

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

2.1 Manajemen *Front Office*

Manajemen *front office* merupakan salah satu aspek penting dalam industri perhotelan yang berfokus pada interaksi langsung antara karyawan dan tamu. Fungsi utama dari *front office* adalah untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada tamu, mulai dari proses reservasi, check-in, hingga check-out. *Front office* berperan sebagai wajah dari hotel, yang menciptakan kesan pertama bagi tamu dan mempengaruhi pengalaman mereka selama menginap (7). Oleh karena itu, manajemen yang efektif di area ini sangat penting untuk memastikan kepuasan pelanggan dan keberhasilan operasional hotel. Dalam konteks ini, karyawan *front office* tidak hanya bertanggung jawab untuk menjalankan tugas administratif, tetapi juga untuk menciptakan pengalaman positif bagi tamu yang dapat meningkatkan loyalitas dan rekomendasi mereka terhadap hotel (8).

Salah satu komponen kunci dalam manajemen *front office* adalah pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan *front office* harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan untuk menyelesaikan masalah, dan pengetahuan yang mendalam tentang produk dan layanan yang ditawarkan oleh hotel (9). Pelatihan yang tepat dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan layanan yang sesuai dengan standar yang diharapkan. Menurut Kwornik dan Thompson, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan karyawan dan, pada gilirannya, meningkatkan kepuasan pelanggan (8). Selain itu, penelitian oleh Veronica *et al.* menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang kompetitif seperti industri perhotelan (10).

Dukungan manajerial serta lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam kinerja karyawan di *front office*. Lingkungan yang mendukung, dengan fasilitas yang memadai dan hubungan antar karyawan yang baik, dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (6). Penelitian oleh Kahn menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja (11). Sebaliknya, lingkungan yang tidak kondusif dapat menghambat penerapan KPI dan menurunkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, manajemen perlu melakukan survei dan evaluasi secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam lingkungan kerja. Dengan memahami kebutuhan dan harapan karyawan, manajemen dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat kerja sama tim di antara karyawan *front office* (6). Hal ini penting karena karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada tamu, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi hotel.

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan (12). Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga proses dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam konteks yang lebih luas, kinerja karyawan juga dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja. Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang mencakup penilaian diri, penilaian atasan, dan penilaian rekan kerja (13). Hal ini penting untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja individu dalam perusahaan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan tidak terjadi secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi. Memahami faktor-faktor ini sangat penting untuk merancang strategi peningkatan kinerja yang efektif dalam organisasi (12).

Menurut Ivancevich *et al.*, faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja. Kemampuan individu mencakup keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Motivasi berkaitan dengan dorongan internal yang membuat karyawan bersemangat untuk mencapai target dan melakukan pekerjaan dengan baik. Sementara lingkungan kerja meliputi kondisi fisik dan psikologis tempat kerja yang dapat mendukung atau menghambat produktivitas (14).

Faktor-faktor tersebut didukung oleh sebuah studi oleh Sanaba *et al.*, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja (15). Kompensasi merupakan penghargaan yang diterima oleh pegawai atas kinerja mereka, baik dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain. Studi menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja para karyawan, yang berpengaruh positif terhadap performa mereka. Selain itu, motivasi kerja, yang merupakan pendorong dari dalam diri seseorang untuk mencapai target, juga

sangat penting. Suasana kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun non-fisik, sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, dengan lingkungan yang aman dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan dalam bekerja.

2.1.3 Strategi Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja karyawan merupakan tujuan utama bagi banyak organisasi, dan untuk mencapainya, diperlukan strategi yang efektif. Berbagai pendekatan dapat diambil untuk meningkatkan kinerja, yang mencakup pengembangan keterampilan, peningkatan motivasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Salah satu strategi yang penting adalah pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif (12). Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan.

Selain pelatihan, peningkatan motivasi karyawan juga merupakan strategi kunci. Motivasi dapat ditingkatkan melalui penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan (16). Sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Lingkungan kerja yang positif juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Menciptakan suasana kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas (11). Hal ini dapat dicapai melalui komunikasi yang efektif, dukungan manajemen, dan pengembangan budaya organisasi yang inklusif.

Terakhir, evaluasi kinerja secara berkala juga merupakan bagian penting dari strategi peningkatan kinerja. Pentingnya memberikan

umpan balik yang konstruktif kepada karyawan untuk membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Proses evaluasi yang transparan dan adil dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan mendorong mereka untuk terus berkembang. Kombinasi dari berbagai strategi ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan (17).

