



Kinerja Petugas Kantor Depan dalam Memaksimalkan Guest Voice Pada Masa Pandemi Covid-19 di The Laguna A Luxury Collection Resort and Spa

Ni Nengah Trisna Prawiti¹, I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani^{2*}, I Gusti Ayu Niken Launingtya³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Politeknik Pariwisata Bali
Jalan Dharmawangsa, Kampil, Nusa Dua, Kabupaten Badung

*E-mail: wita.indrayani@ppb.ac.id

*Corresponding author

ABSTRACT

This research aims to understand receptionist performance to maximize intent to recommend and staff service in The Laguna, A Luxury Collection Resort and Spa. Performance assessment based on performance dimensions by Mangkunegara consists of quality, quantity, task execution, and responsibility. The data obtained by an in-depth interview with two informants with qualitative analysis techniques is presented descriptively. The result showed that receptionist performance based on the dimensions of quality, quantity, and task execution was not maximally implemented, whereas the dimension of responsibility was maximally implemented. In general, receptionist performance is not maximally implemented in order to maximize the intent to recommend and staff service in The Laguna, A Luxury Collection Resort and Spa. Suggestions for the Front Office Department to be aware of the result of the realization of intent to recommend and staff service through periodic evaluation to encourage receptionists to improve their performance.

Keywords:

performance, receptionist, guest voice, intent to recommend, staff service, pandemic

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja resepsionis dalam memaksimalkan intent to recommend dan staff service di The Laguna, A Luxury Collection Resort and Spa. Penilaian kinerja berdasarkan dimensi kinerja oleh Mangkunegara yang terdiri dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Data diperoleh dengan melaksanakan wawancara mendalam terhadap dua narasumber dengan teknik analisis kualitatif yang disajikan secara deskriptif. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kinerja resepsionis berdasarkan dimensi kualitas, kuantitas dan pelaksanaan tugas belum maksimal dilaksanakan, sedangkan dimensi tanggung jawab telah maksimal dilaksanakan. Jadi secara keseluruhan kinerja resepsionis belum optimal dilaksanakan dalam memaksimalkan *intent to recommend* dan *staff service* di The Laguna, A Luxury Collection Resort and Spa. Disarankan terhadap departemen kantor depan untuk selalu memperhatikan hasil realisasi intent to recommend dan staff

service melalui pengadaan evaluasi secara berkala sehingga memacu resepsionis untuk meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci:

kinerja, resepsionis, suara tamu, pelayanan, pandemi

1. PENDAHULUAN

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut manajemen hotel untuk memikirkan bagaimana cara hotel beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Terdapat banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan sebuah usaha pariwisata termasuk hotel dalam mencapai targetnya (Martin et al., 2017). Persaingan tersebut mendorong untuk semakin memberdayakan sumber daya manusia yang tersedia, Produk maupun fasilitas yang ditawarkan oleh kompetitor mungkin bervariasi, namun tak jarang memiliki kesamaan. Berbeda halnya dengan sumber daya manusia, keterampilan karyawan yang ditawarkan tidak dapat dengan mudah diaplikasikan oleh kompetitor. Sejalan dengan pendapat ahli lainnya yang menyatakan apabila menggunakan strategi bersaing melalui pemanfaatan sumber daya manusia maka akan berpengaruh pada keunggulan kompetitif (Tohardi, 2002). Terlebih lagi hotel merupakan salah satu bentuk usaha yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa terhadap tamu (Anwar, 2002). Oleh karena itu, sumber daya manusia yang tersedia perlu dioptimalkan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengoptimalan tersebut dapat diraih dengan menilai kinerja karyawan, sehingga menampilkan kontribusi nyata karyawan terhadap organisasi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang didasarkan atas kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009). Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa kinerja berkaitan terhadap hasil kerja berdasarkan kuantitas maupun kualitas dalam proses pelaksanaan. Melaksanakan penilaian kinerja dapat memberikan hasil *output* yang jelas terhadap organisasi. Tujuan melaksanakan penilaian kinerja untuk memberikan masukan kepada karyawan dan sebagai bentuk upaya peningkatan produktivitas (Robbins, 2006). Pengukuran kinerja selalu dikaitkan dengan keuntungan finansial, semakin besar keuntungan yang didapatkan maka dapat dikatakan karyawan telah memberikan kinerja terbaiknya (Cahyani et al., 2018). Pengukuran ini kurang menyediakan informasi terkait kompetensi suatu organisasi. Maka dari itu, pengukuran kinerja patutnya diukur sesuai dengan indikator yang mengukur bobot hasil kerja. Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas, bagaimana pelaksanaan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Penilaian kinerja menggunakan indikator tersebut akan mendeskripsikan hasil kerja yang jelas sehingga dapat dijadikan masukan serta upaya perbaikan dalam organisasi (Indrayani, 2017a; Setiawan & Fitrianto, 2021; Suryawan et al., 2020)

