

## Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Reservasi di Hotel XYZ Nusa Dua, Bali

Fiorenza Ayunda Natalie Limantara, Ida Ayu Kalpikawati, Ni Kade Juli Rastitiati,  
I Gusti Ngurah Agung Suprastayasa\*  
Politeknik Pariwisata Bali

\*agung.suprastayasa@ppb.ac.id

### Informasi Artikel

Received: 10 September 2021

Accepted: 8 November 2022

Published: 25 November 2022

### Keywords:

Employee Performance,  
Strategic Formulation,  
Reservation

### Abstract

*This research aimed to analyze the factors that caused a performance decline on reservation employees back in 2021 and formulate appropriate strategies to improve reservation employee performance at Hotel XYZ. This study used a qualitative approach and research data obtained through interviews, observations, and documentation studies. The results showed that reservation employees at Hotel XYZ experienced a performance decline because of the following: 1). decreased work motivation, 2). awards that were not fully obtained as a form of appreciation from the organization and leader, and 3). the leadership role of the Director of Revenue and Reservation, who had not been effective because it was not by the nature and personality of the employees. Based on the research results, several things could be done to improve the performance of reservation employees. The organization is expected to provide employees with full basic salary and overtime wages and bring back family gatherings. Leaders are expected to give praise for employee achievements and boost employee confidence.*

### Kata Kunci:

Kinerja Karyawan, Perumusan  
Strategi, Reservasi

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan reservasi pada tahun 2021 dan merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ ke depannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ, disebabkan oleh motivasi kerja karyawan reservasi yang menurun, penghargaan yang belum sepenuhnya sebagai bentuk apresiasi perusahaan dan pemimpin terhadap kerja kerasnya, dan kepemimpinan Direktur Revenue and Reservation yang belum efektif karena kurang sesuai dengan sifat dan kepribadian karyawannya. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan reservasi adalah perusahaan diharapkan untuk memberikan gaji pokok yang seutuhnya dan upah lembur kepada karyawan, mengadakan kembali kegiatan kekeluargaan, serta pemimpin diharapkan untuk memberikan pujian atas pencapaian karyawan dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan.

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan berkembang sangat pesat di Bali. Hal ini didukung dengan data terbaru dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali pada tahun 2019 yaitu jumlah ketersediaan kamar hotel berbintang di Bali adalah 58.770 kamar. Angka tersebut menunjukkan tingginya persaingan industri hotel di Bali sehingga setiap hotel berusaha untuk memaksimalkan produk dan layanan mereka agar dapat menjadi hotel pilihan utama konsumen. Hotel sebagai usaha akomodasi yang menyediakan fasilitas penginapan dan dilengkapi dengan layanan penyediaan makanan, minuman, serta layanan jasa lainnya bagi orang-orang yang tinggal di suatu tempat untuk sementara waktu (Wilson, 2022). Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen, diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dalam kegiatan operasional hotel. SDM yang berkualitas ini sangat ditentukan oleh suatu manajemen SDM (MSDM)

MSDM merupakan proses untuk memilih, mengembangkan, memotivasi, dan mengevaluasi seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Marlina, 2015). Salah satu tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawannya. Supriatna & Sutisna (2016) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai capaian kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Adapun indikator pengukuran kinerja karyawan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, keakuratan pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Tanuwibowo & Setiawan, 2015). Kinerja karyawan yang diindikasikan dengan sejumlah indikator di atas ini juga berlaku dan diperlukan di hotel XYZ.

Hotel XYZ merupakan hotel bintang lima yang berlokasi di kawasan ITDC Lot N5, Nusa Dua, Bali. Layaknya struktur organisasi hotel pada umumnya, struktur organisasi di Hotel XYZ terbagi menjadi beberapa departemen dan seluruh departemen ini memiliki fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing serta memiliki pemimpin dan anggota tim yang berbeda. Dalam praktiknya (Hadyan et al, 2018) Hotel XYZ menyadari pentingnya peranan SDM dalam upaya mencapai tujuan perusahaan sehingga perlu dilakukan pengelolaan SDM yang optimal. Salah satunya dengan melakukan penilaian kinerja karyawannya secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu departemen di hotel XYZ yang memperoleh penilaian kinerja adalah departemen Reservasi. Departemen ini merupakan saluran utama masuknya seluruh reservasi dari tamu sebelum tamu masuk ke tahapan berikutnya dalam *guest cycle* di hotel. Karyawan reservasi dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu serta memaksimalkan penjualan kamar dalam rangka mendukung hotel memaksimalkan tingkat hunian kamar. Berdasarkan wawancara dengan Direktur *Revenue and Reservation*, karyawan reservasi memiliki kinerja yang cukup baik. Namun dalam kesehariannya, karyawan reservasi tidak luput dari berbagai kelalaian dalam bekerja seperti kesalahan dalam memasukan data tamu ke dalam sistem reservasi, mengabaikan pekerjaan untuk sementara waktu sehingga pekerjaan menumpuk di penghujung jam kerja, serta komplain dari tamu mengenai respon yang lambat dari karyawan reservasi dalam melayani tamu. Kinerja karyawan reservasi yang tidak optimal menyebabkan impresi yang

