

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pada beberapa tahun terakhir, kondisi perekonomian dunia sedang banyak mengalami perubahan. Awalnya, sektor perekonomian didominasi oleh industri manufaktur, namun, saat ini kegiatan ekonomi mulai bertransformasi dan berkembang pesat ke arah industri jasa. Salah satu bagian dari sektor jasa adalah industri *hospitality*, yaitu industri yang mengutamakan sikap pelayanan dan keramahmatan bagi para pelanggannya. Termasuk didalamnya adalah bidang perhotelan, yang dalam penelitian beberapa tahun terakhir ini telah dinilai sebagai sebuah sektor yang menguntungkan dalam industri jasa (Dabestani et al., 2016).

Industri perhotelan dan juga pariwisata telah menjadi industri yang perkembangannya sangat pesat di berbagai negara. Melalui penyediaan lapangan kerja dan pajak penghasilan kepada pemerintah, Sektor pariwisata turut mendorong pertumbuhan ekonomi. Secara global, laporan *World Travel and Tourism Council* (WTTC) mengungkapkan bahwa industri pariwisata memiliki pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan sosial di beberapa negara (Dlamini et al., 2020). Arus globalisasi yang sedang berlangsung juga turut mempengaruhi perkembangan dunia pariwisata. Melalui dukungan dan pengembangan ekonomi pada industri pariwisata di banyak negara, sektor pariwisata berkontribusi besar untuk perekonomian negara. Peranan pariwisata bagi pembangunan Indonesia sangatlah penting, utamanya sebagai sumber penerimaan devisa negara selain industri migas.

Dunia pada saat ini diguncang virus COVID-19 yang semakin berkembang dan menyebar dan pesat. Wabah virus COVID-19 sudah ditetapkan oleh WHO menjadi pandemi global. Hal ini juga diperdebatkan publik di berbagai belahan dunia saat ini. Virus COVID-19 ini dampaknya cukup besar pada semua bidang kehidupan, mulai dari bidang ekonomi, pendidikan, sosial, pariwisata dan sebagainya.

Industri pariwisata terdampak yang cukup besar dari pandemi virus COVID-19. Industri pariwisata yang pada awalnya bertumbuh sangat pesat, sekarang nampak melemah dan mengalami kemerosotan yang drastis. Melemahnya industri pariwisata akibat pandemi virus COVID-19 terjadi juga di Indonesia. Terutama juga pada Kota Malang yang memiliki daya tarik wisatawan.



Gambar 1.1 Grafik Data Jumlah Hotel Berbintang di Kota Malang

Sumber : BPS Kota Malang

Banyaknya hotel di Kota Malang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat sejak tahun 2012 hingga saat ini. Berdasarkan data dari BPS Kota Malang (BPS, 2020), hingga tahun 2020 jumlah total hotel berbintang di Kota Malang adalah 35 hotel. Jumlah tersebut sudah mengalami peningkatan lebih dari dua kali lipat dibandingkan data jumlah hotel tahun 2012 dimana saat itu jumlah hotel di Kota Malang hanya sebanyak 15 hotel. Meningkatnya jumlah hotel tersebut menyebabkan persaingan yang semakin ketat diantara hotel-hotel di Kota Malang.

Semakin ketatnya persaingan membuat setiap pelaku usaha hotel harus lebih memperhatikan manajemen operasional hotelnya agar berjalan lebih efektif & efisien. Manajemen operasional merupakan sebuah upaya untuk mengatur

pengoptimalan penggunaan elemen produksi secara keseluruhan, termasuk tenaga kerja, mesin, peralatan, dan bahan baku di proses transformasi menjadi beranekaragam jasa dan benda (Sukmono & Supardi, 2020). Terdapat empat fungsi utama yang dijalankan oleh manajemen operasional, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Pada fungsi perencanaan, dilakukan proses perencanaan fasilitas, produk, dan pemakaian sumber daya produksi. Proses perencanaan ini bertujuan menghasilkan jasa/produk yang dikehendaki/dibutuhkan pelanggan dan mencapai efektivitas dan efisiensi dalam hal penggunaan sumber daya organisasi.

Dalam usaha perhotelan, produk yang dihasilkan adalah berupa layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, dalam merencanakan dan memperbaiki layanannya, pihak manajemen hotel secara terus menerus juga perlu memahami kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggannya (Wu et al., 2018). Agar sukses memenuhi harapan pelanggan, organisasi perlu untuk menciptakan pendekatan yang berorientasi kepada pelanggan (Kim et al., 2019). Untuk itu, hotel juga perlu memiliki standar kriteria layanan yang ditujukan untuk pelanggan mereka. Standar kriteria layanan ini berisi daftar layanan yang disediakan oleh hotel yang kemudian akan dinilai oleh pelanggan berdasarkan preferensinya masing-masing. Kriteria ini kemudian dapat digunakan oleh manajemen hotel sebagai pedoman dalam perencanaan ataupun perbaikan layanannya. Oleh karena itu, dalam upaya memperbaiki manajemen operasional hotel, yang dalam hal ini berkaitan dengan perencanaan layanan, penting sekali bagi pihak manajemen hotel untuk menetapkan standar kriteria yang digunakan sebagai patokan perbaikan operasional hotel. Kriteria-kriteria ini nantinya akan berguna untuk memandu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Salah satu hotel di Kota Malang adalah Hotel Ijen Suites Resort & Convention. Hotel ini merupakan hotel bintang empat yang menghadirkan konsep *resort* di tengah kota. Hotel Ijen Suites Resort & Convention menawarkan suasana yang sangat nyaman baik untuk keperluan bisnis maupun untuk sekedar liburan dan menghabiskan waktu luang.

