

## Post-Pandemic Front Desk Agent Training Effectiveness Model: Hospitality Context

Ni Luh Putu Erin Widiyanti<sup>1\*</sup>, I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani<sup>2\*</sup>, I Made Sucipta Adnyana<sup>3</sup>

Politeknik Pariwisata Bali

**Corresponding Author:** I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani

[wita.indrayani@ppb.ac.id](mailto:wita.indrayani@ppb.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords* : Effectiveness, Training, Front Desk Agent, Hotel

*Received* : 20 December 2024

*Revised* : 26 January 2025

*Accepted*: 27 February 2025

©2025 Widiyanti, Indrayani, Adnyana: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This study aims to evaluate the effectiveness of Front Desk Agent training at AKB Hotel post-pandemic. The primary data source was obtained through interviews with Front Office Managers and Front Desk Agents focusing on the training experience and profile of Front Desk Agents. In addition, secondary data from online travel agents reflecting guest complaints regarding Front Desk Agent services were also included. This study combines qualitative and quantitative data by applying qualitative descriptive analysis techniques. This study adopts Woods' theory which details the steps to evaluate training effectiveness: Reaction, Learning Process, Behavior Change, and Outcome. The research sample involved ten Front Desk Agents out of a total of 13 people. The findings indicate the ineffectiveness of post-pandemic Front Desk Agent training at AKB Hotel which emphasizes the need for a more structured and planned training schedule. This study emphasizes the importance of addressing the identified issues through a comprehensive analysis to improve the effectiveness of Front Desk Agent training under challenging conditions.

---

## Model Efektivitas Pelatihan *Front Desk Agent* Pasca Pandemi: Konteks Hospitaliti

Ni Luh Putu Erin Widiantini<sup>1\*</sup>, I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani<sup>2\*</sup>, I Made Sucipta Adnyana<sup>3</sup>

Politeknik Pariwisata Bali

**Corresponding Author:** I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani

[wita.indrayani@ppb.ac.id](mailto:wita.indrayani@ppb.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Efektivitas, Pelatihan, *Front Desk Agent*, Hotel

*Received :* 20 Desember 2024

*Revised :* 26 Januari 2025

*Accepted:* 27 Februari 2025

©2025 Widiantini, Indrayani, Adnyana: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* di Hotel AKB pasca masa pandemi. Sumber data utama diperoleh melalui wawancara dengan *Front Office Manager* dan *Front Desk Agent* yang berfokus pada pengalaman pelatihan dan profil *Front Desk Agent*. Selain itu, data sekunder dari *online travel agent* yang mencerminkan keluhan tamu terkait pelayanan *Front Desk Agent* juga diikutsertakan. Penelitian ini menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif dengan menerapkan teknik analisis deskriptif kualitatif. Penelitian ini mengadopsi teori Woods yang merinci langkah-langkah mengevaluasi efektivitas pelatihan: Reaksi, Proses Belajar, Perubahan Perilaku, dan Hasil. Sampel penelitian melibatkan sepuluh orang *Front Desk Agent* dari total 13 orang. Temuan menunjukkan ketidakefektifan pelatihan *Front Desk Agent* pasca pandemi di Hotel AKB yang menekankan perlunya peningkatan jadwal pelatihan yang lebih terstruktur dan terencana. Penelitian ini menegaskan pentingnya mengatasi masalah yang diidentifikasi melalui analisis komprehensif guna meningkatkan efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* dalam kondisi yang menantang.

---

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan memiliki peran yang sangat signifikan dalam kemajuan ekonomi dan sektor pariwisata global. Hotel adalah suatu entitas bisnis yang dioperasikan oleh pemiliknya untuk menyediakan layanan makanan, minuman, dan fasilitas kamar tidur kepada pelancong yang mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan kualitas layanan yang diterima, tanpa adanya perjanjian khusus (Ali et al., 2021). Keberadaan industri perhotelan memberikan kontribusi positif dalam pengembangan sektor pariwisata di berbagai wilayah. Pada tahun 2019, dunia dihadapkan pada pandemi *COVID-19*, sebuah krisis global yang mencatat tingkat kematian tertinggi dan menyebar secara luas ke seluruh penjuru dunia, termasuk Indonesia, seperti yang diungkapkan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (*World Health Organization*). Dampak dari pandemi ini secara nyata mempengaruhi industri perhotelan, memicu tantangan dan perubahan dalam strategi operasional serta manajemen sumber daya manusia, termasuk pengelolaan industri hospitaliti dan perhotelan (Jiang & Wen, 2020).

Departemen Kantor Depan merupakan bagian krusial dalam operasional hotel (Pratiwi et al., 2021). Departemen Kantor Depan sebagai pusat kendali hotel yang memegang beberapa tanggung jawab, termasuk proses pemesanan kamar, pendaftaran tamu, penyediaan informasi kepada tamu, pengelolaan pembayaran, koordinasi pelayanan, dan penjaminan pendapatan kamar sesuai dengan anggaran bulanan (Chalupa & Chadt, 2021). Konsep pelayanan di Departemen Kantor Depan mencakup tahapan sejak sebelum kedatangan (*pre-arrival*), kedatangan (*arrival*), selama menginap (*during stay*), hingga keberangkatan (*departure*) (Jawabreh et al., 2022). Departemen ini secara umum terbagi menjadi beberapa bagian atau seksi, termasuk *Front Desk Agent/receptionist*, *conciierge*, *bellboy*, *reservation*, dan *telephone operator*. Di antara bagian-bagian tersebut, *Front Desk Agent* menjadi salah satu seksi yang bertanggung jawab atas berbagai jenis pelayanan langsung kepada tamu, seperti saat proses *check-in*, permintaan informasi, dan proses *check-out*. Seiring dengan adaptasi pasca pandemi, operasional di *front office* mengalami penyesuaian dan perubahan yang memerlukan perhatian khusus dari manajemen hotel. Proses ini melibatkan strategi perubahan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada tamu sekaligus memastikan keselamatan dan kesejahteraan seluruh pelanggan dan staf hotel (Indrayani, 2021).

