

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manusia adalah makhluk sosial dimana sering melakukan interaksi dengan melakukan perjalanan ke berbagai tempat di seluruh dunia. Perjalanan tersebut menyebabkan timbulnya industri baru dalam dunia bisnis yaitu industri pariwisata sebagai industri penyedia dalam melayani kegiatan manusia tersebut. World Tourism Organization (WTO, 2015) menjabarkan bahwa pariwisata merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang untuk berpergian dan tinggal di suatu tempat diluar lingkungannya, dengan kurun waktu yang tidak lebih dari satu tahun dengan tujuan bisnis ataupun berlibur. Industri pariwisata memiliki kontribusi yang besar di Indonesia dalam perekonomiannya. Salah satu adalah menumbuhkan industri-industri baru yang berkaitan dengan jasa wisata lainnya, seperti; transportasi, akomodasi (hotel, vila, makanan dan minuman, dll).

Dalam pengembangan industri pariwisata, salah satu sarana pokok yang dibutuhkan dalam penyediaan akomodasi ialah hotel. Menurut Bagyono (2014: 63), hotel merupakan jenis usaha akomodasi, dimana menyediakan pelayanan penginapan, minum dan makan, serta pelayanan lainnya yang dikelola secara professional dan komersial. Menurut Sulastiyono (2011: 63), menjabarkan bahwa secara umum hotel terbagi menjadi beberapa departemen, yakni; *Sales and Marketing, Housekeeping, Security, Front Office, Accounting, Human Resources, Engineering* dan *Food and Beverage*.

Hubungan antara pariwisata dan industri perhotelan memiliki kaitan yang cukup erat. Jumlah wisatawan yang berkunjung akan mempengaruhi penjualan kamar yang diperoleh hotel. Dari penjelasan tersebut menjelaskan bahwa hotel adalah jenis usaha pariwisata yang mempunyai kontribusi cukup besar dalam keberlangsungan industri pariwisata. Berikut merupakan presentase tingkat penghunian kamar hotel di Jawa Barat:

GAMBAR 1

Bulan dan Jumlah	Presentase Tingkat Penghunian Kamar Hotel								
	Hotel Bintang			Hotel Non Bintang			Hotel Bintang & Non Bintang		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Januari	53,04	52,87	47,06	30,73	31,53	35,35	49,34	50,07	45,96
Februari	57,98	51,57	49,53	30,58	32,48	33,92	53,47	48,08	46,47
Maret	61,21	52,69	28,26	30,05	34,60	38,79	55,72	48,81	28,73
April	56,18	53,17	5,13	29,95	35,90	10,77	51,80	49,19	8,02
Mei	48,38	38,79	13,87	29,74	28,26	12,92	45,18	36,47	13,35
Juni	51,04	53,13	-	29,78	32,90	-	47,25	47,57	-
Juli	57,67	54,69	-	30,82	34,13	-	53,16	49,03	-
Agustus	55,97	49,58	-	32,97	36,35	-	51,79	46,26	-
September	61,53	50,60	-	35,12	36,51	-	56,99	47,57	-
Oktober	62,22	56,07	-	30,20	34,33	-	56,63	50,36	-
November	66,14	58,95	-	30,82	32,73	-	60,30	51,59	-
Desember	66,61	62,40	-	34,66	34,40	-	60,92	54,82	-
Jumlah	58,76	49,56	-	29,05	31,29	-	44,54	48,32	-

Presentase Tingkat Penghunian Kamar Hotel di Jawa Barat

Sumber: <https://jabar.bps.go.id>

Dari data tersebut dapat terlihat kemerosotan yang drastis pada presentase tingkat penghunian kamar pada bulan Mei 2020, yang dapat diartikan juga bahwa sektor pariwisata berjalan tidak lancar. Hal ini dikarenakan Pandemi COVID-19 yang menimpa seluruh penjuru dunia dan membawa dampak yang besar untuk seluruh sektor, terutama sektor pariwisata.

