

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelayanan merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, meskipun perusahaan telah berupaya memberikan layanan secara optimal, namun kegagalan pelayanan tetap dapat terjadi sehingga menimbulkan ketidakpuasan pelanggan dan terjadi keluhan [1]. Isu perkembangan industri perhotelan saat ini mengalami peningkatan sangat pesat di setiap tahun, hal ini memicu munculnya persaingan ketat serta tantangan bagi industri perhotelan. Perhotelan merupakan salah satu sektor layanan yang mengalami perubahan paling signifikan. Perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan demi menciptakan kepuasan pelanggan [2]. Peningkatan pelayanan hotel dilakukan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan, hotel harus meningkatkan performa khususnya dalam hal kecepatan dan ketepatan dalam melayani pelanggan [3]. Hotel yang mampu memberikan pelayanan secara konsisten akan membangun reputasi positif bagi hotel. Pengalaman menginap secara positif mendorong tamu untuk melakukan kunjungan kembali serta merekomendasikan perusahaan kepada pihak lain [4].

Proses keberhasilan pelayanan juga di tentukan dengan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, kesejahteraan pegawai berperan langsung dalam menambah produktivitas serta efisiensi organisasi secara berkelanjutan [5]. Kinerja karyawan mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang sudah dicapai sesuai dengan tanggung jawabnya. Kualitas kinerja karyawan terlihat dari bagaimana karyawan menjalankan tugas dan menghasilkan hasil terbaik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tingkat kerja karyawan dalam sebuah organisasi menjadi penanda apakah hasil pekerjaan mencapai tingkat optimal [6].

Namun, dalam pelaksanaan operasional harian tidak jarang terjadi kesalahan atau kegagalan pelayanan yang dapat menurunkan tingkat kepuasan pelanggan, misalnya keterlambatan proses check-in, kurangnya kebersihan kamar, serta keterbatasan fasilitas hotel [7]. Hal ini tidak dapat dihindari sebagai

perusahaan penyedia jasa, dan karyawan hotel sering kali dihadapkan pada berbagai situasi yang menuntut kemampuan profesional, terutama ketika terjadi kesalahan dalam pelayanan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, banyak permasalahan yang dihadapi tidak hanya muncul dari alat kerja dan lingkungan kerja, tetapi juga berkaitan dengan sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Karena itu, kehadiran dan peran sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting [8].

Dalam konteks operasional perhotelan, *service recovery* memegang peranan penting sebagai upaya untuk mengembalikan kepercayaan dan kepuasan tamu setelah terjadinya kesalahan atau kegagalan dalam pelayanan. Sehingga dapat mempengaruhi nilai tambah atau keunggulan efektivitas kinerja bagi organisasi karyawan dalam penanganan keluhan pelanggan [9]. Kerja sama antar karyawan dibutuhkan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan hotel dituntut bisa menangani sebuah permasalahan keluhan yang terjadi dengan berbagai macam cara sesuai keputusan bersama dan aturan yang berlaku, karyawan bisa melakukan penerapan strategi *service recovery* yang efektif, seperti mendengarkan keluhan tamu, meminta maaf, memberikan kompensasi yang sesuai atau menawarkan solusi. Rayz Hotel UMM menjadi tempat fokus penelitian bagi peneliti, Rayz Hotel berlokasi di Jawa Timur Kota Malang. Malang merupakan salah satu kota yang sering dituju atau di kunjungi oleh para wisatawan dari luar kota. Banyaknya permintaan pengunjung yang berwisata, menyebabkan kota malang memiliki beragam penginapan salah satunya Rayz Hotel UMM.

