

## ANALISIS PERFORMANCE MANAGEMENT KARYAWAN HOTEL THE JAYAKARTA SUITES BANDUNG

Oleh :

Cheryl Trivera<sup>1)</sup>, Herwan Abdul Muhyi<sup>2)</sup>, Pratami Wulan Tresna<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

<sup>1</sup>email: cheryl21001@mail.unpad.ac.id

<sup>2</sup>email: herwan@unpad.ac.id

<sup>3</sup>email: pratami@unpad.ac.id

### Informasi Artikel

#### Riwayat Artikel :

Submit, 23 Agustus 2025

Revisi, 17 November 2025

Diterima, 14 Desember 2025

Publish, 15 Januari 2026

#### Kata Kunci :

Manajemen Kinerja,  
Performance Management,  
Karyawan,  
Hotel,  
Penelitian Kualitatif.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen kinerja karyawan di Hotel The Jayakarta Suite Bandung dengan mengacu pada lima tahap dalam siklus manajemen kinerja menurut Aguinis (2019), yaitu *prerequisites*, *performance planning*, *performance execution*, *performance assessment*, dan *performance review*. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, melalui teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini terdiri dari *Head of Human Resources Department*, *Head of Department* dari dua departemen, *Training Coordinator*, serta beberapa karyawan pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja telah berjalan cukup baik dan mencerminkan tahapan yang dijelaskan oleh Aguinis (2019), seperti adanya pembagian *job description* yang jelas, pelatihan berkala, evaluasi berbasis core value perusahaan, serta komunikasi umpan balik dua arah. Namun demikian, ditemukan bahwa pemahaman sebagian karyawan terhadap konsep dan tujuan manajemen kinerja belum merata. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun praktik manajemen kinerja sudah mengarah sesuai teori, diperlukan peningkatan komunikasi internal dan sosialisasi sistem secara menyeluruh agar seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama. Dengan demikian, penerapan manajemen kinerja di Hotel The Jayakarta Suite Bandung dapat terus dikembangkan untuk mendukung peningkatan kinerja individu dan pencapaian tujuan strategis organisasi, sebagaimana ditegaskan dalam kerangka teoritis Aguinis.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license*



### Corresponding Author:

Nama: Cheryl Trivera

Afiliasi: Universitas Padjadjaran

Email: cheryl21001@mail.unpad.ac.id

### 1. PENDAHULUAN

Industri perhotelan menjadi salah satu sektor andalan di Indonesia dan menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring kemajuan ekonomi global, termasuk di Indonesia. Faktor pendorongnya antara lain jumlah wisatawan domestik dan mancanegara, tingkat hunian kamar, durasi menginap, jumlah kamar terisi, serta pertumbuhan jumlah hotel. Di Jawa Barat, data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat kunjungan wisatawan mancanegara pada

Oktober 2024 mencapai 875 orang, meningkat 0,57% dari bulan sebelumnya, seluruhnya melalui Bandara Internasional Kertajati (Berita Resmi Statistik, 2024). Tren positif juga terlihat pada periode pasca pandemi, terutama dengan pergeseran pintu masuk wisatawan ke Kertajati yang didukung infrastruktur memadai.

Wisatawan nusantara juga menunjukkan tren pemulihan, dengan puncak perjalanan mencapai 17,31 juta pada April 2024. Sebagian besar kunjungan terpusat di Bogor, Depok, Bekasi, dan

Bandung Raya (54,97%). Beberapa wilayah seperti Sukabumi, Depok, dan Bogor mengalami pertumbuhan signifikan pada Oktober 2024, sedangkan daerah seperti Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Bandung, dan Kota Bekasi menunjukkan tren positif secara kumulatif.

Industri perhotelan di Jawa Barat ikut terdorong oleh meningkatnya Tingkat Penghunian Kamar (TPK). Pada Oktober 2024, TPK mencapai 44,82%, naik 2,73 poin dari bulan sebelumnya. Kenaikan paling besar terjadi pada hotel berbintang, dengan TPK hotel bintang 5 mencapai 63,45%. Hal ini menjadi indikasi meningkatnya minat wisatawan terhadap layanan akomodasi premium.

Sebagai sektor jasa yang beroperasi 24 jam tanpa libur, industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas pelayanan (Kusluvan et al., 2010). Pelayanan prima tidak hanya bergantung pada fasilitas, tetapi juga pada kinerja sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten. SDM berkualitas mampu memberikan inovasi, produktivitas, dan layanan unggul, yang pada gilirannya memengaruhi daya saing hotel. Namun, tantangan yang sering muncul adalah kurangnya konsistensi standar pelayanan di antara staf.

