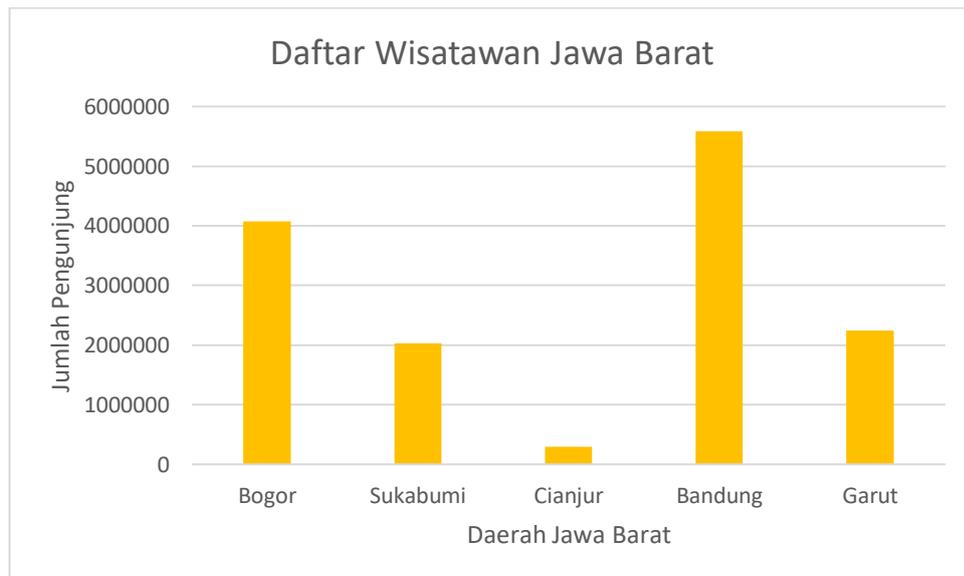


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Industri Pariwisata adalah salah satu sektor yang sangat mendukung pemulihan ekonomi di Indonesia. Pemerintah juga turut mendukung untuk mengembangkan sektor ini melalui Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dengan program Bangga Berwisata di Indonesia, Bangga Buatan Indonesia, dan *Indonesia Care/I Do Care* di sektor perhotelan dan pariwisata. PEN mendapatkan dana sebesar 7,67 Triliun untuk mendukung perkembangan sektor pariwisata. Ditinjau juga dari UU No 1 Tahun 2009 mengatakan “bahwa pembangunan kepariwisataan diperlukan untuk mendorong pemerataan kesempatan berusaha dan memperoleh manfaat serta mampu menghadapi tantangan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global”.



Gambar I. 1 Grafik Jumlah Pengunjung Provinsi Jawa Barat Tahun 2020-2021

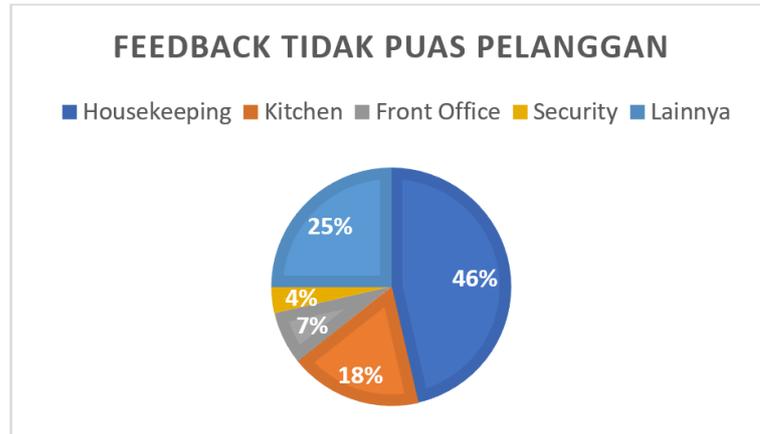
(Sumber : Open Data Jabar, Kota Bandung)

Berdasarkan Gambar I.1 menurut dataset dari Open Data Jabar, Kota Bandung merupakan kota dengan jumlah pengunjung terbanyak pada provinsi Jawa Barat. Dengan banyaknya pengunjung di Kota Bandung, fasilitas pada sektor hotel perlu ditekankan. Akomodasi fasilitas hotel merupakan sumber pendapatan tertinggi pada industri pariwisata nasional.

