

Evaluasi Kinerja *Front Office* dan Housekeeping di Hotel New Surya Banyuwangi

Farisa rahma ayu^{1*}, Navy Aprilia Putri², Amelia Damayanti Wibowo³, Naura Athallah Putri⁴, Navisha Aulia⁵, Elvina Amanda⁶, Tiara Dwindi Syahrani⁷, Aliftica Regina Mudmainnah⁸, Bayu Andriani⁹, Nadhif Zafran Zuhdi¹⁰, Farell Marshal Asoka¹¹, Moh.Hanif Zulfansyah¹², Disa Muqtahimi Ulilalbab¹³, Mochammad Hassan Bayu Santoso¹⁴, Dina Putri Angraini¹⁵, Muhammad Revaldo Putra Pradana¹⁶, Muh Febrian Alim Muttaqin¹⁷, Rafiy Ahmad Saputra¹⁸, Aliyah Mutiara Rizqy Setiawan¹⁹, Ananda Aprilia Saraswati²⁰, Bambang Suharto²¹

^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10} Universitas Airlangga

farisa.rahma.ayu-2023@vokasi.unair.ac.id, navy.aprilia.putri-2023@vokasi.unair.ac.id, amelia.damayanti.wibowo-2023@vokasi.unair.ac.id, naura.athallah.putri-2023@vokasi.unair.ac.id, navisha.aulia-2023@vokasi.unair.ac.id, elvina.amanda-2023@vokasi.unair.ac.id, tiara.dwindi.syahrani-2023@vokasi.unair.ac.id, aliftica.regina.mudmainnah-2023@vokasi.unair.ac.id, bayu.andriani-2023@vokasi.unair.ac.id, Nadhif.Zafran.Zuhdi-2023@vokasi.unair.ac.id, farell.marshall.asoka-2023@vokasi.unair.ac.id, Moh.Hanif.Zulfansyah-2023@vokasi.unair.ac.id, Disa.Muqtahimi.ulilalbab-2023@vokasi.unair.ac.id, Mochammad.Hassan.Bayu.santoso-2023@vokasi.unair.ac.id, dina.putri.angraini-2023@vokasi.unair.ac.id, muhammad.revaldo.putra-2023@vokasi.unair.ac.id, muhammad.febrian.alim-2023@vokasi.unair.ac.id, rafiy.ahmad.saputra-2023@vokasi.unair.ac.id, aliyah.mutiara.rizqy-2023@vokasi.unair.ac.id, Ananda.Aprilia.Saraswati-2023@vokasi.unair.ac.id, bambang.suharto@vokasi.unair.ac.id

Abstract

Manajemen Divisi Kamar (RMK) merupakan bagian penting dari operasional hotel yang melibatkan dua departemen utama, yaitu *Front Office* dan Housekeeping. Kedua departemen ini memiliki peran strategis dalam memberikan kesan pertama, kenyamanan, dan kepuasan bagi tamu selama menginap. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja *Front Office* dan Housekeeping di Hotel New Surya Banyuwangi melalui observasi langsung selama kegiatan studi lapangan. Metode yang digunakan adalah observasi lapangan dan analisis deskriptif. Evaluasi dilakukan terhadap proses layanan Kantor Depan seperti prosedur *check-in* dan *check-out*, sistem reservasi, dan kualitas interaksi dengan tamu. Di departemen Tata Graha, evaluasi meliputi kebersihan kamar, ketersediaan fasilitas, kondisi linen, standar kebersihan, dan efektivitas koordinasi dengan Kantor Depan. Hasil observasi menunjukkan bahwa kinerja *Front Office* dan Housekeeping secara umum telah memenuhi standar pelayanan *hospitality*, terutama dalam hal keramahan staf, koordinasi antar departemen, dan kebersihan area publik. Namun, terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan, seperti pembaruan fasilitas kamar tertentu, peningkatan kualitas linen, dan efisiensi layanan pada saat tingkat hunian tinggi. Secara keseluruhan, Hotel New Surya Banyuwangi telah menjalankan Manajemen Divisi Kamar dengan cukup baik, meskipun peningkatan kualitas masih diperlukan untuk mencapai standar layanan yang lebih optimal. Studi ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi hotel dan mahasiswa dalam memahami implementasi nyata Manajemen Divisi Kamar (RDM) di industri perhotelan.

Kata Kunci: Manajemen Divisi Kamar, Kantor Depan, Tata Graha, Hotel New Surya, Layanan Hotel.

