

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja dalam Kondisi *Last Minute Order* (Sebuah Studi Eksploratif di Departemen *F&B Sales*, The Ritz-Carlton Jakarta, Pacific Place)

Abstract

Najwa Kayla Handayani

 Studi Manajemen Perhotelan,
Departemen Pariwisata, Universitas
Negeri Padang
njwkyla@student.unp.ac.id

Pasaribu*

 Studi Manajemen Perhotelan,
Departemen Pariwisata, Universitas
Negeri Padang
pasaribu@fpp.unp.ac.id

Regina Audrey Budiarto

 The Ritz-Carlton Jakarta, Pacific
Place, *Training Coordinator*
reginaaudrey.budiarto@ritzcarlton.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja di Departemen *F&B Sales* dalam menghadapi kondisi *last-minute order* di The Ritz-Carlton Jakarta, Pacific Place. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif eksploratif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap informan yang dipilih secara *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12 Pro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja dalam kondisi *last-minute order* di dapatkan dari enam indikator utama, yaitu kemampuan karyawan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, mutu kerja, tantangan, dan efisiensi. Kemampuan karyawan tercermin melalui kompetensi, *product knowledge*, komunikasi, koordinasi, dan *problem solving*. *Last-minute order* juga dapat meningkatkan hasil kerja melalui pencapaian target, *upselling*, *cross-selling*, dan tambahan transaksi. Namun, kondisi tersebut meningkatkan tuntutan kerja melalui keterbatasan waktu, tenaga, stok, perubahan pesanan, dan hambatan operasional. Karyawan merespons kondisi tersebut melalui penentuan prioritas, pembagian beban kerja, koordinasi, pencarian alternatif, serta *lateral service*. Efisiensi menjadi aspek penting dalam mempertahankan produktivitas karena karyawan harus mengoptimalkan waktu, tenaga, dan sumber daya yang tersedia tanpa mengabaikan mutu pelayanan. Penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas dalam kondisi *last-minute order* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dan sistem kerja dalam menyesuaikan sumber daya terhadap tuntutan operasional yang berubah secara cepat.

Kata kunci: Produktivitas Kerja, *Last-Minute Order*, *F&B Sales*, Industri Perhotelan, Efisiensi Kerja.

1. PENDAHULUAN

Produktivitas kerja menjadi salah satu aspek penting dalam operasional perhotelan karena berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil yang diperoleh, tetapi juga mencakup efektivitas dan efisiensi dalam proses kerja (Arrafi dkk., 2025; Lagarensen dkk., 2025). Dalam konteks industri perhotelan, pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting karena kualitas pekerjaan karyawan berkaitan langsung dengan proses pelayanan kepada tamu.

Departemen *F&B Sales* memiliki peran penting dalam mendukung pendapatan hotel. Aktivitas seperti *upselling*, *cross-selling*, serta pengelolaan kegiatan *event* dan *banquet* dapat digunakan untuk meningkatkan *volume* penjualan (Adi dkk., 2025; Santos, 2025). Keberhasilan *F&B Sales* juga berkaitan dengan kemampuan komunikasi karyawan, kualitas pelayanan, serta koordinasi dengan departemen lain. Kondisi tersebut membuat produktivitas karyawan menjadi bagian penting dalam mendukung pencapaian target penjualan dan *revenue* hotel (Pradnyana dkk., 2025; Kusumonugroho dkk., 2026).

Dalam pelaksanaannya, tingginya target penjualan dapat mendorong terjadinya *last-minute order*. *Last-minute order* merupakan kondisi ketika pesanan atau perubahan kebutuhan pelanggan diterima dalam waktu yang terbatas sehingga karyawan perlu menyesuaikan proses kerja dengan kebutuhan yang muncul secara mendadak. Kondisi ini dapat menimbulkan keterbatasan waktu dalam pemenuhan pesanan dan meningkatkan tuntutan kerja karyawan (Fathurrahman dkk., 2025). Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan kebutuhan pelanggan dalam waktu singkat dapat menimbulkan tantangan operasional. Kondisi tersebut juga dapat memengaruhi efektivitas dan produktivitas kerja serta koordinasi antar tim (Lagarensen dkk., 2025; dkk., 2025).