buruk kepada tamu. Impresi tamu yang kurang baik terhadap hotel dapat menyebabkan hotel kehilangan tamunya dikarenakan tamu akan memilih hotel yang dapat memberikan pelayanan terbaik bagi mereka. Pada tabel 1 dapat

dilihat beberapa ulasan kurang memuaskan dari tamu mengenai pelayanan karyawan reservasi Hotel XYZ yang ditemukan melalui beberapa situs *Online Travel Agent* dan media sosial *Instagram*:

Tabel 1. Ulasan Tamu mengenai Pelayanan Karyawan Reservasi Hotel XYZ

Nama Tamu	Isi Ulasan
Hann di <i>Tripadvisor</i> (Agustus 2021)	Layanan tim reservasi mengenai permintaan <i>reschedule</i> tanggal menginap membutuhkan waktu hingga 5 hari. Menurut tamu, pelayanan tim reservasi yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan hotel peringkat 1 di Bali.
Jo Beshara di <i>Instagram</i> (1 Oktober 2021)	Tamu meninggalkan komentar bahwa email tamu sejak 3 minggu lalu mengenai reservasinya belum juga dibalaskan.
J. S. Walker di <i>Instagram</i> (20 Oktober 2021)	Tamu meninggalkan komentar bahwa tamu telah mengirim 4 email mengenai reservasinya, namun belum juga dibalaskan. Pelayanan yang buruk.
Jessof Audi di <i>Instagram</i> (27 Oktober 2021)	Tamu meninggalkan komentar bahwa pesan tamu di <i>WhatsApp</i> tidak kunjung dibalas.
LW di <i>Tiket.com</i> (November 2021)	Tamu memberikan ulasan bahwa hotel tidak terawat, tim reservasi tidak membantu apapun, pelayanan yang buruk.
Louisa Veronica di <i>Google Review</i> (Desember 2021)	Tamu memberikan ulasan bahwa tamu tidak nyaman ketika menginap di tipe kamar <i>Prestige Suite</i> dan tim reservasi tidak banyak memberikan bantuan saat tamu menyampaikan keluhannya.

Sumber: *Google Review, Instagram, Tiket.com, Tripadvisor* (2021)

Penilaian kinerja karyawan di Hotel XYZ diukur menggunakan delapan indikator yaitu *open-mindedness, guest centric, self-confidence, communication, team player, proactivity, initiative*, serta *business awareness and improvement*. Adapun skala penilaian dibagi ke dalam empat penilaian yaitu buruk (*poor*), cukup baik (*good*), sangat baik (*excellent*), dan luar biasa (*outstanding*). Standar hasil penilaian yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sangat baik (*excellent*) dan luar biasa (*outstanding*) sebagai bentuk perwujudan dari visi perusahaan dan *value*

dalam bekerja di Hotel XYZ yaitu "*Passion for Excellence*".

Penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap tahun secara berkala dengan tujuan untuk mengetahui kualitas karyawan yang dipekerjakan telah sesuai dengan standar hotel atau tidak serta hasil penilaian akan dijadikan acuan untuk membuat strategi meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja hotel itu sendiri. Pada Tabel 1.2 dapat dilihat hasil penilaian kinerja secara keseluruhan karyawan reservasi di Hotel XYZ selama masa pandemi Covid-19 yang berlangsung sejak tahun 2020.