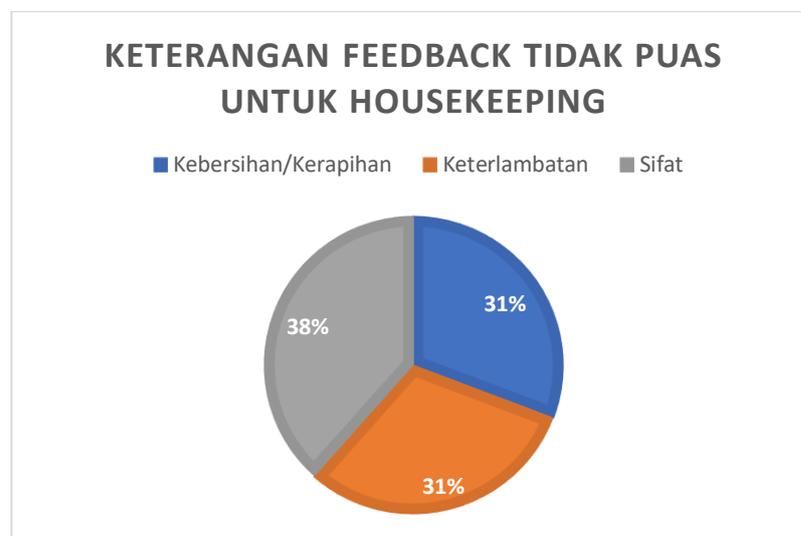
Hotel Papandayan merupakan hotel yang telah diakreditasi oleh Lembaga Sertifikasi Usaha Pariwisata (LSUH) sebagai hotel berbintang lima yang menawarkan kenyamanan dan eksklusivitas. Hotel Papandayan yang berada di Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung, Jawa Barat 40262 memfasilitasi 172 kamar dengan berbagai akses seperti kolam renang outdoor, ruang rapat yang luas, sauna, spa, jacuzzi, dan lain-lainnya. Dilihat dari fasilitas yang begitu lengkap dan eksklusif, maka dari itu banyak digunakan oleh turis dan masyarakat menengah ke atas.

Pada Hotel Papandayan memiliki Divisi *Housekeeping* yang berfungsi sebagai garda utama antara pelanggan dengan layanan yang diberikan hotel kepada pelanggan. Divisi *Housekeeping* sendiri memiliki beberapa tugas utama yaitu melakukan proses *maintenance* terhadap kamar pengunjung agar dapat ditempat tinggal dengan nyaman. Divisi ini memiliki salah satu tugas yang paling krusial dikarenakan jika kinerja dari pegawai kecil, maka hasil yang diberikan pun tidak akan maksimal dan dengan hasil yang tidak maksimal dapat mempengaruhi kepuasan dari tamu.

Untuk memonitor umpan balik dari pelanggan, Hotel Papandayan menggunakan sebuah *platform* dimana pelanggan dapat menuangkan pengalaman mereka selama bertempat tinggal yaitu Tripadvisor. Tripadvisor merupakan sebuah website yang memiliki fokus di sektor pariwisata seperti *tour*, travel, hotel, dan bisnis lainnya yang berkaitan dengan pariwisata. Pada aplikasi tersebut, Hotel Papandayan memiliki beberapa *feedback* buruk maupun baik dari pelanggan yang telah melakukan penginapan. Gambar I.3 merupakan *feedback* tidak puas dari 28 pelanggan terhadap beberapa sektor di Hotel Papandayan yaitu *Housekeeping*, *Kitchen*, *Security*, *Front Office*, dan lainnya yang terdiri dari komplain fasilitas. Persentase terbesar yaitu 46% pada sektor *housekeeping* dengan garis permasalahan yaitu kebersihan kamar, keramahan, dan keterlambatan karyawannya.



Gambar I. 2 *Feedback* Tidak Puas Pelanggan Hotel Papandayan Dengan 28 *feedback* pelanggan mengenai ketidakpuasan terhadap *housekeeping* yang tinggi ini, didapatkan beberapa keterangan ketidakpuasan yang diberikan dari pelanggan. Keterangan ketidakpuasan dibagi menjadi tiga jenis yaitu keterlambatan, kerapihan, dan sifat. Gambar I.3 merupakan persentase keterangan yang sering terjadi pada divisi *housekeeping* Hotel Papandayan.