Strategi perubahan yang diterapkan mencakup aspek pelayanan yang lebih disesuaikan dengan kondisi baru, dengan fokus pada penerapan protokol kebersihan dan keselamatan yang ketat (Elkhwesky et al., 2022). Dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada tamu, *Front Desk Agent* harus mengimplementasikan sistem pemesanan yang efisien dan fleksibel, memastikan proses *check-in* dan *check-out* yang cepat dan aman, serta menyediakan informasi terkini tentang kebijakan hotel terkait kesehatan dan kebersihan. Selain itu, integrasi teknologi menjadi kunci utama dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan pengalaman kontak yang minimal antara tamu dan staf hotel. Upaya menjaga keselamatan dan kesejahteraan seluruh pelanggan dan staf hotel melibatkan penerapan protokol kesehatan yang ketat, termasuk peningkatan frekuensi sanitasi, penggunaan

perlengkapan pelindung diri, serta pengaturan ulang tata letak ruangan. Manajemen hotel perlu memastikan bahwa semua langkah ini diterapkan dengan konsisten dan profesional guna membangun kepercayaan tamu serta menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman.

Penyesuaian pelayanan kantor depan pasca pandemi memang menjadi langkah krusial dalam menjawab dinamika baru yang dihadapi industri perhotelan (Bharwani & Mathews, 2021). Namun, rentan terhadap ketidaksiapan staf dalam mengimplementasikan perubahan tersebut dapat menjadi titik kelemahan yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan tamu. Beberapa dokumentasi akan keluhan tamu di Hotel AKB, khususnya pada pelayanan *Front Desk Agent* pada Departemen Kantor Depan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Keluhan Tamu Terhadap Pelayanan *Front Desk Agent*  
Periode Maret 2023 s/d Maret 2024

No.	Jenis Keluhan	Jumlah Keluhan (orang)
1.	Proses <i>check in</i> yang lama	12
2.	Proses <i>check out</i> yang lama	8
3.	Respon yang lama dari <i>Front Desk Agent</i>	5
3.	Tidak adanya informasi mengenai aturan saat <i>breakfast</i>	2
4.	Sikap <i>Front Desk Agent</i> tidak profesional	5
Total		32

Sumber: *Online Travel Agent & Whatsapp* (data diolah, 2024)

Salah satu permasalahan yang mencolok adalah lamanya proses *check-in*, yang disebabkan oleh kinerja karyawan yang kurang efisien. Oleh karena itu, *Front Desk Agent* diharapkan untuk bekerja dengan cepat, efisien, dan sesuai dengan standar hotel guna memastikan kelancaran proses *check-in* dan *check-out*. Keluhan tamu juga mencakup respon lambat dari *Front Desk Agent*, yang mengakibatkan lamanya waktu tunggu tamu. Selain itu, terdapat ketidakpahaman atau kurangnya informasi dari *Front Desk Agent* terkait aturan *breakfast*, serta adanya sikap kurang profesional dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, perlu dilakukan perbaikan dalam hal responsif, komunikasi yang jelas terkait aturan, dan peningkatan sikap profesional *Front Desk Agent*.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memperkuat argumen ini. Perubahan cepat dalam protokol kebersihan dan tata cara operasional di Departemen Kantor Depan mengharuskan *Front Desk Agent* untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan norma baru. Pelatihan yang kurang memadai atau kurangnya pemahaman terhadap prosedur baru dapat menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan di kalangan staf. Hal ini dapat tercermin dalam pelayanan yang tidak konsisten sehingga meningkatkan risiko terjadinya ketidakpuasan tamu. Oleh karena itu, manajemen hotel perlu memberikan perhatian serius terhadap persiapan staf, melalui pelatihan yang komprehensif dan pendekatan yang mendukung (Ishvari et al., 2020). Peningkatan komunikasi internal, pemahaman yang jelas terkait protokol baru, dan dukungan psikologis

untuk mengatasi tekanan emosional adalah langkah-langkah kunci dalam memastikan bahwa *Front Desk Agent* siap menghadapi tantangan pasca pandemi (Park & Kim, 2021). Dengan demikian, hotel dapat menjaga kualitas pelayanan yang optimal dan meminimalkan potensi ketidakpuasan tamu. Langkah-langkah perbaikan yang melibatkan pelatihan tambahan, peningkatan komunikasi internal, dan evaluasi kinerja karyawan dapat membantu mengatasi permasalahan yang teridentifikasi (Pratiwi et al., 2021). Dengan demikian, diharapkan *Front Desk Agent* dapat memberikan pelayanan yang lebih efisien, responsif, dan profesional kepada tamu, yang pada gilirannya dapat mengurangi keluhan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pelatihan merupakan bagian penting untuk memastikan kepuasan pelanggan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya (Alola et al., 2022). Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Tabel 2 menyajikan data terkait kegiatan pelatihan yang diikuti oleh *Front Desk Agent* dalam kurun waktu satu tahun.

