

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perhotelan merupakan salah satu sektor yang berkembang paling dinamis dan memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi, terutama melalui aktivitas pariwisata dan penyediaan jasa akomodasi. Dalam industri ini, kualitas layanan dipandang sebagai faktor penentu utama yang menggambarkan kemampuan hotel untuk memenuhi serta melampaui ekspektasi pelanggan melalui interaksi yang konsisten, profesional, dan memuaskan (Parasuraman et al., 1998). Lima dimensi kualitas layanan *tangible, reliability, responsiveness, assurance*, dan *empathy* menjadi tolok ukur dalam menilai nilai layanan yang diterima tamu. Dalam situasi persaingan perhotelan yang semakin intensif, kualitas pelayanan unggul berfungsi sebagai diferensiasi strategis yang memperkuat daya saing sekaligus menjamin keberlangsungan usaha (Kandampully, 2015).

Industri perhotelan di Kota Depok mengalami transformasi yang signifikan dalam lima tahun terakhir, dengan jumlah hotel meningkat dari 45 hotel pada tahun 2019 menjadi 78 hotel pada tahun 2024 berdasarkan data Dinas Pariwisata Kota Depok. Tingkat okupansi hotel di Depok menunjukkan tren positif, meningkat dari 48,5% pada tahun 2020 menjadi 65,2% pada tahun 2024. Pertumbuhan ini didorong oleh posisi strategis Depok sebagai kota penyangga Jakarta, berkembangnya sektor pendidikan dengan keberadaan Universitas Indonesia dan institusi pendidikan lainnya, serta meningkatnya aktivitas bisnis dan wisata transit.

Namun, pertumbuhan ini tidak selalu diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan. Survei kepuasan pelanggan hotel yang dilakukan oleh Asosiasi Hotel Jawa Barat wilayah Depok menunjukkan bahwa meskipun tingkat okupansi meningkat, rating kepuasan pelanggan secara keseluruhan mengalami stagnasi di angka 7,3 dari skala 10 dalam tiga tahun terakhir.

Hotel XYZ Depok sebagai salah satu hotel bintang 3 di Kota Depok menghadapi fenomena serupa. Data kualitas pelayanan yang diperoleh dari observasi dan survei pelanggan selama periode 2022-2024 menunjukkan berbagai permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius.

**Tabel 1. 1 Pencapaian Kualitas Pelayanan Hotel XYZ Depok**

Kategori Komplain	2022	2023	2024	Peningkatan (%)
<b>Reliability</b>				
Keterlambatan check-in/out	45	52	68	51,1%
Informasi tidak akurat	28	35	42	50,0%
Janji layanan tidak ditepati	22	31	38	72,7%
<b>Responsiveness</b>				
Lambat tanggap komplain	38	48	61	60,5%
Room service terlambat	25	32	44	76,0%
Permintaan tidak direspon	18	25	33	83,3%
<b>Assurance</b>				
Masalah keamanan	8	12	15	87,5%
Kehilangan barang	6	9	12	
<b>Empathy</b>				
Kurang perhatian	32	41	55	71,9%
Tidak ramah	28	36	48	71,4%
<b>Tangibles</b>				
Kamar kotor	42	53	67	59,5%
Fasilitas rusak	35	44	58	65,7%
<b>Total Komplain</b>	<b>327</b>	<b>418</b>	<b>541</b>	<b>65,4%</b>

*Sumber: Data Customer Service Hotel XYZ Depok, 2024*

Data komplain pelanggan menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam semua kategori, dengan total komplain naik 65,4% dalam tiga tahun terakhir. Kategori dengan peningkatan tertinggi adalah kehilangan barang (100%) dan permintaan tidak direspon (83,3%), yang mencerminkan masalah serius dalam aspek jaminan keamanan dan daya tanggap karyawan.

**Tabel 1. 2 Data Performa Hotel XYZ Depok (2020-2024)**

Tahun	Jumlah Pelanggan	Tingkat Okupansi	Rating Rata-rata	Jumlah Komplain	Tingkat Komplain (%)	RevPAR (Rp juta)
2020	12.450	42,8%	7,9/10	125	1,00%	295
2021	14.200	48,6%	7,7/10	156	1,10%	318
2022	18.350	58,4%	7,5/10	327	1,78%	342
2023	21.780	64,2%	7,3/10	418	1,92%	358
2024	24.120	68,5%	7,1/10	541	2,24%	365

*Sumber: Laporan Manajemen Hotel XYZ Depok, 2024*

Data performa menunjukkan paradoks yang menarik: meskipun jumlah pelanggan meningkat 93,8% dari 12.450 menjadi 24.120 pelanggan dan tingkat okupansi naik dari 42,8% menjadi 68,5%, rating hotel justru mengalami penurunan konsisten dari 7,9/10 menjadi 7,1/10. Peningkatan Revenue per Available Room (RevPAR) yang hanya 23,7% juga menunjukkan bahwa hotel tidak mampu

memaksimalkan potensi revenue dari peningkatan okupansi karena tekanan kompetitif dan penurunan kualitas pelayanan.