Gambar I. 3 Keterangan *Feedback* Tidak Puas Pelanggan Hotel Papandayan Berdasarkan hasil *feedback* yang didapatkan, terdapat 38% dari pelanggan yang memperlmasalahkan mengenai sifat dari karyawan *housekeeping*, sementara pada indikator keterlambatan dan kebersihan bernilai sebesar 31%. Ketiga indikator ini membahas keluhan pelanggan sebagai berikut:

- a. Keterlambatan, membahas mengenai kinerja karyawan *housekeeping* yang melakukan pekerjaan tidak sesuai waktu yang diberikan. Contoh dari keluhan ini merupakan terjadinya keterlambatan pada proses *check in* dikarenakan *maintenance* kamar belum selesai.
- b. Kebersihan, membahas mengenai kinerja karyawan *housekeeping* dalam melakukan proses *maintenance* kamar dengan teliti serta mengikuti prosedur pengerjaan yang tepat. Contoh keluhan ini merupakan terdapat aroma yang tidak sedap pada kamar dan fasilitas yang masih kotor.
- c. Sifat, membahas mengenai kinerja karyawan *housekeeping* dalam melayani tamu baik dari segi bahasa maupun gestur tubuh yang diberikan. Contoh keluhan ini terdapat karyawan tidak memperlakukan semua pelanggannya dengan cara yang sama.

Menurut wawancara dengan *Head of Housekeeping*, terdapat kendala terhadap fasilitas yang dimiliki oleh Papandayan Hotel mengenai sedikitnya alat-alat kebersihan yang tersedia di Hotel Papandayan. Ini menjadi salah satu permasalahan yang dapat memicu keterlambatan pada saat melakukan pekerjaan. Tabel I.1 merupakan data peralatan *housekeeping* yang digunakan dalam satu *shift* pengerjaan.

Tabel I. 1 Data Peralatan *housekeeping* satu *shift* pengerjaan

| Alat <i>housekeeping</i> | Jumlah yang digunakan tiap <i>shift</i> | Jumlah yang dimiliki |
|--------------------------|---|----------------------|
| Sapu | 2 | 26 |
| Pel | 1 | 20 |
| Sikat | 2 | 30 |
| Penampung debu | 1 | 15 |
| Pembersih Kaca | 1 | 10 |
| <i>Vacuum cleaner</i> | 1 | 15 |
| <i>Blower</i> | 1 | 10 |
| <i>Floor Squeezer</i> | 1 | 15 |

Dengan data diatas dapat disimpulkan bahwa divisi *housekeeping* hanya dapat melakukan pekerjaan dengan serentak sebanyak 10 tim saja yang berisikan 2 orang sedangkan jumlah tim yang dimiliki oleh hotel sebanyak 15 tim. Ini dapat menjadi sebuah hambatan dalam melakukan tugas secara serentak dimana rata-rata kamar yang perlu di-*maintenance* sebanyak 158 per harinya.

Selain kekurangan alat kebersihan yang dimiliki Hotel Papandayan yang dapat mengakibatkan keterlambatan, kekurangannya sumber daya manusia pada *housekeeping* juga dapat mengakibatkan keterlambatan. Pada proses pengerjaan *maintenance*, terdapat 15 tim *housekeeping* yang perlu menyiapkan proses ini dengan rata-rata kamar per hari yang perlu dipersiapkan sebanyak 158 kamar. Pihak hotel memberikan target waktu hanya 30 menit untuk setiap pengerjaan kamarnya, namun melalui perhitungan dan jumlah karyawan yang dimiliki sangat sulit untuk mencapai rata-rata kamar per harinya. Dengan mengambil sample terhadap 2 tim *housekeeping* yang melakukan pengerjaan sebanyak 10 kali, didapatkan nilai rata-rata jam kerja riil sebesar 32 menit, proses perhitungan lebih detail dapat dilihat pada Lampiran B. Tabel I.2 merupakan perbandingan dari target waktu kerja dan waktu kerja riil.