Tabel 2. Durasi Pelatihan *Front Desk Agent* Tahun 2023

No	Bulan	Nama Pelatihan	Pelatih	Durasi
1.	Januari	<i>Handling Check-in</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam
2.	Februari	<i>Handling Check-out</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam
3.	Maret	<i>Rooming</i>	<i>FO Supervisor</i>	1 Jam
4.	April	<i>Upselling Technique</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam
5.	Mei	<i>Body Language</i>	<i>FO Supervisor</i>	1 Jam
6.	Juni	<i>Handling Check-in</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam
7.	Juli	<i>Handling Check-out</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam
8.	Agustus	<i>Rooming</i>	<i>FO Supervisor</i>	1 Jam
9.	September	<i>Upselling Technique</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam
10.	Oktober	<i>Body Language</i>	<i>FO Supervisor</i>	1 Jam
11.	November	<i>Rooming</i>	<i>FO Supervisor</i>	1 Jam
12.	Desember	<i>Upselling Technique</i>	<i>FO Manager</i>	1 Jam

Sumber: *Front Office Department*

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa terdapat lima pelatihan yang dilaksanakan pada *Front Desk Agent*. Periode pelatihan dilakukan setiap empat kali dalam sebulan dan durasi pelaksanaan pelatihan satu jam setiap pertemuan. Hasil wawancara dengan *Front Office Manager* menunjukkan bahwa terdapat kelengkapan yang dimanfaatkan dalam satu ruangan khusus untuk pelaksanaan pelatihan *Front Desk* yaitu pendingin ruangan, satu layar monitor, dua meja bundar dengan 15 kursi, satu alat pengeras suara, satu tempat air minum dan berkas berupa materi yang dicetak serta pemaparan materi menggunakan *power point* dan video. Terdapat pula beberapa peralatan yang digunakan untuk menunjang operasional kerja di *Front Desk*, yaitu delapan komputer, lima mesin

printer, satu mesin *fotocopy*, 12 mesin *Electronic Data Capture*, delapan telepon, dua rak *bill*, delapan meja dan 16 kursi registrasi tamu, alat tulis, kunci kamar dan enam tempat penyimpanan berkas registrasi. Bahan yang tersedia yaitu kertas *printer*, amplop, formulir registrasi, formulir informasi hotel. Metode pelatihan yang diterapkan melibatkan ujian dan praktik langsung (*offline*) setiap dua kali sebulan, sementara materi teori disajikan secara *online* melalui platform hotel *Lobsterink*. Selain itu, dilakukan pula kuis *online* menggunakan platform *Kahoot* setiap dua kali sebulan.

Meskipun Hotel AKB telah melaksanakan kegiatan pelatihan bagi *Front Desk Agent* secara konsisten, namun keluhan terkait standar pelayanan masih muncul secara berulang. Keluhan-keluhan tersebut menyoroti aktivitas inti yang dilakukan oleh *Front Desk Agent*, hal yang menjadi pusat pelayanan dalam hotel ini. Mengingat Hotel AKB menempati kelas *luxury* dengan standar internasional, keluhan yang bersifat repetitif ini membutuhkan tindakan segera agar mutu pelayanan tetap terjaga. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan dengan harapan dapat mengidentifikasi komponen atau elemen kritis dalam pelaksanaan pelatihan yang perlu diperbaiki. Evaluasi ini dianggap penting agar Hotel AKB dapat meningkatkan kinerja *Front Desk Agent* dan merespons dengan efektif terhadap tuntutan standar tinggi yang menjadi ciri khas dari hotel ini. Dengan peningkatan yang terarah, diharapkan hotel dapat mempertahankan tingkat layanan yang optimal dan memperkuat reputasinya dalam industri perhotelan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Model Kirkpatrick menunjukkan bahwa model ini sering digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan di berbagai bidang seperti keperawatan, pengajaran, pertanian, dan perawatan kesehatan. Model ini terdiri dari empat tingkatan evaluasi, yaitu reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil (Di Wang *et al.*, 2020; Khan & Patil, 2023). Penelitian telah membuktikan keefektifan model ini dalam mengevaluasi program pelatihan, seperti yang ditemukan dalam studi pelatihan perawat (Di Wang *et al.*, 2020), komersial (Chernbumroong *et al.*, 2022), dan profesional kesehatan (Chia *et al.*, 2022). Aplikasi model ini mampu menilai kepuasan peserta pelatihan, akuisisi pengetahuan, pengembangan keterampilan, dan perubahan perilaku, yang menjadikannya sebagai alat evaluasi yang komprehensif.

Model Kirkpatrick terdiri dari empat dimensi utama yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan, yaitu reaksi, proses belajar, perubahan perilaku, dan hasil (Alsalamah & Callinan, 2022). Dimensi pertama, reaksi, mengukur tanggapan awal peserta terhadap pelatihan, seperti kepuasan dan persepsi mereka terhadap materi, instruktur, serta lingkungan pelatihan. Evaluasi pada tingkat ini penting karena menunjukkan seberapa baik peserta menerima pelatihan dan apakah mereka merasa bahwa pelatihan tersebut relevan dan bermanfaat (Di Wang *et al.*, 2020). Dimensi kedua, proses belajar, berfokus pada perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, atau sikap peserta sebagai hasil langsung dari pelatihan. Pengukuran ini dilakukan melalui tes

sebelum dan sesudah pelatihan untuk melihat seberapa efektif pelatihan dalam meningkatkan pemahaman atau kompetensi peserta (Khan & Patil, 2023).