Secara umum dalam suatu hotel terdiri dari beberapa departemen yang memiliki tanggung jawab dalam suatu bidang tertentu. Meskipun bertanggung jawab atas tugas yang berbeda namun tetap saling berhubungan satu sama lain. Salah satu departemen yang berperan penting dalam operasional hotel adalah departemen kantor depan. Departemen kantor depan berperan penting dalam

koordinasi antar departemen serta cenderung sering berinteraksi dengan tamu. Hal tersebut tampak pada keterlibatan terhadap kegiatan tamu selama menginap. Keterlibatan tersebut perlu diimbangi dengan kinerja departemen kantor depan yang optimal. Terdapat indikasi belum maksimalnya kinerja petugas kantor depan di hotel The Laguna, A Luxury Collection Resort and Spa. Berdasarkan hasil wawancara daring yang dilakukan terhadap *Supervisor* hal ini disebabkan dimulai dari pengurangan petugas kantor depan yang semula berjumlah 25 orang hingga kini menyusut menjadi hanya 15 orang, merumahkan sebagian karyawan hingga mengurangi jumlah karyawan yang bekerja pada setiap *shift*. Hal tersebut dilakukan akibat dari dampak pandemi covid-19 demi upaya menekan biaya operasional hotel. Meskipun jumlah karyawan berkurang, tuntutan pekerjaan sama seperti sebelumnya sehingga kinerja yang dihasilkan harus setara. Waktu kerja yang semakin berkurang lantas tidak membuat petugas kantor depan memberikan pelayanan yang maksimal, ketika ada kesempatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Terdapat keluhan yang menunjukkan bahwa kinerja petugas kantor depan belum maksimal dilaksanakan.

Hotel sempat tidak beroperasi sementara dimulai pada bulan April 2020 hingga Juli 2020 lamanya. Penutupan hotel sementara dikarenakan situasi pandemi covid-19. Terhitung dalam kurun waktu satu tahun hotel beroperasi 8 bulan lamanya, sedangkan pandemi covid-19 bermula pada akhir bulan Maret 2020 sehingga pada awal tahun 2020 hotel beroperasi secara normal. Hal tersebut menunjukkan pada awal tahun petugas kantor depan bekerja dengan jumlah petugas yang lengkap, namun tetap saja keluhan terhadap pelayanan kantor depan masih terjadi pada bulan Januari 2020. Keluhan tamu dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Contoh Keluhan Tamu terhadap Proses Penerimaan Poin *Elite Member*
[Sumber: *Website* hotel]

Gambar 1 menunjukkan keluhan tamu tertuju pada proses penerimaan poin *elite member*. Hal tersebut merupakan bagian tanggung jawab dari petugas kantor depan ketika melakukan proses pencatatan data tamu ke sistem komputer setelah menyelesaikan proses *check in*, sehingga poin akan dengan segera didapatkan ketika tamu menginap. Keluhan ini disampaikan oleh tamu *elite member* yang belum mendapatkan haknya. Tamu *elite member* sepatutnya dilayani dengan baik demi menjaga nama baik hotel. Keluhan tersebut menunjukkan kinerja petugas kantor depan belum maksimal sebelum terjadi perubahan pandemi covid-19.

Beberapa bulan setelah menyebarnya pandemi pada tahun 2020, hotel mulai bangkit untuk menerima tamu dengan berbagai persiapan yang telah diadaptasikan sesuai situasi pandemi. Ketika hotel mulai kembali menyambut kedatangan tamu, diharapkan pelayanan yang diberikan sesuai dengan

ekspektasi tamu, tetapi kesempatan ini kembali tidak dimanfaatkan dengan baik oleh petugas kantor depan tetap saja terjadi keluhan terhadap pelayanan kantor depan. Padahal pendapatan ketika tamu menginap di hotel pada masa pandemi sangat berharga, begitu juga dengan peluang dalam menarik minat tamu menginap di hotel. Keluhan tamu dapat dilihat dengan jelas pada Gambar 2.



Gambar 2. Contoh Keluhan Tamu terhadap Proses *Check in*
[Sumber: TripAdvisor]

Gambar 2 menunjukkan keluhan tersebut tertuju pada proses *check in* yang berlangsung lama tanpa adanya kejelasan. Bila dibandingkan dengan situasi pada saat itu, sepatutnya resepsionis dapat menampilkan pelayanan tanpa terkendala waktu karena adanya penurunan tingkat hunian kamar. Namun pada kenyataannya, proses *check in* berjalan lama yang membuat tamu harus menunggu untuk menuju kamar.