COVID-19 adalah penyakit menular yang dikarenakan oleh virus korona (WHO, 2020). Setelah adanya Pandemi COVID-19 ini menyebar, Industri

Pariwisata menurun drastis. Karena Pandemi COVID-19 pemerintah mengambil kebijakan guna untuk memutus rantai Pandemi COVID-19 ini, salah satu adalah melakukan penutupan seluruh tempat wisata serta daerah lainnya yang dapat mengundang kerumunan orang. Selain merosotnya pemasukan dari pariwisata, rencana sebelum yang sudah dibuat untuk pengembangan pariwisata diundur sampai waktu yang memungkinkan. Banyak sekali perubahan yang harus dilakukan seluruh masyarakat dan pemerintah untuk menangani Pandemi COVID-19 ini.

Dari pemaparan tersebut menjelaskan bahwa Pandemi COVID-19 membawa dampak terhadap industri perhotelan. Hotel yang memiliki sumber daya yang lebih baiklah, yang bisa mempertahankan keberadaannya di era Pandemi COVID-19 ini. Dalam dunia persaingan global saat ini, relatif mudah untuk memperoleh akses ke sumber daya yang sama dengan pesaing lain terutama mengenai teknologi dan produk. Pesaing menawarkan produk yang persis sama, namun kunci pembeda sumber daya adalah manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset penting, dimana dapat meningkatkan kualitas dari perusahaan jika dikelola dengan tepat melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Sunyoto (2015: 11), menjabarkan pada umumnya manajemen sumber daya manusia dilakukan guna mendapatkan perkembangan dari karyawan, hubungan kerja yang serasi antar karyawan serta penyatupadanan sumber daya manusia dengan tujuan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien dan meningkatkan produktifitas kerja.

Dari pengertian tersebut, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan guna untuk mengelola sumber daya manusia di sebuah

perusahaan guna untuk memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan, serta memastikan setiap pekerjaan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Manajemen kinerja merupakan alat yang ideal untuk mengelola kinerja untuk mencapai *goals* hotel.

Kata manajemen kinerja adalah penggabungan kata antara “manajemen” dan “kinerja”. Manajemen berasal dari kata “*to manage*” dengan arti mengatur, sedangkan kinerja merupakan hasil yang ingin dicapai perusahaan. Menurut Brudan (2010: 14) menjabarkan bahwa, manajemen kinerja berfokus pada suatu kinerja organisasi, karyawan, departemen, serta proses guna memperoleh barang dan jasa. Sedangkan menurut Aguinis (2019: 14), menjabarkan manajemen kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan strategis organisasi.

Dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa manajemen kinerja merupakan sistem pengelolaan aktivitas organisasi, departemen, karyawan, untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu, tim dan keseluruhan serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan strategis hotel.

Teori Aguinis (2019: 15) memaparkan dimana proses manajemen kinerja terbagi menjadi 5, yakni:

1. Prerequisites

Pada tahap ini mencakup apa visi, misi dan tujuan strategis yang akan dicapai serta KSAs (*Knowledge, Skill, Abilities*) yang dibutuhkan disetiap pekerjaan.

2. *Performance Planning*

Pada tahap ini mencakup hasil dan perilaku yang harus dicapai setiap karyawan, sebagai dasar rencana pengembangan yang dilakukan.

3. *Performance Execution*

Pada tahap ini setiap karyawan dituntut untuk berkomit dengan persetujuan yang telah dilakukan dalam pengembangan selain itu manajer/penyelia bertanggung jawab dalam pengawasan dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan.

4. *Performance Assessment*

Tahap ini merupakan tahap penilaian, dimana karyawan dan manajer mengevaluasi kinerja yang telah dihasilkan, apakah sesuai dengan *Result* dan *Behaviors* yang ingin dicapai.

5. *Performance Review*

Tahap ini mencakup pertemuan formal antara karyawan dan manajer untuk meninjau penilaian mereka. Meskipun manajemen kinerja yang baik mencakup pengawasan saat berlangsungnya kegiatan, namun penilaian formal penting karena menyediakan pengaturan formal di mana karyawan menerima umpan balik pada kinerjanya.