Dimensi ketiga adalah perubahan perilaku, yang mengevaluasi sejauh mana peserta menerapkan keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Ini mencakup perubahan cara kerja peserta yang lebih produktif atau lebih efektif setelah pelatihan. Evaluasi pada tahap ini biasanya dilakukan beberapa waktu setelah pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan benar-benar berdampak pada perilaku kerja mereka (Chernbumroong *et al.*, 2022). Dimensi keempat, hasil, mengukur dampak pelatihan terhadap tujuan akhir organisasi, seperti peningkatan produktivitas, penurunan kesalahan, atau peningkatan kualitas layanan. Pada tahap ini, model Kirkpatrick menilai apakah pelatihan berhasil dalam memberikan manfaat nyata bagi organisasi dan apakah investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang diharapkan (Chia *et al.*, 2022). Melalui keempat dimensi ini, Model Kirkpatrick memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengevaluasi pelatihan, meskipun pelaksanaannya memerlukan waktu dan sumber daya yang cukup.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menginvestigasi efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* pasca masa pandemi di Hotel AKB. Objek penelitian dipilih dengan cermat untuk memberikan wawasan mendalam terkait dengan pelatihan yang diberikan kepada *Front Desk Agent*. Teknik pengumpulan data yang diterapkan melibatkan wawancara dengan pemangku kepentingan terkait dan analisis dokumentasi yang relevan. Metode penelitian deskriptif kualitatif diterapkan dengan tujuan memahami, menganalisis, dan menggambarkan berbagai kondisi dan situasi yang terkait dengan pelatihan *Front Desk Agent*. Pendekatan ini memberikan landasan yang komprehensif untuk merinci permasalahan dan tantangan yang dihadapi, dengan menggambarkan berbagai data yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman yang mendalam terhadap efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* di konteks pasca masa pandemi. Efektivitas pelatihan diukur menggunakan konseptualisasi Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) yang dipertegas oleh Jones & Woods (2016). Langkah-langkah untuk mengetahui efektivitas pelatihan terdapat empat indikator, yaitu:

1. Reaksi. Reaksi merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari reaksi para peserta pelatihan, terutama reaksi yang bersifat langsung.
2. Proses Belajar. Proses belajar merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari seberapa besar peserta pelatihan mampu menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan dalam pelatihan.
3. Perubahan Perilaku. Perubahan perilaku ini berupa dampak dari perilaku adanya perubahan sikap dari sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan.
4. Hasil. Hasil merupakan ukuran efektivitas pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan program pelatihan, kualitas kerja dan kreativitas bekerja.

Dimensi efektivitas pelatihan tersebut menjadi acuan dalam penyusunan instrumen wawancara kepada informan.

## HASIL PENELITIAN

Rincian mengenai berbagai jenis pelatihan yang telah diimplementasikan dapat ditemukan dalam Tabel 3.

Tabel 2. Rincian Pelatihan *Front Desk Agent* Tahun 2024

No	Nama Pelatihan	Pelatih	Tujuan pelatihan
1.	<i>Handling Check-in</i>	<i>FO Manager</i>	<i>Front Desk Agent</i> diharapkan mampu melakukan proses <i>check-in</i> sesuai dengan prosedur
2.	<i>Handling Check-out</i>	<i>FO Manager</i>	<i>Front Desk Agent</i> diharapkan mampu melakukan proses <i>check-out</i> sesuai dengan prosedur
3.	<i>Rooming</i>	<i>FO Supervisor</i>	<i>Front Desk Agent</i> diharapkan mampu mengalokasikan kamar tamu, menjelaskan fasilitas hotel dan fasilitas kamar sesuai dengan prosedur
4.	<i>Upselling Technique</i>	<i>FO Manager</i>	<i>Front Desk Agent</i> diharapkan mampu melakukan proses teknik penjualan kamar dengan menjual produk hotel dengan pendapatan yang lebih sesuai dengan prosedur
5.	<i>Body Language</i>	<i>FO Supervisor</i>	<i>Front Desk Agent</i> diharapkan mampu melakukan komunikasi non-verbal dengan tamu dan menyiapkan diri dengan postur tubuh yang baik saat melayani tamu

Sumber: hasil wawancara

Pelatihan *Front Desk Agent* bertujuan untuk mengembangkan berbagai aspek keterampilan dan pengetahuan yang sangat penting agar mereka dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif. Pihak yang berwenang untuk memberikan pelatihan adalah pimpinan langsung pada Departemen Kantor Depan, yaitu *FO Supervisor* dan *FO Manager*. Lebih lanjut, indikator pertanyaan dan hasil wawancara secara umum kepada informan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Wawancara dengan *Front Desk Agent*

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Jawaban</b>
<b>Reaksi</b>	Materi sesuai dengan tujuan pelatihan	Sesuai karena materi sudah sesuai dengan tugas yang dikerjakan
	Materi yang diberikan terjadwal dengan baik	Materi sering diulang
	Pelatih mampu mengkomunikasikan materi pelatihan dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pelatih memiliki riwayat pendidikan yang bagus.</li> <li>•Pelatihan dipercepat karena ada tugas yang harus segera dikerjakan.</li> </ul>
	Kondisi waktu pelatihan tidak mengganggu pekerjaan	Mengganggu jam kerja sehingga terlambat atau tidak mengikuti pelatihan
	Ketepatan waktu pelaksanaan pelatihan	Waktu pelaksanaan pelatihan pada tingkat hunian kamar tinggi sehingga menyebabkan tidak bisa meninggalkan pekerjaan. Selain itu tidak fokus mengikuti pelatihan
	Kepuasan terhadap tempat/alat/media pelatihan	Terdapat ruangan khusus untuk pelatihan
	Pelatih melibatkan diskusi aktif	Peserta dianggap sudah mengerti dan hanya memberikan kuis <i>kahoot</i> tanpa adanya diskusi langsung
<b>Proses Belajar</b>	Memahami pekerjaan yang wajib dilakukan	Sudah mampu karena memiliki riwayat pendidikan perhotelan
	Mengetahui metode untuk bekerja dengan efektif	Sudah mengetahui karena materi pelatihan adalah tugas yang diterapkan saat bekerja
	Metode pelatihan sudah sesuai dengan materi pelatihan	Sudah sesuai karena sudah ada <i>online</i> dan <i>offline</i>
	Mampu memberikan solusi atas permasalahan yang dapat timbul saat bekerja	Belum mampu, karena tidak ada diskusi secara langsung sehingga tidak mengetahui bagaimana cara mengatasi masalah tertentu
<b>Perubahan Perilaku</b>	Karyawan mampu mengimplementasikan materi pelatihan saat bekerja	Sudah mampu karena materi pelatihan merupakan tugas dan tanggung jawab saat bekerja