Last-minute order juga dapat mengganggu alur kerja yang telah direncanakan. Keterbatasan waktu dapat memengaruhi penjadwalan tenaga kerja, persiapan kebutuhan, serta koordinasi antar departemen. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan ketidakefisienan dan risiko kesalahan dalam pelayanan (Li dkk., 2026). Dalam konteks ini, *F&B Sales* memiliki posisi penting karena menjadi salah satu titik awal penerimaan permintaan pelanggan sebelum informasi pesanan diteruskan kepada departemen operasional lainnya.

Produktivitas kerja dalam penelitian ini dianalisis melalui enam indikator, yaitu kemampuan karyawan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, mutu kerja, tantangan, dan efisiensi. Keenam indikator tersebut mencakup kompetensi dan keterampilan, pencapaian target, motivasi dan komitmen, kualitas pekerjaan, kemampuan menghadapi hambatan, serta pemanfaatan waktu, tenaga, dan sumber daya secara optimal (Di dkk., 2025).

Penelitian terdahulu telah membahas produktivitas, kinerja, dan efisiensi karyawan dalam konteks perhotelan. Namun, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pada Departemen *F&B Sales* dalam menghadapi *last-minute order* masih terbatas. Penelitian ini secara khusus menempatkan *F&B Sales* sebagai titik awal penerimaan permintaan pelanggan dan mengkaji bagaimana tekanan target penjualan, keterbatasan waktu, koordinasi antar departemen, serta kondisi operasional berkaitan dengan produktivitas kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja dalam kondisi *last-minute order* pada Departemen *F&B Sales* The Ritz-Carlton Jakarta, Pacific Place. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai kondisi produktivitas kerja serta faktor internal dan eksternal yang muncul ketika karyawan menghadapi pesanan mendadak.

2. KAJIAN TEORITIS

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan ukuran yang digunakan untuk melihat kemampuan karyawan dalam menghasilkan hasil kerja dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil yang diperoleh, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan serta penggunaan sumber daya dalam proses penyelesaian tugas. Dalam penelitian ini, produktivitas kerja digunakan untuk melihat kemampuan karyawan *F&B Sales* dalam mempertahankan hasil kerja ketika menghadapi kondisi operasional yang berubah secara cepat (Adiwijaya, 2023).

Produktivitas kerja dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan enam indikator, yaitu kemampuan karyawan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, mutu kerja, tantangan, dan efisiensi (Ratnasari dkk., 2025).

Tabel 1. Indikator Produktivitas Kerja

Indikator	Definisi
Kemampuan	Berkaitan dengan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
Meningkatkan hasil yang dicapai	Berkaitan dengan pencapaian target kerja, peningkatan <i>output</i> , dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.
Semangat kerja	Berkaitan dengan motivasi, antusiasme, dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas.
Mutu kerja	Berkaitan dengan kualitas hasil pekerjaan, ketepatan kerja, serta kesesuaian hasil dengan standar organisasi.
Tantangan	Berkaitan dengan kemampuan karyawan menghadapi hambatan, beradaptasi terhadap perubahan, dan mempertahankan daya juang dalam menyelesaikan pekerjaan.
Efisiensi	Berkaitan dengan kemampuan karyawan memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan <i>output</i> yang maksimal.

Food and Beverage Sales

Departemen Food and Beverage Sales merupakan bagian yang berperan dalam kegiatan penjualan produk dan layanan *F&B*. Aktivitas penjualan dapat dilakukan melalui strategi *upselling*, *cross-selling*, serta pengelolaan kegiatan *event* dan *banquet* untuk meningkatkan *volume* penjualan (Adi dkk., 2025).

Dalam penelitian ini, *F&B Sales* menjadi fokus karena berada pada tahap awal penerimaan permintaan pelanggan. *F&B Sales* menerima dan mengonfirmasi kebutuhan pelanggan sebelum informasi mengenai pesanan, jumlah tamu, waktu pelaksanaan, jenis produk, perubahan permintaan, dan batas waktu pemenuhan diteruskan kepada departemen operasional terkait. Posisi tersebut membuat *F&B Sales* memiliki peran penting dalam proses terjadinya *last-minute order*.

