaitu OPERA dan GXP (Guest Experience). OPERA digunakan untuk mencatat kebutuhan, permintaan, dan preferensi tamu secara langsung, sedangkan GXP (Guest Experience) menyimpan informasi terkait keluhan, tingkat kepuasan, kunjungan terakhir, dan kasus negatif yang muncul pasca-penanganan keluhan menggunakan metode LEARN. Adanya OPERA dan GXP (Guest Experience) memungkinkan komunikasi antar departemen yang lebih efisien dan teratur, sehingga mengurangi kemungkinan

kesalahpahaman. Selain itu, pencatatan keluhan dalam GXP (Guest Experience) menciptakan siklus umpan balik yang membantu staf dalam memahami riwayat permasalahan tamu dan memberikan layanan yang lebih personal pada kunjungan berikutnya. Praktik ini mencerminkan prinsip Edward III bahwa penyampaian informasi yang jelas, tepat, dan tidak saling bertentangan merupakan syarat utama untuk sukses dalam implementasi kebijakan.

Meskipun sistem komunikasi internal yang menggunakan OPERA dan GXP (Guest Experience) berjalan dengan baik, tantangan dalam komunikasi saat menerapkan Model LEARN masih tetap ada. Kendala dalam komunikasi sering kali muncul, terutama ketika pengelolaan keluhan melibatkan beberapa departemen atau terkait dengan faktor eksternal yang tidak ada dalam kontrol hotel. Dalam beberapa situasi, perbedaan pandangan antar departemen mengenai tingkat prioritas keluhan, jenis solusi yang diajukan, serta cara menyampaikan informasi kepada tamu bisa menyebabkan komunikasi yang tidak selaras. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun sarana untuk menyampaikan informasi telah ada, aspek kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam menyamakan pemahaman antar departemen.

Dalam praktik operasional, efektivitas komunikasi di Fairfield dapat dilihat dari penanganan tiga permasalahan utama, yaitu hama, kebisingan, dan masalah restoran. Ketiga permasalahan ini memerlukan koordinasi antar departemen, terutama antara Front Office (FO), Layanan Makanan dan Minuman (FBS), Housekeeping, Engineering, serta Lost Prevention (LP). Misalnya, keluhan terkait hama tidak hanya ditangani oleh housekeeping, tetapi juga memerlukan kolaborasi lebih lanjut dengan bagian Engineering dan vendor luar. Sementara itu, penanganan keluhan kebisingan melibatkan FO, LP, dan housekeeping untuk memastikan kenyamanan tamu tanpa menimbulkan masalah baru. Di sisi lain, masalah restoran memerlukan komunikasi yang cepat dan konsisten antara FBS dan FO agar solusi yang direkomendasikan kepada tamu tidak saling bertentangan. Seluruh proses pengelolaan keluhan ini dicatat secara langsung dalam GXP (Guest Experience) setelah tahap LEARN dilaksanakan, sehingga setiap departemen dapat memiliki pemahaman yang sama mengenai jenis permasalahan, tingkat urgensi, serta langkah-langkah penyelesaian yang diambil. Selain attensi pada komunikasi internal, tantangan dalam penerapan Model LEARN juga dipengaruhi oleh kondisi komunikasi eksternal antara staf hotel dengan tamu.

2. Sumber Daya

Variabel berikutnya dalam Teori Implementasi Kebijakan menurut Edwards (1980) adalah sumber daya. Sumber daya dianggap sebagai salah satu elemen paling penting dalam menentukan suksesnya pelaksanaan kebijakan publik. Elemen ini meliputi ketersediaan tenaga kerja, fasilitas dan perlengkapan, serta informasi dan wewenang yang dimiliki oleh pihak yang melaksanakan kebijakan. Tanpa adanya dukungan sumber daya yang cukup, kebijakan yang telah disusun dengan baik pun akan sulit untuk diimplementasikan secara optimal dan mencapai hasil yang diinginkan (Edwards, 1980; Subarsono, 2015 dalam Azhar & Namira, 2023).

Oleh karena itu, pelaksanaan Model LEARN di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road tidak hanya bergantung pada prosedur yang ada, tetapi juga memerlukan kecukupan serta kemampuan tenaga kerja yang terlibat. Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road menerapkan kebijakan rekrutmen dan pelatihan sesuai yang ditetapkan oleh Marriott International. Karyawan operasional, khususnya yang berada di bagian Front Office, Housekeeping, F&B Service, dan LP, mendapatkan pelatihan untuk menangani keluhan berdasarkan Model LEARN serta kemampuan dalam penggunaan sistem OPERA dan GXP. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan mampu merespons

keluhan dengan sikap profesional, penuh empati, dan konsisten. Dari sisi kualitas, hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di Fairfield telah memberikan kontribusi pada efektivitas penerapan Model LEARN.