Summary Review YTD			
Jan - Oct 2025			
Month	Room Sold	Worst	Total
January	2793	19	0,68%
February	2621	48	1,83%
March	730	36	4,93%
April	2842	86	3,03%
May	2658	57	2,14%
June	3032	66	2,18%
July	3967	45	1,13%
August	2919	53	1,82%
September	2617	35	1,34%
October	474	8	1,69%
Description			
Room	:	256	
Service	:	30	
Food /F&B	:	42	
Facilities	:	66	

Gambar 1.1. Worst Comment

Sumber: Rayz Hotel, 2025

Berdasarkan pengamatan awal, ditemukan fenomena bahwa bagian paling banyak mengalami keluhan, yaitu bagian *room* yang menyebabkan adanya keluhan yang tinggi dan keluhan yang terus berulang. Hal ini menunjukkan kurangnya konsistensi pelayanan dalam Rayz Hotel, pada gambar diatas keluhan yang datang menunjukkan bahwa evaluasi *service recovery* pada Rayz Hotel UMM umunya masih bergantung pada inisiatif atau tanggung jawab individu karyawan. Yang dapat di sebabkan oleh beberapa faktor, seperti tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan Rayz Hotel, bagaimana kualitas dan konsistensi pelatihan yang di berikan oleh pihak manajemen hotel, apakah arahan secara jelas dan terstruktur dari pimpinan hotel di terapkan, serta adanya penawaran peluang yang memadai bagi karyawan hotel agar dapat mengembangkan keterampilan mereka, dan memberikan solusi yang efektif dalam memperbaiki kegagalan layanan untuk mencapai tujuan bersama.

Voice of Guest Experience	
Current Review	
How Many Guest Comment	: 6 Pcs
The Worst Comment	: Kamar mandi kotor dipojokan byk bekas air yg menggenang dan tak terlihat. Semua service dan maintenance sangat baik dan memuaskan //Lampu kamar sempat mati tapi tidak sampai 5 mwnit twknisinya datang untuk memperbaiki
Sources of Guest Comment	: During Check Out by Tab
Room Number	: 311 // 726
Guest Name	: Dinda // M Aldi
Period of Stay	: 26-27 July
Type of Market Segment	: Fit // Owning
Your Action	: Inform To SPV HK & Inform to Eng Team

Voice of Guest Experience	
Current Review	
How Many Guest Comment	: 9 Pcs
The Worst Comment	: Kamar ok 717 ac panas dan wifi susah / Tempat sampah di toilet ada yg lupa dikosongkan sampahnya, selain itu semua sudah baik. Masyaallah
Sources of Guest Comment	: During Check Out by Tab
Room Number	: 731 / 717 / 1030
Guest Name	: Paryono / Uli / Kanita Travel
Period of Stay	: 19 - 21 Jun 25 / 17 - 21 Jun 25
Type of Market Segment	: Booking.com / FKIP UMM / Kanita Travel
Your Action	: Inform to related dept leader

Voice of Guest Experience	
Current Review	
How Many Guest Comment	: 9 Pcs
The Worst Comment	: Service ok, f&b ok // Request kamar dibersihkan tapi sampahnya masih belum diambil
Sources of Guest Comment	: During Check Out by Tab
Room Number	: 919 // 717
Guest Name	: Daniel // Adinda R
Period of Stay	: 5-6 Sep 25 // 4-6 Sep 25
Type of Market Segment	: FIT // Booking.Com
Your Action	: Inform to IT & HK Leader

Voice of Guest Experience	
Current Review	
How Many Guest Comment	: 17 Pcs
The Worst Comment	: Masih ada banyak rambut yg belum bersih. Tp overall masih oke / Overall ok,hanya rasa masakan perlu ditingkatkan / Wellcome drink sbainya d lobby si kk biar klo chek in haus tinggal minum ga perlu ke atas selainnya top / Shower mandi adakan untum shower head / Banyak putung rokok diluar jendela kamar / Lantai kamar mandi nya licin
Sources of Guest Comment	: During Check Out by Tab
Room Number	: 722 / 924 / 421 / 228 / 317 / 319
Guest Name	: Mutia / Johan / C / Alita / Hardianto / Rizky
Period of Stay	: 23 - 24 Jun 25
Type of Market Segment	: Booking.com / Traveloka / FIT / Traveloka
Your Action	: Inform to related dept leader

