

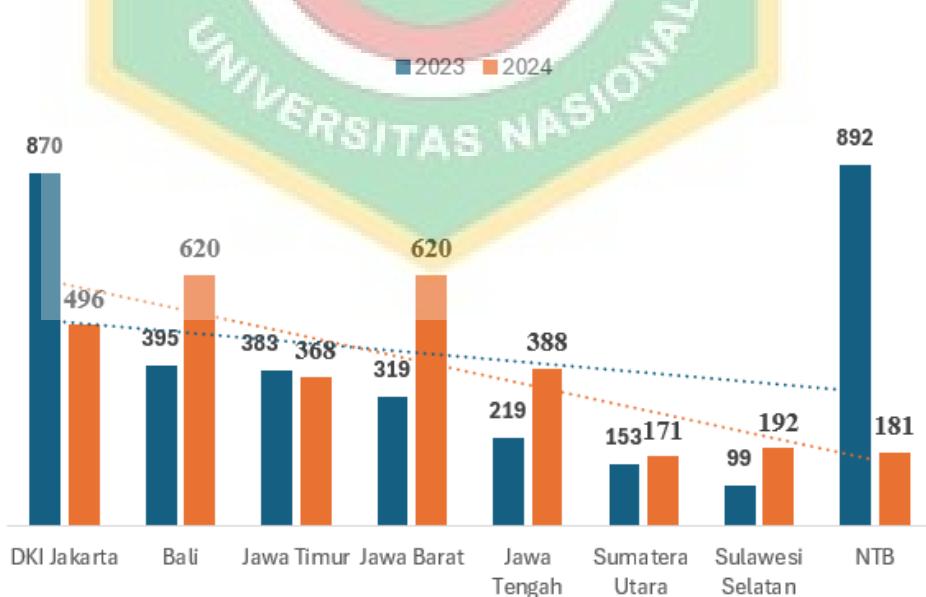
## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Industri pariwisata dan perhotelan merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian nasional yang menyumbang pendapatan signifikan, menciptakan lapangan kerja, serta mendukung pertumbuhan industri lainnya seperti transportasi, makanan dan minuman, serta UMKM lokal (Sianturi et al., 2024). Namun, sektor ini juga termasuk yang paling rentan terhadap perubahan global seperti pandemi, krisis ekonomi, maupun fluktuasi mobilitas masyarakat. Ketika pandemi COVID-19 melanda, aktivitas perjalanan dan okupansi hotel menurun drastis, yang berdampak langsung pada penurunan pendapatan dan efisiensi operasional hotel di seluruh Indonesia. Pemulihan pascapandemi tidak terjadi secara seragam, dan beberapa wilayah masih mengalami kesenjangan signifikan dalam pemanfaatan kapasitas layanan akomodasi. Oleh sebab itu, upaya untuk meningkatkan kinerja internal hotel, khususnya melalui penguatan strategi komunikasi manajerial, menjadi semakin relevan dan mendesak untuk dikaji secara akademik.

Gambar 1.1 Pertumbuhan Hotel Di Indonesia 2023-2024



Sumber: (Statistik, 2024)

Berdasarkan data terbaru yang ditampilkan dalam grafik di atas, terlihat adanya dinamika yang cukup signifikan dalam perbandingan jumlah kunjungan atau okupansi di sektor akomodasi antara tahun 2023 dan 2024 di beberapa provinsi utama di Indonesia. Yang paling mencolok adalah penurunan drastis yang terjadi di DKI Jakarta, dari 870 pada tahun 2023 menjadi hanya 496 pada tahun 2024. Penurunan sebesar lebih dari 40% ini mengindikasikan adanya tantangan serius yang dihadapi oleh industri perhotelan di ibu kota, yang selama ini menjadi pusat bisnis, pemerintahan, dan destinasi MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*).

Seiring meningkatnya pembangunan infrastruktur dan pergerakan sektor pariwisata nasional, industri perhotelan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang konsisten dari tahun ke tahun. Pertambahan jumlah hotel di berbagai wilayah, baik hotel bermerek maupun nonbermerek, mencerminkan tingginya permintaan akan layanan akomodasi, baik untuk keperluan bisnis maupun wisata. Di tengah tren positif tersebut, berbagai tantangan tetap muncul, terutama dalam hal stabilitas tingkat hunian kamar dan kualitas layanan yang diberikan. Untuk melihat bagaimana dinamika ini terjadi secara lebih spesifik, penting untuk meninjau kondisi industri perhotelan di DKI Jakarta sebagai pusat ekonomi dan mobilitas nasional.