Pengelolaan SDM yang efektif, termasuk manajemen kinerja (*performance management*), menjadi strategi penting untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, komitmen, dan motivasi yang selaras dengan tujuan organisasi. Menurut Aguinis (2019:1), *performance management* adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Armstrong & Taylor (2014:346) menegaskan bahwa manajemen kinerja juga memberikan umpan balik dan dukungan untuk peningkatan kinerja.

Hotel The Jayakarta Suite Bandung, hotel bintang empat yang berdiri sejak 10 Maret 1994, membawahi delapan departemen dengan 95 karyawan. Hasil pra-riset melalui *Google Form* menunjukkan 10% karyawan sangat memahami manajemen kinerja, 60% cukup memahami, dan 30% kurang memahami, yang menandakan perlunya peningkatan komunikasi internal. Data internal 2023 menunjukkan mayoritas departemen memiliki penilaian kinerja “Baik” dan “Baik Sekali,” dengan peningkatan di periode Agustus–Desember 2023, khususnya pada Front Office dan Food & Beverage.

Peran Human Resource Department menjadi sentral dalam mengoptimalkan kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen kinerja pada karyawan Hotel The Jayakarta Suites Bandung dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitasnya demi mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah penerapan

manajemen kinerja pada karyawan Hotel The Jayakarta Suite Bandung, dengan fokus pada proses, pelaksanaan, serta pemahaman para pemangku kepentingan terhadap sistem manajemen kinerja yang diterapkan di hotel tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2022:244), metode kualitatif berlandaskan paradigma postpositivisme dan meneliti objek pada kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama. Pemilihan informan dilakukan secara purposive dan snowball, pengumpulan data menggunakan triangulasi, dan analisis dilakukan secara induktif untuk memperoleh pemahaman mendalam. Moleong dalam Fiantika et al. (2022:4) menegaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena yang dialami subjek secara holistik melalui deskripsi dalam bentuk kata dan bahasa pada konteks yang alamiah. Dalam konteks ini, peneliti berupaya mengungkap penerapan manajemen kinerja karyawan tanpa terlibat langsung dalam fenomena yang diamati.

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif analitis sebagaimana dijelaskan Adiputra et al. (2021), yang bertujuan menggambarkan fenomena secara sistematis dan faktual, baik yang terjadi secara alami maupun akibat intervensi manusia. Penelitian ini tidak bertujuan menarik generalisasi luas, melainkan fokus pada pemahaman mendalam terhadap subjek melalui interaksi langsung dengan narasumber, perumusan pertanyaan, pengumpulan data spesifik, analisis induktif, dan interpretasi makna. Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan *Head of Human Resource*, *Head of Department*, *Training Coordinator*, dan karyawan, serta observasi lapangan sesuai definisi Sugiyono (2022:104) dan Cohen et al. (2018:201-202). Sementara itu, data sekunder berasal dari laporan tahunan penilaian kinerja, modul sistem manajemen kinerja, serta literatur seperti e-book, textbook, jurnal ilmiah, dan artikel relevan, sebagaimana dijelaskan Sugiyono (2022:104) dan Creswell (2014:189-190).

Variabel yang diteliti adalah *Performance Management Process* berdasarkan teori Aguinis (2019) yang mencakup lima dimensi, yaitu *Prerequisites*, *Performance Planning*, *Performance Execution*, *Performance Assessment*, dan *Performance Review*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur dengan pertanyaan yang sama untuk setiap informan, observasi non-partisipatif untuk mengamati aktivitas kerja di lokasi penelitian (Marshall dalam Sugiyono, 2022:106), serta analisis dokumentasi yang melibatkan laporan internal dan catatan pendukung (Sugiyono, 2020:124). Analisis data mengikuti model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2022:132-137), yang meliputi reduksi data melalui coding dan kategorisasi, penyajian data dalam bentuk terstruktur,

dan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan yang telah dianalisis.

Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi (Sugiyono, 2022:26), baik triangulasi sumber dengan membandingkan data dari berbagai narasumber maupun triangulasi teknik dengan memeriksa data yang sama menggunakan metode berbeda. Penelitian ini dilaksanakan mulai April 2024 di Hotel The Jayakarta Suites Bandung yang beralamat di Jl. Ir. H. Juanda No. 381 A, Dago, Bandung 40135, mencakup tahap persiapan hingga pelaksanaan lapangan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### *Analisis Penerapan Performance Management pada Karyawan Hotel The Jayakarta Suites Bandung*

##### 1. Prerequisites

Tahap *Prerequisites* adalah landasan manajemen kinerja, memastikan organisasi memiliki visi, misi, strategi bisnis, serta analisis pekerjaan yang jelas. Hotel The Jayakarta Suites Bandung memiliki visi global berkelanjutan, lima misi operasional, dan tujuh nilai inti yang diinternalisasi karyawan. Strategi ini konsisten diterapkan di seluruh unit Jayakarta Group sejak awal berdiri. Kejelasan peran dijamin lewat SOP dan *job description* yang disusun kolaboratif antar manajer, HR, dan direksi, kemudian dilengkapi manual book sebagai panduan kerja. Pemahaman karyawan terhadap visi, misi, nilai, serta tanggung jawab kerja menjadi indikator keberhasilan tahap ini.

##### 2. Performance Planning

Perencanaan kinerja di Hotel The Jayakarta Suites Bandung dilakukan melalui kesepakatan antara karyawan dan atasan langsung mengenai target, standar, serta rincian pekerjaan yang telah dituangkan dalam *job description*. Departemen HR, terutama *Training Coordinator*, memantau jalannya operasional setiap departemen agar sesuai SOP dan KPI, sekaligus memastikan pembagian tugas yang proporsional. Karyawan baru menerima buku panduan berisi uraian tanggung jawab agar segera memahami peran mereka. Meskipun sempat terjadi penggabungan tugas karena efisiensi SDM, manajemen tetap mengedepankan komunikasi terbuka untuk menghindari kebingungan. Perencanaan ini meliputi tiga aspek utama: pencapaian hasil kerja, penerapan perilaku sesuai nilai inti, serta pengembangan diri melalui pelatihan rutin minimal tiga jam per bulan.

##### 3. Performance Execution

Pelaksanaan kinerja di Hotel The Jayakarta Suites Bandung menuntut konsistensi dalam menjalankan rencana kerja yang telah disepakati. Karyawan bekerja mengikuti KPI dan SOP, menjaga ketepatan waktu, dan aktif berkoordinasi lintas departemen untuk mencegah hambatan. HR melakukan pemantauan rutin, sedangkan sesi pelatihan dimanfaatkan sebagai forum dialog dua arah. Hubungan kerja yang hangat dan budaya

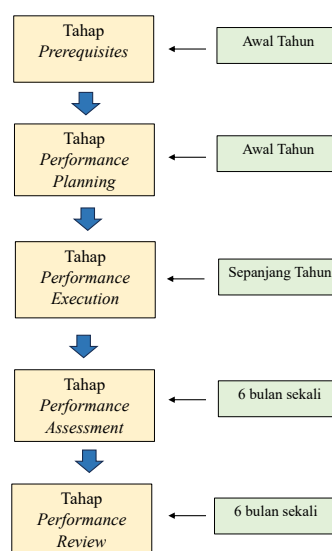
komunikasi terbuka mempermudah penyelesaian masalah, sementara umpan balik cepat dari rekan maupun atasan mendorong perbaikan berkelanjutan.

##### 4. Performance Assessment

Penilaian kinerja di Hotel The Jayakarta Suites Bandung dilakukan secara rutin dua kali setahun, mencakup periode Januari–Juni dan Juli–Desember. Proses ini menilai pencapaian target dan perilaku kerja berdasarkan tujuh nilai inti perusahaan. Tim penilai terdiri dari *Head of Department*, wakil, dan *supervisor*, dengan prinsip objektivitas dan bukti nyata. Rapor kinerja dibagikan sebagai umpan balik resmi, dan persepsi positif karyawan terhadap keadilan proses ini berkontribusi pada semangat kerja dan loyalitas mereka.

##### 5. Performance Review

Tahap *Performance Review* di Hotel The Jayakarta Suites Bandung dilakukan melalui pertemuan pribadi antara manajer departemen dan karyawan. Hasil *Performance Appraisal* dibahas secara rinci, mencakup kekuatan, kelemahan, dan arahan perbaikan. Setelah memastikan karyawan memahami isinya, rapor ditandatangani dan diserahkan ke HR untuk dokumentasi resmi. Walaupun pembahasan pengembangan karier belum menjadi fokus utama, praktik ini menunjukkan komitmen terhadap keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja. Seluruh tahapan siklus manajemen kinerja ini, dari perencanaan hingga peninjauan, dapat divisualisasikan lebih lanjut dalam gambar terlampir.