Tabel 2. Hasil Penilaian Keseluruhan Kinerja Karyawan Reservasi Hotel XYZ  
Pada Tahun 2020-2021

Year	Performance Review			
	Poor	Good	Excellent	Outstanding
2020			✓	
2021		✓		

Sumber: Data Departemen Talent and Culture di Hotel XYZ (2021)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa kinerja karyawan reservasi mengalami penurunan satu peringkat. Pada tahun 2020, karyawan reservasi berhasil memperoleh hasil penilaian kinerja keseluruhan dengan nilai sangat baik (*excellent*) sedangkan pada tahun 2021 penilaian kinerja karyawan reservasi menurun satu peringkat menjadi nilai cukup baik (*good*) yang berarti kinerja karyawan reservasi pada tahun 2021 berada di bawah standar penilaian yang ditetapkan perusahaan yaitu sangat baik (*excellent*) dan luar biasa (*outstanding*). Kinerja karyawan yang tidak optimal dapat menghambat produktivitas dan efektivitas perusahaan, bahkan dapat menyebabkan perusahaan mengalami kemunduran. Menurut Silaen, et al (2021), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan individu, faktor psikologis yang meliputi motivasi kerja dan persepsi individu, serta faktor organisasi yang meliputi sumber daya perusahaan, penghargaan, kepemimpinan, dan desain pekerjaan. Apabila ketiga faktor tersebut terpenuhi dengan baik, maka dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

Berdasarkan teori Gibson dalam Silaen, et al (2021) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Hotel XYZ berhasil mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dan telah memenuhi kewajiban perusahaan kepada karyawannya selama pandemi Covid-19. Namun, kinerja karyawan reservasi

justru mengalami penurunan pada tahun 2021 sedangkan permintaantamu untuk menginap di hotel mulai melonjak kembali sejak Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memutuskan untuk membuka kembali pariwisata di Bali sejak bulan Oktober 2021 sehingga karyawan reservasi harus meningkatkan kinerja mereka agar dapat optimal dalam melayani tamu dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan reservasi guna dapat kembali bekerja secara optimal seiring dengan kembali hidupnya kegiatan pariwisata di Bali.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian mengenai “Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Reservasi di Hotel XYZ ” dilakukan untuk menganalisis lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan reservasi mengalami penurunan pada tahun 2021. Hasil analisis digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang (Chamdi, 2022). Strategi dibentuk guna membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif serta menyiapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai masalah

yang mungkin muncul dalam upaya mencapai tujuan tersebut. Menurut Chamdi (2022), manajemen strategi merupakan serangkaian langkah untuk membantu perusahaan mengambil keputusan dan tindakan manajerial yang tepat guna meningkatkan kinerja perusahaan serta mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Setiap perusahaan pasti memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Karyawan sebagai pelaku utama dalam kegiatan perusahaan dituntut untuk memberikan usaha terbaiknya agar mereka mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan harapan dan target yang telah ditetapkan perusahaan (Herienda et al, 2022). Hal tersebut menjadikan kinerja karyawan sebagai salah satu hal yang menjadi perhatian perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya (Ratnaningtyas et al, 2022). Menurut Supriatna & Sutisna, (2016), kinerja karyawan adalah capaian kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Gibson dalam Silaen, et al (2021) mengelompokkan tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi

### **Faktor Individu**

Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan individu untuk memahami dan menyelesaikan suatu pekerjaan (Rangkuti, 2017). Kemampuan karyawan diukur melalui nilai IQ dan pendidikan karyawan serta keterampilan dapat dilihat melalui beragam keahlian yang dimiliki individu untuk menempati suatu jabatan (Rasyid, 2021). Perusahaan harus menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan tujuan

perusahaan dapat tercapai (Silaen et al., 2021).

### **Faktor Psikologis**

Faktor psikologis mencakup motivasi kerja dan persepsi individu dalam bekerja. Motivasi adalah sikap karyawan dalam menghadapi lingkungan kerjanya dan menyelesaikan suatu pekerjaan (Dewi & Dewi, 2015). Hasibuan (2014) mendefinisikan motivasi sebagai suatu hal penggerak yang dapat mendorong gairah karyawan agar bekerja secara efektif dan selaras guna mencapai tujuan individu maupun perusahaan. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti sifat, fisik, dan mental karyawan itu sendiri serta faktor eksternal seperti fasilitas kantor serta lingkungan kerja (Baiti et al, 2020). Apabila motivasi ini dapat terpenuhi, maka individu akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Individu dengan motivasi kerja yang tinggi biasanya akan bekerja dengan lebih giat dan maksimal (Pristiyanti, 2016).

Persepsi individu merupakan proses bagaimana individu memahami, menafsirkan, mengorganisasikan, serta memberikan suatu makna pada lingkungannya. Persepsi individu akan menentukan tindakan individu selanjutnya dalam bekerja. Persepsi yang positif akan mendorong individu untuk bekerja lebih baik dan sebaliknya dikarenakan persepsi akan mempengaruhi perilaku dan tindakan individu terhadap lingkungannya (Silaen et al., 2021).