Peningkatan jumlah komplain sebesar 332,8% dari 125 menjadi 541 kasus, dengan tingkat komplain per pelanggan yang juga meningkat dari 1,00% menjadi 2,24%. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan volume bisnis tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas operasional dan kualitas sumber daya manusia yang memadai.

**Tabel 1. 3 Kompetensi Karyawan Hotel XYZ Depok**

Aspek & Indikator Kompetensi	2022	2023	2024	Perubahan (2022–2024)
<b>A. Sikap Kerja</b>				
1. Inisiatif	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,5</b>
2. Tanggung jawab	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,5</b>
3. Etika dan sopan santun	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,7</b>
4. Adaptasi terhadap perubahan	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,6</b>
<b>B. Keterampilan Kerja</b>				
5. Penguasaan alat kerja	<b>4,2</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,7</b>
6. Kecepatan menyelesaikan tugas	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,6</b>
7. Kualitas hasil kerja	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,6</b>
8. Kemampuan menangani keluhan pelanggan	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,6</b>

*Sumber: Data HRD Hotel XYZ Depok, 2024*

Dalam konteks perhotelan, keunggulan layanan sangat bergantung pada kualitas kompetensi sumber daya manusia. Seorang karyawan dituntut memiliki keterampilan teknis yang memadai sekaligus memperlihatkan sikap kerja profesional dalam setiap bentuk interaksi, baik dengan tamu maupun rekan sejawat. Kompetensi tersebut menjadi faktor fundamental yang menentukan terciptanya pengalaman pelanggan yang bernilai positif dan berkontribusi pada penguatan citra serta reputasi hotel di mata publik (Baum, 2020; Kusluvan et al., 2010).

Namun, berdasarkan hasil evaluasi internal Hotel XYZ Depok selama periode 2022 hingga 2024, ditemukan adanya penurunan skor rata-rata kompetensi karyawan, khususnya pada dua aspek utama: sikap kerja dan keterampilan kerja. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert 1–5, dan hasilnya menunjukkan tren penurunan yang konsisten pada sebagian besar indikator.

Pada aspek sikap kerja, skor rata-rata indikator seperti inisiatif menurun dari 4,3 (2022) menjadi 3,8 (2024), tanggung jawab dari 4,2 menjadi 3,7, serta etika dan sopan santun dari 4,3 menjadi 3,6. Penurunan ini mengindikasikan semakin

melemahnya komitmen karyawan dalam menjalankan tugas secara mandiri, bertanggung jawab, dan menjaga etika profesional di lingkungan kerja.

Hasil penilaian keterampilan kerja menunjukkan penurunan pada penguasaan alat kerja ( $4,2 \rightarrow 3,5$ ), kecepatan tugas ( $4,4 \rightarrow 3,8$ ), dan kemampuan menangani keluhan ( $4,2 \rightarrow 3,6$ ). Hal ini menandakan turunnya kapasitas teknis-operasional yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelayanan hotel.

Permasalahan disiplin kerja menunjukkan tren yang semakin mengkhawatirkan dan berkorelasi dengan penurunan kualitas pelayanan:

**Tabel 1. 4 Data Absensi Hotel XYZ Depok (2022\_2024)**

Tahun	Jumlah Karyawan	Absensi				Jumlah	Percentase
		Sakit	Izin	Terlambat	Pulang Awal		
2022	88	30	48	80	38	196	55,68%
2023	84	35	45	75	40	195	58,04%
2024	82	31	50	86	42	209	63,72%

*Sumber: Data HRD Hotel XYZ Depok, 2024*

Permasalahan disiplin kerja menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Data absensi karyawan menunjukkan peningkatan pelanggaran disiplin dari 55,68% pada tahun 2022 menjadi 63,72% pada tahun 2024, dengan kategori keterlambatan meningkat dari 80 menjadi 86 kasus, dan pulang awal naik dari 38 menjadi 42 kasus.

Dampak teknologi dan digitalisasi juga menambah kompleksitas permasalahan yang dihadapi hotel. Data menunjukkan bahwa 78% komplain pelanggan berasal dari channel digital seperti online booking dan media sosial, dengan waktu respon media sosial hotel mencapai 4.2 jam, jauh melebihi standar industri yang hanya 1 jam. Karyawan mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem Property Management System (PMS) dan channel manager terbaru, yang mengindikasikan adanya gap dalam digital literacy dan adaptasi teknologi.

Persaingan dengan hotel chain internasional semakin memperketat kondisi bisnis Hotel XYZ Depok. Dalam periode 2022-2024, telah beroperasi 3 hotel chain internasional baru dalam radius 5 km, yang mengakibatkan market share Hotel XYZ Depok turun dari 15.2% menjadi 11.8%. Average Daily Rate (ADR) hotel juga mengalami stagnasi karena tekanan kompetitor yang menawarkan service standard internasional dengan harga yang kompetitif.