Gambar 1.2. Contoh Worst Comment

Data *Daily Report Front Office* Rayz Hotel UMM periode Januari hingga Oktober 2025 menunjukkan adanya pola keluhan tamu yang berulang dan konsisten dari berbagai sumber, baik melalui platform *Online Travel Agent* (OTA), *Google Review*, maupun formulir *check-out*. Keluhan yang mendominasi sebagian besar bersumber dari kelalaian dalam pelaksanaan tugas *housekeeping*, terlepas dari adanya standar prosedur yang telah ditetapkan. Keluhan yang paling sering muncul adalah debu yang masih tersisa di bawah kasur, area almari, meja, dan dinding kamar mandi, menunjukkan bahwa proses pembersihan tidak dilakukan secara menyeluruh. Selain itu, ditemukan pula keluhan berulang terkait kamar mandi yang berbau tidak sedap, pojok kamar mandi yang kotor, serta lantai yang licin. Beberapa temuan *customer* juga terkait rambut di saluran pembuangan air, noda pada selimut

dan bantal, hingga sampah yang belum diangkat meski kamar sudah ditempati tamu baru. Pola keluhan ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan karyawan *housekeeping* dalam menjalankan standar kebersihan, yang berpotensi disebabkan oleh kurangnya ketelitian individu, minimnya pengawasan *supervisor*, serta tekanan waktu akibat kondisi operasional *back to back* sehingga proses pembersihan dilakukan secara terburu-buru dan tidak optimal.



Gambar 1.3. Evaluasi *Service recovery*
Sumber: Rayz Hotel UMM, 2025

Berdasarkan gambar di atas, evaluasi pertemuan akibat keluhan tamu dilakukan memperbaiki dan mengoptimalkan proses pemulihan pelayanan, hal ini terbukti bahwa pentingnya dalam menciptakan budaya pelayanan yang responsif di kalangan para karyawan Rayz Hotel. Dengan dilakukan evaluasi yang berkelanjutan, karyawan diajarkan untuk mengidentifikasi potensi permasalahan sebelum menjadi keluhan besar, serta meningkatkan keterampilan karyawan dalam berkomunikasi secara efektif. Di samping itu, sistem umpan balik yang baik membantu karyawan Rayz Hotel mengenali kelemahan atau kegagalan pelayanan sebelumnya sehingga memperbaiki kemampuan pengambilan keputusan.

Evaluasi *Service recovery* yang berhasil pada Rayz Hotel dapat menciptakan kinerja yang positif, para karyawan di rayz merasa dihormati dan dipercaya untuk menyelesaikan permasalahan dan pada akhirnya memperkuat motivasi dan komitmen karyawan Rayz terhadap standar pelayanan hotel. Oleh karena itu bagi Rayz Hotel sendiri, strategi *service recovery* tidak hanya meningkatkan kepuasan tamu saja tetapi secara signifikan juga meningkatkan

efektivitas kinerja para karyawan, yang pada akhirnya berperan dalam reputasi dan kelangsungan operasional Rayz Hotel UMM.