Tabel 3. Jumlah Sumber daya manusia di Fairfield by Marriott

Departemen	Jumlah
Front Office	12
Food & Beverage Service	9
Food & Beverage Produk	11
Housekeeping	11
Lost Prevention	3
Engineering	9
Sales & Marketing	6
Finance	7
A & G	4
HR	2
Daily Worker	67
Training	70

Sumber: Data diolah peneliti, Fairfield by Marriott Sunset Road (2025)

Sumber daya manusia Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road berjumlah 211 orang, dengan rincian 74 staf, 70 trainee, dan 67 daily worker (dw). Pada jumlah departemen yang mengelola keluhan pelanggan sudah memiliki sistem pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi operasionalnya. Namun, saat menghadapi tingkat okupansi yang tinggi, terutama ketika hotel terisi di atas 90%, tantangan mengenai jumlah tenaga kerja muncul. Dalam situasi ini, peningkatan volume pekerjaan memaksa karyawan untuk menangani beberapa tugas secara bersamaan, yang bisa mempengaruhi kecepatan dan akurasi dalam merespons keluhan, terutama yang memerlukan kerjasama antar departemen. Keterbatasan ini dapat menghalangi penerapan Model LEARN hingga optimal. Di sisi lain, meskipun okupansi rendah, kompleksitas keluhan tidak otomatis berkurang. Keluhan yang muncul seringkali berkaitan dengan kenyamanan para tamu, seperti kebisingan dari luar, yang membutuhkan kemampuan komunikasi dan empati yang lebih dari staf. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas tenaga kerja ditentukan tidak hanya oleh jumlah karyawan, tetapi juga oleh kualitas respons dan kesiapan emosional dalam menangani jenis keluhan tertentu.

Secara keseluruhan, sumber daya manusia di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road telah mendukung pelaksanaan Model LEARN dari segi kualitas, namun masih menghadapi kendala pada sisi kuantitas ketika okupansi meningkat. Situasi ini sejalan dengan pendapat Edward III bahwa keterbatasan sumber daya bisa menjadi penghalang bagi pelaksanaan kebijakan meskipun sistem dan prosedur telah tersedia. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang adaptif melalui penyesuaian jumlah staf dan beban kerja sangat penting untuk menjaga efektivitas dalam menangani keluhan tamu.

3. Disposisi

Menurut Edwards (1980) disposition atau sikap pelaksana kebijakan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan. Disposisi mencakup sikap, komitmen, motivasi, serta tingkat penerimaan (acceptance) pelaksana terhadap kebijakan yang dijalankan. Apabila pelaksana memiliki sikap yang positif serta memahami tujuan dan substansi kebijakan, maka mereka akan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan berorientasi pada pencapaian hasil. Sebaliknya, jika pelaksana memiliki persepsi negatif, kurang komitmen, atau tidak memahami kebijakan yang

diimplementasikan, maka pelaksanaan kebijakan cenderung tidak berjalan secara optimal (Edwards, 1980; Subarsono, 2015 dalam Azhar & Namira, 2023). Salah satu hal yang memengaruhi seberapa berhasil suatu kebijakan diterapkan adalah sikap orang yang menerapkannya. Jika orang tersebut setuju dengan isi kebijakan, mereka akan melaksanakannya dengan semangat. Namun, jika pendapat mereka berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses penerapan akan mengalami banyak hambatan (Fauzan Ahmad, 2024).