Last-minute order

Last-minute order merupakan kondisi ketika pesanan atau perubahan kebutuhan pelanggan diterima dalam waktu yang terbatas. Kondisi tersebut dapat mengganggu alur kerja yang telah direncanakan karena karyawan harus menyesuaikan proses kerja dengan kebutuhan yang muncul secara mendadak. Dalam operasional perhotelan, kondisi tersebut dapat menimbulkan tantangan dalam proses pemenuhan pesanan (Fathurrahman dkk., 2025).

Pada Departemen *F&B Sales*, *last-minute order* berkaitan dengan tingginya target penjualan. Pesanan mendadak dapat menjadi peluang untuk mencapai target, tetapi juga menciptakan keterbatasan waktu dalam proses produksi dan distribusi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi efektivitas, produktivitas kerja, kualitas kerja, serta koordinasi antar tim.

Job Demands-Resources (JD-R)

Penelitian ini menggunakan konsep *Job Demands-Resources* (JD-R) untuk memahami produktivitas kerja dalam kondisi *last-minute order*. Konsep ini menjelaskan bahwa kondisi kerja terdiri atas tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Dalam penelitian ini, tekanan target penjualan dan *last-minute order* dipahami sebagai *job demands*, sedangkan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan koordinasi antar departemen dipahami sebagai *job resources* (Bakker dkk., 2021).

Konsep tersebut digunakan untuk melihat bagaimana tuntutan pekerjaan berinteraksi dengan sumber daya yang tersedia dalam memengaruhi produktivitas karyawan. Tekanan waktu dan perubahan pekerjaan dapat meningkatkan tuntutan kerja, sedangkan motivasi, lingkungan kerja, dan koordinasi dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan tersebut.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai *F&B* dan produktivitas dalam industri perhotelan telah membahas berbagai aspek kinerja karyawan. Dewi, Sihombing, dan Witarsana (2023) meneliti dampak pelatihan terhadap kinerja staf pada bagian layanan *F&B* dan menemukan bahwa pelatihan memberikan efek positif terhadap kinerja staf. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan karyawan menjadi salah satu aspek yang berkaitan dengan kinerja dalam operasional *F&B*.

Way dkk., (2010) membahas kinerja manajer *F&B* hotel dengan menyoroti kepuasan kerja dan suasana pelayanan terhadap kinerja tim. Sementara itu, Ermawati dan Jumali (2026) menganalisis kapabilitas dan rekam jejak profesional sebagai faktor yang berkaitan dengan efisiensi tenaga penjual hotel. Penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa kajian sebelumnya banyak berfokus pada pelatihan, kinerja, kepuasan kerja, kapabilitas, dan efisiensi tenaga penjual.

Research Gap

Penelitian mengenai produktivitas kerja dalam industri perhotelan sebelumnya lebih banyak membahas hubungan antara produktivitas dengan motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, pelatihan, dan kapabilitas. Namun, kajian yang secara khusus membahas produktivitas kerja pada Departemen *F&B Sales* ketika menghadapi tekanan target penjualan dan kondisi *last-minute order* masih terbatas. Kondisi operasional seperti keterbatasan waktu, perubahan pesanan, dan koordinasi antar departemen belum banyak dikaji secara mendalam dalam konteks hotel berbintang lima.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi pengalaman dan dinamika kerja karyawan *F&B Sales* dalam menghadapi *last-minute order*. Penelitian tidak hanya melihat produktivitas dari sisi individu, tetapi juga mengkaji keterkaitan antara tekanan target penjualan, keterbatasan waktu, koordinasi antar departemen, dan kondisi operasional dengan produktivitas kerja. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena tersebut.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian berangkat dari kondisi tingginya target penjualan pada Departemen *F&B Sales* yang dapat mendorong terjadinya *last-minute order*. Kondisi tersebut menciptakan tekanan kerja, keterbatasan waktu operasional, dan potensi kesalahan dalam proses kerja.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources*, tekanan target penjualan dan *last-minute order* ditempatkan sebagai *job demands*. Faktor motivasi kerja, lingkungan kerja, dan koordinasi antar departemen ditempatkan sebagai *job resources*. Interaksi antara kedua aspek tersebut digunakan untuk memahami produktivitas kerja karyawan *F&B Sales*.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi eksploratif. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan dinamika kerja karyawan Departemen *F&B Sales* dalam menghadapi kondisi *last-minute order*. Penelitian berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja berdasarkan kondisi yang terjadi dalam lingkungan operasional.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Departemen *F&B Sales* The Ritz-Carlton Jakarta, Pacific Place. Lokasi tersebut dipilih karena *F&B Sales* menjadi salah satu titik awal penerimaan permintaan pelanggan dan pengelolaan informasi pesanan yang dapat berkembang menjadi kondisi *last-minute order*.