PENDAHULUAN

Manajemen Divisi Kamar merupakan tulang punggung operasional hotel: fungsi *Front Office* dan Housekeeping bukan sekadar tugas teknis, melainkan praktik manajerial yang menentukan pengalaman tamu sejak kedatangan hingga kembali. Di tingkat operasional sehari-hari, terdapat banyak keputusan kecil siapa yang memprioritaskan *check-in* ketika kamar belum siap, bagaimana permintaan mendesak ditangani, kapan linen diganti yang jika tidak terkoordinasi dengan baik akan menyebabkan akumulasi gangguan layanan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja kedua departemen ini harus menilai bukan hanya ada atau tidaknya prosedur, tetapi juga bagaimana mereka bekerja di bawah tekanan nyata: fluktuasi hunian, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan tamu yang semakin beragam.

Hotel New Surya Banyuwangi dipilih sebagai lokasi studi karena posisinya yang mewakili hotel menengah di kota yang sedang berkembang sebagai destinasi wisata. Di hotel jenis ini, manajemen seringkali bekerja dengan kompromi: menjaga biaya operasional tetap terkendali sambil mempertahankan standar layanan yang kompetitif. Observasi lapangan dan interaksi dengan staf menunjukkan bahwa New

Surya menerapkan SOP dasar yang jelas, tetapi beberapa pola operasional menunjukkan adanya kesenjangan yang berulang: ketidaksesuaian informasi status kamar antara FO dan *Housekeeping*; respons layanan yang melambat di puncak; serta variasi kualitas pembersihan kamar antar petugas yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh pelatihan formal. Kesenjangan ini penting karena merupakan titik di mana pengalaman tamu dapat berubah dari memuaskan menjadi mengecewakan.

Lebih lanjut, isu-isu ini menimbulkan pertanyaan manajerial yang relevan: apakah SOP yang ada cukup adaptif terhadap lonjakan permintaan? Sejauh mana sistem komunikasi internal (laporan status ruangan, permintaan tugas, dan penyelesaian konfirmasi) mendukung kecepatan dan akurasi tindakan? Apakah alokasi sumber daya dan jadwal kerja mencerminkan pola hunian yang sebenarnya? Jurnal ini tidak hanya mencatat fenomena tersebut, tetapi juga berupaya menguraikan akar penyebabnya: apakah akar masalahnya bersifat struktural (misalnya staf atau teknologi) atau budaya/organisasi (misalnya, kebiasaan kerja, kepatuhan terhadap daftar periksa, atau prioritas manajerial).

Pendekatan penelitian ini menggabungkan observasi partisipatif di lapangan dengan wawancara singkat dengan staf FO dan supervisor tata graha, serta observasi langsung terhadap proses *check-in*, *check-out*, dan pergantian kamar. Data yang dikumpulkan digunakan untuk membandingkan praktik nyata dengan standar operasional ideal di hotel-hotel kelas menengah, sehingga analisis dapat menilai efektivitas prosedur sekaligus mendeteksi inkonsistensi dalam implementasinya. Dengan demikian, diharapkan hasilnya bukan sekadar daftar masalah, melainkan peta hubungan sebab-akibat yang memberikan arahan untuk rekomendasi praktis.

Kontribusi jurnal ini ada dua. Secara teoritis, studi ini memberikan bukti empiris tentang bagaimana dinamika FO–HK di hotel menengah memengaruhi kinerja Divisi Kamar, memperkaya literatur yang seringkali berfokus pada hotel berbintang besar atau studi kuantitatif skala besar. Secara praktis, temuan ini ditujukan untuk memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh manajemen Hotel New Surya (dan hotel serupa) tanpa memerlukan investasi besar: penyesuaian jadwal berdasarkan pola hunian, penerapan daftar periksa standar dengan audit harian sederhana, dan protokol komunikasi singkat antar departemen untuk permintaan prioritas.