Hasil penilaian tamu dalam menilai keseluruhan hotel dituangkan ke suatu program yaitu *guest voice*. *Guest voice* merupakan suatu program umpan balik tamu khusus untuk Marriott Property sehingga hotel memiliki kapabilitas yang kuat dalam mengidentifikasi penyebab keluhan tamu. yang artinya, *guest voice* hanya dimiliki oleh hotel yang bernaung di bawah Marriott International. Aspek yang dinilai berkaitan dengan sudut pandang penilaian tamu tentang hotel. Salah satunya yakni, *intend to recommend* mencakup tingkat intensitas tamu merekomendasikan hotel terhadap tamu lain, dengan kata lain tamu tersebut percaya bahwa hotel akan memberikan pengalaman yang sama ataupun lebih terhadap tamu lain apabila tamu lainnya tertarik untuk menginap. Aspek lainnya yaitu staf *service* mencakup penilaian tamu terhadap kinerja petugas kantor depan. Tentunya kedua aspek ini berkaitan dengan bagaimana kinerja karyawan dalam memuaskan tamu. *Guest voice* memiliki target yang harus dicapai, target tersebut sesuai dengan masing-masing aspek penilaian karena memiliki target yang harus dicapai. Hotel The Laguna, A Luxury Collection Resort and Spa memiliki petugas khusus dalam mengelola *guest voice*, yaitu *loyalty executive*. Target capaian *guest voice* khususnya pada aspek *intend to recommend* dan *staff service* di hotel The Laguna dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1: Target Capaian *Intend to Recommend* dan *Staff Service* di Tahun 2020

Bulan	Realisasi <i>Intend to recommend</i> (%)	Realisasi <i>Staff service</i> (%)
Januari	70,8	80,0
Februari	76,7	82,3
Maret	50,8	79,7

April	-	-
Mei	-	-
Juni	-	-
Juli	-	-
Agustus	80,0	89,5
September	76,5	80,5
Oktober	70,0	80,0
November	60,0	80,7
Desember	70,0	81,7

[Sumber: Hasil wawancara daring]

Tabel 1 menunjukkan realisasi *intend to recommend* dan *staff service* di setiap bulannya pada tahun 2020. Pada tahun 2020, situasi yang dihadapi tamu terbagi menjadi dua keadaan, sebelum dan sesudah terkena dampak pandemi. Nampak dengan jelas, bila dibandingkan pada awal tahun dengan akhir tahun, hasil realisasi pada akhir tahun lebih baik. Hasil realisasi tercatat menyentuh hingga angka 80 persen. Meskipun hasil realisasi *guest voice* pada akhir tahun lebih baik dibandingkan awal tahun, realisasi tersebut belum bisa dikatakan sebagai hasil yang memuaskan. Hal tersebut dikarenakan target aktual yang semestinya dicapai belum terlewati. Target yang harus dicapai adalah 79 persen untuk *intend to recommend* dan 82 persen untuk *staff service*. Pada tahun 2020 hotel belum sepenuhnya melampaui target aktual *intend to recommend* maupun *staff service*. Pada kurun waktu satu tahun hanya pada bulan Agustus hotel berhasil melampaui target yang ditetapkan baik untuk *intend to recommend* dan *staff service* serta pada bulan Februari berhasil melampaui hanya pada target *staff service*. Hasil ini dapat menunjukkan petugas kantor depan kurang maksimal dalam menampilkan performanya saat bekerja, hanya pada awal pandemi petugas kantor depan memberikan peforma yang baik, kemudian disusul bulan berikutnya kembali menunjukkan penurunan.

Penelitian ini didasarkan atas situasi yang dihadapi dimulai dari kinerja petugas kantor depan yang belum maksimal ditandai dengan adanya keluhan tamu baik sebelum adanya pandemi bahkan tetap terjadi setelah adanya pandemi, berikutnya adanya tuntutan bahwa kinerja petugas kantor depan harus menunjukkan hasil yang maksimal meskipun, terdapat pengurangan jumlah karyawan. Dimana tuntutan tersebut nampak pada target aktual yang seharusnya dicapai. Target *guest voice* khususnya *intend to recommend* dan *staff service* yang telah ditetapkan belum tercapai sepenuhnya oleh petugas kantor depan. Pastinya jika hal ini dibiarkan maka kinerja petugas kantor depan berpengaruh langsung pada keberlangsungan hotel ke depannya. Petugas kantor depan tidak bisa memberikan hasil kerja yang sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya sebagaimana mestinya, maka kinerja petugas kantor depan dalam memaksimalkan *guest voice terutama intend to recommend* dan *staff service* perlu untuk diteliti. Penelitian ini ditujukan untuk mengukur kinerja petugas kantor depan terutama resepsionis. Resepsionis berperan sebagai wakil manajemen hotel dalam menghadapi maupun menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tamu. Terlebih lagi resepsionis yang menjadi barisan terdepan dalam melayani tamu dilihat dari alur kedatangan tamu, oleh sebab itu resepsionis sepatutnya mampu memberikan kinerja yang maksimal dalam melayani tamu

