

Bab 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Semakin meningkatnya populasi manusia semakin tinggi juga permintaan akan wisata atau taman hiburan, hal ini pun mempengaruhi salah satu industri yakni industri perhotelan yang ikut serta dalam memberikan layanan penginapan. Hal ini menjadi startegis bagi para pembisnis dibidang perhotelan dikarenakan peluang besar terhadap wisatawan yang akan mencari tempat istirahat untuk melanjutkan liburannya diesok hari. Baik wisatawan yang berasal dari luar kota maupun dalam kota sangat menanti tempat tinggal sementara seperti hotel dengan fasilitas yang nyaman dan pelayanan yang baik, maka dalam hal ini banyak hotel berbondong-bondong menawarkan pelayanan dan fasilitas terhadap konsumen yang akan menginap secara maksimal dengan harapan mampu memberikan citra baik pada masyarakat luas dan menjamin salah satu objek utama sebagai pilihan utama tempat untuk beristirahat (lansiran dirangkum berdasarkan dari sumber : <http://www.rei.or.id/newrei/berita-bogor--puncak-masih-diincar-pengembang-Hotel.html>) .

Pada hotel *Grand Mutiara* yang beralamatkan di Jl. Raya Puncak KM 75, Jl.Habib Umar No.220, Cipayung Datar, Megamendung, Bogor, Jawa Barat 16770, mereka memiliki konsumen yang berbeda. Dengan fasilitas ruang rapat yang besar dan lahan yang cukup sebagai tempat berolahraga, fasilitas ini sering sekali digunakan oleh lembaga pemerintah yang biasanya mengadakan pelatihan, *workshop*, dan lainnya. Sehingga hotel ini sering digunakan untuk acara dinas dibanding tamu harian atau yang kita kenal dengan wisatawan atau tamu biasa.

Housekeeping merupakan salah satu bagian dari struktur organisasi perhotelan yang berperan langsung dalam melayani tamu. Pelayanan yang diberikan mulai dari pembersihan kamar, membantu memindahkan barang bawaan tamu ke kamar yang telah dipesan dan juga membantu memindahkan barang ke *lobby* ketika akan meninggalkan hotel. Yang menjadi permasalahan yakni dalam mengukur performansi kinerja pegawai di hotel tersebut. Dengan pengukuran yang digunakan sekarang, manajer di hotel tersebut hanya memberikan kenaikan gaji atau bonus dengan pegawai yang rajin. Rajin disini hanya

dikatakan mereka yang patuh terhadap semua perintah yang dituturkan pada manajer, juga selalu sedia jika dipanggil oleh atasan. Namun hal tersebut terlalu subjektif dan banyaknya karyawan yang tidak mengetahui indikator penilaian dalam performansi. Hal ini membuat karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya melainkan berupaya agar terlihat aktif oleh manajernya, hal ini tentu merugikan perusahaan karena selalu mengadakan pencarian pekerja demi mengganti posisi yang ditinggalkan oleh pegawai yang berhenti bekerja dari hotel tersebut dan loyalitas yang diinginkan perusahaan berujung tidak baik karena pegawai yang berkompeten memilih keluar karena merasa tidak dihargai dan loyalitas pegawai hanya sebatas pantauan manajer, jika manajer tidak berada di tempat maka pegawai kembali menurunkan kinerjanya dan bersantai-santai. Terkait penilaian, tabel I.1 adalah rangkuman indikator penilaian yang di berikan oleh manajer, Spv dan jajarannya.

Tabel I. 1 Penilaian Eksisting

No.	Indikator Penilaian	Skor
1.	Menjaga kebersihan kamar	
2.	Cekatan dalam bekerja	
3.	Siap sedia di sekitar hotel	
4.	Mau bekerja di luar jam hotel	
5.	Siap bekerja walau pekerjaan tersebut diluar dari uraian kerja	
Rata-Rata		

Berdasarkan hasil wawancara, menurut Pak Anton sebagai Spv. *Housekeeping* menyatakan bahwa 5 poin tersebut adalah poin penting yang selalu digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Cara menilainya yakni dengan skor 0-100. Berdasarkan penjelasannya bahwa penilaian tersebut memang digunakan oleh seluruh *Supervisor* dan telah disetujui baik dari manajer operasional maupun *General Manager* hotel *Grand Mutiara*. Sehingga setiap penilaian yang tertinggi, karyawan itu akan di tunjuk sebagai koordinasi atau karyawan yang akan memimpin karyawan yang lainnya. Biasanya yang menjadi koordinasi karyawan hanya terdiri dari 2 orang saja dan masa berlaku hanya selama satu bulan, dengan kondisi jika ada karyawan yang lebih baik dari dia.