Akhirnya, makalah ini menempatkan kepuasan tamu sebagai tolok ukur utama evaluasi. Usulan perbaikan teknis bertujuan untuk mengurangi waktu tunggu layanan, mengurangi frekuensi kesalahan administratif, dan meningkatkan konsistensi kebersihan semua hal yang secara langsung memengaruhi persepsi tamu. Oleh karena itu, analisis yang disajikan di bagian berikut tidak hanya melaporkan apa yang terjadi di New Surya, tetapi juga menguji solusi-solusi kecil yang realistis dan dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas Room Division secara terukur.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Divisi Kamar merupakan salah satu pilar utama dalam operasional hotel karena mencakup dua departemen yang berhubungan langsung dengan pengalaman tamu: *Front Office* (FO) dan *Housekeeping* (HK). Menurut Jones (2018), Divisi Kamar bertanggung jawab atas dua fungsi inti: menyediakan kamar yang siap dijual dan memastikan proses layanan tamu berlangsung efisien sejak tamu tiba hingga meninggalkan hotel. Kualitas Divisi Kamar berdampak langsung pada tingkat kepuasan tamu dan reputasi hotel karena kamar merupakan produk utama hotel.

Kantor Depan umumnya berfungsi sebagai pusat informasi dan pusat koordinasi operasional hotel. Baker & Huyton (2000) menyatakan bahwa Kantor Depan adalah "pusat saraf hotel," pusat di mana seluruh proses administrasi tamu berlangsung, mulai dari reservasi, *check-in*, penanganan keluhan, hingga penyelesaian pembayaran. Dalam standar industri perhotelan, efisiensi layanan Kantor Depan mencakup

kecepatan proses *check-in*, kejelasan informasi, kemampuan memecahkan masalah, dan sikap keramahmatan yang konsisten.

Sementara itu, Housekeeping merupakan departemen terbesar dalam struktur hotel dan berperan dalam menjaga kebersihan dan kenyamanan kamar serta area publik. Menurut Raghubalan (2015), kualitas housekeeping tidak hanya diukur dari kebersihan fisik, tetapi juga konsistensi standar, ketepatan kerja, dan kemampuan untuk menjaga efisiensi waktu tanpa mengorbankan detail. Konsep *kebersihan*, *pemeliharaan*, dan *kebersihan* adalah tiga komponen utama yang menentukan persepsi tamu terhadap kamar.

Dalam konteks koordinasi antardepartemen, literatur menyebutkan bahwa hubungan antara FO dan HK merupakan salah satu hubungan operasional yang paling kompleks. Menurut Kasavana & Brooks (2010), FO dan HK harus bekerja dalam "satu siklus operasional yang saling bergantung," terutama dalam memperbarui status kamar, mengelola kamar yang tidak dipesan, dan menyediakan kamar yang siap. Ketidaksinkronan antara kedua departemen dapat mengakibatkan keterlambatan *check-in*, ketidakakuratan informasi, dan keluhan tamu. Sistem PMS modern mampu meminimalkan miskomunikasi ini, tetapi banyak hotel kelas menengah masih mengandalkan komunikasi verbal atau manual, sehingga risiko kesalahan tetap tinggi.

Kualitas layanan di Divisi Kamar juga dapat dianalisis menggunakan teori SERVQUAL dari Parasuraman dkk. (1988). Lima dimensi utama keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik memberikan kerangka evaluasi yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana kinerja FO dan HK berdampak pada pengalaman tamu. Keandalan dan daya tanggap adalah dua dimensi yang paling relevan untuk Divisi Kamar karena keduanya berkaitan langsung dengan kecepatan layanan, kepastian informasi, dan konsistensi tata graha dalam menjaga standar kamar.

Selain kualitas layanan, tekanan operasional juga memengaruhi kinerja staf. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa beban kerja, tekanan waktu, dan kurangnya pengawasan dapat memengaruhi kualitas pekerjaan, terutama pada pekerjaan yang repetitif seperti tata graha. Banyak penelitian sebelumnya telah menekankan bahwa tata graha merupakan pekerjaan fisik yang membutuhkan banyak waktu dan stres, sehingga konsistensi standar sangat bergantung pada rasio petugas terhadap jumlah kamar yang harus dibersihkan.

Sementara itu, literatur tentang manajemen operasional hotel menunjukkan bahwa hotel kelas menengah cenderung memiliki struktur organisasi yang lebih ramping dibandingkan hotel bintang empat atau lima. Akibatnya, banyak fungsi operasional bergantung pada fleksibilitas staf, dan SOP seringkali merupakan pedoman yang lebih umum daripada yang dipatuhi secara ketat. Hal ini sesuai dengan temuan Baum (2019), yang menjelaskan bahwa pada hotel ekonomi dan hotel menengah, orientasi efisiensi lebih kuat daripada orientasi standardisasi.