**Gambar 1.2 Tingkat Penghunian Kamar DKI Jakarta 2023-2024**



Sumber: (Statistik, 2024)

Berdasarkan data yang ditampilkan pada Gambar 2, terlihat bahwa tingkat hunian kamar (TPK) hotel di DKI Jakarta menunjukkan fluktuasi sepanjang tahun 2023 hingga 2024. Pada tahun 2023, grafik memperlihatkan tren kenaikan yang cukup konsisten dari awal hingga akhir tahun, dimulai dari angka sekitar 50% pada Januari dan mencapai puncak di bulan Desember dengan TPK mendekati 65%. Sementara pada tahun 2024, TPK cenderung lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya pada hampir seluruh bulan, terutama pada kuartal pertama, di mana bulan Maret dan April mencatat penurunan paling tajam hingga di bawah 50%.

Penurunan TPK pada awal hingga pertengahan 2024 ini dapat diinterpretasikan sebagai dampak dari perlambatan aktivitas masyarakat pascapandemi atau meningkatnya persaingan antarpelaku industri akomodasi. Meskipun sempat mengalami kenaikan bertahap mulai bulan Mei hingga Oktober 2024, angka tersebut tetap belum berhasil melampaui performa tahun sebelumnya secara keseluruhan. Puncaknya, perbedaan mencolok terjadi pada bulan Desember, di mana tahun 2023 mencatat tingkat hunian tertinggi sementara Desember 2024 justru mengalami penurunan dibandingkan bulan-bulan sebelumnya.

Tren penurunan ini mengindikasikan bahwa industri perhotelan di Jakarta tengah menghadapi kesulitan dalam mempertahankan tingkat hunian yang stabil di tengah perubahan preferensi tamu, kondisi ekonomi, dan dinamika mobilitas. Dalam hal ini, peran manajemen hotel, khususnya dalam hal strategi komunikasi manajerial, semakin penting untuk memastikan kualitas layanan tetap terjaga, memotivasi karyawan, dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian mengenai bagaimana salah satu hotel yang tetap memperoleh penilaian tinggi dari tamu, seperti ZuriExpress Mangga Dua, mengatasi tantangan ini melalui strategi komunikasi internal yang terstruktur.

Fenomena ini perlu dicermati secara mendalam mengingat Jakarta merupakan barometer utama aktivitas bisnis dan pariwisata domestik. Meskipun data menunjukkan bahwa tingkat penghunian kamar (TPK) di DKI Jakarta secara umum mengalami tren kenaikan sepanjang 2024, hal ini tidak serta merta mencerminkan kondisi yang stabil di sektor akomodasi. Berdasarkan catatan BPS dan laporan industri, justru terjadi penurunan jumlah hotel aktif di Jakarta, yang

menandakan adanya tekanan struktural di sektor ini, baik dari sisi operasional maupun efisiensi pasar. Penurunan jumlah hotel ini bisa menjadi respons atas ketatnya persaingan dan naiknya beban operasional. Dalam konteks ini, hotel-hotel yang masih bertahan seperti ZuriExpress harus menghadapi tantangan lebih besar dalam menjaga kualitas layanan dan kinerja SDM, terutama di tengah kompetisi yang semakin selektif. Di sinilah komunikasi internal memainkan peran strategis dalam menciptakan koordinasi antarbagian, menjaga motivasi kerja, serta mempertahankan tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan dalam melayani tamu secara optimal. Hotel ZuriExpress Mangga Dua, yang berdiri sejak Mei 2014 di kawasan Mangga Dua, Jakarta Pusat, merupakan salah satu fasilitas akomodasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan perjalanan bisnis maupun rekreasi di ibu kota. Hotel ini mengusung konsep *smart hotel* yang menekankan pada layanan yang efisien, nyaman, dan terjangkau. Dengan lokasi yang strategis di area perdagangan dan wisata, ZuriExpress menawarkan akses mudah ke pusat perbelanjaan, transportasi umum, dan berbagai titik penting lainnya di Jakarta.