Oleh karena itu, disposisi tidak hanya mencerminkan pandangan individu, tetapi juga terlihat dalam cara interaksi antara atasan dan bawahan serta dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dalam implementasi Model LEARN di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, disposisi para pelaksana dapat diamati melalui kepatuhan staf terhadap struktur hierarki dalam menangani keluhan dari para tamu. Staf di bagian depan, terutama di Front Office, bertanggung jawab untuk menerima dan mengatasi keluhan awal sesuai dengan batasan wewenang yang telah ditentukan dalam prosedur operasional. Jika suatu keluhan dianggap rumit atau melampaui kemampuan staf, maka masalah tersebut akan diserahkan kepada atasan langsung, seperti Duty Manager atau Kepala Departemen. Proses eskalasi ini mencerminkan penerimaan pelaksana terhadap pembagian tugas, otoritas, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Manajer operasional Fairfield by Marriot Kuta, bapak Aries Susanto menyatakan bahwa disposisi para pelaksana juga dapat dilihat dari kesiapan staf dalam melaksanakan arahan atasan di tengah situasi operasional yang berubah-ubah, seperti saat tingkat hunian sangat tinggi atau ketika menghadapi kasus negatif. Dalam situasi seperti ini, keputusan untuk menyelesaikan keluhan tidak diambil secara terpisah, tetapi mengikuti petunjuk pimpinan untuk memastikan solusi yang ditawarkan tetap sesuai dengan kebijakan hotel serta standar LEARN Model. Ketaatan terhadap instruksi pimpinan ini sangat vital untuk memastikan penanganan keluhan tetap konsisten dan menghindari variasi kebijakan di ranah operasional. Di samping itu, disposisi pelaksana juga diperkuat melalui kewajiban untuk melaporkan dan mendokumentasikan setiap keluhan tamu dalam sistem GXP (Guest Experience) (Hasil wawancara 20 Desember 2025). Proses pencatatan ini berfungsi sebagai bentuk akuntabilitas staf kepada atasan sekaligus menjadi alat pengawasan manajerial. Kesiapan staf untuk mendokumentasikan sesuai petunjuk pimpinan mencerminkan kedisiplinan serta komitmen dalam menerapkan kebijakan penanganan keluhan tamu. Praktik ini sejalan dengan pendapat Edward III yang menegaskan bahwa disposisi pelaksana yang baik, terutama dalam bentuk patuh terhadap arahan pimpinan serta struktur organisasi, dapat memperkuat keberhasilan dalam pelaksanaan kebijakan.

Secara umum, sikap pelaksana di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road telah membantu dalam implementasi Model LEARN. Ini terlihat dari kepatuhan tim terhadap struktur hierarkis, kemauan untuk mengikuti arahan pemimpin, dan konsistensi dalam proses pengajuan dan pelaporan keluhan. Dengan demikian, sikap pelaksana tidak menjadi kendala utama dalam penerapan Model LEARN, melainkan berperan sebagai faktor pendukung untuk memastikan efektivitas penanganan keluhan dari tamu.

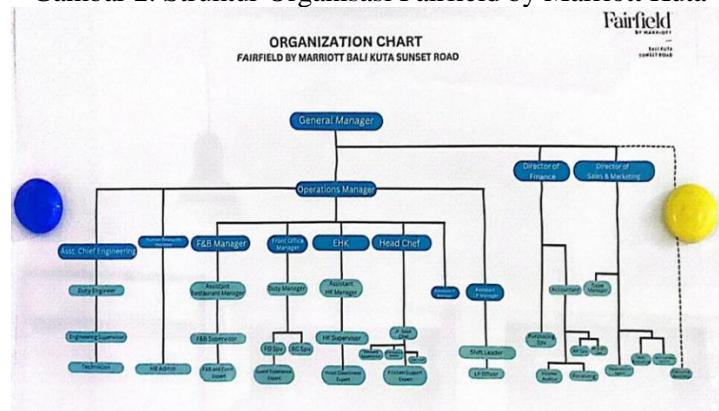
4. Struktur Birokrasi

Variabel yang berkaitan dengan struktur birokrasi dalam Teori Implementasi Kebijakan oleh Edwards (1980) merujuk pada unsur-unsur yang memainkan peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik. Struktur birokrasi terdiri dari pembagian tanggung jawab, prosedur kerja, dan fleksibilitas organisasi yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang terjadi di lapangan. Jika struktur birokrasi bersifat terlalu hierarkis atau kaku, hal ini dapat memperlambat proses keputusan, sehingga berdampak

negatif pada efektivitas pelaksanaan kebijakan (Edwards, 1980; Subarsono, 2015 dalam Azhar & Namira, 2023).

Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road memiliki struktur birokrasi yang cukup ramping dengan saluran pelaporan dan distribusi tugas yang terdefinisi dengan baik. Setiap departemen mempunyai peranan tertentu dalam menangani keluhan pelanggan sesuai dengan jenis masalah yang muncul, baik yang berhubungan dengan pelayanan, fasilitas, ataupun kenyamanan pengunjung. Penanganan keluhan diorganisir secara terpadu, mengikuti standar operasional prosedur (SOP) untuk penanganan keluhan berdasarkan LEARN Model yang telah diinisiasi oleh jaringan Marriott. Kejelasan dalam proses kerja dan tanggung jawab ini membantu meminimalkan kebingungan dalam menangani keluhan serta mempercepat pengambilan keputusan di level operasional.