### **Faktor Organisasi**

Faktor organisasi meliputi empat indikator yaitu sumber daya perusahaan, penghargaan, kepemimpinan, dan desain pekerjaan. Sumber daya perusahaan merupakan berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan untuk menunjang pekerjaan karyawannya. Fasilitas ini dapat berupa ruangan bekerja,

perlengkapan dan peralatan kantor, toilet, kantin, dan fasilitas lain yang diperlukan karyawan dalam bekerja. Fasilitas yang lengkap dan memadai akan membantu karyawan untuk bekerja secara efisien dan efektif (Silaen et al., 2021).

Selain sumber daya perusahaan, penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk terima kasih atas usaha karyawan selama bekerja. Penghargaan ini dapat berupa gaji, THR, BPJS, insentif, sertifikat ataupun piala, pujian, maupun bentuk hadiah lainnya. Penghargaan yang diberikan harus memberikan suatu nilai kepada karyawan agar karyawan terdorong untuk bekerja dengan optimal sehingga bisa mendapatkan penghargaan tersebut (Gibson dalam Silaen et al., 2021).

### **Kepemimpinan**

Pemimpin juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Hasibuan dalam (Dewi & Harjojo, 2019) mengemukakan kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku karyawannya agar produktif dan dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan akan efektif apabila pemimpin berhasil menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan potensi dan kepribadian anggotanya (Daswati, 2012). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya berorientasi untuk pencapaian pribadi dan perusahaan, melainkan juga pemimpin yang dapat mengajak anggotanya untuk mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan bersama (Suherman, 2019).

Pemimpin juga harus dapat membimbing serta melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab

yang adil dan sesuai antar anggotanya (Suherman, 2019). Desain pekerjaan yang jelas akan membantu karyawan untuk bekerja secara efisien dan efektif (Simamora dalam Silaen et al., 2021). Selain itu, pembagian tugas yang timpang tindih antar anggota dapat menyebabkan beban tersendiri bagi beberapa individu (Silaen et al., 2021).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Informan dalam penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu penentuan informan dipilih berdasarkan beberapa pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Pertimbangan ini berupa karakteristik informan yang sesuai dengan masalah dan tujuan dari penelitian. Informan kunci dalam penelitian ini adalah seorang Direktur *Revenue and Reservation* yang merupakan pimpinan dari karyawan reservasi sedangkan informan utama penelitian adalah empat orang karyawan reservasi di hotel XYZ.

Pengumpulan data melalui metode wawancara dilakukan secara langsung (tatap muka) dengan informan. Masing-masing informan diwawancarai satu kali dengan mengajukan pertanyaan sesuai dengan jenis informan. Untuk informan utama pertanyaan yang diajukan meliputi kemampuan dan ketrampilan individu, motivasi kerja, persepsi individu serta pertanyaan meliputi faktor organisasi. Sedangkan untuk informan kunci jenis pertanyaan yang diajukan meliputi kuantitas dan kualitas kerja serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari karyawan.

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis data kemudian dilakukan uji kredibilitas data

menggunakan teknik triangulasi sumber yaitu teknik untuk menguji kredibilitas data penelitian dengan cara membandingkan dan mengecek kembali data yang diperoleh dari sumber yang berbeda (Chamdi, 2022). Pada penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan untuk mengecek kredibilitas data dengan membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing informan dalam penelitian yaitu seorang Direktur *Revenue and Reservation* serta empat orang karyawan reservasi di Sofitel Bali Nusa Dua Beach Resort.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Karyawan

Data yang dipaparkan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara secara terstruktur dengan seorang informan kunci dan empat informan utama yang bekerja di Departemen *Revenue and Reservation* hotel XYZ. Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan dari pihak hotel, 3 dari 4 karyawan reservasi di Hotel XYZ memperoleh hasil penilaian cukup baik (*good*). Hal ini sesuai dengan pernyataan dari keempat informan yang menyatakan bahwa kinerjanya sudah cukup baik dan selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam bekerja sehari-harinya. Namun dalam pelaksanaannya, karyawan reservasi menyatakan bahwa mereka tidak luput dari membuat kesalahan dalam bekerja sehari-harinya.