Gambar 1. Tahapan Manajemen Kinerja Karyawan Hotel The Jayakarta Suites Bandung

#### Pembahasan

##### 1. Keselarasan dan Kesenjangan Penerapan Manajemen Kinerja dengan Teori Aguinis (2019)

Penerapan manajemen kinerja di Hotel The Jayakarta Suites Bandung secara umum sudah cukup sejalan dengan lima dimensi yang dikemukakan Aguinis (2019). Pada dimensi *Prerequisites*, hotel

memiliki landasan yang kokoh melalui visi, misi, dan nilai inti yang jelas serta konsisten disosialisasikan hingga seluruh karyawan. Proses penyusunan SOP dan *job description* melibatkan koordinasi antara *Head of Department*, HR, *General Manager*, dan manajemen puncak, sehingga setiap individu memahami arah kerja dan tanggung jawabnya. Kejelasan ini mampu mengatasi permasalahan awal pra-riset yang menunjukkan sebagian karyawan kurang memahami manajemen kinerja.

Pada tahap *Performance Planning*, hotel telah menetapkan KPI dan SOP sebagai acuan pembagian tugas yang terukur, dengan pengawasan langsung dari HR melalui *Training Coordinator*. Meski demikian, kebijakan efisiensi SDM yang memunculkan *job description* ganda menjadi tantangan tersendiri. Kondisi ini berisiko meningkatkan beban kerja, mengurangi kualitas perencanaan individual, dan berdampak pada keseimbangan kerja-karyawan jika tidak dikelola dengan tepat.

Pelaksanaan kerja atau *Performance Execution* menunjukkan kinerja yang kuat. Karyawan proaktif dalam menjalankan tugas, menjaga ketepatan waktu, serta memberikan umpan balik langsung kepada rekan atau atasan untuk memperbaiki kekeliruan. Sistem *Performance Appraisal* dua kali setahun turut memperkuat pengawasan, sedangkan budaya komunikasi terbuka antar-pegawai dan atasan memfasilitasi koordinasi yang efektif. Bukti efektivitas ini terlihat dari data kinerja internal 2023 yang relatif stabil dan cenderung meningkat.

Pada dimensi *Performance Assessment*, hotel menerapkan penilaian yang terstruktur, periodik, dan objektif, dengan tujuh nilai inti sebagai kriteria utama. Proses penilaian dilakukan oleh jajaran atasan di setiap departemen, dan dinilai adil oleh karyawan, sehingga meningkatkan kepercayaan serta motivasi mereka.

Sementara itu, tahap *Performance Review* dilaksanakan melalui pertemuan tatap muka antara manajer departemen dan karyawan untuk membahas rapor kinerja secara rinci. Proses ini memastikan transparansi dan dokumentasi resmi, namun belum secara optimal membahas rencana pengembangan diri, jalur karier, maupun kebutuhan pelatihan spesifik. Padahal, teori menekankan bahwa *review* seharusnya juga menjadi forum strategis untuk memproyeksikan pengembangan karier ke depan.

## 2. Implikasi Temuan Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi langsung terhadap kinerja karyawan. Pertama, fondasi *Prerequisites* yang kuat melalui kejelasan visi, misi, nilai inti, SOP, dan *job description* membantu menjaga konsistensi standar pelayanan. Hal ini terlihat pada hasil penilaian kinerja 2023, di mana mayoritas departemen memperoleh kategori “Baik” hingga “Baik Sekali.”

Kedua, persepsi positif terhadap keadilan penilaian serta komunikasi dua arah yang terbangun pada tahap *Performance Execution* dan *Review* mendorong motivasi serta keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang menghargai pendapat dan kontribusi mereka menjadi modal penting dalam mempertahankan kinerja optimal di industri jasa yang mengandalkan interaksi manusia.

Ketiga, kebijakan *job description* ganda menuntut adaptasi yang tinggi. Walaupun karyawan mampu menyesuaikan diri, tanpa dukungan pengembangan keterampilan yang memadai, beban kerja berlebih dapat menurunkan kualitas pelayanan dan berisiko memicu burnout.

Keempat, kurangnya fokus pada aspek *development plan* membatasi peluang pengembangan talenta. Apabila aspek ini diperkuat dalam *Performance Planning* dan *Review*, serta dirancang secara sistematis untuk mencakup jalur karier dan pelatihan spesifik, maka potensi karyawan dapat dimaksimalkan untuk mendorong inovasi dan peningkatan kualitas layanan.

Terakhir, meskipun sistem manajemen kinerja hotel sudah berjalan prosedural, pra-riset menunjukkan masih ada sebagian karyawan yang belum memahami esensi manajemen kinerja. Oleh karena itu, sosialisasi perlu dilakukan lebih mendalam, bukan sekadar pada prosedur, tetapi juga pada manfaat strategisnya bagi perkembangan karier individu dan keberhasilan hotel. Dengan penguatan komunikasi dan orientasi pengembangan diri, manajemen kinerja di hotel ini berpeluang menjadi alat yang tidak hanya menjaga kinerja saat ini, tetapi juga mendorong pertumbuhan jangka panjang.