Gambar 2. Struktur Organisasi Fairfield by Marriott Kuta



Sumber: Data diolah peneliti, Fairfield by Marriott Sunset Road (2025)

Dalam sistem organisasi Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, setiap divisi memiliki fungsi dan tanggung jawab yang saling terkait untuk mendukung kegiatan hotel dan menangani keluhan tamu. Front Office (FO) berfungsi sebagai lini pertama yang menyambut tamu, mengurus proses check-in dan check-out, serta menjadi pusat awal dalam menerima dan mengkoordinasikan keluhan tamu. Housekeeping (HK) bertugas menjaga kebersihan kamar dan area publik, termasuk menangani masalah terkait kebersihan, kenyamanan kamar, dan serangan hama. Engineering (ENG) berfokus pada pemeliharaan fasilitas hotel dan menangani isu teknis seperti listrik, air, pendingin ruangan, dan peralatan di dalam kamar. Food & Beverage Service (FBS) bertanggung jawab untuk pelayanan di restoran serta minuman, termasuk mengatasi keluhan yang berkaitan dengan kualitas hidangan, layanan, dan operasional restoran. Loss Prevention (LP) memiliki tanggung jawab dalam menjaga keamanan dan ketertiban, serta menangani keluhan terkait kebisingan dan konflik antara tamu. Sales & Marketing mengatur penjualan kamar, kerjasama dengan mitra, serta pengelolaan reservasi grup dan acara. Finance mengurus pengelolaan keuangan hotel, termasuk pembayaran, pengembalian dana, dan pengawasan transaksi tamu. Operational Administration mendukung kelancaran kegiatan operasional dengan mengatur administrasi, pelaporan, dan koordinasi antar divisi. Information Technology (IT) memiliki tanggung jawab atas pemeliharaan sistem operasional hotel, termasuk OPERA dan GXP. Human Resources (HR) berperan dalam pengelolaan tenaga kerja, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, hingga pengawasan disiplin staf.

Secara keseluruhan, organisasi birokrasi di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road mendukung pelaksanaan LEARN Model untuk menangani keluhan dari tamu. Pembagian tugas yang jelas antara departemen, sistem pelaporan yang teratur, dan penerapan SOP yang konsisten memungkinkan setiap anggota tim mengerti fungsi dan batas

wewenangnya. Struktur yang cukup efisien juga mengurangi prosedur birokrasi yang berlebihan, sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat sesuai dengan tingkat urgensi masalah yang dihadapi. Hal ini sejalan dengan pendapat George C. Edward III yang menekankan bahwa struktur birokrasi yang jelas dan sederhana merupakan faktor kunci dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, struktur birokrasi berperan sebagai pendukung dalam penerapan LEARN Model di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road, bukan sebagai penghalang. faktor pendukung dalam menjaga konsistensi dan efektivitas penanganan keluhan tamu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, studi ini mengungkapkan bahwa penerapan Model LEARN sebagai pedoman dalam menangani keluhan pengunjung di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road telah dilaksanakan dengan cukup efektif serta sejalan dengan Teori Implementasi Kebijakan yang diciptakan oleh George C. Edward III. Keempat elemen implementasi, yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi, berinteraksi satu sama lain dalam mendukung keberhasilan dalam menangani keluhan tamu. Sistem komunikasi digital yang terintegrasi, keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas, sikap profesional dan penuh empati dari staf, serta struktur birokrasi yang jelas dan fleksibel memungkinkan pihak hotel untuk merespons keluhan tamu dengan cepat, konsisten, dan fokus pada kepuasan tamu. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya tantangan dalam operasi, terutama berkaitan dengan keterbatasan jumlah sumber daya manusia dan kesiapan fasilitas teknologi saat periode okupansi menghadapi tingkat yang tinggi. Situasi ini bisa berdampak pada kecepatan dan mutu respons terhadap keluhan yang memiliki tingkat keparahan tinggi. Oleh karena itu, peningkatan dalam manajemen sumber daya manusia, penguatan koordinasi antar departemen, serta optimalisasi evaluasi yang berlandaskan data dari Guest Voice menjadi langkah strategis yang harus dipikirkan untuk mempertahankan kualitas pelayanan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kita dapat menyimpulkan bahwa penerapan Model LEARN di Fairfield by Marriott Kuta Sunset Road telah berjalan dengan cukup baik, tetapi belum sepenuhnya mencapai potensi terbaik dalam kondisi tertentu, terutama saat okupansi berada di puncaknya. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pihak manajemen hotel dalam mengoptimalkan kebijakan menangani keluhan tamu, serta menjadi sumber referensi akademik untuk penelitian selanjutnya dalam bidang pelayanan dan manajemen hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Jurnal Edumaspul*, 6(1), 974-980.
- Aprilia, L. L. R., Pinandoyo, D. B., & Simanungkalit, E. T. C. (2025). Implementasi Kualitas Pelayanan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Reception di Hotel The Dharmawangsa Jakarta. *AMANAH: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 3(1), 68-77.
- Awaludini, N. (2024). Service Encounter Front Office at Yogyakarta Marriott Hotel. *Indonesian Journal of Social Technology*, 5(10), 4179–4189. <http://jist.publikasiindonesia.id/>
- Budiasa, I. K., & Suthanaya, I. P. B. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Puri Saron Hotel Seminyak Kuta. *Journal of Tourism and Interdisciplinary Studies*, 1(2), 73-81.
- Edwards, G. C. I. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Fauzan, A. (2024). Model Implementasi Kebijakan Publik. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 17929-17938.

