



## **Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Kantor Depan di The Royal Santrian Luxury Beach Villas Pada Masa Pandemi**

**Komang Dea Ariska Febriyanti<sup>1\*</sup>, Ni Ketut Sekarti<sup>2</sup>, I Made Sucipta Adnyana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Jurusan Hospitaliti, Politeknik Pariwisata Bali  
Jalan Dharmawangsa, Kampil, Nusa Dua, Kabupaten Badung

<sup>2</sup>e-mail: ketutsekartini@yahoo.com

\*Corresponding Author

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to find out how the strategy to improve the performance of front office employees during the pandemic. This research is motivated by a decrease in the performance of front office employees during the pandemic period in the 2020-2021 period by showing that front office employees are not enthusiastic about work, make mistakes in doing work. This research uses a qualitative descriptive method by describing existing phenomena that pay more attention to the characteristics, quality, and interrelationships between activities. Data collection techniques used in this study were interviews with informant concerned with strategies to improve performance, namely Front Office Manager, Human Resources Manager, and one of the Receptionists at The Royal Santrian Luxury Beach Villas, and documentation study. The results showed that the strategy in improving the performance of front office employees in four indicators, namely discrimination, rewards, training and development, and communication has not been fully implemented properly.*

### **Keywords:**

*strategy, performance, front office*

### **ABSTRAK**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor depan pada masa pandemi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penurunan kinerja karyawan kantor depan pada masa pandemi dalam periode tahun 2020 – 2021 dengan menunjukkan adanya bahwa karyawan kantor depan tidak semangat bekerja, kesalahan dalam mengerjakan pekerjaan, dan tidak sesuai gajinya yang didapatkan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan narasumber yang bersangkutan dengan strategi dalam meningkatkan kinerja yaitu Front Office Manager, Human Resources Manager, dan salah satu Receptionist di The Royal Santrian Luxury Beach Villas dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa*

strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor depan dalam empat indikator yaitu diskriminasi, penghargaan, pelatihan dan pengembangan, dan komunikasi belum sepenuhnya dilakukan dengan baik.

### Kata kunci:

strategi, kinerja, kantor depan

## PENDAHULUAN

The Royal Santrian Luxury Beach Villas merupakan salah satu hotel yang mengalami dampaknya dari pandemi COVID-19 ini dan diketahui bahwa telah terjadi penurunan tingkat hunian kamar yang drastis. Berikut data tingkat hunian kamar The Royal Santrian Luxury Beach Villas pada periode tahun 2020 sampai 2021.

Tabel 1. Tingkat Hunian Kamar  
Periode 2020 sampai 2021

No	Bulan	Kamar Tersedia		Kamar Terjual		Tingkat Hunian (%)	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
1.	Januari	620	620	515	101	83,6	16,29
2.	Februari	580	560	386	67	66,55	11,96
3.	Maret	620	620	194	98	31,29	15,81
4.	April	600	600	0	53	0,00	8,83
5.	Mei	620	620	4	65	0,65	10,48
6.	Juni	600	600	13	185	2,17	30,83
7.	Juli	620	620	37	96	5,97	15,48
8.	Agustus	620	620	39	20	6,29	3,23
9.	September	600	600	52	238	8,67	39,67
10.	Oktober	620	620	147	285	23,71	45,97
11.	November	600	600	72	255	12,00	42,50
12.	Desember	620	620	233	363	37,58	58,55
Rata-rata		61,00	60,83	14,10	15,22	23,21	24,97

[Sumber: Departemen *Human Resources* (data diolah)]

Pada Tabel 1. dapat dilihat bahwa terjadi penurunan tingkat hunian kamar mulai pada bulan April tahun 2020. Kemudian pada bulan Desember tahun 2020 mengalami cukup peningkatan namun setelah itu di tahun 2021 kembali mengalami penurunan. Penurunan tingkat hunian kamar ini mengakibatkan menurunnya pendapatan sehingga salah satu upaya manajemen The Royal Santrian Luxury Beach Villas untuk mengurangi pengeluaran biaya operasional adalah mengurangi jumlah karyawan salah satunya karyawan di departemen kantor depan.

Pengurangan karyawan merupakan salah satu faktor penurunan kinerja karyawan terjadi, karena karyawan kantor depan bekerja secara merangkap dan dipercaya dapat memberikan pelayanan terbaik kepada tamu dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada meskipun adanya pemesanan kamar yang tinggi sewaktu-waktu..