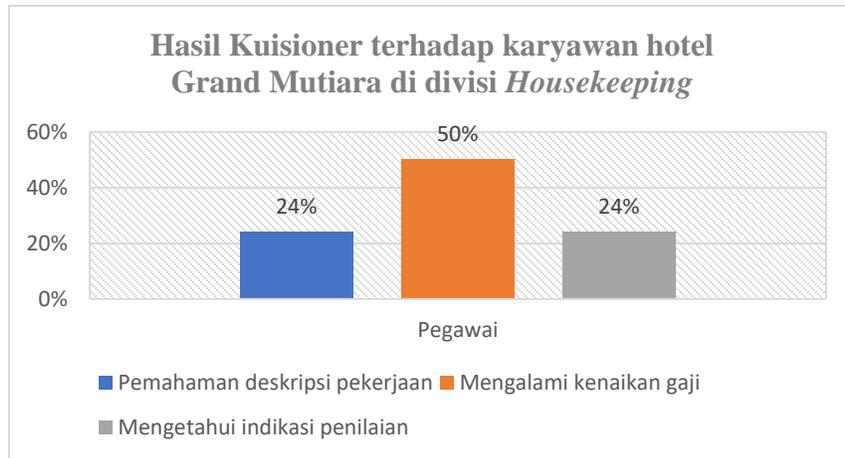
Cara melakukan penilaian dengan penilaian eksisting adalah sebagai berikut.

1. Memberi penilaian 0-100 dari 5 poin yang tersedia.
2. Dihitung rata-rata dari penilaian sebagai hasil akhir.
3. Apabila penilaian lebih dari 75, maka dikatakan pegawai tersebut berhak dinaikan gaji. Jika penilaian mencapai angka lebih dari 85, maka akan diambil 2 orang dengan nilai terbesar dan di tunjuk sebagai karyawan koordinasi.
4. Apabila terdapat karyawan yang memiliki nilai 60-74, maka karyawan tidak mengalami kenaikan maupun penurunan. Namun jika nilai kurang dari 60, maka karyawan hanya diberikan sanksi berupa teguran.
5. Sistem pemotong gaji hanya dilihat dari jumlah bolos dalam bekerja ataupun melebihi batas izin yang diberikan. Batas izin hanya diberikan selama 3 hari dalam 1 bulan, jika melewati batas izin, maka akan dipotong sesuai kebijakan yang diberikan pihak hotel. Izin sakit menjadi pengecualian sehingga jika ada karyawan yang sakit lebih dari 3 hari atau selebih-lebihnya tidak sampai 10 hari, maka tidak akan dilakukan pemotongan gaji.
6. Jika karyawan dinyatakan sakit dan harus beristirahat selama lebih dari 10 hari, maka karyawan akan di istirahatkan hingga keadaan kembali pulih. Dengan catatan gaji yang diterima, akan dipotong sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Fungsi dari koordinasi karyawan adalah, sebagai pemantau dan dipercaya untuk memerintah karyawan lain, jika *supervisor* tidak berada di tempat. Selain itu menjadikan panutan atau contoh yang baik untuk karyawan yang lainnya. Bisa dibidang penilaian ini serupa dengan metode *Checklist*, karena kondisi yang serupa dengan mengurut penilaian yang terendah hingga tertinggi untuk menentukan kenaikan atau penurunan gaji dan juga 2 orang tertinggi akan menjadi koordinasi karyawan.