	Mampu bekerja dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sudah mampu karena sudah menjadi tugas umum saat bekerja</li> <li>•Sudah mampu karena sudah mengetahui cara melayani tamu</li> </ul>
	Adanya kuis yang didapatkan saat sebelum dan sesudah pelatihan berlangsung	Terdapat namun kuis saat pelatihan <i>online</i> saja
	Mampu mengantisipasi keluhan tamu	Belum mampu karena keluhan tamu yang terjadi saat bekerja tidak sama dengan ekspektasi pelatihan yang telah dilakukan
<b>Hasil</b>	Pelatihan dapat meningkatkan kreatifitas bekerja	belum dapat meningkatkan karena materi pelatihan hanya itu-itu saja dan diulang-ulang
	Pelatihan dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap tamu	Dapat meningkatkan karena materi yang diberikan sudah sesuai tugas yang harus dikerjakan

## PEMBAHASAN

Tujuan pelatihan *Front Desk Agent* mencakup beberapa aspek keterampilan dan pengetahuan yang esensial untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif. Pertama, mereka diharapkan mampu melakukan proses *check-in* dan *check-out* sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kedua, kemampuan dalam mengalokasikan kamar tamu, menjelaskan fasilitas hotel, dan memberikan informasi mengenai fasilitas kamar merupakan fokus utama pelatihan. Selain itu, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan *Front Desk Agent* dalam menerapkan teknik penjualan kamar dengan menjual produk hotel, dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan hotel sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Terakhir, *Front Desk Agent* diharapkan dapat memperoleh keterampilan komunikasi non-verbal yang efektif saat berinteraksi dengan tamu, serta memiliki postur tubuh yang baik dalam melayani tamu. Kesimpulannya, tujuan pelatihan tersebut mencerminkan komprehensifitas persiapan *Front Desk Agent* dalam memberikan layanan yang optimal, mengoptimalkan penjualan, dan memastikan pengalaman tamu yang memuaskan.

Berdasarkan paparan data, efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* saat pasca pandemi di Hotel AKB dapat dianalisis sebagai berikut:

### Reaksi

Berdasarkan ketujuh komponen dari indikator evaluasi reaksi, hasil wawancara menunjukkan bahwa reaksi *Front Desk Agent* terhadap pelatihan

belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Diketahui bahwa jadwal pelatihan kurang sesuai dengan jam kerja *Front Desk Agent*, bahkan cenderung mengganggu jalannya tugas-tugas mereka. Ketidaktepatan waktu pelaksanaan pelatihan, terutama saat tingkat hunian kamar tinggi, menjadi faktor yang menyebabkan *Front Desk Agent* sering terlambat untuk mengikuti pelatihan. Selain itu, kurangnya keterlibatan dalam diskusi aktif juga menjadi salah satu elemen yang mempengaruhi rendahnya efektivitas reaksi *Front Desk Agent* terhadap pelatihan.

Ketidaktepatan waktu pelaksanaan pelatihan, terutama ketika tingkat hunian kamar sedang tinggi, menjadi permasalahan krusial yang berdampak pada keterlambatan partisipasi *Front Desk Agent* dalam kegiatan pelatihan (Indrayani & Listianti, 2022). Saat tingkat hunian kamar mencapai puncaknya, *Front Desk Agent* menjadi sangat sibuk dalam menangani kebutuhan tamu, memproses *check-in* dan *check-out*, serta menyediakan informasi terkait reservasi. Pada kondisi ini, jadwal pelatihan yang tidak terencana dengan baik dapat mengecilkan peluang bagi *Front Desk Agent* untuk secara optimal mengikuti sesi pelatihan (Salem et al., 2021). Ketidakmampuan *Front Desk Agent* untuk hadir secara tepat waktu dalam pelatihan dapat berdampak negatif pada pemahaman mereka terhadap materi yang disampaikan, mengurangi efektivitas pelatihan secara keseluruhan. Selain itu, keterlambatan ini juga dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi *Front Desk Agent*, yang mungkin merasa tertinggal informasi atau strategi terbaru yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Sekarti et al., 2023). Oleh karena itu, perlu disusun jadwal pelatihan yang memperhitungkan periode sibuk ini, mungkin dengan mengatur sesi pelatihan pada saat-saat yang tidak begitu padat atau dengan memberikan alternatif jadwal yang dapat diakses oleh *Front Desk Agent* sesuai dengan ketersediaan waktu mereka. Dengan demikian, *Front Desk Agent* dapat mengikuti pelatihan tanpa mengorbankan kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada tamu saat tingkat hunian kamar sedang tinggi.

Dalam menghadapi temuan ini, perlu dipertimbangkan untuk menyesuaikan jadwal pelatihan dengan jam kerja *Front Desk Agent* agar tidak menghambat produktivitas mereka. Penentuan waktu pelatihan yang lebih tepat, dengan memperhatikan tingkat hunian kamar, juga dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan aktif *Front Desk Agent* dalam sesi pelatihan. Diskusi aktif dapat diintegrasikan ke dalam pelatihan untuk memberikan ruang kepada *Front Desk Agent* untuk berbagi pengalaman dan memperkaya pemahaman mereka terhadap materi yang disampaikan. Dengan demikian, perubahan strategis dalam penyelenggaraan pelatihan dapat meningkatkan efektivitas reaksi *Front Desk Agent* dan mengoptimalkan manfaat yang diperoleh dari pelatihan tersebut.