2.2 Key Performance Indicator (KPI)

2.2.1 Definisi KPI

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang sangat penting dalam manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi dan memantau kinerja suatu organisasi atau departemen dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. KPI berfungsi sebagai indikator yang memberikan informasi yang relevan dan kritis mengenai efektivitas serta efisiensi operasional, sehingga memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik dan berbasis data (2). Dalam konteks ini, KPI tidak hanya berfokus pada hasil akhir yang dicapai, tetapi juga memberikan wawasan mendalam tentang proses yang mendasari kinerja tersebut, yang memungkinkan organisasi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan inovasi dalam operasionalnya (3). Dalam industri perhotelan, khususnya pada manajemen *front office*, penerapan KPI menjadi sangat krusial karena dapat membantu dalam meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada tamu serta meningkatkan tingkat kepuasan mereka. Hal ini sangat penting, mengingat bahwa kepuasan tamu yang tinggi berkontribusi langsung terhadap reputasi dan keberhasilan keseluruhan hotel (18).

2.2.2 Fungsi dan Manfaat KPI

Key Performance Indicator (KPI) memiliki berbagai fungsi dan manfaat yang sangat penting dalam konteks manajemen, terutama dalam industri perhotelan. Salah satu fungsi utama KPI adalah sebagai alat ukur yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja mereka secara objektif dan sistematis. Dengan menggunakan KPI, manajer dapat memantau kemajuan terhadap tujuan yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (2). Manfaat lain dari penerapan KPI adalah kemampuannya untuk meningkatkan akuntabilitas di dalam organisasi, di mana setiap individu atau departemen dapat diukur berdasarkan kinerja mereka terhadap indikator yang telah ditetapkan. Hal ini tidak hanya mendorong peningkatan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih proaktif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan (3).

2.2.3 Karakteristik KPI yang Efektif

KPI yang efektif harus memenuhi kriteria tertentu agar dapat berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja yang objektif dan *actionable*. Menurut Parmenter, KPI yang baik harus mematuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) (2).

- a. *Specific* (Spesifik): KPI harus jelas dan terdefinisi dengan baik, sehingga semua pihak memahami apa yang diukur.
- b. *Measurable* (Terukur): KPI harus dapat diukur secara kuantitatif atau kualitatif, memungkinkan evaluasi kinerja yang objektif.
- c. *Achievable* (Dapat Dicapai): KPI harus realistis dan dapat dicapai, mempertimbangkan sumber daya dan batasan yang ada.

- d. *Relevant* (Relevan): KPI harus relevan dengan tujuan strategis organisasi dan berkontribusi pada pencapaian *critical success factors* (CSFs).
- e. *Time-bound* (Waktu): KPI harus memiliki batas waktu yang jelas untuk pencapaian, sehingga ada kerangka waktu untuk evaluasi dan tindak lanjut.

2.2.4 Implementasi KPI

Implementasi KPI yang efektif memerlukan suatu kerangka kerja sistematis yang mencakup tiga aspek fundamental: (1) penyiapan infrastruktur teknologi untuk pengumpulan data, (2) program pelatihan komprehensif bagi staf terkait metodologi pengukuran, serta (3) sosialisasi strategis mengenai tujuan dan manfaat KPI kepada seluruh pemangku kepentingan organisasi (2).

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai aspek kuantitatif pengukuran KPI, penting untuk dipahami bahwa implementasi KPI yang sukses harus didahului oleh pemahaman menyeluruh terhadap karakteristik operasional bisnis. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara perumusan KPI di tingkat strategis dengan implementasi operasional, dimana sekitar 60% organisasi mengalami kegagalan dalam mentranslasikan strategi menjadi indikator kinerja yang terukur (4). Fenomena ini dalam konteks hostel dapat diminimalisir melalui pendekatan partisipatif yang melibatkan frontliner dalam proses desain KPI (19).

Untuk mengatasi tantangan implementasi tersebut, organisasi memerlukan suatu rumus dasar KPI yang bersifat universal namun tetap fleksibel dapat dirumuskan pendekatan matematis berikut.

$$\text{KPI} = \left(\frac{\text{Indikator Kinerja Aktual}}{\text{Target atau Benchmark}} \right) \times 100\%$$

Gambar 2.1 Rumus Menghitung KPI

Sumber: Parmenter, 2015.