Tabel I. 2 Perbandingan Target Waktu Kerja & Waktu Kerja Riil

| Keterangan | Durasi |
|-------------------------|----------------|
| Target waktu kerja/hari | 5 jam 16 menit |
| Waktu kerja riil/hari | 5 jam 37 menit |

$$\text{Target waktu kerja/hari} = \text{Rata - rata kamar per hari} \times \text{Target waktu kerja}$$

$$\text{Waktu kerja riil/hari} = \text{Rata - rata kamar per hari} \times \text{Waktu kerja riil}$$

Pada sesi wawancara dengan *Head of Housekeeping* juga membahas mengenai pemberian kenaikan gaji pada karyawannya. Ia mengatakan bahwa kenaikan gaji akan diberikan bagi karyawan yang aktif dan dapat diandalkan kapanpun. Disini indikator kenaikan gaji masih subjektif dikarenakan tidak ada penjelasan tertulis mengenai keaktifan dari karyawan tersebut. Tabel I.3 merupakan data kenaikan performa karyawan namun tidak dapat kenaikan gaji.

Tabel I. 3 Status kenaikan gaji karyawan

| Karyawan | Nilai Bulan Pertama | Nilai Bulan Kedua | Nilai Bulan Ketiga | Kenaikan gaji? |
|----------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| 1 | 68 | 70 | 70 | Tidak |
| 2 | 75 | 75 | 80 | Tidak |
| 3 | 60 | 65 | 68 | Tidak |
| 4 | 64 | 70 | 75 | Tidak |
| 5 | 70 | 75 | 88 | Tidak |

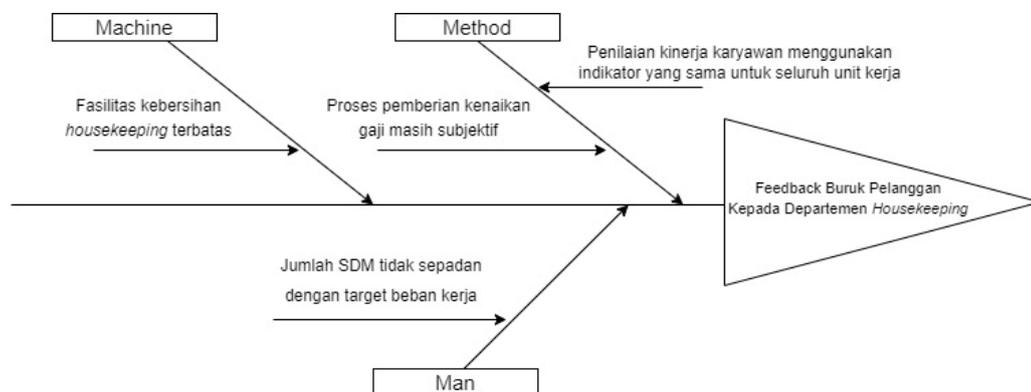
Karyawan akan kekurangan motivasi untuk mengubah perilaku mereka dikarenakan keterangan pemberian bonus tidak jelas dan dianggap suatu yang tidak adil, bahkan jika penilai bermaksud adil pun tidak akan memberikan efek yang diinginkan kecuali sudah dianggap adil oleh karyawan. (Folger & Konovsky, 2011). Pernyataan ini juga didukung dengan pernyataan dari Irfan & Lodhi (2015), bahwa terdapat dampak positif yang kuat dari kinerja karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Tabel I.4 merupakan penilaian kinerja eksisting yang dimiliki oleh Hotel Papandayan.

Tabel I. 4 Penilaian Kinerja Eksisting Hotel Papandayan

| No | Kategori | Skor | | | | | |
|----|-------------------|------|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F |
| 1 | Kualitas Kerja | | | | | | |
| 2 | Kuantitas Kerja | | | | | | |
| 3 | Pengetahuan Kerja | | | | | | |
| 4 | Kreativitas | | | | | | |
| 5 | Kerjasama | | | | | | |
| 6 | Keandalan | | | | | | |
| 7 | Inisiatif | | | | | | |
| 8 | Kualitas Diri | | | | | | |

Berdasarkan tabel penilaian eksisting Hotel Papandayan, terdapat beberapa kekurangan diantaranya:

- a. Penilaian kinerja eksisting tidak memiliki bobot untuk setiap indikator.
- b. Penilaian kinerja eksisting digunakan untuk seluruh unit kerja Hotel Papandayan.