Dalam wawancara, keempat informan juga menyatakan bahwa penurunan kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ disebabkan oleh kejenuhan dan kelelahan dalam bekerja, komplain tamu serta kebijakan dari pimpinan dan hotel merupakan beberapa penyebab karyawan reservasi merasakan kelelahan dalam bekerja, pemotongan karyawan tetap, lembur yang tidak dibayar, dan pemotongan gaji pokok.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan reservasi adalah sebagai berikut:

### Faktor Individu

Faktor individu merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ditinjau dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menempati suatu jabatan (Gibson dalam Silaen et al., 2021).

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh karyawan reservasi di Hotel XYZ memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja sebagai karyawan reservasi. Hal ini didukung dengan latar belakang pendidikan keempat karyawan reservasi yang merupakan lulusan perguruan tinggi jurusan perhotelan.

Selain itu, keempat karyawan reservasi juga memiliki pengalaman bekerja di hotel lain dan hingga saat ini mereka telah bekerja di Hotel XYZ selama 4-6 tahun sehingga karyawan reservasi memiliki pemahaman yang baik mengenai produk dan layanan hotel serta keterampilan yang diperlukan untuk bekerja di bagian reservasi hotel. Faktor individu ini tidak mempengaruhi penurunan kinerja karyawan reservasi.

### Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ditinjau dari motivasi kerja dan persepsi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan hal-hal yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat. Individu akan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila hal-hal yang mempengaruhi motivasi kerja mereka berhasil terpenuhi (Hasibuan, 2014).

Keempat karyawan reservasi memiliki kesamaan motivasi kerja yaitu mereka bekerja untuk mendapatkan penghasilan. Selama bekerja sebagai

karyawan reservasi di hotel XYZ mereka mendapatkan penghasilan yang diharapkan walaupun saat pandemi Covid-19 terdapat pemotongan gaji pokok dan nominal *service charge* yang diterima cukup kecil karena kondisi hotel yang sepi. Keempat karyawan reservasi juga sangat senang dan memiliki antusiasme yang cukup tinggi selama bekerja di bagian reservasi. Namun, kejenuhan dan kelelahan dalam bekerja mulai dirasakan ketika pandemi Covid-19 tidak kunjung berakhir karena mereka terus menerus dihadapkan dengan tamu yang komplain meminta reservasinya agar dibatalkan dan diberikan pengembalian dana (*refund*). Hal tersebut mendukung hasil penilaian kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ yang mengalami penurunan di tahun 2021 dikarenakan motivasi kerja karyawan juga menurun pada periode yang sama.

Persepsi individu terhadap lingkungan pekerjaannya akan mempengaruhi perilaku dan tindakan individu dalam bekerja. Menurut Gibson dalam Sialen, et al (2021), persepsi yang positif akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan sebaliknya.

Keempat karyawan reservasi memiliki persepsi yang positif terhadap lingkungan pekerjaannya di hotel XYZ. Keempat karyawan reservasi menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja mereka, baik itu hubungan dengan sesama karyawan reservasi maupun hubungan dengan karyawan di departemen lain. Dua karyawan reservasi bahkan menjalin hubungan pertemanan yang lebih personal dengan rekan kerjanya di luar kepentingan pekerjaan. Keempat karyawan reservasi juga tidak memiliki pengalaman buruk selama bekerja sehingga mereka merasa nyaman dan aman ketika bekerja di hotel XYZ.

### **Faktor Organisasi**

Faktor organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan ditinjau dari sumber daya perusahaan, penghargaan, kepemimpinan, dan desain pekerjaan. Sumber daya perusahaan adalah berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang pekerjaan karyawannya. Penyediaan fasilitas yang lengkap dan memadai dapat membantu karyawan untuk bekerja secara efisien dan efektif (Silaen et al., 2021).

Keempat karyawan reservasi menyatakan bahwa Hotel XYZ telah menyediakan seluruh perlengkapan dan peralatan kantor yang mereka perlukan untuk mendukung pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan di reservasi. Keempat karyawan reservasi juga merasa nyaman dengan ruangan kantor tempat mereka bekerja walaupun terdapat dua karyawan yang merasa kurang adanya privasi ketika bekerja karena letak antar meja karyawan reservasi yang sangat berdempetan, tidak seperti letak meja di ruangan kantor departemen lainnya.