### **Proses Belajar**

Dalam mengevaluasi indikator proses belajar *Front Desk Agent* melalui pelatihan, ditemukan bahwa efektivitasnya masih belum optimal. Salah satu komponen yang teridentifikasi sebagai belum efektif adalah ketidakmampuan pelatihan dalam memberikan solusi terhadap permasalahan yang muncul

selama pelaksanaan tugas. Faktor ini dapat distribusikan pada ketiadaannya diskusi aktif selama sesi pelatihan *offline*. Ketidakmampuan untuk terlibat dalam diskusi aktif mengakibatkan *Front Desk Agent* tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang cara mengantisipasi dan mengatasi masalah yang dapat timbul saat menjalankan tugas sehari-hari. Keterlibatan aktif dalam diskusi akan memberikan platform bagi *Front Desk Agent* untuk saling berbagi pengalaman, strategi, dan solusi yang mungkin telah berhasil diimplementasikan oleh rekan-rekan mereka (Denny & Prana, 2020). Tanpa diskusi yang memadai, *Front Desk Agent* mungkin tidak memiliki pandangan menyeluruh tentang potensi permasalahan yang dapat mereka hadapi, menghambat kemampuan mereka untuk mengambil tindakan proaktif dan efektif saat dihadapkan pada situasi tertentu.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas pelatihan *Front Desk Agent*, pengenalan elemen diskusi aktif menjadi hal yang krusial. Diskusi aktif menjadi bagian integral dari sesi pelatihan *offline* dapat memberikan sejumlah manfaat signifikan. Pelibatan *Front Desk Agent* dalam diskusi aktif dapat menciptakan lingkungan kolaboratif di mana mereka dapat berbagi pengalaman, strategi, dan pengetahuan praktis. Interaksi antar rekan kerja dapat menjadi sumber inspirasi yang berharga dan memungkinkan mereka belajar satu sama lain. Selanjutnya, diskusi aktif juga dapat memberikan kesempatan bagi *Front Desk Agent* untuk mengidentifikasi berbagai tantangan yang mungkin dihadapi oleh rekan lain dalam situasi kerja sehari-hari. Dengan demikian, mereka dapat memahami lebih baik cara mengantisipasi dan mengatasi masalah yang serupa di masa depan. Selain itu, melalui diskusi aktif, *Front Desk Agent* dapat membangun jaringan kerja yang lebih solid, meningkatkan koordinasi tim, dan memperkuat kolaborasi di antara anggota tim *Front Desk* di Hotel AKB.

Penekanan pada diskusi aktif juga menciptakan ruang bagi *Front Desk Agent* untuk merumuskan solusi bersama-sama dan meningkatkan kemampuan *problem-solving* mereka. Dengan berpartisipasi dalam diskusi, mereka dapat mengasah keterampilan interpersonal, meningkatkan pemahaman situasional, dan memperluas perspektif terhadap berbagai isu yang mungkin muncul di lapangan. Oleh karena itu, memperkenalkan dan mendorong diskusi aktif sebagai elemen terintegrasi dalam sesi pelatihan *offline* diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan memperkaya pengalaman belajar *Front Desk Agent* secara menyeluruh. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran ide dan pengalaman antar *Front Desk Agent*, sehingga mereka dapat lebih siap menghadapi dinamika pekerjaan dan mencapai solusi yang lebih baik. Dengan demikian, peningkatan komponen ini diharapkan dapat memberikan dampak positif pada proses belajar *Front Desk Agent*.

### **Perubahan Perilaku**

Dalam evaluasi indikator perubahan perilaku *Front Desk Agent*, ditemukan bahwa sebagian dari mereka telah menerapkan program yang telah diberikan. Meskipun demikian, terdapat dua komponen yang belum efektif, menyebabkan indikator perubahan perilaku belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Kedua kendala tersebut melibatkan kuis yang hanya diberikan

saat pelatihan *online* melalui aplikasi *lobsterinc* dan ketidaksesuaian antara keluhan tamu di lapangan dengan ekspektasi yang diajarkan selama pelatihan.

Keterbatasan kuis yang hanya diberikan selama pelatihan *online* dapat menjadi hambatan dalam mengukur pemahaman dan penerapan pengetahuan oleh *Front Desk Agent* di lapangan. Seiring pelatihan yang lebih beragam dan melibatkan berbagai situasi, disarankan untuk mengintegrasikan kuis ke dalam pelatihan *offline* juga. Hal ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang pemahaman dan penerapan *Front Desk Agent* terhadap materi pelatihan. Kedua, ketidaksesuaian antara keluhan tamu di lapangan dengan ekspektasi yang diajarkan selama pelatihan dapat mengindikasikan adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Diperlukan penyesuaian dalam penyampaian materi pelatihan untuk lebih mencerminkan situasi yang mungkin dihadapi *Front Desk Agent* di lapangan. Peningkatan simulasi atau studi kasus praktis yang lebih mendalam dapat membantu mengatasi ketidaksesuaian ini.