- Hidayat, A., & Kemala, F. (2022). IMPLEMENTATION OF STATE PROPERTY MANAGEMENT POLICY AT THE SECRETARIAT GENERAL OF THE GENERAL ELECTION SUPERVISORY AGENCY REPUBLIC OF INDONESIA. *JILPR Journal Indonesia Law and Policy Review*, 3(2), 45-52.
- Huda, M. F., & Fidhayanti, D. (2021). Implementasi Penanganan Perkara Perdata Secara E-Litigasi Pada Pengadilan Negeri Bangil Tinjauan Teori Kebijakan Publik George C Edward III. *Journal of Islamic Business Law*, 5(3).
- Lintang, D., & Suherman, A. (2023). Standar Pelayanan Publik (Studi pada Pelayanan Administrasi Kepedudukan di Kecamatan Jatiuwung Kota Tangerang). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 13(1), 64-73.
- Niam, M. F., Rumahlewang, E., Umiyati, H., Dewi, N. P. S., Atiningsih, S., Haryati, T., ... & Wajdi, F. (2024). Metode penelitian kualitatif.
- Paniran, P., Noor, J., Soleh, S., & Wahyudi, M. (2024). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Satisfaction: Hospital Context. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 10(3), 813-813.
- Pratama, I. B. G. Y. W., & Andiani, N. D. (2025). Penerapan Pelatihan LEARN Model Untuk Meningkatkan Penanganan Keluhan Tamu di Evolution Restaurant and Bar Four Points by Sheraton Bali Ungasan. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 8(1), 75-85.
- Pratiwi, K. A., Suartina, I. W., Kusyana, D. N. B., & Dewi, I. A. M. S. (2020). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas pada Ratu Hotel (Ex. Queen Hotel) Denpasar dengan kepuasan pelanggan sebagai intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(1), 17-30.
- Putri, P., & Rahmilah, M. (2025). Analisis Pelaksanaan Kebijakan Kawasan Tanpa Rokok di Kabupaten Enrekang dalam Perspektif Model George C. Edward III. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2714-2719.
- RARES, J., & DENG, S. (2023). PENGARUH IMPLEMENTASI PROGRAM KREDIT USAHA RAKYAT TERHADAP PENGEMBANGAN USAHA MIKRO MASYARAKAT DI KECAMATAN TONDANO UTARA KABUPATEN MINAHASA. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 9(4), 649-659.
- Satwika, I. P., Anggreni, P., & Dewi, N. L. Y. T. (2023). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN FASILITAS SEBAGAI PENENTU KEPUASAN WISATAWAN VALKA BALI HOTEL. *Nusantara Hasana Journal*, 3(6), 1-9.
- Sinaga, P. R. T., Saragih, A. M., Simanungkalit, E., Jumjuma, J., & Nursiah, N. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan pada Hotel Grandhika Setiabudi Medan. *Journal of Management and Creative Business*, 2(4), 228-247.
- Susanti, Y. A., & Oktafia, R. (2020). Implementasi Pelayanan Prima Dalam Upaya Peningkatan Kepuasaan Customer Pada Hotel Walan Syariah Sidoarjo. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 5(2).