Karyawan kantor depan telah mencapai *Key Performance Indicators (KPI)* dalam hal kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian karyawan dalam melayani tamu, serta keefektifan alat penunjang pekerjaan dalam melayani tamu. Seperti pernyataan yang diberikan oleh *Front Office Manager* bahwa karyawan kantor depan telah melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu seperti dengan menyelesaikan proses *check-in* maupun walk-in dan *check-out* diberikannya waktu yaitu 10 sampai 15 menit. Pernyataan salah satu karyawan kantor depan pada bagian *Receptionist* yang merupakan senior di kantor depan menyatakan bahwa rekan kerja karyawan kantor depan lainnya dianggap telah mandiri dalam mengerjakan pekerjaan masing-masing dengan tidak bergantung dengan yang lain dan telah melaksanakan semua pekerjaannya sebelum waktu *shift* selesai.

Namun disisi lain sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh *Front Office Manager* dikatakan bahwa pada masa pandemi telah terjadi penurunan kualitas kinerja karyawan kantor depan dengan menandakan tidak semangat dan tidak fokus dalam bekerja sehingga menimbulkan penurunan kemampuan karyawan kantor depan seperti karyawan kantor depan sering kali lupa untuk meminta kartu tanda pengenal tamu pada saat proses *check-in* dan tidak melakukan proses pembayaran pada saat tamu proses *check-in*. Selain itu, adanya kesalahan pembuatan laporan yang dilakukan sehingga menimbulkan ketidakberhasilannya pekerjaan yang dilakukan.

Maka dari permasalahan tersebut, peningkatan kinerja karyawan diperlukan untuk dapat memaksimalkan tujuan perusahaan yaitu salah satu nya untuk terus bisa memberikan pelayanan terbaik kepada tamu. Strategi yang kurang dilakukan oleh *Front Office Manager* maupun *Human Resources Manager* yaitu strategi diskriminasi yang tidak melakukan evaluasi kinerja karyawan dengan waktu yang ideal dan tidak memberikan penghargaan atau kompensasi atas kerja keras yang dilakukan karyawan selama bekerja.

Dari beberapa uraian penjelasan yang penulis telah uraikan di atas bahwa kinerja sumber daya manusia sangat penting bagi kelancaran tujuan suatu perusahaan dan organisasi. Hal ini dapat terjadi diduga karena strategi peningkatan kinerja pada indikator diskriminasi dan penghargaan kurang dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukannya penelitian mengenai strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor depan di The Royal Santrian Luxury Beach Villas pada masa pandemi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dimana menurut Sukmadinata (2011) deskriptif kualitatif adalah dengan mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena, baik bersifat alamiah maupun rekayasa berdasarkan fakta yang ada di lapangan. Penelitian ini diperoleh dari teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang sebenarnya dan berkaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu dengan wawancara dengan menggunakan wawancara semi terstruktur bentuk wawancara yang mula-mula menanyakan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam untuk mengorek keterangan lebih lanjut (Arikunto, 2010) dan dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dari catatan peristiwa yang sudah berlalu (seperti: ketepatan waktu *receptionist* dalam

menangani check in- check out, kemandirian nya menangani tamu) yang sesuai dengan masalah yang dihadapi (Sugiyono, 2010). Penelitian ini akan mengacu kepada indikator strategi dalam meningkatkan kinerja oleh Stoner dalam Sutrisno (2010) yaitu diskriminasi, penghargaan, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi dalam masa pandemic ini. Hal ini diperoleh dari *Front Office Manager*, *Human Resources Manager*, serta *Receptionist* di The Royal Santrian Luxury Beach Villas dengan jenis sumber data yang dipergunakan adalah data primer yaitu sumber data yang langsung diperoleh dari sumber aslinya dan data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi dalam meningkatkan kinerja pada karyawan kantor depan yang dimana telah terjadi penurunan kinerja karyawan yang mengakibatkan kualitas karyawan menurun serta gaji karyawan yang tidak dapat dipenuhi seluruhnya. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan *Front Office Manager* dan *Human Resources Manager* untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan kinerja yang dilakukan kepada karyawan kantor depan dengan mengacu pada indikator diskriminasi, penghargaan, pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi.

Tabel 2. Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Kantor Depan  
The Royal Santrian Luxury Beach Villas

Strategi Peningkatan Kinerja	Pernyataan
1. Diskriminasi	Membuat laporan evaluasi kinerja karyawan kantor depan kepada departemen <i>human resources</i> setiap akhir masa kontrak karyawan.
2. Penghargaan	Memberikan rasa empati, pujian, dan menghargai sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras yang telah dilakukan karyawan.
3. Pelatihan dan Pengembangan	<i>Front Office Manager</i> melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan sesuai dengan kebutuhan dan menyesuaikan dengan keadaan saat ini.
4. Komunikasi	Mengkomunikasikan penyebab penurunan kinerja dan pemberian peringatan.