Dari pemaparan tersebut menjelaskan bahwa proses manajemen kinerja terbagi menjadi 5 tahap, yakni; *Prerequisites, Performance Planning, Performance Execution, Performance Assessment, Performance Review*. Dimana ke 5 tahap ini berperan penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal serta mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan maupun manajer.

Dari beberapa departemen yang dimiliki hotel yang disampaikan oleh Sulastiyono (2011: 63) sebelumnya, penulis tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai *Front Office*. Menurut Suwithi (2008: 38), menjabarkan bahwa *Front Office* merupakan cerminan kualitas hotel dalam penilaian pertama yang dilakukan oleh tamu saat memasuki hotel, serta menentukan impresi baik atau kurang baik atau bahkan buruk melalui kinerja karyawan yang diberikan. *Front Office* merupakan departemen terkenal sebagai “*The First Impression*” dan “*The Last Impression*”, karena departemen *Front Office* merupakan departemen yang memberikan pelayanan pertama saat *check in* dan pelayanan terakhir saat *check out*. Dari pemaparan tersebut menjelaskan bahwa *Front Office* merupakan departemen yang menentukan penilaian pertama baik atau buruk kualitas pelayanan yang akan diberikan hotel.

Favehotel Braga Bandung merupakan *budget* hotel bintang tiga yang dikelola oleh Grup Manajemen, yakni Archipelago International. Berlokasi di dalam *Mall Braga City Walk*, di Jl. Braga No. 99-101 Kota Bandung. Favehotel Braga Bandung memiliki beberapa departemen, yakni: *Front Office*, *Food and Beverage*, *Human Resource*, *Accounting*, *Sales and Marketing*. Selain *staff*, hotel memperkerjakan DW (*Daily Worker*).

Dari pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen kinerja karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung. Maka dari itu peneliti melakukan wawancara awal bersama *Human Resources Manager*, dimana peneliti menggunakan Teori Aguinis sebagai acuan pembanding. Wawancara dilaksanakan pada hari

Selasa, 5 April 2022 dengan *Human Resources Manager* Favehotel Braga Bandung. Seperti yang disampaikan sebelumnya, menurut Aguinis (2019: 15) proses manajemen kinerja terbagi menjadi 5, yakni; *Prerequisites, Performance Planning, Performance Execution, Performance Assessment, Performance Review*.

Hasil wawancara awal menyatakan bahwa *Human Resources Manager* belum mengetahui apa itu Manajemen Kinerja. Namun bukan berarti hotel tidak melakukan pengelolaan terhadap kinerja karyawan. Berikut merupakan hasil wawancara yang digolongkan oleh peneliti sesuai Teori Aguinis. Pada tahap *Prerequisites* hotel sudah melakukan *Job Analysis* dan menghasilkan *Job Description* yang mengandung KSAs (*Knowledge, Skill, Abilities*) yang dibutuhkan tiap *department*. Sedangkan *strategic planning* yang dimiliki perusahaan mengenai visi, misi dan *goals* yang ingin dicapai berpacu pada Archipelago International Hotel Group.

Pada tahap *Performance Planning* hotel sudah merancang kompetensi apa yang dibutuhkan melalui KSAs (*Knowledge, Skill, Abilities*). Namun perencanaan yang dilakukan disamaratakan, dimana sebenarnya hotel seharusnya mengetahui dan menimbang kompetensi yang dimiliki setiap karyawan. Karena kompetensi dan pelatihan yang dibutuhkan berbeda-beda. Rencana ini hendaknya mencakup mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu perbaikan dan menetapkan *goals* untuk dicapai dalam setiap bidang.

Pada tahap *Performance Execution*, *Manager* dan *Supervisor* melakukan pengawasan dan mengadakan training sesuai dengan KSAs (*Knowledge, Skill, Abilities*) yang dibutuhkan. Namun, observasi belum dilakukan dimana

pengawas harus mengamati dan melakukan dokumentasi setiap hari, serta mencatat perkembangan yang terjadi. Hasil observasi ini bisa digunakan guna memberikan umpan balik terhadap kinerja yang diberikan.