**Gambar 1.3** Ulasan Hotel ZuriExpress



Sumber: [www.Traveloka.com](http://www.Traveloka.com)

Berdasarkan data dari platform Traveloka, Hotel ZuriExpress Mangga Dua memperoleh rating 8,6 dengan kategori “Mengesankan”, berdasarkan lebih dari 5.000 ulasan tamu. Penilaian tersebut mencerminkan keunggulan hotel dalam berbagai aspek, termasuk kebersihan (8,7), kenyamanan kamar (8,6), serta lokasi strategis (8,6). Namun, yang paling menonjol adalah aspek pelayanan dan fasilitas, yang juga meraih nilai 8,7 angka tertinggi bersama dengan kebersihan. Ini menunjukkan bahwa tamu sangat mengapresiasi keramahan, profesionalisme, dan responsivitas staf hotel, yang berkontribusi langsung terhadap kepuasan dan

loyalitas pelanggan. Tingginya nilai pada aspek pelayanan ini memperkuat pentingnya peran sumber daya manusia dalam menciptakan pengalaman menginap yang positif dan berkesan, terlebih di tengah persaingan ketat industri perhotelan Jakarta (Traveloka, 2025).

Dalam kondisi seperti itu, peran komunikasi manajerial menjadi sangat krusial untuk menjaga kestabilan kinerja dan semangat kerja karyawan. pelayanan prima yang diberikan kepada tamu sering kali berlangsung dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa komunikasi dari atasan terkadang “*terlalu terburu-buru dan satu arah, sehingga tidak semua keluhan bisa tersampaikan.*” Meskipun dari sisi eksternal hotel tetap memperoleh penilaian baik, hasil pra-survei ini mengindikasikan adanya kesenjangan komunikasi internal, yang dapat memengaruhi kenyamanan kerja dan efektivitas tim dalam jangka panjang.

Tingginya kepuasan tamu tidak selalu sejalan dengan kualitas komunikasi internal yang dirasakan oleh staf. Ketika fokus pelayanan hanya diarahkan pada pencapaian target tanpa pelibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan atau evaluasi kerja, maka berpotensi timbul kejemuhan dan kelelahan emosional. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi komunikasi manajerial yang terstruktur, terbuka, dan partisipatif untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Strategi tersebut tidak hanya menjaga konsistensi pelayanan kepada tamu, tetapi juga memperkuat hubungan antarbagian di dalam organisasi hotel.

Hotel ZuriExpress Mangga Dua beroperasi dengan sistem kerja *shift* yang membagi karyawan ke dalam beberapa jadwal berbeda, termasuk pagi, sore, dan malam. Berdasarkan hasil pra-survei, kondisi ini kerap menimbulkan tantangan tersendiri, terutama terkait koordinasi antardivisi dan konsistensi pelayanan antar *shift*. Selain itu, keberagaman usia dan latar belakang budaya karyawan juga memengaruhi cara mereka berkomunikasi dan menyikapi instruksi. Dalam lingkungan seperti ini, komunikasi yang bersifat satu arah sering kali tidak efektif, karena tidak semua staf memiliki pemahaman atau pengalaman kerja yang sama.

Tekanan kerja juga meningkat saat hotel mengalami tingkat okupansi tinggi, terutama pada akhir pekan atau musim liburan. Karyawan dituntut untuk tetap ramah dan tanggap meskipun menghadapi lonjakan jumlah tamu dan keterbatasan

tenaga kerja. Beberapa staf yang diwawancara menyebut bahwa dalam kondisi tersebut, arahan dari manajer sering kali hanya bersifat instruksional dan terburu-buru, tanpa ruang diskusi atau klarifikasi. Hal ini berpotensi menimbulkan miskomunikasi yang berdampak pada pelayanan. Dalam situasi seperti itu, peran manajer dalam mengatur ritme kerja dan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka menjadi sangat penting untuk menjaga stabilitas tim.

Di tengah berbagai dinamika tersebut, pihak manajemen hotel telah melakukan sejumlah upaya seperti *briefing* rutin sebelum *shift* dimulai, penyusunan SOP layanan yang jelas, serta pemberian apresiasi secara langsung kepada staf yang menunjukkan kinerja baik. Meskipun langkah ini menunjukkan niat baik dari pihak manajemen, efektivitasnya belum sepenuhnya optimal jika tidak disertai dengan pendekatan komunikasi yang lebih partisipatif dan adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap strategi komunikasi manajerial di lapangan menjadi relevan untuk memastikan bahwa tantangan operasional dapat dihadapi secara kolektif tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kepada tamu.