[Sumber: Hasil Wawancara dengan *Front Office Manager* dan *Human Resources Manager* The Royal Santrian Luxury Beach Villas]

### Pembahasan

Dari data yang telah didapatkan mengenai strategi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor depan dapat diuraikan dan dianalisis sebagai berikut :

#### 1. Diskriminasi

Seorang pemimpin harus mampu membedakan secara objektif kepada mereka yang telah mencapai tujuan organisasi dengan mereka yang tidak mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang kurang berprestasi sehingga adanya keputusan adil yang diambil misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya. Pada villa resort The Royal Santrian Luxury Beach Villas untuk dapat membedakan atau memilah karyawan mana yang dapat berpengaruh atas tujuan organisasi dengan yang tidak maka tindakan yang diambil ialah dengan melakukan evaluasi.

*Front Office Manager* menyatakan bahwa diwajibkan untuk melaporkan hasil kinerja karyawannya kepada *Human Resources Manager* laporan evaluasi hasil kinerja karyawan tersebut berisi mengenai absensi kehadiran karyawan serta hasil kinerja karyawan. Dari data hasil laporan evaluasi tersebut, maka tugas *Human Resources Manager* yaitu menilai dan memutuskan apakah kontrak kerja karyawan tersebut akan diperpanjang atau tidak. Hal tersebut wajib dilakukan oleh seorang *Front Office Manager* merupakan orang yang lebih tahu mengenai hasil kinerja karyawan kantor depan dan bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh karyawan kantor depan.

Maka, strategi diskriminasi ini belum terlaksana dengan baik dikarenakan hal tersebut dilakukan pada masa kontrak karyawan habis yaitu setiap satu tahun sekali sehingga kinerja karyawan selama masa kontrak di masa pandemi ini tidak terekam dengan baik. Laporan evaluasi kinerja karyawan ini juga dirasakan oleh karyawan kantor depan yang dimana strategi ini memang kurang dilaksanakan dengan baik dan rutin. Hal tersebut mengakibatkan karyawan kantor depan bekerja semena-mena dan tidak waspada pada hasil pekerjaan.

## **2. Penghargaan**

Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak. Penghargaan karyawan dapat diberikan berupa reward (penghargaan) yaitu terdapat finansial (gaji, tunjangan pensiun, dan insentif) dan non finansial (penghargaan interpersonal seperti pujian atau pemberian sertifikat, dan promosi) (Saputra, 2017). Pada masa pandemi ini, penghargaan dalam bentuk finansial maupun non-finansial kurang dilakukan dengan baik.

*Front Office Manager* dan *Human Resources Manager* mengatakan pernyataan yang sama bahwa penghargaan yang dapat diberikan kepada karyawan pada masa pandemi ini yaitu memberikan pujian serta rasa empati dan menghargai atas apresiasi kerja yang dilakukan karyawannya. Penghargaan dalam bentuk pengakuan tersebut dibentuk dengan acara *gathering* yaitu makan-makan bersama dan mendiskusikan hal-hal yang dikeluhkan karyawan sehingga dapat menjadikan bahan masukan bagi para atasan untuk lebih memperhatikan karyawan serta memberikan hiburan seperti lomba olahraga antar karyawan dan departemen maupun hiburan nyanyian dari karyawan maupun mengundang bintang tamu penyanyi.

Maka, strategi penghargaan untuk karyawan ini kurang dijalankan dengan maksimal oleh The Royal Santrian Luxury Beach Villas pada masa pandemi. Hal ini berbanding terbalik dengan keadaan nyatanya yang dimana dapat dilihat bahwa *Front Office Manager* sebagai atasan hanya dapat memberikan penghargaan berupa pujian yang dimana kurang dirasakan oleh karyawan. Namun pengakuan yang diberikan oleh *Receptionist* yang dimana pemberian penghargaan tersebut dirasa kurang maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **3. Pelatihan dan Pengembangan**

Program pelatihan dan pengembangan karyawan ini dilakukan sebagai salah satu bentuk strategi peningkatan kinerja yang dimana memberikan ilmu baru mengenai pekerjaan yang dilakukan dan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan ilmu yang diberikan. The Royal Santrian Luxury Beach Villas telah melakukan pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan bidangnya masing-masing namun itu akan tergantung kepada kebutuhan yang dibutuhkan oleh departemen tersebut. Pelatihan dan pengembangan ini dilakukan agar kemampuan serta informasi karyawan tersebut bertambah sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu.