Saat ini Hotel Ijen Suites Resort & Convention belum memiliki standar kriteria pelayanan hotel yang digunakan sebagai patokan untuk perbaikan

layanannya, baik dari sisi manajemen maupun dari sisi pelanggan. Standar kriteria pelayanan hotel ini juga dapat digunakan oleh pihak manajemen hotel sebagai pedoman dalam melakukan upaya penghematan dan efisiensi terhadap penggunaan sumber dayanya, mengingat salah satu dampak terbesar yang dirasakan selama pandemi berlangsung adalah penurunan pendapatan hotel yang cukup signifikan.

Meningkatnya jumlah hotel berbintang yang sangat pesat di Kota Malang tentunya menjadi sebuah tantangan bagi Hotel Ijen Suites Resort & Convention. Alternatif yang bisa dilakukan oleh pihak manajemen hotel untuk mempertahankan keberlangsungan bisnisnya salah satunya adalah dengan terus menerus melakukan perbaikan dan pengembangan layanannya agar dapat bersaing dengan kompetitornya.

Tugas pihak manajemen Hotel Ijen Suites Resort & Convention untuk melakukan perbaikan layanan sekaligus mengelola sumber dayanya ini dinilai cukup sulit karena mereka belum memiliki standar kriteria pelayanan hotel. Untuk itu, penting bagi Hotel Ijen Suites Resort & Convention untuk memiliki standar kriteria pelayanan hotel yang nantinya akan digunakan sebagai pedoman untuk merencanakan layanan yang lebih baik sekaligus dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Metode yang bisa pihak manajemen hotel gunakan untuk penentuan strategi tersebut adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) (Ishizaka, Quintano, Labib, et al., 2019).

BSC mengidentifikasi empat perspektif dasar yang mencakup area strategis utama yang harus difokuskan oleh organisasi. Keempat perspektif tersebut yaitu *financial perspective* yang digunakan untuk mengukur penggunaan sumber daya keuangan dan kinerja keuangan organisasi. Kedua adalah *customer perspective* yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dilihat dari sudut pandang pelanggan. Kemudian *internal business process perspective*, yang mengukur kinerja organisasi dilihat dari kualitas dan efisiensi berkaitan dengan produk atau jasa yang dihasilkan. Terakhir adalah *learning and growth perspective*, yang melihat SDM, teknologi, infrastruktur, budaya serta kapasitas lain yang digunakan menjadi tolak ukur kinerja organisasi.

Keempat perspektif dalam BSC telah mewakili seluruh aspek dari organisasi dan keempat dimensi tersebut dianggap memiliki kepentingan yang sama. Oleh karena itu, metode BSC sangat cocok digunakan sebagai dasar dalam penentuan kriteria pelayanan hotel pada penelitian ini. Kriteria-kriteria ini penting bagi Hotel Ijen Suites Resort & Convention untuk merumuskan aktifitas operasionalnya.

Mengingat terbatasnya sumber daya organisasi, sedangkan terdapat banyak sekali kriteria yang harus dipenuhi oleh manajemen hotel, maka dilakukan prioritas terhadap kriteria yang sudah dibuat. Metode penelitian ini adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk membuat daftar prioritas kriteria pelayanan hotel. Metode AHP digunakan dalam proses pengambilan keputusan untuk menyelesaikan persoalan kompleks, metode ini juga bisa dapat menyatukan pemikiran dari berbagai sudut pandang responden, serta kesesuaian kemampuan sumber yang dipilih pada penelitian ini dalam menilai suatu hal, sehingga hal tersebut memberikan kemudahan dalam penilaian dan pengukuran elemen. Selain itu, AHP memiliki mekanisme terintegrasi untuk memeriksa konsistensi tanggapan dari para responden serta dapat memberikan analisis sensitivitas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting untuk dilakukan karena bertujuan untuk menyusun standar kriteria layanan berdasarkan perspektif Balanced Scorecard dalam upaya implementasi strategi pelayanan pada Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang. Harapannya, daftar prioritas kriteria yang dihasilkan dapat dijadikan sebagai pedoman oleh pihak manajemen Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang dalam pengambilan keputusan untuk perbaikan manajemen operasional, terutama hal-hal yang terkait dengan perencanaan dan perbaikan layanan.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana peran *Balanced Scorecard* dalam implementasi strategi pelayanan pada Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan dari uraian rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui peran *Balanced Scorecard* dalam implementasi strategi pelayanan pada Hotel Ijen Suites Resort & Convention Malang

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan uraian rumusan masalah, latar belakang, serta tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat berikut:

1. Bagi perusahaan, hasil yang didapat dari penelitian ini menjadikan perusahaan mengetahui kriteria-kriteria yang perlu untuk diprioritaskan dalam pelayanan hotel. Dengan demikian, pihak manajemen hotel dapat mengetahui area mana saja yang memerlukan perbaikan dan fokus supaya perusahaan dapat bersaing dengan kompetitornya.
2. Bagi pihak manajemen hotel, dari penelitian ini pihak manajemen hotel dapat menentukan pengalokasian sumber daya perusahaan sesuai dengan daftar prioritas yang ada supaya aktivitas operasional perusahaan menjadi lebih efisien & efektif.
3. Bagi pembaca, hasil penelitian bisa memberikan tambahan ilmu dan informasi mengenai peran *Balanced Scorecard* dalam implementasi strategi pelayanan hotel.
4. Bagi penulis, hasil dari penelitian ini diharapkan berbermanfaat untuk untuk memperdalam pengetahuan, memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan menulis dan berfikir.