Fasilitas yang dapat menurunkan kinerja karyawan reservasi adalah jaringan internet dan komputer yang terkadang mengalami gangguan teknis menyebabkan karyawan reservasi membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dikarenakan hampir seluruh pekerjaan di reservasi membutuhkan jaringan internet dan komputer. Selain itu, fasilitas AC yang pada awal tahun 2021 tidak dapat digunakan dalam rangka menekan biaya operasional hotel akibat adanya pandemi Covid-19 menyebabkan karyawan reservasi kurang fokus ketika bekerja karena suhu ruangan yang sangat panas. Namun, karyawan reservasi berpendapat bahwa gangguan teknis tersebut tidak memberikan dampak negatif yang besar terhadap penurunan kinerja mereka.

Penghargaan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan atas usaha karyawan selama bekerja. Menurut Gibson dalam Silaen, et al (2021), penghargaan yang diberikan harus



memiliki nilai yang sesuai dengan harapan karyawan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk material maupun non material.

Keempat karyawan reservasi menginginkan suatu penghargaan atas kerja kerasnya. Selama bekerja sebagai karyawan reservasi di hotel XYZ, mereka mendapatkan penghargaan dalam bentuk material yaitu gaji, THR, dan insentif. Namun, bentuk penghargaan non material seperti pujian dan kegiatan kekeluargaan (*staff party, family gathering, outing*) belum sepenuhnya mereka dapatkan. Dua karyawan reservasi menyatakan bahwa mereka tidak mendapatkan apresiasi ketika mereka harus bekerja lembur. Kurangnya penghargaan non material dan tidak adanya apresiasi atas jam lembur menyebabkan semangat kerja karyawan reservasi menurun karena karyawan merasa kerja kerasnya belum diapresiasi sepenuhnya oleh perusahaan. Hal tersebut tentunya berdampak terhadap kinerja karyawan yang menjadi kurang optimal.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam memimpin yang dapat mempengaruhi perilaku karyawannya ketika bekerja. Menurut Hasibuan dalam Dewi & Harjoyo (2019). Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan potensi dan kepribadian anggotanya.

Direktur *Revenue and Reservation* yang merupakan pemimpin bagi karyawan reservasi di Hotel XYZ, adalah seorang pemimpin yang sangat tegas dalam memimpin dan membuat keputusan. Keempat karyawan reservasi memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya. Walaupun pemimpin sangat tanggap dalam berkomunikasi dengan karyawannya,

terkadang cara pemimpin menyampaikan suatu informasi dirasa kurang jelas oleh karyawan reservasi sehingga terjadi perbedaan dalam interpretasi informasi. Dua karyawan reservasi juga merasa bahwa bahasa dan cara pemimpin memberikan teguran kepada karyawan dirasa kurang pas di hati sehingga membuat karyawan merasa kecil dan bersalah. Kedua hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan reservasi menjadi kurang optimal.

Desain pekerjaan merupakan penentuan dan pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Desain pekerjaan yang adil dan jelas akan membantu karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif (Simamora dalam Silaen et al., 2021).

Keempat karyawan reservasi di Hotel XYZ memahami dengan baik tugas dan tanggung jawabnya. Namun, jumlah pekerjaan yang banyak dan pembagian tugas yang diputuskan sendiri antar karyawan pada saat jam kerja terkadang menyebabkan beban kerja antar karyawan terkesan tidak sama rata. Walaupun pembagian tugas antar karyawan belum terbagi dengan jelas oleh pemimpin maupun perusahaan, karyawan reservasi tidak merasa adanya beban kerja yang tumpang tindih antar karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang di analisis menggunakan teori Gibson dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ adalah motivasi kerja yang menurun, penghargaan yang belum sepenuhnya diterima, dan kepemimpinan Direktur *Revenue and Reservation* yang belum efektif.

### **Strategi Kinerja Karyawan**

Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan reservasi adalah sebagai berikut:

### **Faktor Individu**

Karyawan reservasi telah memiliki kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk bekerja di bagian reservasi. Perusahaan dapat meningkatkan dan mempertahankan keahlian yang dimiliki dalam bekerja dengan memberikan pelatihan secara berkala bagi karyawan reservasi. Misalnya, karyawan reservasi diberikan modul pembelajaran untuk pelatihan dengan total sebanyak 10-30 jam setahun. Pelatihan karyawan tidak hanya dapat meningkatkan keahlian dalam bekerja secara teknis, melainkan juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan, menjalin komunikasi yang lebih baik, dan pengembangan diri secara pribadi.

### **Faktor Psikologis**

Hotel XYZ dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan reservasi dengan memberikan kembali hak karyawan untuk menerima gaji pokok seutuhnya dan memberikan kesempatan bagi karyawan di seluruh departemen untuk promosi jabatan dalam rangka mendukung jenjang karir karyawan. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti sifat, fisik, dan mental karyawan itu sendiri (Hasibuan, 2014).