Berdasarkan tinjauan pustaka, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Divisi Kamar di hotel menengah bergantung pada tiga aspek penting: (1) konsistensi standar tata graha, (2) kecepatan dan keakuratan informasi di Kantor Depan, dan (3) kualitas koordinasi yang efisien antara kedua departemen. Ketiga aspek ini kemudian menjadi fokus utama dalam menganalisis kondisi operasional Hotel New Surya dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif-deskriptif dengan pendekatan studi kasus di Hotel New Surya Banyuwangi. Pendekatan studi kasus dipilih untuk memungkinkan pemahaman mendalam tentang praktik Divisi Kamar (*Front Office* dan Housekeeping) dalam konteks operasional yang sebenarnya—tidak hanya menggambarkan apa yang terjadi, tetapi juga menjelaskan bagaimana dan mengapa praktik tersebut muncul serta dampaknya terhadap layanan tamu.

Waktu dan Durasi

Observasi lapangan dilakukan selama 5 hari berturut-turut selama periode operasional hotel, yang mewakili beragam aktivitas (hari kerja dan akhir pekan). Setiap hari observasi mencakup tiga rentang waktu: pagi (persiapan dan *check-out*), sore (pembersihan kamar dan layanan rutin), dan malam (*check-in* terlambat dan layanan malam). Pembagian waktu ini penting untuk menangkap dinamika operasional pada jam sibuk dan non-sibuk.

Pemilihan Subjek dan Teknik Sampel

Subjek penelitian dipilih secara purposif: staf *Front Office* (resepsionis, kasir), petugas kamar Housekeeping, dan supervisor terkait. Pemilihan ini didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam proses *check-in/check-out*, pergantian kamar, dan koordinasi internal. Selain itu, observasi perilaku tamu dilakukan secara non-intrusif untuk menilai dampak layanan terhadap pengalaman tamu. Jumlah informan wawancara sedikit tetapi mendalam (sekitar 6–8 informan kunci) untuk menjaga kualitas data kualitatif.

Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen utama adalah panduan observasi dan lembar wawancara semi-terstruktur yang disusun oleh peneliti. Panduan observasi mencakup indikator-indikator yang dapat diukur secara kualitatif, misalnya:

- Durasi proses *check-in* (dari sambutan pertama hingga kunci diberikan).
- Mekanisme pelaporan status ruangan (bagaimana, media, frekuensi).
- Kepatuhan terhadap daftar periksa tata graha (ada/tidak, lengkap/tidak).
- Waktu respons terhadap permintaan prioritas tamu.
- Kondisi fisik kamar: kebersihan, kelengkapan fasilitas, kondisi linen.

Panduan wawancara berfokus pada pengalaman kerja, kendala yang dihadapi, pemahaman SOP, dan persepsi komunikasi antar departemen.

Prosedur Pengumpulan Data

1. Izin singkat dan orientasi diserahkan kepada manajemen Hotel New Surya untuk menjelaskan tujuan penelitian dan ruang lingkup pengamatan.
2. Observasi dilakukan secara partisipatif: peneliti menghadiri dan mencatat proses tanpa campur tangan dalam operasi normal kecuali diminta klarifikasi oleh staf.
3. Wawancara semi terstruktur dilakukan setelah jam sibuk atau selama istirahat agar tidak mengganggu operasional, direkam (dengan izin) dan direkam.
4. Dokumentasi foto (area publik, ruang sampel, tata graha troli) hanya diambil di area publik dan dengan izin; Dokumentasi internal seperti buku catatan harian diperiksa jika manajemen mengizinkan.

Teknik Analisis Data:

Data kualitatif dianalisis menggunakan analisis tematik dengan alur: transkripsi (untuk wawancara), pengkodean terbuka untuk menemukan pola, pengkodean aksial untuk menghubungkan tema, dan pengkodean selektif untuk membangun narasi analitis yang penting. Analisis diarahkan pada hubungan sebab-akibat antara praktik operasional (misalnya, cara melaporkan kesiapan kamar) dan hasil layanan (misalnya, waktu tunggu *check-in*, keluhan tamu). Pada bagian analisis, peneliti mengintegrasikan kutipan langsung dari sumber dan contoh kasus lapangan untuk memperkuat argumen.