Informan Penelitian

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam operasional *F&B Sales* dan pengalaman menghadapi kondisi *last-minute order*. Kriteria informan meliputi keterlibatan langsung dalam operasional *F&B Sales*, pengalaman kerja minimal satu tahun, pemahaman terhadap proses pemesanan dan pelaksanaan *event* atau *banquet*, serta pengalaman menghadapi *last-minute order*. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak tiga orang, yaitu *Senior F&B Sales Manager*, *Assistant F&B Sales Manager*, dan *F&B Sales Coordinator*.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, serta kendala informan dalam menghadapi *last-minute order*, dan koordinasi antar departemen. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa catatan, laporan, serta bukti visual yang relevan dengan penelitian.

Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh melalui wawancara, dan dokumentasi. Triangulasi digunakan untuk memperoleh data yang lebih valid dan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai fenomena produktivitas kerja dalam kondisi *last-minute order*.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan NVivo 12 Pro sebagai perangkat *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS) yang diintegrasikan dengan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara, dan dokumentasi dikategorikan berdasarkan tema penelitian, kemudian disajikan untuk menemukan pola dan hubungan antartemuan. Selanjutnya, peneliti melakukan interpretasi dan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis.

Fokus Analisis

Analisis penelitian diarahkan pada enam indikator produktivitas kerja, yaitu kemampuan karyawan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, mutu kerja, tantangan, dan efisiensi. Keenam indikator tersebut digunakan untuk mengidentifikasi pengalaman, persepsi, dan kondisi kerja informan dalam menghadapi *last-minute order*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis data menggunakan NVivo menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan *F&B Sales* dalam kondisi *last-minute order* dapat dianalisis melalui enam indikator, yaitu kemampuan karyawan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, mutu kerja, tantangan, dan efisiensi. Keenam indikator tersebut menunjukkan aspek produktivitas yang berbeda dalam menghadapi pesanan mendadak. Setiap indikator menggambarkan bagaimana karyawan menggunakan kompetensi, menjaga semangat dan mutu kerja, menghadapi tantangan, mencapai hasil kerja, serta memanfaatkan waktu dan sumber daya secara efisien.

Tabel 2. Hasil Analisis Produktivitas Kerja dalam Kondisi *Last-minute order*

Indikator	Temuan Utama	Pembahasan
Kemampuan karyawan	Karyawan menunjukkan kompetensi, <i>product knowledge</i> , komunikasi, koordinasi, <i>problem solving</i> , dan kemampuan memberikan alternatif produk.	Kemampuan tersebut membantu karyawan merespons pesanan secara cepat dan mengambil keputusan ketika waktu terbatas.
Meningkatkan hasil yang dicapai	<i>Last-minute order</i> dapat meningkatkan target penjualan, <i>revenue</i> , <i>upselling</i> , dan <i>cross-selling</i> .	Pesanan mendadak tidak hanya menjadi tekanan kerja, tetapi juga dapat dimanfaatkan sebagai peluang meningkatkan hasil penjualan.
Semangat kerja	Karyawan menunjukkan motivasi, antusiasme, komitmen, tanggung jawab, dan kesediaan melakukan <i>overtime</i> .	Semangat kerja membantu karyawan mempertahankan produktivitas meskipun tuntutan pekerjaan meningkat.
Mutu kerja	Karyawan tetap memperhatikan ketepatan kerja, kualitas <i>output</i> , standar organisasi, kepuasan tamu, dan pencegahan keluhan.	Kecepatan penyelesaian pesanan tetap harus disertai ketepatan dan kualitas agar standar pelayanan hotel terjaga.
Tantangan	Tantangan meliputi keterbatasan waktu, tenaga, stok, perubahan pesanan, dan hambatan operasional.	Karyawan mengatasi tantangan melalui inisiatif, adaptasi, koordinasi, dan <i>problem solving</i> .
Efisiensi	Efisiensi dilakukan melalui pengaturan prioritas, pembagian beban kerja, pemanfaatan tenaga internal, dan <i>lateral service</i> .	Pengelolaan sumber daya membantu pekerjaan diselesaikan secara efektif tanpa mengabaikan kualitas pelayanan.