Keterbatasan kompetensi karyawan dapat menurunkan tingkat reliability dan responsiveness, dua dimensi utama dalam kerangka SERVQUAL yang diperkenalkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988). Kerangka ini menegaskan bahwa kualitas layanan ditentukan oleh lima dimensi, yaitu bukti fisik (tangible), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (empathy). Jika karyawan tidak memahami produk dengan baik, gagal memberikan respons cepat terhadap kebutuhan tamu, atau menunjukkan sikap yang kurang ramah, maka penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan akan terpengaruh secara negatif (Parasuraman et al., 1988).

Sementara itu, disiplin kerja merupakan fondasi penting dalam manajemen kinerja organisasi. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, norma, dan standar kerja yang berlaku (Siagian, 2014). Karyawan yang disiplin biasanya hadir sesuai waktu yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, dan memelihara etika profesional. Hasibuan (2021) menegaskan bahwa disiplin yang tinggi mencerminkan komitmen serta tanggung jawab kerja yang kuat, yang pada gilirannya menjadi syarat utama terciptanya lingkungan kerja yang produktif serta layanan optimal bagi pelanggan.

Hubungan antara disiplin kerja dan kualitas pelayanan dijelaskan Stephen P. Robbins (2020), bahwa perilaku individu dalam organisasi, termasuk disiplin dan kehadiran, secara langsung mempengaruhi performa organisasi, khususnya pada sektor jasa yang berorientasi pelanggan. Ketidakhadiran, keterlambatan, dan pelanggaran waktu kerja menyebabkan disorganisasi dalam proses pelayanan, meningkatkan beban kerja bagi karyawan lain, serta menurunkan kecepatan dan ketepatan layanan kepada tamu hotel..

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan komprehensif mengenai faktor-faktor penentu kualitas layanan hotel dan strategi pengembangannya yang relevan dengan konteks hotel bintang tiga di daerah penyangga ibu kota. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan Hotel XYZ Depok”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang perlu diidentifikasi untuk mengerucut pada masalah, yaitu:

1. Penurunan rating kepuasan pelanggan dari 7,9/10 pada tahun 2020 menjadi 7,1/10 pada tahun 2024 meskipun tingkat okupansi mengalami peningkatan.
2. Peningkatan drastis jumlah komplain pelanggan sebesar 332,8% dari 125 kasus pada tahun 2020 menjadi 541 kasus pada tahun 2024, dengan tingkat komplain per pelanggan naik dari 1,00% menjadi 2,24%.
3. Menurunnya kompetensi karyawan yang ditandai dengan penurunan skor pada aspek sikap dan keterampilan kerja, seperti etika, tanggung jawab, kecepatan kerja, dan penguasaan alat kerja.
4. Memburuknya disiplin kerja karyawan dengan tingkat absensi yang meningkat dari 55,68% pada tahun 2022 menjadi 63,72% pada tahun 2024, termasuk peningkatan kasus keterlambatan dan pulang awal.
5. Kesenjangan antara volume bisnis dan kualitas pelayanan dimana peningkatan jumlah pelanggan sebesar 93,8% tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas operasional dan kualitas sumber daya manusia yang memadai.
6. Dampak negatif persaingan dengan hotel chain internasional yang mengakibatkan penurunan market share dari 15,2% menjadi 11,8% serta stagnasi Average Daily Rate (ADR) akibat tekanan kompetitif.

## 1.3 Batasan Masalah

Mengingat kompleksitas permasalahan yang teridentifikasi, maka penulisan ini memiliki batasan masalah yang jelas. Oleh karena itu, ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh Kompetensi Karyawan dan Disiplin Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan berdasarkan persepsi pelanggan di Hotel XYZ Depok.

Batasan ini difokuskan pada responden yang merupakan pelanggan hotel sebanyak 128 orang, terdiri dari 82 orang pria dan 46 orang wanita, yang telah menerima layanan langsung dari karyawan hotel selama masa menginapnya. Fokus penelitian tidak membahas aspek internal manajemen atau data personal

karyawan, melainkan sepenuhnya berdasarkan penilaian dan pengalaman pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang mereka terima.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan dan identifikasi masalah yang telah dilakukan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini selaras dengan rumusan masalah, yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok.
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok.

#### **1.6 Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini disusun sebagai jawaban sementara atas rumusan masalah, yang diturunkan secara logis dan teoritis dari kajian pustaka serta hasil penelitian terdahulu. Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. H1: Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok.
2. H2: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok.
3. H3: Kompetensi karyawan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan karyawan Hotel XYZ Depok.

## 1.7 Manfaat Penelitian

### 1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperluas literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen pelayanan, dengan memberikan pemahaman mendalam mengenai peran kompetensi dan disiplin kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya pada sektor perhotelan di wilayah lokal.

### 2. Secara Praktis

- a. Bagi manajemen Hotel XYZ Depok, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan strategis dalam merumuskan kebijakan peningkatan kualitas pelayanan melalui penguatan kompetensi serta konsistensi disiplin kerja karyawan.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini menjadi sarana untuk mengintegrasikan teori dengan praktik lapangan serta memperkaya perspektif terkait determinan kualitas pelayanan dalam industri jasa.