(Hartono and Rahadi, 2021). Atas dasar latar belakang masalah tersebut peneliti tertarik untuk membahas lebih dalam mengenai masalah tersebut.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mengkaji masalah sosial dengan menganalisa kata demi kata sehingga hasil yang disusun sesuai fakta lapangan (Creswell, 2016). Pendekatan penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Creswell, 2016; Sugiyono, 2016). Pendekatan deskriptif digunakan untuk menjelaskan maupun menggambarkan fakta yang terjadi pada variabel yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara daring terhadap narasumber di departemen kantor depan. Sedangkan, data sekunder dalam penelitian ini adalah rekapitulasi target *intent to recommend* dan *staff service* yang didapat dari petugas HRD di The Laguna, A Luxury Collection Resort & Spa dan keluhan tamu yang didapat dari website hotel dan TripAdvisor. Data primer dan dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dan studi dokumentasi. Wawancara dilaksanakan dengan mengajukan pertanyaan terhadap *Front Office Manager* dan *Supervisor*. Data yang didapat melalui wawancara berupa kinerja resepsionis di masa pandemi. Pedoman wawancara dibangun berdasarkan dimensi kinerja (Indrayani, 2017b; Mangkunegara, 2009) dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2: Pedoman Wawancara

Dimensi Kinerja	Indikator	Butir Pertanyaan
Kualitas	Ketelitian	Bagaimana ketelitian karyawan terhadap pekerjaan yang dihasilkan?
	Hasil kerja	Bagaimana hasil kerja karyawan?
Kuantitas	Optimalisasi jam kerja	Bagaimana pengoptimalan waktu kerja karyawan?
	Tidak menunda pekerjaan	Bagaimana efektivitas kerja karyawan?
Pelaksana antugas	Inisiatif	Bagaimana inisiatif pelaksanaan tugas karyawan?
	Kesesuaian pelaksanaan	Bagaimana kesesuaian pelaksanaan tugas terhadap standaryang ditentukan?
Tanggung jawab	Bertanggungjawab	Bagaimana tanggung jawab karyawan ketika melaksanakan pekerjaan?

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Data

3.1.1 Karakteristik Narasumber

Wawancara dilaksanakan secara daring dengan teknik wawancara mendalam pada tanggal 14 Agustus 2021 dan 15 Agustus 2021 terhadap narasumber representatif sesuai objek penelitian. Guna memperkaya sudut pandang, maka penelitian ini dilakukan terhadap dua narasumber. Karakteristik narasumber dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3: Karakteristik Narasumber

Karakteristik	Narasumber 1	Narasumber 2
Jabatan	<i>Front Office Manager</i>	<i>Front Office Supervisor</i>
Usia	46 tahun	37 tahun
Lama bekerja	11 tahun	13 tahun
Pendidikan terakhir	Sarjana Ekonomi dan Diploma 3 Pariwisata	Diploma 3 Pariwisata

Tabel 3 menampilkan karakteristik narasumber dengan berbagai pertimbangan. Pertimbangan dalam memilih narasumber tersebut adalah dari segi jabatan, lama bekerja serta latar belakang pendidikan. Dari segi lama bekerja masing-masing narasumber telah mengabdikan untuk hotel lebih dari sepuluh tahun. Narasumber 1 memulai karir di The Laguna, A Luxury Collection Resort & Spa dari jabatan *Bellman*, *Resepsionis*, *Duty Manager*, *Villa Manager* hingga *Front Office Manager*, sedangkan narasumber 2 memulai karir dari jabatan *Bellman*, *resepsionis* hingga *Supervisor*. Atas dasar pertimbangan tersebut peneliti memilih narasumber sesuai dengan kapasitasnya sehingga mampu menilai kinerja resepsionis.

3.1.2 Guest Voice

Guest voice merupakan hasil ciptaan kemitraan Medallia untuk Marriott. *Guest voice* hanya bisa diakses oleh seorang *Front of the House Manager* dan *Supervisor*, sedangkan yang bertugas untuk mengolah adalah *Loyalty Executive* yang langsung bertanggung jawab di bawah *Front of the House Manager*. Tamu menerima *guest voice* setelah menyelesaikan proses *check out* melalui sumber pemesanan kamar yang didapatkan melalui email maupun pada akun biro perjalanan yang dipilih tamu untuk memesan kamar. Tamu diberikan kesempatan untuk memberikan tanggapan. Tanggapan tersebut dapat berupa angka maupun uraian komentar. Tamu dapat memberikan penilaian angka terhadap beberapa aspek menyangkut fisik bangunan hotel dan pelayanan. Penilaian ini diberikan dalam bentuk angka dari 1 hingga 10. Berikut uraian penjelasan aspek yang dinilai oleh tamu dalam bentuk angka meliputi:

- 1) *Intent to Recommend* adalah persentase nilai ulasan yang memuat tingkat keinginan tamu untuk kembali menginap dan dampaknya yaitu merekomendasikan hotel tersebut kepada orang lain. Aspek ini juga dapat mencerminkan kepercayaan tamu bahwa sebuah hotel akan memberikan pengalaman yang sama memuaskannya di masa inap mendatang.
- 2) *Staff Service* adalah persentase nilai ulasan yang memuat kinerja petugas operasional di departemen kantor depan. Tamu menilai kinerja petugas departemen kantor depan dari alur kedatangan tamu hingga keberangkatan tamu.
- 3) *Maintenance and Upkeep* adalah persentase nilai ulasan yang memuat tentang fungsi fasilitas umum maupun yang berada di kamar seperti elevator, benda elektronik di kamar tamu, peralatan olah raga di pusat kebugaran hotel dan sebagainya. Aspek ini ditujukan untuk menilai hasil kerja departemen *maintenance*.

- 4) *Room Cleanliness* adalah persentase nilai ulasan yang memuat tentang kebersihan dan kenyamanan yang ada di dalam kamar. Aspek ini ditujukan untuk menilai hasil kerja departemen *housekeeping*.
- 5) *F&B Quality of Food* adalah persentase nilai ulasan yang memuat kualitas makanan yang ada di restoran. Aspek ini ditujukan untuk menilai hasil kerja departemen *Food and Beverage*.
- 6) *Elite Appreciation* adalah persentase nilai ulasan yang diberikan oleh tamu elite atau *member Marriott* tentang segala kenyamanan serta pelayanan yang diberikan seluruh departemen operasional.

Minimum skor yang harus didapatkan hotel pada setiap aspek harus di atas nilai 7 namun jika memungkinkan mendapatkan nilai sempurna yaitu 10. Jika penilaian berada di bawah nilai 7 maka pelayanan yang diberikan dapat dinyatakan gagal. Hal tersebut merupakan aturan yang diberikan oleh Marriott International sebagai upaya menjaga standar pelayanan pada Marriott Property.

3.1.3 Hasil Wawancara

Ringkasan hasil wawancara terhadap dua orang narasumber dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4: Ringkasan Hasil Wawancara

No	Butir Pertanyaan	Jawaban Narasumber 1	Jawaban Narasumber 2
1.	Bagaimana ketelitian resepsionis terhadap pekerjaan yang dihasilkan?	Terkadang kurang teliti, terutama pada saat memberikan <i>benefit elite member</i> . Pemberian <i>benefit</i> tersebut tidak sesuai dengan tingkatan <i>member</i> yang semestinya.	Resepsionis kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut nampak pada harga yang ditawarkan ketika melakukan proses <i>upsell</i> . Tak jarang resepsionis menawarkan harga yang lebih dari maupun kurang dari harga yang sesungguhnya.
2.	Bagaimana hasil kerja resepsionis?	Hasil kerja resepsionis sesuai dengan standar yang ditetapkan meskipun belum tentu memuaskan seluruh tamu.	Hasil kerja dari resepsionis sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan.
3.	Bagaimana pengoptimalan waktu kerja dari resepsionis?	Belum bisa mengoptimalkan waktu yang tersedia akibat situasi pandemi. Namun hal tersebut diimbangi dengan pengadaan <i>internal audit</i> .	Pemanfaatan waktu kerja belum sepenuhnya bisa direalisasikan karena jumlah pekerjaan yang tersedia kurang dibandingkan dengan jam kerja.
4.	Bagaimana efektivitas kerja dari resepsionis?	Kurang efektif dengan alasan kurangnya petugas <i>butler</i> yang bertanggung jawab mengantar tamu khususnya tamu villa.	Kurang efektif karena terdapat rotasi pada petugas <i>housekeeping</i> sehingga mengakibatkan adanya kendala dalam penyiapan kamar.

5	Bagaimana inisiatif pelaksanaan tugas dari resepsionis?	Inisiatif resepsionis kurang dari yang diharapkan, karena masih saja menunggu perintah dari atasan untuk bergerak.	Tidak selalu inisiatif dalam melakukan pekerjaan tambahan karena inisiatif berkaitan dengan kesadaran diri demi kelancaran tugas.
6	Bagaimana kesesuaian pelaksanaan tugasterhadap standar yang ditentukan?	Pelaksanaan tugas resepsionis sudah sesuai dengan prosedur yang seharusnya.	Sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.
7	Bagaimana tanggungjawab resepsionis ketika melaksanakan pekerjaan?	Masing masing resepsionis telah bertanggung jawab dengan selalu melaksanakan <i>courtesy call</i> setelah proses <i>check in</i>	Seluruh resepsionis bertanggung jawab atas pekerjaannya dilihat dari inisial yang dituliskan pada setiap formulir pekerjaan.