Validitas, Reliabilitas, dan Upaya Mitigasi Bias

Penelitian kualitatif rentan terhadap bias pengamat dan interpretasi subjektif. Untuk meminimalkan hal ini, penelitian ini menerapkan:

- Triangulasi sumber : membandingkan observasi, wawancara, dan dokumen.
- Triangulasi waktu : pengamatan dalam beberapa shift.
- Pemeriksaan anggota secara informal : mengonfirmasi interpretasi awal dengan satu atau dua informan kunci untuk memastikan keakuratan.
- Audit jejak : menyimpan catatan lapangan terperinci sehingga setiap kesimpulan dapat ditelusuri kembali ke data asli.

Pertimbangan Etis

Semua informan diberikan penjelasan tentang tujuan penelitian dan jaminan kerahasiaan. Wawancara direkam hanya setelah persetujuan lisan, dan identitas informan disamarkan secara tertulis untuk melindungi privasi. Observasi tidak melibatkan intervensi dalam layanan yang membahayakan tamu atau staf. Peneliti menghormati kebijakan hotel mengenai area yang tidak boleh diakses.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk diperhatikan:

- Durasi pengamatan yang relatif singkat (5 hari) membatasi kemampuan untuk mendeteksi pola jangka panjang atau variasi musiman.
- Akses terbatas ke dokumen internal tertentu (misalnya, laporan pengaduan lengkap) dapat mengurangi kedalaman data dokumenter.
- Karena pendekatan bertujuan dan konteks studi kasus, temuan tidak secara langsung digeneralisasi ke semua hotel menengah, meskipun pola temuan dapat memberikan indikasi relevan untuk kasus serupa.
- Potensi terjadinya perubahan perilaku staf saat observasi (efek Hawthorne) tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, meskipun mitigasi dilakukan dengan melakukan observasi berulang pada shift yang berbeda.

Dengan menyadari keterbatasan ini, metode yang dipilih tetap memadai untuk menghasilkan pemahaman yang kaya dan analitis tentang bagaimana *Front Office* dan Housekeeping berinteraksi dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana aspek-aspek tertentu memerlukan intervensi manajerial yang spesifik dan terukur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa operasional Divisi Kamar di Hotel New Surya memiliki karakteristik yang cukup tipikal hotel kelas menengah: keterbatasan sumber daya manusia, sistem informasi manual, dan tingkat hunian yang fluktuatif sehingga berdampak besar pada ritme kerja *Front Office* (FO) dan Housekeeping (HK). Temuan berikut ini disusun berdasarkan observasi harian, wawancara informal, dan triangulasi catatan lapangan.

1. Dinamika Layanan Kantor Depan

1.1 Pola Kerja Efisien Namun Rentan terhadap Insinkronisasi

FO di Hotel New Surya menjalankan fungsi inti yang sama seperti hotel pada umumnya: menerima tamu, mengelola transaksi, menjawab keluhan, dan memastikan arus informasi antar departemen berjalan lancar. Secara umum, staf FO menunjukkan kompetensi dasar yang baik ramah, komunikatif, dan terampil dalam menangani administrasi.

Namun, ada pola yang menarik: kecepatan layanan FO sangat bergantung pada *kesiapan kamar* dari HK. Ketika kamar belum siap, waktu tunggu *check-in* meningkat secara signifikan. Data observasi menunjukkan perbedaan waktu:

- Jam non-sibuk: *check-in* 2–4 menit
- Jam sibuk: 8–12 menit
- Situasi ruangan belum siap: 15 menit atau lebih

Waktu tunggu yang lama ini seringkali bukan karena FO lambat, melainkan karena FO tidak mendapatkan pembaruan status kamar secara langsung. Papan status kamar masih ditulis tangan, dan pembaruan seringkali dilakukan secara lisan. Dalam praktiknya, FO harus menghubungi HK berulang kali untuk menanyakan apakah kamar sudah siap. Pola ini meningkatkan potensi miskomunikasi.

Dalam satu pengamatan, petugas kamar (FO) memberikan kartu kamar 205 kepada tamu karena HK menyatakan "akan segera selesai." Namun, ketika tamu naik, petugas kamar masih membersihkan. Para tamu akhirnya kembali ke lobi, dan petugas kamar (FO) terpaksa meminta maaf. Situasi seperti ini tidak hanya menambah waktu tunggu, tetapi juga merusak persepsi profesionalisme.