Perusahaan dapat meminimalisir komplain tamu yang merupakan salah satu penyebab utama kelelahan bekerja karyawan reservasi dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan hotel seperti saat sebelum terdampak pandemi Covid-19. Kualitas produk dapat ditingkatkan dengan melakukan *quality check* secara berkala oleh tim *management quality* sedangkan kualitas layanan dapat ditingkatkan dengan menambah karyawan tetap yang kompeten di bidangnya. Adanya pengurangan karyawan pada saat merebaknya pandemi Covid-19 menyebabkan kualitas layanan hotel menurun dan kinerja karyawan di setiap

departemen tidak dapat optimal karena kekurangan tenaga kerja.

### **Faktor Organisasi**

Hotel XYZ telah menyediakan fasilitas yang lengkap dan cukup memadai untuk mendukung produktivitas bekerja karyawan reservasi. Namun, beberapa keluhan dari karyawan reservasi yang perlu diperhatikan oleh hotel adalah pentingnya melakukan pengecekan jaringan internet dan komputer secara berkala agar tidak sering mengalami gangguan teknis yang dapat menghambat produktivitas bekerja karyawan reservasi. Hal ini penting dilakukan karena sebagian besar pekerjaan di reservasi menggunakan komputer dan membutuhkan jaringan internet yang stabil. Selain itu, perusahaan juga harus menyediakan ruangan kantor yang nyaman bagi karyawan dengan memberikan fasilitas AC yang dapat digunakan setiap harinya serta memberi jarak dan sekat antar meja karyawan agar setiap karyawan memiliki ruang gerak dan privasi.

Pemberian penghargaan yang sesuai dengan harapan karyawan reservasi juga perlu dilakukan agar karyawan menerima apresiasi yang mereka butuhkan sehingga dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal (Gibson dalam Silaen et al., 2021). Beberapa bentuk penghargaan yang dapat diberikan antara lain dengan mengadakan kembali kegiatan kekeluargaan seperti *staff party*, *family gathering*, dan *outing* yang pada tahun 2021 dihilangkan karena adanya pandemi Covid-19. Kegiatan kekeluargaan ini merupakan sarana bagi karyawan antar departemen untuk berinteraksi dan menjalin relasi serta mengurangi rasa penat dan kejenuhan karyawan setelah setiap hari bekerja di dalam kantor. Perusahaan juga diharapkan melakukan pertimbangan

untuk memberikan upah lembur bagi karyawan yang bekerja lembur karena tuntutan pekerjaan. Memberikan upah lembur merupakan kewajiban perusahaan yang diatur dalam Pasal 78 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pemimpin juga harus membiasakan diri untuk memberikan pujian dan ungkapan terima kasih sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawannya agar dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja karyawan.

### **Kepemimpinan**

Pemimpin yang merupakan panutan dan acuan karyawan dalam bekerja harus dapat bertindak sesuai dengan kemampuan dan kepribadian karyawannya (Hasibuan dalam Dewi & Harjojo, 2019). Direktur *Revenue and Reservation* sebagai pemimpin harus membimbing dan memberi kepercayaan kepada karyawan agar mampu membuat keputusan sendiri dalam bekerja. Fleksibilitas dengan memberikan wewenang kepada karyawan untuk membuat keputusan tanpa instruksi terlebih dahulu dari pemimpin, terutama untuk masalah yang sifatnya genting dan harus segera diselesaikan dapat mendorong karyawan menyelesaikan suatu masalah dengan lebih cepat dan tanggap sehingga dapat meminimalisir komplain dari tamu.

Selain itu, pemimpin dalam memberikan teguran kepada karyawan diharapkan untuk menggunakan bahasa yang lebih halus agar tidak menyebabkan karyawan kehilangan rasa percaya diri dalam bekerja. Memberikan teguran dengan cara yang lebih positif akan diterima dengan pandangan yang positif juga oleh karyawan dan sebaliknya. Menerapkan bentuk komunikasi yang terbuka dan bersifat dua arah dapat membantu pemimpin dan karyawan mencapai tujuan bersama serta meningkatkan rasa kepercayaan kedua

pihak. Pemimpin diharapkan melakukan evaluasi dan mengajak karyawan untuk berdiskusi secara berkala mengenai kinerjanya agar karyawan mendapatkan kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka kedepannya.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Faktor psikologis, yang mana motivasi kerja karyawan reservasi mengalami penurunan yang disebabkan oleh pemotongan gaji pokok hingga 40%, rasa penat, serta kejenuhan yang timbul akibat banyaknya komplain dari tamu mengenai permintaan pembatalan dan pengembalian dana reservasi mereka serta kualitas produk dan layanan hotel yang menurun.