Pada awal tahun 2019 perusahaan mengalami penurunan jumlah kedatangan tamu di tiap bulannya. Berdasarkan data tamu di perusahaan, rata-rata jumlah kedatangan tamu mencapai lebih dari 2.000 tamu. Namun jumlah tamu terendah terjadi di bulan Juni 2019 dengan total sebanyak 1.122 orang. Dan seringkali terdapat keluhan yang diterima manajer dari beberapa konsumen, sehingga dilakukannya riset dengan memberikan kuesioner dan melakukan wawancara mendalam dengan memberikan beberapa pertanyaan. Tujuan dari

kuesioner ini guna mengetahui sedalam mana pegawai *Housekeeping* terhadap indikator penilaian performansi dalam bekerja. Pengisian kuesioner ini disebar dan diisi oleh pegawai *Housekeeping*.



Gambar I. 1 Hasil Kuesioner terhadap karyawan Hotel *Grand Mutiara* di divisi *Housekeeping*

Gambar I.1 merupakan tiga poin penting dari hasil kuesioner yang disebar kepada 30 karyawan hotel. Didapati 24% orang memahami deskripsi pekerjaannya dan mengetahui indikator penilaian, 50% orang mengalami kenaikan gaji. Dengan mengaitkan dari hasil wawancara, dikatakan bahwa karyawan yang mengetahui indikator penilaian hanya memberikan sebuah asumsi yang mereka alami, hal ini menjelaskan bahwa penilaian perusahaan yang tidak transparan. Pemahaman deskripsi pekerjaan hanya 24% orang, hal ini menjelaskan bahwa indikator yang diberikan sebagai tolak ukur dalam bekerja tidak jelas karena tidak adanya target yang dicapai dalam penyelesaian di tiap poin yang ada di deskripsi pekerjaan. Jika dihubungkan data tersebut dengan pegawai yang mengalami kenaikan gaji, 50% orang yang mengalami kenaikan gaji dikarenakan mampu menyelesaikan tugas dan poin-poin yang diharapkan atasan, sehingga selain pemahaman bekerja, karyawan mampu membaca situasi yang diharapkan atasan dengan tepat. Jika ditarik kesimpulan maka penilaian eksisting ini tidak diketahui karyawan dan bersifat subjektif.

Tabel I. 2 Kelebihan dan Kekurangan Penilaian Eksisting

No	Kelebihan	Kekurangan
1.	Penilaian yang mudah untuk dihitung	Penilaian tidak rinci
2.		Tidak adanya pedoman dalam menentukan sikap seperti apa dan berapa nilai yang diberikan untuk sikap tersebut
3.		Penilaian hanya diketahui oleh atasan

Dilihat pada tabel I. 2, demi meningkatkan performansi pegawai pada hotel *Grand Mutiara*, perancang sistem penilaian kerja dapat dirancang kembali sebaik-baiknya dengan tujuan agar pegawai yang berkompeten dapat dihargai dan pegawai semangat dalam bekerja dengan loyalitas yang baik terhadap perusahaan. Dengan kinerja yang baik akan berdampak dengan kepuasan konsumen sehingga dapat mengangkat nama hotel menjadi salah satu fasilitas yang direkomendasikan sebagai tempat peristirahatan yang baik didaerah puncak Bogor.

Sistem penilaian kinerja melayani tiga fungsi dasar untuk memberikan umpan balik yang memadai kepada setiap karyawan pada kinerja pekerjaannya, untuk berfungsi sebagai dasar untuk memodifikasi atau mengubah perilaku menuju kebiasaan kerja yang lebih efektif; dan untuk memberikan data kepada manajer yang menjadi dasar keputusan promosi, *transfer*, dan kompensasi. Penggunaan penilaian kinerja merupakan pusat dari segala upaya untuk mengelola bawahan secara efektif. Sampai saat ini banyak kerja keras telah dilakukan dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang jelas, merangsang, dan adil. Mungkin dalam bidang bisnis apa pun adalah penilaian kinerja atau penilaian kritis terhadap tenaga penjualan lapangan ini sangat penting karena tenaga penjualan sangat rentan terhadap konflik peran dan ambiguitas peran. Potensi konflik dan ambiguitas yang tinggi ini dapat menyebabkan sejumlah masalah terkait kinerja langsung dan tidak langsung (Cocanougher & Ivancevich, 1975), seperti:

1. Meningkatnya ketegangan dan kecemasan terkait pekerjaan.
2. Kerusakan fisik, seperti *coronary disease*.
3. Tingkat pergantian tenaga penjualan yang tinggi dan mengakibatkan peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan.