3.2 Pembahasan

Ringkasan wawancara dikelompokkan berdasarkan dimensi kinerja dan dianalisis berdasarkan indikator kinerja sebagai berikut.

Pada dimensi kualitas diukur dengan dua indikator yaitu ketelitian dan hasil kerja. Pemenuhan terhadap dua dimensi tersebut berdampak kualitas pekerjaan (Selfanita dan Chair, 2021) Indikator pertama, ketelitian ditujukan untuk mengetahui akurasi dari hasil pekerjaan resepsionis, sedangkan hasil kerja ditujukan untuk mengetahui kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan di hotel.

Berikut hasil wawancara yang disajikan berdasarkan indikator. Indikator pertama adalah ketelitian. Narasumber 1 mengatakan bahwa “Terkadang kurang teliti, terutama pada saat memberikan *benefit elite member*. Pemberian benefit tersebut tidak sesuai dengan tingkatan member yang semestinya.” Dilanjutkan dengan jawaban narasumber 2 yaitu “Resepsionis kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaan. Terlihat pada harga yang ditawarkan ketika melakukan proses *upsell*. Tak jarang resepsionis menawarkan harga yang lebih maupun kurang dari harga yang sesungguhnya.” Berdasarkan jawaban narasumber dapat diketahui bahwa resepsionis belum menunjukkan akurasi. Kurangnya ketelitian saat melaksanakan *upsell* berdampak pada departemen akunting yang harus melakukan *rebate*, sedangkan pada pemberian *benefit* kepada tamu *elite member*, tamu berpeluang akan mengeluh dikarenakan belum mendapatkan hak yang seharusnya diterima. Keluhan tersebut dapat ditulis tamu pada *elite appreciation* yang terdapat di *guest voice* dan berpengaruh hasil realisasi.

Indikator kedua adalah hasil kerja. Mengenai hasil kerja narasumber 1 memberi tanggapan bahwa “Hasil kerja resepsionis sesuai dengan standar yang ditetapkan meskipun belum tentu memuaskan seluruh tamu.” Jawaban yang sama juga diutarakan narasumber 2 yaitu “Hasil kerja dari resepsionis sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan.” Berdasarkan jawaban tersebut maka hasil kerja resepsionis sudah sesuai dengan standar hotel, meskipun sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan namun hasil target capaian *staff*

service masih belum terlampaui. Hasil yang belum terlampaui tersebut menunjukkan bahwa tamu belum puas terhadap hasil kerja resepsionis. Berdasarkan analisis hasil wawancara, dapat diketahui bahwa hasil kerja resepsionis telah sesuai dengan standar hotel. Sedangkan pada indikator ketelitian belum terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa, kualitas hasil kerja resepsionis kurang maksimal. Hal tersebut dikarenakan, hanya satu indikator yang telah terpenuhi. Di mana dalam menyatakan dimensi telah maksimal dilaksanakan diperlukan gabungan antara kedua indikator

Dimensi kuantitas erat kaitannya dengan jumlah, dalam hal ini yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Jumlah pekerjaan tersebut diukur dengan dua indikator yaitu mengoptimalkan jam kerja dan tidak menunda pekerjaan (Fauziatunisa et al., 2018). *Indikator pertama ditujukan untuk mengetahui pemanfaatan waktu* disaat resepsionis bekerja, sedangkan tidak menunda pekerjaan ditujukan untuk mengetahui efektivitas kerja resepsionis. Berikut hasil wawancara yang disajikan berdasarkan indikator. Indikator pertama pada dimensi kuantitas adalah optimalisasi kerja. Tanggapan narasumber 1 adalah “Belum bisa mengoptimalkan waktu yang tersedia akibat situasi pandemi. Namun hal tersebut diimbangi dengan pengadaan internal audit.” Serupa dengan jawaban narasumber 2 yaitu “Pemanfaatan waktu kerja belum sepenuhnya bisa direalisasikan karena jumlah pekerjaan yang tersedia kurang dibandingkan dengan jam kerja.” Berdasarkan jawaban tersebut, maka pengoptimalan kerja belum bisa direalisasikan.