Oleh karena itu, pemahaman terhadap strategi komunikasi manajerial menjadi sangat penting dalam mendukung kinerja hotel secara menyeluruh, khususnya di tengah dinamika industri perhotelan pascapandemi yang menuntut efisiensi dan kualitas pelayanan secara bersamaan. Komunikasi yang dibangun dengan pendekatan terbuka, partisipatif, dan adaptif diyakini mampu memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta menjaga standar pelayanan tetap konsisten di mata pelanggan. Studi ini menjadi relevan untuk menggambarkan bagaimana komunikasi internal tidak hanya menjadi alat koordinasi, tetapi juga instrumen strategis dalam menciptakan budaya kerja yang solid dan berorientasi pada mutu pelayanan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Strategi Komunikasi Hotel Manajer ZuriExpress Dalam Membangun Kinerja Karyawan?”

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami strategi komunikasi manajer Hotel ZuriExpress dalam membangun kinerja karyawan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan praktis, sebagai berikut.

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu komunikasi perusahaan, khususnya dalam konteks komunikasi manajerial di industri perhotelan. Dengan menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan oleh manajer hotel dalam meningkatkan kinerja karyawan, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara efektivitas komunikasi internal dan produktivitas kerja dalam perusahaan jasa. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai pendekatan komunikasi dua arah dan gaya kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada sektor yang sangat bergantung pada pelayanan interpersonal seperti hotel. Temuan dari penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi pengembangan model komunikasi manajerial yang kontekstual dan adaptif terhadap dinamika industri *hospitality*.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan konkret bagi manajemen Hotel ZuriExpress dalam merumuskan dan mengevaluasi strategi komunikasi yang diterapkan kepada karyawan. Dengan mengetahui sejauh mana komunikasi manajer berdampak terhadap kinerja karyawan, pihak hotel dapat menyusun pendekatan komunikasi yang lebih efektif, baik dari segi isi pesan, media yang digunakan, hingga gaya komunikasi yang sesuai dengan karakteristik tenaga kerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi praktisi perhotelan lainnya dalam mengelola SDM secara strategis melalui komunikasi yang produktif

dan inklusif. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan oleh lembaga pelatihan SDM maupun institusi pendidikan vokasi perhotelan dalam menyusun kurikulum pelatihan yang menekankan pentingnya kompetensi komunikasi dalam kepemimpinan operasional.

### **1.5 Sistematika Penelitian**

Sistematika penulisan skripsi ini dimaksudkan agar pembaca dapat memahami penelitian ini secara jelas dan mendetail.

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada pendahuluan pembahasan mengenai latar belakang dari permasalahan yang penulis ambil, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pembahasan kajian pustaka terdiri dari subbab penelitian terdahulu, kerangka konseptual, subbab landasan teori, dan kerangka pemikiran.

#### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam metodologi penelitian, dijelaskan tentang pendekatan penelitian kualitatif yang mencakup tahapan-tahapan penelitian dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Proses ini meliputi observasi terhadap objek dan subjek penelitian, identifikasi sumber data, penggunaan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, penerapan teknik analisis data, verifikasi keabsahan data, serta penentuan lokasi dan jadwal peneliti.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui wawancara dengan informan dari berbagai departemen di Hotel ZuriExpress, termasuk *Front Office*, *Food and Beverage*, serta *Housekeeping*. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil temuan tersebut dengan teori komunikasi manajerial, khususnya teori kepemimpinan transformasional yang meliputi dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dalam bab ini dijelaskan bagaimana strategi komunikasi diterapkan oleh manajemen hotel dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana komunikasi tersebut memengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan.

## BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian dan pembahasan, serta saran yang ditujukan baik bagi peneliti selanjutnya maupun bagi pihak manajemen Hotel ZuriExpress. Kesimpulan disusun berdasarkan temuan utama yang diperoleh, sedangkan saran difokuskan pada pengembangan komunikasi manajerial di lingkungan kerja serta arah penelitian lanjutan yang lebih luas dan mendalam.