Meningkatkan simulasi atau studi kasus praktis yang lebih mendalam merupakan langkah krusial untuk mengatasi ketidaksesuaian antara pelatihan yang diterima oleh *Front Desk Agent* dengan situasi nyata di lapangan. Dalam konteks ini, penyempurnaan metode simulasi dapat memberikan pengalaman yang lebih autentik dan relevan bagi *Front Desk Agent* yang memungkinkan mereka untuk lebih efektif mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dalam konteks pekerjaan sehari-hari (Carter *et al.*, 2020). Simulasi yang lebih mendalam dapat mencakup berbagai skenario situasional yang mencerminkan keragaman masalah yang mungkin dihadapi oleh *Front Desk Agent* di lapangan. Dengan mengeksplorasi dan menghadapi tantangan yang serupa dengan keadaan sebenarnya, *Front Desk Agent* dapat merasakan pengalaman langsung dalam mengatasi keluhan tamu dan situasi lainnya. Hal ini tidak hanya memperdalam pemahaman mereka terhadap konsep yang diajarkan selama pelatihan, tetapi juga meningkatkan keterampilan praktis dan pemecahan masalah mereka.

## HASIL PENELITIAN

Dalam mengevaluasi indikator hasil terlihat bahwa *Front Desk Agent* masih belum mampu meningkatkan tingkat kreativitas dan kualitas dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Beberapa komponen yang dapat diidentifikasi sebagai belum efektif adalah monoton dalam pemberian materi pelatihan yang cenderung stagnan dan kurangnya sarana operasional di *Front Desk*. Monoton dalam penyampaian materi pelatihan dapat membatasi kemampuan *Front Desk Agent* untuk mengembangkan ide kreatif dan berinovasi dalam penanganan tugas sehari-hari. Perlu dilakukan penyegaran dalam penyampaian materi dengan memperkenalkan elemen kreatif, studi kasus yang lebih bervariasi, atau penggunaan metode pengajaran yang menantang dan merangsang pemikiran kreatif.

Indikator hasil yang mencakup peningkatan kreativitas dan kualitas kerja *Front Desk Agent* sangat erat kaitannya dengan tingkat kepuasan tamu di Hotel AKB. Peningkatan kreativitas *Front Desk Agent* dapat memberikan dampak positif pada pengalaman tamu. Ketika *Front Desk Agent* mampu memberikan layanan dengan sentuhan kreatif, seperti memberikan solusi inovatif atau

menyampaikan informasi dengan cara yang menarik, tamu cenderung merasa dihargai dan memiliki pengalaman menginap yang lebih berkesan. Selain itu, peningkatan kualitas kerja *Front Desk Agent* juga berpengaruh langsung pada tingkat kepuasan tamu. Kualitas layanan yang tinggi, seperti pelayanan yang ramah, cepat, dan akurat, menciptakan lingkungan yang positif bagi tamu. Tamu yang merasa diperlakukan dengan baik dan mendapatkan layanan yang berkualitas tinggi kemungkinan besar akan memberikan penilaian positif terhadap hotel dan memberikan umpan balik yang baik.

Sebaliknya, jika *Front Desk Agent* masih mengalami kendala dalam meningkatkan kreativitas dan kualitas kerja, ini dapat berdampak negatif pada tingkat kepuasan tamu. Pelayanan yang monoton atau kurang inovatif mungkin tidak dapat memenuhi harapan tamu, dan ketidakmampuan dalam menanggapi kebutuhan khusus atau keluhan tamu dapat mengakibatkan pengalaman yang kurang memuaskan. Oleh karena itu, peningkatan indikator hasil *Front Desk Agent* dapat secara langsung mendukung peningkatan tingkat kepuasan tamu di Hotel AKB. Investasi dalam pengembangan kreativitas dan peningkatan kualitas kerja *Front Desk Agent* akan memberikan dampak positif pada persepsi dan pengalaman tamu, sehingga meningkatkan citra dan reputasi hotel serta mendorong tamu untuk kembali atau merekomendasikan hotel kepada orang lain.

Berdasarkan beberapa hal tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* pasca pandemi di Hotel AKB belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Pelatihan yang efektif dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan dan dapat menjadi strategi pemasaran yang efektif pula (Witarsana et al., 2024). Hal ini tercermin dari hasil evaluasi keempat indikator efektivitas pelatihan, yaitu indikator reaksi, proses belajar, perubahan perilaku, dan hasil, yang menunjukkan bahwa sebagian besar masih mendapatkan hasil belum efektif. Beberapa faktor yang menyebabkan belum tercapainya efektivitas pelatihan antara lain adalah materi pelatihan yang terus-menerus diulang-ulang dan jadwal pelatihan yang kurang terjadwal di luar jam kerja yang mengganggu kinerja *Front Desk Agent*. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan pada aspek-aspek tersebut agar pelatihan dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan evaluasi terhadap keempat indikator efektivitas pelatihan, yaitu reaksi, proses belajar, perubahan perilaku, dan hasil, dapat disimpulkan bahwa pelatihan *Front Desk Agent* pasca pandemi di Hotel AKB masih menghadapi sejumlah tantangan dalam mencapai efektivitas yang optimal. Respon *Front Desk Agent* terhadap pelatihan, sebagaimana tercermin dalam indikator reaksi, menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan antusiasme dan motivasi, kemungkinan disebabkan oleh repetisi materi yang berlebihan. Meskipun proses belajar menunjukkan hasil yang sudah efektif, jadwal pelatihan yang kurang terjadwal dengan baik di luar jam kerja *Front Desk Agent* menjadi hambatan, sehingga mengurangi fokus dan partisipasi mereka.

Pada indikator perubahan perilaku, *Front Desk Agent* belum sepenuhnya mampu mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Kurangnya keterlibatan dalam diskusi aktif menjadi salah satu faktor yang berperan di sini. Terakhir, indikator hasil menunjukkan bahwa kreativitas dan kualitas kerja *Front Desk Agent* masih belum mencapai tingkat yang diharapkan, dipengaruhi oleh materi yang monoton dan terus-menerus diulang-ulang, serta keterbatasan sarana operasional di *Front Desk*.