Salah satu keuntungan utama hasil dari prosedur pembangunan yang ketat diikuti dalam urutan lima langkah dan keterlibatan yang signifikan dalam menggunakan BARS sebagai penilai (pengawas) atau sebagai penilai (bawahan). BARS (*Behavior Anchor Rating Scale*) adalah upaya untuk mendiagnosis, dan mengungkapkan perilaku individu agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Keterlibatan dalam proses pengembangan memiliki banyak manfaat potensial seperti:

1. Dengan demikian, bahasa dan deskripsi harus dipahami oleh penilai dan pemeringkat, menciptakan bentuk penilaian yang lebih jelas. Hal ini dapat menghasilkan pemberian penilaian yang realistis untuk setiap dimensi yang dievaluasi bukan hanya dengan mengecek angka-angka yang ada di tingkat standar. Realisme dan spesifisitas yang meningkat ini diasumsikan untuk meminimalkan kecenderungan terhadap kesalahan, kelonggaran, dan tendensi sentral.
2. Agar penilaian kinerja menjadi efektif dalam mengubah perilaku karyawan yang dapat diubah, *rate* perlu mengetahui perilaku apa yang dianggap diinginkan oleh informasi yang dihasilkan. Sehingga dapat dikaitkan dengan insiden yang terjadi dalam aktivitas kerja karyawan.
3. Jika BARS dipahami oleh pemberi penilaian dan pemeringkat, maka evaluasi kinerja dapat dipertahankan sebagai sarana realistis untuk mengembangkan atau meningkatkan keterampilan pemeringkatan dan menentukan basis untuk program pelatihan. "Keterampilan pemeringkatan yang akan dikembangkan dan ditentukan dalam hal mempelajari perilaku kerja. Program pelatihan yang berfokus pada penilaian perilaku yang efektif dapat menghasilkan peningkatan keterampilan penilaian penilai.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan pada penelitian adalah sebagai berikut;

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan hotel *Grand Mutiara*?
2. Bagaimana rancangan penilaian performansi kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan hotel *Grand Mutiara*
2. Merancang penilaian kinerja untuk divisi *housekeeping* dengan metode BARS

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hotel *Grand Mutiara* dapat melakukan penilaian secara objektif dengan menyesuaikan kinerja tugas dan perilaku pada tiap karyawan dengan rancangan penilaian yang sudah diberikan.
2. Hotel *Grand Mutiara* dengan tepat dapat menentukan siapa karyawan yang layak untuk mendapatkan sebuah penghargaan dan mana karyawan yang mendapatkan sanksi. Sanksi yang diberikan akan disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.

1.5. Batasan Masalah

Berikut adalah batasan-batasan yang ada pada penelitian ini.

1. Penelitian dilakukan hingga tahapan simulasi.
2. Data yang digunakan terkait data dari tahun 2018-2019.

1.6. Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan Tugas Akhir (TA) terbagi menjadi beberapa bab, dan pada setiap bab terdiri dari sub bab yang menjelaskan secara rinci dari tiap bab. Untuk mempermudah penyusunan laporan, maka akan dijelaskan secara besar isi dari tiap-tiap bab pada laporan ini.

1. Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang penugasan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penugasan, serta ringkasan sistematika penulisan laporan.

2. Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi penjelasan mengenai kajian pustaka di bidang keilmuan yang sesuai dengan masalah yang akan dipecahkan di dalam tugas akhir, alasan pemilihan metode, posisi penelitian teori dasar.

3. Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai model konseptual dan sistematika penyelesaian.

4. Bab IV Pengolahan Data

Bab ini berisi penjelasan mengenai pelaksanaan kerja/pemecahan masalah yang ada di perusahaan.

5. Bab V Analisis

Bab ini berisi tentang analisis permasalahan yang ditemukan di tempat kerja dan perancangan model yang disarankan untuk perusahaan.

6. Bab VI kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini berisi pernyataan singkat mengenai hasil penelitian dan analisis data yang relevan dengan tujuan. Saran memuat ulasan mengenai pendapat mahasiswa tentang kemungkinan pengembangan dan pemanfaatan hasil rancangan lebih lanjut.