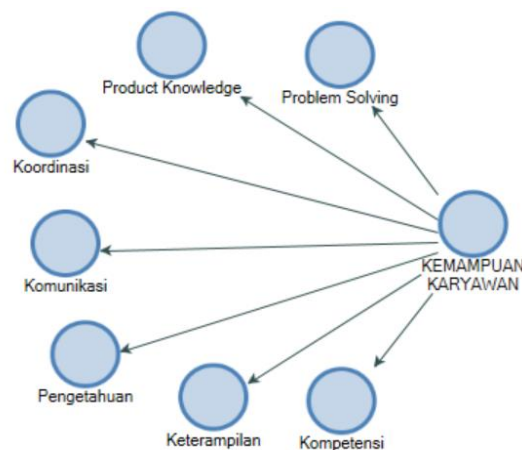
Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi, dan analisis NVivo, 2026.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja dalam kondisi *last-minute order* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu. Karyawan juga perlu memanfaatkan sumber daya yang tersedia, menjaga koordinasi, menyesuaikan prioritas, dan mempertahankan kualitas pelayanan.

Hasil Triangulasi Data

Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dan dokumentasi untuk memastikan kesesuaian informasi mengenai produktivitas kerja karyawan *F&B Sales* dalam kondisi *last-minute order*. Hasil triangulasi menunjukkan adanya kesesuaian antara informasi yang diperoleh dari informan dengan dokumen pendukung penelitian.

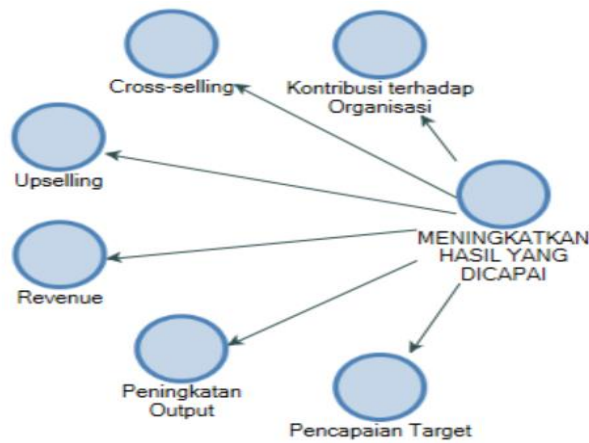
Kemampuan Karyawan



Gambar 1 Kemampuan Karyawan dalam Kondisi Last-minute order
Sumber : Olahan Data NVivo,2026

Berdasarkan hasil analisis *coding* menggunakan NVivo, kemampuan karyawan dalam kondisi *last-minute order* terbentuk melalui tujuh subtema, yaitu kompetensi, keterampilan, pengetahuan, komunikasi, koordinasi, *product knowledge*, dan *problem solving*. Kemampuan tersebut membantu karyawan mengambil keputusan, berkoordinasi, memberikan solusi, dan menyesuaikan pekerjaan dalam waktu terbatas. Penguasaan *product knowledge* juga membantu karyawan memberikan alternatif produk dan melakukan *upselling*. Temuan ini sejalan dengan Wulandari dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa *product knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