1.2 Interaksi Staf-Tamu yang Positif, namun Kurangnya Pemanfaatan Up-Selling

Dalam hal pelayanan, staf FO secara konsisten memberikan salam sesuai dengan SOP dasar. Namun, yang perlu diperhatikan adalah terbatasnya informasi tambahan yang diberikan kepada tamu. Ketika ditanya, staf tersebut menyatakan bahwa mereka sebenarnya mengetahui fasilitas hotel, tetapi tidak terbiasa mempromosikan atau merekomendasikan secara proaktif.

Faktanya, dalam industri perhotelan modern, keterlibatan pelanggan penting untuk meningkatkan kepuasan dan potensi pendapatan tambahan (misalnya, penjualan kamar yang ditingkatkan, fasilitas sarapan, atau layanan tambahan lainnya). Tidak adanya up-selling bukanlah kesalahan staf, melainkan mencerminkan budaya kerja hotel menengah yang mengutamakan kelancaran operasional daripada strategi pertumbuhan pendapatan.

2. Kinerja Tata Graha: Antara Tekanan Waktu dan Kebutuhan Konsistensi

2.1 Kualitas higienis cukup baik, namun berfluktuasi

Secara keseluruhan, kamar-kamar di Hotel New Surya memiliki tingkat kebersihan yang memadai: kamar mandi bersih, seprai rapi, permukaan meja bebas debu, dan lantai bebas noda. Namun, seiring bertambahnya hunian, ketidakkonsistenan muncul, terutama pada detail-detail kecil.

Temuan spesifiknya meliputi:

- Kaca kamar masih terdapat bercak air pada dua hari puncak hunian.
- Fasilitas seperti cotton bud atau sandal kamar tidak lengkap.
- Kaset kamar mandi tidak pernah diganti meskipun dalam kondisi lembab.
- Sampah di kamar mandi tidak dibuang meskipun sampah di ruang utama sudah dibersihkan.

Petugas kamar menjelaskan bahwa target jumlah kamar per shift bisa mencapai 12-15 kamar, angka yang cukup tinggi untuk hotel menengah tanpa supervisor yang selalu berada di lantai. Seiring meningkatnya beban kerja, prioritas bergeser ke "kamar harus diselesaikan terlebih dahulu", bukan "harus diselesaikan dengan sempurna". Pola ini umum terjadi di banyak hotel kelas menengah yang memprioritaskan pergantian kamar daripada ketepatan tata graha.

2.2 Daftar Periksa Ada Namun Belum Optimal

Hotel menyediakan daftar periksa tata graha, tetapi penggunaannya tidak konsisten. Pada hari kerja normal, daftar periksa diisi lengkap. Namun, pada hari sibuk, beberapa daftar periksa diisi setelah pekerjaan selesai, atau minimal diisi. Ini bukan sekadar kelalaian, tetapi bentuk adaptasi terhadap tekanan waktu.

Selain itu, kurangnya pengawasan di lapangan membuat proses kontrol lebih lancar. Pengawas hanya turun ke lapangan pada waktu-waktu tertentu, sehingga inspeksi langsung terhadap standar tidak selalu dilakukan.

3. Koordinasi *Front Office–Housekeeping*: Poin Paling Menentukan

Koordinasi antara FO dan HK merupakan faktor paling berpengaruh dalam kelancaran operasional. Tiga isu inti diidentifikasi:

3.1 Sistem Informasi Manual dan Sinkron

Hotel tidak menggunakan PMS digital untuk memperbarui status kamar. Akibatnya:

- FO tidak mendapatkan pembaruan waktu nyata
- HK mengandalkan laporan lisan
- Sering terjadi ketidaksesuaian informasi antara papan manual dengan kondisi ruangan

Hal ini sejalan dengan teori Kasavana & Brooks (2010) yang menyatakan bahwa miskomunikasi status kamar merupakan penyebab paling umum terjadinya keterlambatan *check-in* di hotel non-digital.

3.2 Ketergantungan Tinggi pada Komunikasi Verbal

Semua informasi pergerakan kamar disampaikan melalui telepon atau interaksi langsung. Ketika tingkat hunian tinggi, HK menerima banyak panggilan dari FO yang mengganggu alur kerja mereka sendiri.

Dalam sebuah wawancara, seorang petugas kamar berkata: "Jika sedang sibuk, panggilan FO bisa dilakukan hampir setiap 5 menit."

Frekuensi ini berpotensi memperlambat pekerjaan tata graha dan membuka peluang terjadinya misinformasi.