*Human Resources Manager* membebaskan program pelatihan yang akan dilakukan oleh departemen head tersebut jika memang dibutuhkan. Program pelatihan yang saat ini dilakukan ialah sesuai dengan masa pandemi yaitu dengan melakukan pelatihan penggunaan *QRIS*, tata cara mencuci tangan sesuai dengan aturan pemerintah dan *WHO* serta pengembangan yang masih dilakukan yaitu pengembangan evakuasi bencana darurat bagi seluruh karyawan di The Royal Santrian Luxury Beach Villas yang dijadwalkan oleh *Human Resources Manager*. Pelatihan ulang juga tidak jarang dilakukan oleh *Front Office Manager* seperti pelatihan pembuatan laporan audit serta pelaporan kasir dengan baik, hal tersebut dilakukan jika adanya kesulitan atau kesalahan yang dikerjakan oleh karyawan kantor depan.

Maka, strategi pelatihan dan pengembangan karyawan ini masih terlaksana dengan baik. *Front Office Manager* telah melaksanakan perannya sebagai atasan atau pemimpin yang dimana untuk dapat memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja bawahannya. *Receptionist* mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan ini sangat membantu untuk meningkatkan ilmu dan kemampuan seorang bawahan.

### **4. Komunikasi**

Para pemimpin bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Dengan tidak mengkomunikasikan apa yang salah kepada karyawan maka karyawan tersebut tidak akan mengetahui hal tersebut merupakan tindakan yang salah, begitu juga sebaliknya. Efektivitas organisasi terletak pada efektivitas komunikasi sehingga pemimpin harus mampu dalam berkomunikasi untuk menghasilkan pemberdayaan SDM yang baik, penyelesaian masalah, mendorong *team work*, membina hubungan baik, serta mendorong saling percaya.

*Front Office Manager* menyatakan bahwa strategi komunikasi ini selalu dilakukan pada saat briefing. Dengan melihat penurunan kinerja ini

terjadi, briefing menjadi waktu yang tepat bagi *Front Office Manager* untuk segera berkomunikasi kepada karyawan tersebut mengenai apa yang menyebabkan penurunan kinerja ini bisa terjadi.

Maka, strategi komunikasi yang dilakukan oleh *Front Office Manager* sudah terlaksana dengan baik. Strategi ini selalu dilakukan oleh *Front Office Manager* setiap *briefing* pergantian *shift*. *Front Office Manager* juga melakukan peringatan yang dimana menegur karyawan mengenai hal yang tidak seharusnya dilakukan. Dalam pengakuan *Receptionist*, *Front Office Manager* sudah melakukan strategi komunikasi ini dengan baik dan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dikarenakan *Front Office Manager* selalu perhatian dengan selalu menyemangati dan memberikan motivasi setiap hari serta siap membantu bawahan jika mengalami kesulitan setiap hari nya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan sebagaimana telah dipaparkan dalam penelitian ini maka dapat ditarik simpulan bahwa strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor depan terdapat beberapa strategi yang sudah dilaksanakan dengan baik seperti indikator pelatihan dan pengembangan yang dimana masih tetap dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan selama masa pandemi secara rutin dan indikator komunikasi yang dimana *Front Office Manager* masih melaksanakan strategi ini dengan baik dengan terus mengkomunikasikan masalah yang terjadi sehingga dapat memberikan jalan keluar yang baik bagi bawahannya dan sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan.

## SARAN

Berdasarkan simpulan di atas maka dapat diberikan saran pada indikator strategi peningkatan kinerja karyawan yang belum terlaksana dengan baik seperti strategi diskriminasi yaitu perlu untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan secara berkala dengan waktu yang ideal yaitu tiga atau enam bulan sekali agar dapat terus memantau hasil kinerja karyawan selama pandemi. Pada indikator strategi penghargaan dapat memberikan sesuatu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan kantor depan di masa pandemi adalah dengan pemberian sertifikat penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I.B.A.P. (2020). Pariwisata Bali Rugi 138T Karena Corona. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200424184540-92-497101/pariwisata-bali-rugi-rp138-t-karena-corona>.
- Annisa, T. (2021). Cara Melakukan Evaluasi Kinerja yang Efektif di Perusahaan. Retrieved from <https://www.ekrut.com/media/evaluasi-kinerja>.
- Arikunto, S. (2010). Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Perkembangan Pariwisata Provinsi Bali Desember 2021. Retrieved from <https://bali.bps.go.id/pressrelease/2022/02/02/717641/perkembangan-pariwisata-provinsi-bali-desember-2021.html>.

- Megarani, S. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, Indonesia.
- Robbins (2016) dalam Bintoro dan Daryanto (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gava Media.
- Saputra, D, Nurlina, & Hasan. L. (2017). Pengaruh Reward (penghargaan) dan Punishment (sanksi) Terhadap Produktivitas kerja Karyawan PT.Kereta Api Indonesia (persero) Divisi regional II Sumatera Barat. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 8, Nomor 1.
- Sukmadinata, N.S. (2011). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, Indonesia: Kencana Prenada Media Group.