Konteks pasca pandemi menambah kompleksitas dalam pelaksanaan pelatihan, dan oleh karena itu, diperlukan penyesuaian strategi seperti penataan jadwal pelatihan yang lebih optimal, pembaruan materi secara teratur, dan peningkatan keterlibatan *Front Desk Agent* dalam mendiskusikan solusi terhadap situasi nyata pasca pandemi. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan, membekali *Front Desk Agent* dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan, sehingga mereka dapat memberikan pelayanan yang unggul dan tanggap terhadap dinamika kebutuhan tamu pasca pandemi pada industri perhotelan.

#### **PENELITIAN LANJUTAN**

Penelitian lanjutan yang bisa dilakukan berdasarkan kesimpulan di atas adalah tentang cara meningkatkan efektivitas pelatihan *Front Desk Agent* di Hotel AKB setelah pandemi. Penelitian ini perlu melihat kembali apakah materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan saat ini, agar peserta lebih termotivasi dan bersemangat. Selain itu, perlu diteliti bagaimana jadwal pelatihan bisa disesuaikan dengan jam kerja *Front Desk Agent*, sehingga mereka bisa lebih fokus dan aktif berpartisipasi. Metode pelatihan yang melibatkan diskusi dan studi kasus juga perlu dikaji, karena cara ini bisa membantu peserta lebih mudah menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari. Penelitian juga perlu mengukur apakah pelatihan benar-benar berdampak pada kualitas pelayanan mereka, terutama dalam hal kreativitas, tanggapan cepat, dan kepuasan tamu. Terakhir, perlu dievaluasi apakah fasilitas dan peralatan yang mendukung pelatihan sudah memadai, agar pelatihan bisa diterapkan dengan baik di tempat kerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian bisa memberikan saran yang lebih efektif untuk meningkatkan pelatihan dan kinerja *Front Desk Agent* di Hotel AKB setelah pandemi.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini, yaitu pihak hotel, informan, narasumber, dan pihak lainnya. Dukungan, waktu, dan kerjasama yang diberikan sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
- Alola, U. V., Cop, S., & Tarkang, M. E. (2022). Green training an effective strategy for a cleaner environment: Study on hotel employees. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2489>
- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2022). The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years (1959–2020). *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 36–63. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2020-0115>
- Bharwani, S., & Mathews, D. (2021). Techno-business strategies for enhancing guest experience in luxury hotels: a managerial perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(2), 168–185. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2020-0121>
- Carter, E. R., Onyeador, I. N., & Lewis Jr, N. A. (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 57-70.
- Chalupa, S., & Chadt, K. (2021). The Perception of Soft Skills and Their Training at Hotel Front – Office in Connection to CoVid-19 Pandemics. *TEM Journal*, 10(2), 517–521. <https://doi.org/10.18421/TEM102-05>
- Denny, A., & Prana, R. R. (2020). Pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Insight Management Journal*, 1(1), 6-10.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Varmus, M., & Ramkissoon, H. (2022). Sustainable practices in hospitality pre and amid COVID-19 pandemic: Looking back for moving forward post COVID-19. *Sustainable Development*, 30(5), 1426–1448. <https://doi.org/10.1002/sd.2304>
- Indrayani, I. G. A. P. W. (2021). Surviving the COVID-19 Pandemic: Hoteliers' Resilience. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 481–489. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>

- Indrayani, I. G. A. P. W., & Listianti, K. A. H. (2022). Effectiveness of Training Program in MovenpickResort & Spa Jimbaran: An Evaluative Study. *International Journal Of Applied Research In Tourism And Hospitality*, 1(1), 13-27.
- Ishvari, P. R. P. S., Mudana, I. G., Aryana, I. N. R., & Sudarmini, N. M. (2020). Training Program and its Influence to Hotel Employee Performance. *International Journal of Glocal Tourism*, 1(2), 69-78. <https://doi.org/10.58982/injogt.v1i2.30>
- Jawabreh, O., Jahmani, A., Maaiah, B. S., & Ali, B. J. A. (2022). Evaluation of the Contents of the Five Stars Hotel Website and Customer Orientation. *Information Sciences Letters*, 11(4), 1077-1085. <https://doi.org/10.18576/isl/110408>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277.
- Park, K. H., & Kim, D. K. (2021). Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 504-515.
- Pratiwi, P. D. A., Indrayani, I. G. A. P. W., & Adnyana, I. M. S. (2021). Klasifikasi Keluhan Tamu Mengenai Pelayanan Front Office di The Westin Resort Nusa Dua Bali Berdasarkan Ulasan pada Tripadvisor. *Jurnal Bisnis Hospitaliti*, 10(2), 72-83. <https://doi.org/10.52352/jbh.v10i2.620>
- Salem, I. E., Elbaz, A. M., Elkhwesky, Z., & Ghazi, K. M. (2021). The COVID-19 pandemic: The mitigating role of government and hotel support of hotel employees in Egypt. *Tourism Management*, 85, 104305. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104305>

- Sekarti, N. K., Febriyanti, K. D. A., & Sucipta Adnyana, I. M. (2023). Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Kantor Depan di The Royal Santrian Luxury Beach Villas Pada Masa Pandemi. *Journal of Hospitality Accommodation Management (JHAM)*, 2(1), 35-42. <https://doi.org/10.52352/jham.v2i1.971>
- Witarsana, I. G. A. G., Puja, I. B. P., Pitanatri, P. D. S., Sachriani, & Ghazi, S. (2024). Hotel Selection Attributes and Booking Intention: Challenges of Hotel Industry in the Post COVID-19 Pandemic Era. *Global Business and Finance Review*, 29(3), 68-80. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.3.68>