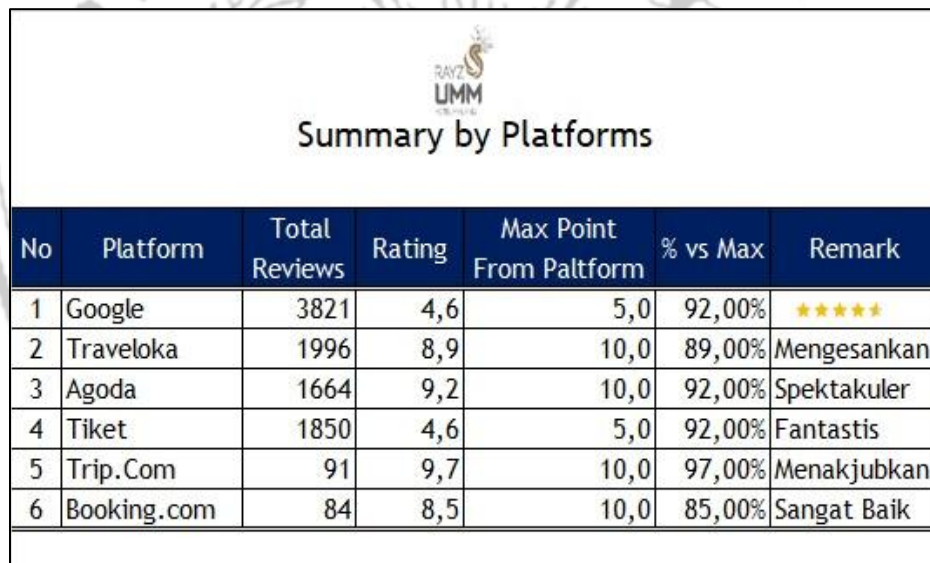


Gambar 1.4. Kompensasi Complimentary Room

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2025

Rayz Hotel UMM telah mengimplementasikan salah satu nilai memperbaiki pemulihan pelayanan yang kurang. Dengan selalu melakukan evaluasi terus menerus guna untuk mencapai tujuan bersama. Strategi *service recovery* meliputi langkah-langkah yang diambil oleh manajer dan karyawan dalam merespon kegagalan layanan. Pemulihan layanan memiliki peran penting dalam memulihkan kepercayaan pelanggan setelah terjadi kegagalan pelayanan [10]. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi pemulihan yang cepat dan tepat, seperti memberi permintaan maaf, memberikan kompensasi, serta meningkatkan pelatihan dan pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat kesetiaan mereka terhadap hotel. *Distributive justice* berkaitan dengan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pelanggan sebagai konsekuensi atas kerugian dan ketidaknyamanan yang dialami akibat terjadinya kegagalan dalam penyelenggaraan layanan [11].

Pada studi kasus Rayz Hotel, perusahaan akan memberikan kompensasi berupa *voucher compliment* atau *room upgarade* jika kesalahan tersebut memang kelalaian dari hotel. Strategi pemulihan berbeda tergantung bagaimana tingkat keparahan masalah layanan. Manajemen hotel harus memastikan bahwa segala keluhan yang dimiliki tamu selama menginap harus segera diatasi, agar tamu dapat meninggalkan hotel dengan kesan yang positif. Manajemen Rayz Hotel telah melaksanakan *service recovery* dengan efektif, yaitu dapat terlihat dari respon cepat dan sigap terhadap permasalahan yang dialami tamu serta usaha efektif dalam mengatasi kegagalan pelayanan untuk memastikan kepuasan pelanggan tetap terjaga. Dalam pelaksanaannya, manajemen tidak hanya memusatkan perhatian pada penyelesaian masalah secara langsung, tetapi juga menjamin bahwa setiap keluhan dapat ditangani dengan sikap profesional, empati, dan solusi yang sesuai dengan kebutuhan tamu.



The image shows a table titled 'Summary by Platforms' with the Rayz UMM logo at the top. The table lists six platforms with their respective review counts, ratings, maximum points, percentage of maximum points, and remarks.