Pada tahap *Performance Assessment*, penilaian kinerja dilakukan 1 tahun sekali berdasarkan tanggal karyawan tersebut bergabung dengan hotel. Prosedur yang dilakukan dalam penilaian kinerja di Favehotel Braga Bandung, adalah sebagai berikut:

1. Pada bulan ke-10 karyawan mengisi *Appraisal Form*.
2. Hasil tersebut diserahkan kepada *Manager* setiap departemen, untuk dikoreksi.
3. Diadakan pengevaluasian formal yang dilakukan *Manager* dan karyawan tersebut, sebelum menentukan *final exceed*.
4. Bulan ke-12 penentuan karyawan lanjut kontrak atau tidak.

Sedangkan pada tahap *Performance Review* hotel mengadakan pertemuan formal seperti yang disampaikan di tahap *performance assessment* untuk mengevaluasi *appraisal form* yang telah dinilai oleh karyawan tersebut. Namun hasil penilaian yang dilakukan sebatas digunakan untuk penentu untuk lanjut kontak atau tidak. Seharusnya *appraisal form* dapat dimanfaatkan untuk acuan kompetensi yang perlu ditingkatkan karyawan atau bahkan pemberian *reward* untuk kinerja yang diluar ekspektasi.

Dari hasil wawancara tersebut peneliti melihat, Favehotel Braga Bandung belum menerapkan 5 tahap proses manajemen kinerja yang tepat sesuai dengan Teori Aguinis. Dari pengertian dan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya peneliti menangkap bahwa manajemen kinerja merupakan salah

satu program yang harus benar-benar diperhatikan hotel. Manajemen kinerja dapat membantu hotel mencapai visi dan misi. Perusahaan harus mengoptimalkan kinerja karyawan dengan cara menerapkan manajemen kinerja karyawan dengan benar dan tepat. Peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih lagi bagaimana proses manajemen kinerja karyawan yang diterapkan Favehotel Braga Bandung berlandaskan Teori Aguinis sebagai acuan pembandingan.

Berlandaskan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya maka peneliti akan mengambil judul: **“PENERAPAN PROSES MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN *FRONT OFFICE DEPARTMENT* DI FAVEHOTEL BRAGA BANDUNG”**.

B. Fokus Penelitian

Dari penjelasan yang dipaparkan sebelumnya melatar belakangi peneliti mengkaji bagaimana proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung pada masa Pandemi COVID-19, dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tahap *Prerequisites* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
2. Bagaimana tahap *Performance Planning* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
3. Bagaimana tahap *Performance Execution* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.

4. Bagaimana tahap *Performance Assessment* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
5. Bagaimana tahap *Performance Review* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tahap *Prerequisites* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
2. Mengetahui tahap *Performance Planning* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
3. Mengetahui tahap *Performance Execution* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
4. Mengetahui tahap *Performance Assessment* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.
5. Mengetahui tahap *Performance Review* dalam proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department* di Favehotel Braga Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis
 - Mendapatkan ilmu dan pengalaman melalui teori yang didapat mengenai Manajemen Kinerja dan fenomena yang dialami saat melakukan penelitian.

- Menemukanali pentingnya Manajemen Kinerja dalam sebuah hotel guna untuk mengoptimalkan kinerja hotel.

2. Bagi Favehotel Braga Bandung

- Mendapatkan saran dan masukan untuk mengenai manajemen kinerja dari karyawan pada *Front Office Department*.
- Menemukanali manajemen kinerja berdasarkan teori yang diangkat guna untuk operasional bisa berjalan secara efisien dan efektif.

3. Bagi Pembaca

- Menambah pengetahuan baru mengenai proses manajemen kinerja pada karyawan *Front Office Department*.
- Menjadi suatu referensi bagi pembaca yang mendalami dunia perhotelan terlebih mengenai proses manajemen kinerja di *Front Office Department*.