3.3 Tidak Ada *Buffer Waktu Operasional*

Hotel ini tidak memiliki sistem waktu jeda yang jelas antara waktu *check-out* dan *check-in*. Akibatnya, ketika ada tamu yang *check-in* lebih awal atau *check-out* pada waktu yang sama, Hong Kong berada di bawah tekanan waktu. Tekanan ini berkontribusi pada inkonsistensi kebersihan yang ditemukan.

4. Dampak pada Pengalaman Tamu

Pengalaman tamu terkait langsung dengan kombinasi tiga elemen:

1. Kecepatan FO saat *check-in*
2. Kesiapan dan kebersihan ruangan
3. Akurasi layanan

Meskipun banyak tamu tampak puas, beberapa momen kritis seperti kamar belum siap, peralatan tidak lengkap, atau waktu tunggu yang lama dapat secara signifikan mengurangi kepuasan tamu.

Berdasarkan teori SERVQUAL, kelemahan Divisi Kamar New Surya tampak dalam dua dimensi:

- Keandalan : ketidakkonsistenan dalam menghadirkan ruangan yang sepenuhnya siap.
- Responsivitas : waktu layanan selama jam sibuk tidak stabil.

5. Analisis Berdasarkan Literatur

Temuan lapangan konsisten dengan beberapa teori perhotelan:

- Jones (2018): keberhasilan Divisi Kamar bergantung pada koordinasi operasional.
- Raghubalan (2015): tata graha rentan terhadap fluktuasi kualitas saat beban kerja tinggi.
- Parasuraman (1988): keandalan dan daya tanggap merupakan indikator utama dalam layanan kamar.
- Baum (2019): Hotel kelas menengah cenderung berorientasi pada efisiensi, bukan standarisasi.

Dengan demikian, permasalahan yang ditemukan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan pola umum yang ditemukan pada hotel non-digital dengan struktur staf minimalis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi, wawancara informal, dan analisis tematik terhadap operasional *Front Office* dan Housekeeping di Hotel New Surya Banyuwangi dapat disimpulkan bahwa *kinerja Divisi Kamar berada pada kategori cukup*, namun masih menyisakan beberapa kesenjangan yang berpengaruh signifikan terhadap pengalaman tamu.

Secara umum, *Front Office* sudah menjalankan fungsi dasarnya, seperti menerima tamu, melakukan proses *check-in/check-out*, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dasar dengan sopan. Namun, layanan yang diberikan belum menunjukkan karakter layanan yang proaktif. Sikap ramah cenderung muncul sebagai respons, bukan inisiatif. Hal ini juga memengaruhi alur interaksi tamu yang seharusnya lebih hangat dan efisien. Selain itu, keterbatasan staf selama jam sibuk membuat antrean *check-in* lebih panjang dari standar layanan industri.

Dalam hal tata graha, tingkat kebersihan kamar relatif stabil, tetapi tidak selalu konsisten. Terdapat perbedaan kualitas penataan kamar antara petugas kamar tertentu dan lainnya, terutama pada aspek-aspek kecil seperti penataan fasilitas dan kerapian area kamar mandi. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan lemahnya pengawasan harian dan kurangnya evaluasi kualitas secara berkala. Di sisi lain, HK masih menunjukkan sikap kooperatif dan cepat menanggapi permintaan tambahan seperti handuk atau galon air, yang merupakan nilai positif.

Temuan paling menonjol muncul dalam hubungan kerja antara *Front Office* dan Housekeeping. Koordinasi keduanya memang berkelanjutan, tetapi belum sepenuhnya sinkron. Status kamar seringkali diperbarui secara manual dan tidak secara langsung, sehingga *Front Office* terkadang mengundang tamu untuk naik ke kamar yang ternyata belum siap. Situasi seperti ini tidak hanya mengganggu alur operasional, tetapi juga menciptakan kesan negatif yang langsung dirasakan tamu.

Dengan demikian, kinerja Divisi Kamar Hotel New Surya sebenarnya memiliki fondasi yang baik, tetapi belum mencapai standar layanan yang stabil dan efisien. Akar permasalahannya bukan terletak pada kemampuan individu, melainkan pada sistem kerja yang kurang rapi dan kurangnya mekanisme kontrol yang berkelanjutan.