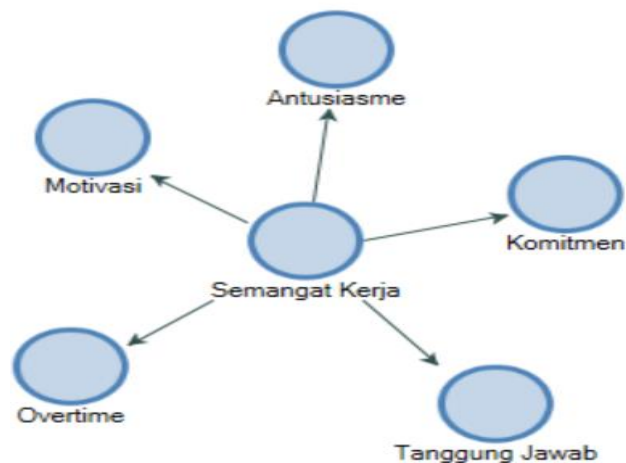
Meningkatkan Hasil yang Dicapai



Gambar 2 Meningkatkan Hasil yang Dicapai
Sumber : Olahan Data NVivo, 2026

Berdasarkan hasil *coding* NVivo, indikator ini terdiri atas enam subtema, yaitu pencapaian target, peningkatan *output*, *revenue*, *upselling*, *cross-selling*, dan kontribusi terhadap organisasi. *Last-minute order* dapat menjadi peluang meningkatkan transaksi dan target melalui *upselling* dan *cross-selling*. Temuan ini sejalan dengan Guillet (2020) yang menunjukkan bahwa *upselling* dapat meningkatkan pendapatan hotel. Dengan demikian, *last-minute order* dapat menjadi peluang bagi *F&B Sales* untuk meningkatkan *output*, *revenue*, dan pencapaian target.

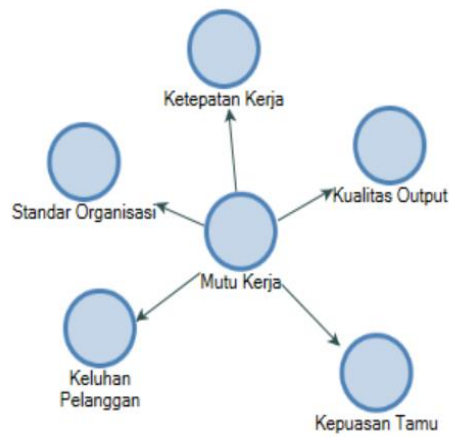
Semangat Kerja



Gambar 3 Semangat Kerja
Sumber : Olahan Data NVivo, 2026

Berdasarkan hasil *coding* NVivo, indikator semangat kerja terdiri atas lima subtema, yaitu motivasi, antusiasme, komitmen, tanggung jawab, dan *overtime*. Karyawan tetap berupaya memenuhi *last-minute order* untuk mencapai target dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Namun, *overtime* yang berlebihan dapat meningkatkan beban kerja dan kelelahan. Temuan ini sejalan dengan Rabiul dkk. (2023) bahwa kelelahan emosional dapat memengaruhi *task performance* karyawan hotel.

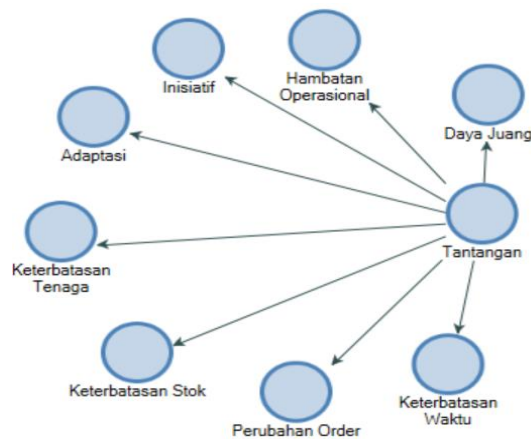
Mutu Kerja



Gambar 4 Mutu Kerja
Sumber : Olahan Data NVivo,2026

Berdasarkan hasil *coding* NVivo, indikator mutu kerja terdiri atas lima subtema, yaitu ketepatan kerja, kualitas *output*, standar organisasi, kepuasan tamu, dan keluhan pelanggan. Produktivitas *last-minute order* tidak hanya ditentukan oleh kecepatan, tetapi juga kemampuan mempertahankan kualitas dan standar pelayanan. Temuan ini sejalan dengan Febrianti (2025) yang menekankan pentingnya kualitas pelayanan *food and beverage* dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, karyawan perlu bekerja cepat tanpa mengabaikan ketepatan, kualitas *output*, standar organisasi, dan kepuasan tamu.