Indikator kedua adalah tidak menunda pekerjaan. Narasumber 1 menjelaskan bahwa “Kurang efektif dengan alasan kurangnya petugas *butler* yang bertanggung jawab mengantar tamu khususnya tamu villa.” Dilanjutkan dengan narasumber 2 yang menjelaskan bahwa “Kurang efektif karena terdapat rotasi karyawan di departemen *housekeeping* yang mengakibatkan adanya kendala dalam penyiapan kamar.” Dapat diketahui bahwa resepsionis kurang efektif dalam melaksanakan tugas. Kurangnya efektivitas kerja berpotensi menciptakan keluhan terhadap kinerja resepsionis, karena resepsionis yang bertanggung jawab terhadap kamar tamu. Terlebih lagi pada masa pandemi membuat okupansi menurun sehingga resepsionis dituntut mampu memberikan pelayanan dengan cepat. Berdasarkan analisis hasil wawancara, maka dapat diketahui bahwa pengoptimalan waktu kerja resepsionis kurang maksimal dilaksanakan. Begitu pula dengan indikator tidak menunda pekerjaan kurang maksimal dilaksanakan. Dapat disimpulkan bahwa dimensi kuantitas belum maksimal dilaksanakan. Hal tersebut dilihat dari kedua indikator belum terpenuhi.

Dimensi pelaksanaan tugas diukur dengan dua indikator yaitu inisiatif dan kesesuaian tugas. Pada indikator inisiatif menunjukkan kemampuan mengerjakan sesuatu tanpa adanya perintah. Sedangkan pada indikator kesesuaian tugas menunjukkan melaksanakan tugas sesuai dengan standar. Berikut hasil wawancara yang disajikan berdasarkan indikator. Indikator pertama pada dimensi pelaksanaan tugas adalah inisiatif. Pendapat narasumber 1 adalah “Inisiatif resepsionis kurang dari yang diharapkan, karena masih saja menunggu perintah dari atasan untuk bergerak.” Sedangkan narasumber 2 berpendapat “Tidak selalu inisiatif dalam melakukan pekerjaan tambahan karena inisiatif berkaitan dengan kesadaran diri demi kelancaran

tugas.” Berdasarkan kedua tanggapan tersebut nampak inisiatif resepsionis dalam melakukan pekerjaan kurang. Kurangnya inisiatif resepsionis dapat dikaitkan dengan motivasi khususnya motivasi intrinsik. Menurut Gomes (dalam Martono, 2003: 177) menyatakan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja. Konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Indrayani (2017) bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja. Maka dari itu, ada indikasi terhadap kurangnya motivasi intrinsik resepsionis dalam melaksanakan pekerjaan.

Indikator kedua adalah kesesuaian pekerjaan. Narasumber 1 memberikan tanggapan bahwa “Pelaksanaan tugas sudah sesuai dengan prosedur yang seharusnya.” Hal tersebut didukung dengan tanggapan narasumber 2 “Sudah sesuai dengan sebagaimana mestinya.” Dapat diketahui bahwa pelaksanaan tugas resepsionis sudah sesuai dengan prosedur pelayanan. Namun meskipun pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur pelayanan dilihat dari hasil realisasi dari segi *intent to recommend* maupun *staff service* belum mencapai target yang seharusnya. Berdasarkan analisis hasil wawancara, dapat diketahui bahwa pelaksanaan tugas telah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Sedangkan tingkat inisiatif resepsionis dalam melaksanakan pekerjaan belum sesuai harapan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, pelaksanaan tugas resepsionis kurang maksimal. Hal tersebut dikarenakan, hanya satu indikator yang telah terpenuhi. Di mana dalam menyatakan dimensi telah maksimal dilaksanakan diperlukan konsolidasi antara kedua indikator.

Berkaitan dengan tanggung jawab, Narasumber 1 menuturkan bahwa “Sudah semua resepsionis bertanggung jawab dengan selalu melaksanakan *courtesy call* setelah proses *check in*.” Narasumber 2 juga menuturkan hal serupa bahwa “Masing-masing resepsionis telah bertanggung jawab atas pekerjaannya dilihat dari inisial yang dituliskan pada setiap formulir pekerjaan.” Berdasarkan pernyataan tersebut, maka resepsionis selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dapat diketahui bahwa dimensi tanggung jawab sudah maksimal dilaksanakan.

Secara keseluruhan kinerja resepsionis berdasarkan dimensi kinerja belum maksimal dilaksanakan. Kinerja yang maksimal merupakan kinerja yang berdasarkan atas kombinasi antara kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang optimal terlaksana. Jika hanya sebagian dimensi optimal dilaksanakan, maka belum bisa dinyatakan sebagai kinerja yang maksimal. Kinerja yang kurang maksimal akan berpengaruh pada hasil *realisasi intent to recommend* dan *staff service*. Tamu mutlak menilai kinerja yang ditampilkan oleh resepsionis. *Intent to recommend* akan berpengaruh pada tingkat kepercayaan tamu terhadap pelayanan karyawan, karena pada dasarnya mempertaruhkan nama baik tamu yang bersangkutan terhadap standar penilaiannya. Pada aspek *staff service* berkaitan dengan penilaian tamu terhadap kinerja resepsionis sebagai staf operasional sehingga apabila kinerja yang ditampilkan kurang maksimal, maka hasil penilaian *staff service* juga akan kurang optimal direalisasikan.