## 4. KESIMPULAN

Analisis terhadap performance management di Hotel The Jayakarta Suites Bandung mengungkap bahwa sistem ini telah diterapkan secara terstruktur dan sistematis, selaras dengan lima tahap yang dikemukakan Aguinis (2019). Penerapan dimulai dari fondasi strategis yang kuat pada tahap *Prerequisites*, yang ditandai dengan kejelasan visi, misi, nilai inti, serta uraian tugas yang terdefinisi dengan baik. Pada tahap *Performance Planning*, perencanaan kinerja disusun berdasarkan capaian hasil, perilaku kerja, dan rencana pengembangan, meskipun dihadapkan pada tantangan kebijakan *job description* ganda yang berpotensi menambah beban kerja.

Pelaksanaan kinerja (*Performance Execution*) menunjukkan keterlibatan aktif karyawan, diperkuat dengan komunikasi dua arah dan umpan balik yang responsif, sehingga mendukung konsistensi operasional. Proses penilaian kinerja (*Performance Assessment*) dilaksanakan dua kali setahun secara objektif dan transparan, berlandaskan nilai inti perusahaan, dan mendapat penerimaan positif dari karyawan sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja.

Tahap *Performance Review* belum

sepenuhnya optimal dalam membahas rencana pengembangan diri maupun jalur karier, walaupun forum umpan balik formal telah tersedia. Secara keseluruhan, hasil analisis menegaskan bahwa hotel memiliki kerangka manajemen kinerja yang solid dalam menjaga konsistensi operasional dan mutu layanan, namun masih memerlukan penguatan pada aspek pengembangan individu dan komunikasi menyeluruh agar potensi karyawan dapat dimaksimalkan serta tercapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## 5. REFERENSI

- Aguinis, H. (2019). Performance Management.
- Aquet Miliki, Dinda Ridho Fikri, Muhammad Nursyahdani, Wahyu Prasetya, & Satriadi Satriadi. (2023). Analysis Of The Implementation Of The PDCA Performance Management Model At Kimia Farma. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 4(1), 103–116. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v4i1.2476>
- Armstrong. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com)
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya di Indonesia.
- Berita Resmi Statistik. (2024). Perkembangan Wisman, Wisnus, dan Tingkat Penghunian Kamar Hotel di Jawa Barat, Oktober 2024
- Budiyanto, C., Pd, M. I., Hasnawati, S. A., Pd, M., & Sukamdani, N. B. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Chairunnisya, T., Ayu, T., Putri, C., Setiawan, H., Akbar, J., Studi, P., Stie, M., & Tanjungpinang, P. (2022). Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Sumber Daya Manusia Pada UMKM Cafe Uncle Jack. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi*, 1(2).
- Fiantika, F., et al. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif Lanjutan*.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi aksara
- Jalal, A., Wirahadi Kuncoro, F., Khas, adi, & Ismail, I. (2023). Analisis Kelengkapan Data Karyawan Guna Menunjang Sistem Informasi dan Pemberian Fasilitas Kepada Karyawan di PT. Kapedi Surya Jasa: Transformasi Manajemen Kinerja Industri Batik di Madura Menggunakan HRIS. In *Jurnal Bisnis & Akuntansi* (Vol. 13, Issue 1).
- Nurdin, M., Erislan, & Ramli, S. (2023). *Manajemen Kinerja Karyawan*. [www.mitrailmumakassar.com](http://www.mitrailmumakassar.com)
- Rahma, D., Astuti, Y., Sy, M. E., Hafcar, M., Muhammad, N., Diwa, R., Aditty, H., Kurniawan, B., Dimas, T., Raharjo, S., Romdhoni, L., Wafiyuddin, M., Mahdi, B., Fahmi, M., Royhan, H., Iqbal, M., Haris, A., & Karya, C. N. (2021). *Manajemen Kinerja*.
- Sinambela, L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan*. [www.nizamiacenter.com](http://www.nizamiacenter.com)
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Supriadi, A., Ani Kusumaningsih, C., Kohar, M., Andri Priadi, M., Andi Yusniar Mendo, M., Lisda Asi SPd, M. L., Robiyati Podungge, Ms., Afriyana Amelia Nuryadin, M. H., Agus Hakri Bokingo, M., & Fiesty Utami, Ms. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.