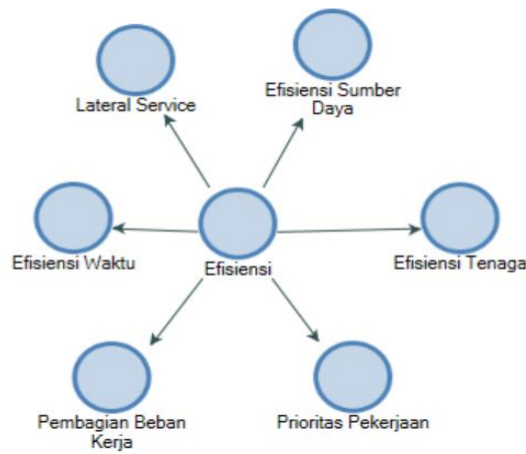
Tantangan



Gambar 4 Tantangan
Sumber : Olahan Data NVivo,2026

Berdasarkan hasil *coding* NVivo, indikator tantangan mencakup inisiatif, adaptasi, hambatan operasional, daya juang, keterbatasan tenaga dan stok, perubahan order, serta keterbatasan waktu. *Last-minute order* meningkatkan tuntutan kerja sehingga karyawan perlu melakukan prioritas, koordinasi, adaptasi, dan *problem solving*. Temuan ini sejalan dengan Fathurrahman dkk. (2025) yang mengidentifikasi keterbatasan waktu, logistik, dan perubahan kebutuhan sebagai tantangan *last-minute order*.

Efisiensi



Gambar 6 Efisiensi
Sumber : Olahan Data NVivo, 2026

Berdasarkan hasil *coding* NVivo, indikator efisiensi mencakup efisiensi waktu, tenaga, sumber daya, pembagian beban kerja, prioritas pekerjaan, dan *lateral service*. Karyawan mengoptimalkan sumber daya melalui penentuan prioritas, pembagian pekerjaan, dan pemanfaatan tenaga internal. Temuan ini sejalan dengan Prameswari dkk. (2026) mengenai pentingnya penyesuaian alokasi tenaga kerja dalam menghadapi ketidakseimbangan beban kerja. Dengan demikian, efisiensi membantu *F&B Sales* menyelesaikan *last-minute order* secara efektif tanpa mengabaikan kualitas pelayanan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, produktivitas kerja karyawan Departemen *F&B Sales* dalam kondisi *last-minute order* dianalisis melalui enam indikator, yaitu kemampuan karyawan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, mutu kerja, tantangan, dan efisiensi. Keenam indikator tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja dalam kondisi pesanan mendadak dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam merespons kebutuhan pelanggan, mencapai hasil penjualan, mempertahankan semangat dan mutu kerja, menghadapi kendala, serta mengoptimalkan waktu, tenaga, dan sumber daya.

Kemampuan karyawan menjadi faktor penting dalam menghadapi *last-minute order* melalui kompetensi, keterampilan, pengetahuan, komunikasi, koordinasi, *product knowledge*, dan *problem solving*. Pada indikator meningkatkan hasil yang dicapai, *last-minute order* dapat menjadi peluang untuk meningkatkan transaksi, *revenue*, pencapaian target, *upselling*, dan *cross-selling*. Semangat kerja terlihat melalui motivasi, antusiasme, komitmen, tanggung jawab, dan kesediaan melakukan *overtime*.

Mutu kerja tetap diarahkan pada ketepatan, kualitas *output*, pemenuhan standar organisasi, kepuasan tamu, dan pencegahan keluhan. Sementara itu, tantangan yang muncul berupa keterbatasan waktu, tenaga, stok, perubahan pesanan, dan hambatan operasional dapat dihadapi melalui kemampuan adaptasi dan *problem solving*. Efisiensi dilakukan melalui pengaturan waktu, tenaga, prioritas pekerjaan, pembagian beban kerja, pemanfaatan sumber daya internal, serta *lateral service*.

Secara keseluruhan, *last-minute order* tidak hanya menjadi tuntutan bagi karyawan *F&B Sales*, tetapi juga dapat menjadi peluang untuk meningkatkan hasil penjualan. Produktivitas dapat dipertahankan ketika karyawan mampu mengoptimalkan kompetensi dan sumber daya yang tersedia, melakukan koordinasi secara efektif, serta menjaga keseimbangan antara pencapaian target dan kualitas pelayanan kepada tamu.

SARAN

Bagi Hotel The Ritz-Carlton Jakarta, Pacific Place dan Departemen *F&B Sales*, peningkatan produktivitas dalam kondisi *last-minute order* dapat dilakukan melalui penguatan kompetensi karyawan, khususnya *product knowledge*, komunikasi, koordinasi, *problem solving*, dan pengambilan keputusan. Departemen *F&B Sales* juga perlu memperkuat sistem koordinasi dan pembagian beban kerja melalui penentuan prioritas, penerapan *lateral service*, serta pemanfaatan sumber daya antarbagian secara lebih terstruktur.