Keterangan

1. **Indikator Kinerja Aktual** merepresentasikan nilai empiris yang diperoleh dari pengukuran lapangan. Dalam konteks *front office* My Dormy Hostel, contohnya mencakup:
 - a) Rata-rata waktu *check-in* (dalam menit)
 - b) Skor kepuasan tamu dari survei
 - c) Tingkat akurasi reservasi
2. **Target atau Benchmark** merupakan nilai acuan yang ditetapkan berdasarkan:
 - a) Standar industri (contoh: rata-rata waktu *check-in* industri hostel di Asia Tenggara adalah 3 menit)
 - b) Target strategis organisasi (contoh: meningkatkan CSAT sebesar 10% dalam satu tahun)
 - c) Peraturan atau regulasi yang berlaku
3. **Interpretasi Hasil:**
 - a) >100%: Indikator melebihi ekspektasi
 - b) 100%: Tepat memenuhi target
 - c) <100%: Memerlukan analisis akar masalah dan perbaikan

2.2.5 Tantangan dalam Penerapan KPI

Penerapan KPI dalam organisasi, khususnya di industri *hospitality*, seringkali sering kali menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya pemahaman yang jelas tentang apa itu KPI, yang sering kali mengakibatkan pengukuran yang tidak relevan dan tidak terhubung dengan *Critical Success Factor* (CSF) organisasi. Banyak organisasi juga terjebak dalam penggunaan terlalu banyak KPI, yang menyebabkan kebingungan dan kurangnya fokus. Selain itu, tantangan dalam menciptakan budaya yang mendukung penggunaan KPI, di mana manajemen dan staf merasa diberdayakan untuk mengambil tindakan berdasarkan data yang tersedia, juga menjadi hambatan signifikan. Ketidakmampuan untuk mengaitkan KPI dengan strategi organisasi dan kurangnya dukungan dari manajemen senior dapat mengakibatkan inisiatif KPI yang gagal, sehingga penting untuk mengatasi tantangan ini melalui pelatihan, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan semua pihak terkait (2).

2.3 Hubungan KPI dengan Kinerja

KPI memberikan informasi yang jelas dan terukur mengenai kinerja organisasi, baik di tingkat individu maupun tim. KPI yang baik harus memenuhi kriteria SMART, yaitu *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound* (2).

Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana individu dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kinerja mencerminkan pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan melalui KPI, yang berfungsi untuk mengawasi dan mengevaluasi sejauh mana tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan (20).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa KPI memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Penggunaan KPI yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