SARAN

Untuk meningkatkan kinerja Divisi Kamar secara keseluruhan, rekomendasi berikut disusun berdasarkan prinsip operasional hotel dan kondisi aktual di lapangan:

1. Optimalisasi Alur Komunikasi FO–HK

Hotel perlu menata ulang mekanisme pembaruan status kamar agar tidak hanya bergantung pada komunikasi verbal. Jika hotel tidak menggunakan sistem digital, perlu dibuat *SOP pembaruan status kamar berbasis formulir yang wajib diisi setiap pergantian shift* atau setelah pembersihan selesai. Pengawasan dari pihak supervisor juga perlu diperkuat agar miskomunikasi dapat diminimalkan.

2. Peningkatan Pengawasan Kualitas Higiene

Pemeriksaan rutin diperlukan setelah petugas kamar selesai membersihkan kamar, setidaknya pada jam-jam tertentu. Tidak hanya kebersihan yang diperiksa, tetapi juga identitas estetika kamar seperti kerapian linen, keselarasan fasilitas, dan kebersihan detail (tepi, sudut, dan area yang sering disentuh). Pengawasan yang konsisten secara otomatis akan mengurangi kesenjangan kualitas antar petugas.

3. Pelatihan Sikap Proaktif di Kantor Depan

Sikap ramah saja tidak cukup. FO membutuhkan pelatihan yang menekankan teknik komunikasi proaktif misalnya, menyapa tamu sebelum bertanya, menawarkan bantuan tanpa menunggu permintaan, dan mampu membaca ekspresi atau situasi tamu. Karakter layanan seperti ini akan meningkatkan pengalaman tamu tanpa perlu biaya operasional tambahan.

4. Penyesuaian Jumlah Staf pada Jam Puncak

Manajemen perlu melakukan analisis sederhana terhadap pola *check-in* harian. Jika terjadi tren lonjakan tamu pada waktu tertentu, FO perlu didukung oleh personel tambahan, baik dari staf cadangan maupun sistem *kepegawaian fleksibel*. Langkah ini sederhana tetapi berdampak langsung pada pengurangan antrean dan percepatan arus layanan.

5. Evaluasi Kinerja Berkala

Hotel perlu mengadakan *pengarahan* dan evaluasi berkala yang lebih terstruktur, bukan sekadar mengingatkan SOP. Evaluasi tersebut harus membahas kesalahan nyata yang terjadi pada minggu sebelumnya, mencari solusi, dan meninjau apakah solusi tersebut berhasil. Dengan mekanisme ini, perbaikan bukan hanya wacana, tetapi terukur dalam praktik.

6. Pengembangan Budaya Kerja Antar Departemen

Bukan hal yang aneh bagi FO dan HK untuk bekerja seolah-olah berada di jalurnya masing-masing. Padahal keduanya merupakan satu sistem layanan yang saling terkait. Kegiatan internal sederhana seperti sesi berbagi operasional atau pelatihan bersama diperlukan untuk menciptakan rasa "satu tim" dan memperkuat solidaritas dalam melayani tamu.

DAFTAR PUSTAKA

- Badai. (2020). *Manajemen Operasional Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Barrows, CW, Powers, T., & Reynolds, D. (2019). *Pengantar Manajemen dalam Industri Perhotelan* (edisi ke-11). Hoboken, NJ: Wiley.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. (2018). *Manajemen Makanan dan Minuman* (edisi ke-6). Routledge.
- Jones, P., & Lockwood, A. (2019). *Manajemen Operasional Hotel* (edisi ke-2). Cengage Learning.
- Kasavana, ML, & Brooks, RM (2018). *Prosedur Kantor Depan, Media Sosial, dan Manajemen*. American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Kuslivan, S. (Ed.). (2019). *Mengelola Sikap dan Perilaku Karyawan di Industri Pariwisata dan Perhotelan*. Routledge.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2016). *Mencari Keramahtamahan: Perspektif dan Debat Teoretis*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Marsum, WA (2017). *Manajemen Tata Graha: Tata Graha dalam Industri Perhotelan* . Yogyakarta: No.
- Pizam, A., & Holcomb, J. (2016). *Ensiklopedia Internasional Manajemen Perhotelan* (edisi ke-2). Elsevier.
- Riley, M., Ladkin, A., & Szivas, E. (2016). *Ketenagakerjaan Pariwisata: Analisis dan Perencanaan* . Channel View Publications.
- Sugiarto, E., & Purwanto, S. (2020). *Manajemen Kantor Depan Hotel* . Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Walker, JR (2021). *Pengantar Perhotelan* (edisi ke-8). Pearson.