No	Platform	Total Reviews	Rating	Max Point From Paltform	% vs Max	Remark
1	Google	3821	4,6	5,0	92,00%	★★★★★
2	Traveloka	1996	8,9	10,0	89,00%	Mengesankan
3	Agoda	1664	9,2	10,0	92,00%	Spektakuler
4	Tiket	1850	4,6	5,0	92,00%	Fantastis
5	Trip.Com	91	9,7	10,0	97,00%	Menakjubkan
6	Booking.com	84	8,5	10,0	85,00%	Sangat Baik

Gambar 1.5. Ranking Online Travel Agent
Sumber: Rayz Hotel UMM, 2025

Implementasi praktik pada gambar mencerminkan bukti nyata yang dilakukan Rayz Hotel dalam memperbaiki pelayanan dengan cepat dan tanggap akibat gagalnya suatu layanan. Hal itu terbukti dari data di atas yang menjelaskan bahwa *review* tamu sangat baik yang berarti tamu merasa puas dan tidak ada keluhan selama menginap di Rayz Hotel. Namun, ada beberapa hal pada penerapan *service recovery* yang belum optimal yakni masih terdapat keluhan tamu akibat

kesalahan atau kelalaian karyawan yang berulang, yang mana sudah terdapat SOP yang diajarkan, maupun arahan atau peringatan dari atasan.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ketentuan dan praktik kerja di Rayz Hotel. Baik dari segi pemahaman SOP, kedisiplinan karyawan, atau pengawasan manajemen. Akibatnya, keluhan tamu tetap muncul dan berpotensi menurunkan reputasi serta efektivitas kinerja karyawan. Maka dari itu sejalan dengan observasi hasil peneliti, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Evaluasi *Service recovery* Pada Rayz Hotel UMM Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan”. Oleh karena itu, terdapat kesempatan penelitian untuk mengeksplorasi bagaimana evaluasi *service recovery* dapat memperbaiki efektivitas kinerja karyawan di hotel, khususnya di Rayz Hotel Malang, yang bisa memberikan kontribusi empiris baru dalam literatur manajemen hotel di Indonesia.

B. Identifikasi Masalah

Dalam pelaksanaan layanan pada rayz hotel, sudah ada ketentuan mengenai peraturan maupun standar operasional prosedur (SOP) yang mengatur bagaimana cara kerja karyawan, termasuk penanganan keluhan tamu melalui *service recovery*. Tetapi, pada faktanya masih ada beberapa keluhan tamu hotel mengenai pelayanan yang mereka terima. Hal ini menyebabkan tentang seberapa efektif pelaksanaan *service recovery* di lapangan kerja. Masalah yang terjadi adalah adanya kesalahan atau kelalaian karyawan yang seharusnya bisa diminimalisir karena sudah mendapatkan instruksi maupun peringatan dari atasan mereka, namun kesalahan yang sama masih terus terjadi. Keadaan ini menggambarkan adanya celah antara ketentuan yang berlaku dengan realita di lapangan kerja, baik dari segi pemahaman karyawan terhadap SOP, kedisiplinan dalam menjalankan peraturan, maupun konsistensi pengawasan dari pihak manajemen hotel. Sebagai akibatnya, keluhan dari tamu tetap terjadi dan dapat mengancam reputasi hotel serta bisa mengurangi efektivitas kinerja karyawan dalam memberikan layanan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah yang akan menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut:

Bagaimana evaluasi *service recovery* dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Rayz Hotel UMM?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengetahui apakah evaluasi *service recovery* pada Rayz Hotel dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen Rayz Hotel UMM dalam meninjau kembali penerapan *service recovery* serta menganalisis kendala karyawan, baik dari segi pemahaman SOP, disiplin kerja, maupun pengawasan atasan. Temuan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan strategi pelatihan agar karyawan lebih responsif, profesional, dan mampu menangani keluhan tamu secara efisien. Selain itu, penerapan *service recovery* yang baik diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan, mengurangi keluhan tamu, serta memperkuat kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap hotel.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan, pengalaman, dan pandangan bagi yang membaca. Dalam mengaplikasikan teori yang telah diperoleh oleh peneliti. Serta bisa berfungsi sebagai acuan yang baik agar dapat memberikan analisis dalam melaksanakan penelitian di bidang yang sama selanjutnya.