Departemen *F&B Sales* juga disarankan melakukan evaluasi secara berkala terhadap pola *last-minute order* untuk mengidentifikasi kendala yang sering muncul, seperti keterbatasan stok, perubahan pesanan, keterbatasan tenaga, dan hambatan operasional. Strategi *upselling* dan *cross-selling* dapat terus dikembangkan untuk meningkatkan *revenue*, tetapi tetap perlu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan kemampuan operasional hotel agar peningkatan hasil tetap berjalan seimbang dengan kualitas pelayanan dan kepuasan tamu.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan dengan melibatkan departemen lain yang berkaitan dengan proses pemenuhan *last-minute order*, seperti *Kitchen*, *Banquet*, *Purchasing*, *Finance*, dan *Front Office*. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan atau pengaruh masing-masing faktor terhadap produktivitas kerja secara statistik.

DAFTAR REFERENSI

- Adi, I. G. N. B., & Andayani, N. L. H. (2025). *Upselling strategy in food and beverage sales*.
- Adiwijaya, E. P. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada KPKNL Kota Pekalongan. *Sains: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(1), 55–72.
- Arrafi, M. Z., & Setiawan, B. (2025). *Pengaruh komunikasi food and beverage terhadap kinerja karyawan hotel*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Dewi, N. M. R. K., Sihombing, I. H. H., & Witarsana, I. G. A. G. (2023). The effect of training on employee performance: A case study of employees in the Food and Beverage Service Department at The Laguna, a Luxury Collection Resort and Spa. *Journal of Hotel Management*, 1(1), 31–38.
- Ermawati, L., & Jumali, M. A. (2026). Analisis kompetensi dan pengalaman kerja sebagai determinan produktivitas *sales* hotel. *Integrasi: Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 11(1), 14–25.
- Fathurrahman, D., Nata, J. H., Suharto, B., Bascha, U. F., Reindrawati, D. Y., & Suriani, N. E. (2025). Purchasing strategi purchasing dalam menangani orderan *last minute* untuk memastikan kesuksesan operasional kitchen di Hotel JW Marriott Surabaya: Strategi purchasing. *Jurnal Pengadaan Barang dan Jasa*, 4(2), 45–51.
- Guillet, B. D. (2020). Online *upselling*: Moving beyond offline *upselling* in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102322.
- Kusumonugroho, M. L. A., & Hasanah, N. (2026). *Analysis of hotel operational performance in F&B service*.

- Lagarense, B. E. S., Walansendow, A., & Wijanarko, S. (2025). *Koordinasi operasional dalam layanan F&B hotel*.
- Li, J., Zheng, W., & Lin, Z. (2026). *Predicting and planning: An intelligent system for demand-based hotel staff scheduling*. *International Journal of Hospitality Management*, 133, 104474.
- Pradnyana, I. D. G., & Utama, I. W. N. A. (2025). *Risk management and F&B marketing performance in hotels*.
- Prameswari, N. L. P. C., Witarsana, I. G. A. G., & Loanata, C. P. (2026). Workload analysis of employees in the reservations department at Hotel XYZ. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*, 11(1), 133–143.
- Rabiul, M. K., Al Karim, R., & Ahmed, S. U. M. (2023). Task performance of hotel employees: Role of ostracism, meaningfulness, and emotional exhaustion. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 314–321.
- Ratnasari, R., Ruliana, T., & Irwan, S. (2026). Pengaruh kompetensi digital terhadap produktivitas kerja dengan *self-efficacy* sebagai variabel intervening pada karyawan Generasi Z di Kota Samarinda. *Prineb (Parade Riset Nasional Ekonomi dan Bisnis)*, 2, 218–233.
- Santos, J. P. A. (2025). *Food and beverage industry strategies and profitability*.
- Way, S. A., Sturman, M. C., & Raab, C. (2010). What matters more? Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage *Managers'* job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379–397.
- Wulandari, N. P. D., Mertayasa, I. G. A., & Krismawintari, N. P. D. (2025). The effect of product knowledge, skills, and attitudes on employee performance at Padma Resort Legian-Bali: Pengaruh pengetahuan produk, keterampilan, dan sikap terhadap kinerja karyawan di Padma Resort Legian-Bali. *JAKADARA: Jurnal Ekonomika, Bisnis, dan Humaniora*, 4(2), 185–194.