Faktor organisasi, yakni penghargaan yang belum sepenuhnya didapatkan oleh karyawan reservasi sebagai bentuk apresiasi perusahaan dan pemimpin terhadap kerja kerasnya seperti pekerjaan lembur yang tidak dibayar serta penghargaan non material seperti pujian dan kegiatan kekeluargaan (*staff party, family gathering, outing*).

Faktor organisasi lainnya adalah kepemimpinan Direktur *Revenue and Reservation* yang belum efektif karena kurang sesuai dengan sifat dan kepribadian karyawannya. Kurangnya tingkat kepercayaan pemimpin terhadap karyawan agar dapat membuat keputusannya sendiri serta tata bahasa dan cara pemimpin memberikan teguran yang kurang sesuai dengan kepribadian karyawannya menyebabkan penurunan tingkat kepercayaan diri karyawan reservasi dalam bekerja.

#### **Saran**

Strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan reservasi di Hotel XYZ adalah sebagai berikut: (1) Faktor individu, yaitu diharapkan Hotel XYZ mampu meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dengan

memberikan pelatihan dan pendidikan; (2) Faktor psikologis, yaitu diharapkan Hotel XYZ mampu meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan peningkatan upah lembur dan perbaikan fasilitas kerja; (3) Faktor organisasi, yaitu dengan mengoptimalkan sumber daya perusahaan, memberikan penghargaan, dan kepemimpinan yang efektif

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2019). Jumlah Kamar Pada Hotel Bintang di Bali Menurut Kabupaten/Kota dan Kelas Hotel 2000-2019. Diakses Pada 21 Januari 2022, dari <https://bali.bps.go.id>
- Baiti, K. N., Djumali., & Kustiyah. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada Pt. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika*, 4(1): 69-87.
- Chamdi. (2022). Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Titik Dua Kopi Now Kemuning, Semarang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- Daswati. (2012). Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Academica*, 4(1): 783-798.
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Pamulang.
- Dewi, P. E. P., & Dewi, I. G. A. M. (2015). Pengaruh Self-Efficacy dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan Happy Bali Tour & Travel Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(1): 15-25.
- Hadyan, I., Wulandari, S., & Aurachman, R. (2018). Perancangan Peningkatan Kualitas Layanan Hotel XYZ Menggunakan Metode Quality Function Deployment (QFD). *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 5(1): 37-45.
- Hasibuan, M. S. . (2014). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herianda, F., Ratnaningtyas, H., & Oktavia, R. C. D. (2022). The Effect of Training And Compensation on Employee Performance on The Implementing Directors of Controlling The Development of The Kemayoran Complex (DP3KK). *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 7(3): 317-324.
- Marlina, L. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Pendidikan. *Jurnal Istinbath*, 15(1): 123-139.
- Pristiyanti, D. C. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mayer Sukses Jaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2): 173-183.
- Rangkuti, S. (2017). Hubungan Kemampuan Individual, Tingkat Usaha dan Dukungan Organisasi Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Warta*, 51: 1-10.
- Rasyid, M. N., HR, A., Arnawati. (2021). The Effect of Intellectual Intellectual and Spiritual Intelligence on The Performance of Employees in The Capital Investment Service and Integrated Services in Makassar City. Profitability: *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1): 32-54.

- Ratnaningtyas, H., Nurbaeti., Asmaniati, F., Amrullah. (2022). Pengaruh People, Physical Evidence dan Process Terhadap Kunjungan. *Jurnal Value*, 17(2): 75-87.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., & Tanjung, R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suherman, U. D. (2019). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah*, 1(2): 259-274.
- Supriatna, A., & Sutisna, M. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PDAM Tirta Bumi Wibawa Kota Sukabumi). *Jurnal Bisnis Dan Investasi*, 2(3): 43-55.
- Tanuwibowo, M. H., & Setiawan, R. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Lestari Purnama Perkasa. *Jurnal AGORA*, 3(2): 60-69.
- Wilson, J. Strategi Pengembangan Minat Kunjungan Wisatawan Lokal Dan International Pada Homestay Di Kabupaten Tanah Karo. *Jurnal Akomodasi Agung*, 9(1): 48-67.