4. KESIMPULAN

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, pembahasan, serta hasil penelitian disimpulkan bahwa secara umum kinerja resepsionis belum optimal dalam memaksimalkan *intent to recommend* dan *staff service* di The Laguna, A Luxury Collection Resort & Spa. Kurang maksimalnya kinerja ditandai dengan dari empat dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja hanya satu dimensi yang optimal dilaksanakan, sedangkan dimensi lainnya belum optimal dilaksanakan. Adapun kesimpulan berdasarkan dimensi kinerja diuraikan sebagai berikut. Kualitas kinerja resepsionis secara keseluruhan kurang maksimal. Meskipun hasil kerja telah sesuai dengan standar hotel, namun terkadang masih kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaan. Kuantitas kinerja resepsionis secara umum belum optimal ditandai dengan pengoptimalan waktu kerja yang menyisakan banyak waktu luang serta kurang efektif dalam melaksanakan pekerjaan. Pelaksanaan tugas resepsionis secara umum belum maksimal. Meskipun pelaksanaan tugas telah sesuai dengan prosedur yang berlaku, namun belum memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan. Tanggung jawab resepsionis telah maksimal dilaksanakan. Hal tersebut tampak pada selalu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, adapun saran atau rekomendasi yang dapat ditarik antara lain departemen kantor depan disarankan lebih memperhatikan hasil realisasi *intent to recommend* dan *staff service* melalui pelaksanaan evaluasi rutin terhadap hasil realisasi dengan tujuan mengingatkan selisih target yang belum tercapai. Hal tersebut memacu resepsionis untuk lebih meningkatkan kinerja. Departemen kantor depan juga disarankan selalu melaksanakan kegiatan terhadap resepsionis yang bertujuan mengingatkan kembali pengetahuan seputar hotel. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan melaksanakan diskusi mengenai *product knowledge* pada saat sebelum bekerja, sehingga saat melaksanakan tugas resepsionis dapat menjalankan tugas dengan benar. Manajemen hotel disarankan dapat mendorong motivasi intrinsik dari resepsionis dan mengubah sudut pandang bahwa bekerja merupakan aktualisasi diri untuk mengembangkan potensi di berbagai bidang. Bagi penelitian selanjutnya dalam membahas variabel kinerja dapat menambah variabel lain yang berpengaruh, sebab terdapat kemungkinan adanya pengaruh variabel lain terhadap kinerja resepsionis.

PERNYATAAN PENGHARGAAN

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya diberikan pada narasumber kunci, Front Office Manager dan Front Office Supervisor The Laguna, A Luxury Collection Resort & Spa yang berkontribusi sangat signifikan dalam penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, A. A. P. (2002). *Psikologi Pelayanan*. Alfabeta.
- ahyani, D. P. Y. M., Bagia, W., & Suci, N. M. (2018). Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aneka Lovina Singaraja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 8(2).

- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. Edisi Keempat (Cetakan Kesatu)*. Pustaka Pelajar.
- Fauziatunisa, H., Nuryanti, B. L., & Masharyono. (2018). Analisis Kemampuan Kerja, Coaching dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada Karyawan PT Sari Ater Hotel dan Resort Subang. *Journal of Business Management Education*, 3(3), 56–66.
- Hartono, A., & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16–21.
- Indrayani, I. G. A. P. W. (2017a). Evaluasi Kinerja Mahasiswa Sekolah Tinggi Pariwisata Bali dalam Melaksanakan Praktik Kerja Nyata. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 6(1), 1–12.
- Indrayani, I. G. A. P. W. (2017b). Pengaruh Program Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Bali: Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemeditasi. *Jurnal Kepariwisata*, 16(2), 42–56.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Martin, D., Adi, I. A. S. P., & Aryasih, P. A. (2017). Efektivitas Pemberian Alokasi Kamar pada Biro Perjalanan Wisata: Studi Kasus Hotel The Kuta Beach Heritage Bali. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 6(1), 44–53.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Selly Selfianita, & Ira Meirina Chair. (2021). Analisis Kualitas Dan Kuantitas Kerja Karyawan Receptionist Di Rocky Hotel Padang. *Jurnal Pariwisata Bunda*, 1(2), 33–38.
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. IKAPI.
- Suryawan, I. W. P., Suardhika, I. N., & Suarjana, I. W. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Peninsula Bay Resort Tanjung Benoa. *VALUES*, 1(3), 106–117.
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mondar Baru.