B. Penelitian Terdahulu

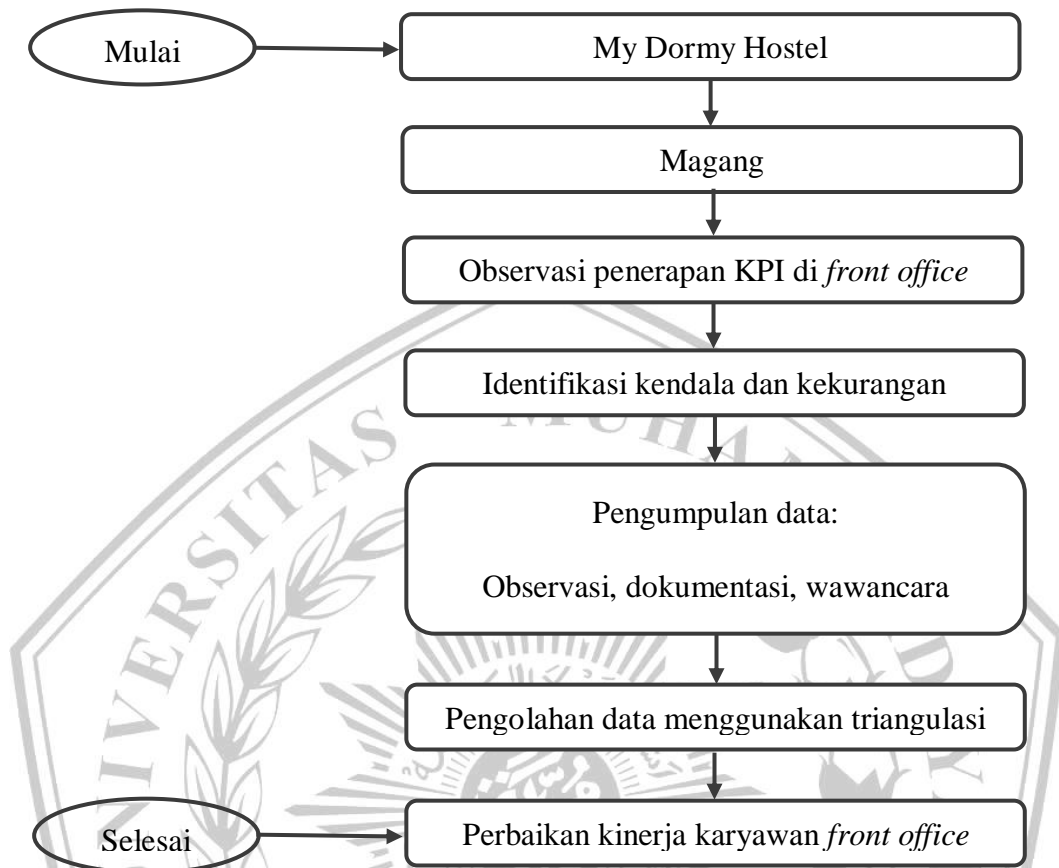
No	Nama	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	(Ümit Demirtaş <i>et al.</i> , 2019)	Specific Key Performance Indicators and Competitive Set Data for Hotels: A Case Study in Izmir	Metode kualitatif dengan teknik wawancara semi-terstruktur dan studi kasus.	Indikator kinerja utama (KPI) yang digunakan oleh hotel di Izmir masih sangat penting, dengan fokus utama pada kinerja layanan.
2.	(Indra Setiawan <i>et al.</i> , 2020)	A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementati on	Metode Kualitatif dengan teknik Literature Review Sistematis dan Analisis Konten.	Kelebihan implementasi KPIs meliputi kemudahan dalam penghargaan, kejelasan arah pengembangan karyawan, serta peningkatan efisiensi dan produktivitas, sementara kekurangan mencakup proses rekapitulasi yang memakan waktu dan

No	Nama	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				beban kerja tambahan untuk pencatatan rutin.
3.	(Alfina Khoirunnisa <i>et al.</i> , 2024)	The Influence Of KPI (Key Performance Indicator) Assessment And Organizational Culture On Employee Performance PT. Tongwei Indonesia	Metode kuantitatif dengan teknik kuesioner dan analisis regresi linier berganda.	Penelitian menunjukkan bahwa baik KPI maupun budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tongwei Indonesia.
4.	(Ni Kadek Budiarmini <i>et al.</i> , 2024)	Analisis Key Performance Indikator (KPI) Terhadap Kinerja Karyawan di Swiss-Belhotel Rainforest Kuta	Metode kuantitatif dengan teknik kuesioner dan analisis regresi linier sederhana.	Terdapat pengaruh signifikan antara KPI terhadap kinerja karyawan di Swiss - Belhotel Rainforest Kuta, dengan pengaruh sebesar 80,1%.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber: Data Olahan Peneliti 2025

C. Kerangka Pikir



Tabel 2.2 Kerangka Pikir

Sumber: Data Olahan Peneliti 2025

Kerangka pikir ini menggambarkan alur proses penelitian yang diawali dengan penempatan peneliti di My Dormy Hostel sebagai tempat pelaksanaan magang. Pada tahap awal magang, peneliti melakukan observasi terhadap penerapan KPI di bagian *front office* untuk memperoleh pemahaman awal mengenai pelaksanaan dan efektivitas KPI dalam operasional harian. Selanjutnya, dilakukan identifikasi terhadap berbagai kendala dan kekurangan yang muncul selama penerapan KPI tersebut, guna mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat optimalisasi kinerja *front office*. Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, dokumentasi, dan wawancara, yang bertujuan untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam sesuai dengan kebutuhan penelitian kualitatif. Data yang telah diperoleh kemudian diolah menggunakan metode triangulasi untuk meningkatkan

validitas dan reliabilitas data penelitian. Berdasarkan hasil analisis data, tahap akhir penelitian difokuskan pada upaya perbaikan kinerja bagian *front office* dengan menerapkan rekomendasi yang didasarkan pada temuan dan analisis selama proses magang.