Gambar I. 4 Fishbone Diagram

Feedback buruk pelanggan terhadap Departemen *Housekeeping* pada Hotel Papandayan dapat dilihat pada diagram fishbone pada Gambar I.5 yang disebabkan oleh faktor *man*, *machine* dan *method*. Pada faktor *machine* terdapat kendala di fasilitas kebersihan yang digunakan Tim *Housekeeping* masih terbatas jumlahnya yang membuat proses *maintenance* kamar berjalan dengan lambat dan kurang maksimal. Faktor *man* terjadi karena sumber daya manusia yang dimiliki tidak sesuai dengan target beban kerja yang dimiliki Hotel. Dan pada faktor *method* terdapat proses pemberian kenaikan gaji yang masih subjektif dan penilaian kinerja yang masih disama ratakan untuk seluruh unit kerja Hotel Papandayan.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan identifikasi akar permasalahan penurunan jumlah pengunjung Hotel Papandayan dengan diagram *fishbone*, dilakukan analisis solusi perancangan dari masing-masing akar permasalahan. Tabel I.5 menunjukkan tabel solusi perancangan untuk akar permasalahan pada Hotel Papandayan.

Tabel I. 5 Akar Permasalahan dan Solusi Perancangan

| No | Akar Masalah | Potensi Solusi |
|----|--|---|
| 1 | Fasilitas <i>housekeeping</i> yang terbatas | Perancangan fasilitas kebersihan tambahan untuk tim <i>housekeeping</i> pada Hotel Papandayan |
| 2 | Target beban kerja dengan SDM yang dimiliki tidak sepadan | Perancangan penambahan sumber daya manusia pada divisi <i>housekeeping</i> Hotel Papandayan |
| 3 | Proses pemberian kenaikan gaji masih subjektif | Perancangan sistem penilaian kinerja pada unit kerja <i>housekeeping</i> Hotel Papandayan |
| 4 | Penilaian kinerja yang disama ratakan untuk seluruh unit kerja | Perancangan sistem penilaian kinerja pada unit kerja <i>housekeeping</i> Hotel Papandayan |

Berdasarkan Tabel I.5 terdapat empat akar permasalahan yang diperoleh pada Hotel Papandayan yang mempengaruhi *feedback* ketidakpuasan pelanggan terhadap kinerja *housekeeping*. Empat permasalahan diatas didapatkan empat potensi solusi yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut, dengan akar permasalahan ketiga dan keempat memiliki potensi solusi yang serupa.

Setelah mengetahui akar permasalahan yang ada, dilakukan wawancara dengan *Head of Housekeeping Division* untuk membahas mengenai apakah suatu akar

permasalahan pernah terjadi pada setiap triwulan. Berikut merupakan hasil wawancara dan ranking tingkat kejadiannya dan keterangan tabel.

Tabel I. 6 Hasil Wawancara tingkat kejadian pada Hotel Papandayan

| No | Akar Masalah | Triwulan | | | | Total Kejadian Dalam 1 Tahun | Persentase total kejadian per akar masalah terhadap tiap triwulan | Ranking |
|----|---|----------|---|---|---|------------------------------|---|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 1 | Fasilitas <i>housekeeping</i> yang terbatas. | x | x | x | v | 1 | 12% | 2 |
| 2 | Target beban kerja dengan SDM yang dimiliki tidak sepadan | x | v | v | v | 3 | 38% | 3 |
| 3 | Proses pemberian kenaikan gaji masih subjektif dan penilaian kinerja yang disamaratakan untuk seluruh unit kerja. | v | v | v | v | 4 | 50% | 1 |

Tabel I. 7 Keterangan Nilai

| Nilai | Keterangan |
|-------|----------------|
| v | Pernah Terjadi |
| x | Tidak Terjadi |

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dan hasil kejadian pada tahun 2021, didapatkan bahwa persentase terbesar dimiliki oleh akar permasalahan yaitu masalah ketiga dengan nilai persentase sebesar 50%, maka akar permasalahan yang dipilih merupakan proses pemberian kenaikan gaji masih subjektif dan penilaian kinerja yang disamaratakan untuk seluruh unit kerja dengan solusi perancangan sistem penilaian kinerja pada unit kerja *housekeeping* Hotel Papandayan.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diamati, rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana rancangan penilaian kinerja pada Hotel Papandayan untuk divisi *housekeeping* yang dapat mengakomodasi penilaian yang objektif dan sesuai dengan *job description* divisi *housekeeping*?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan permasalahan yang didapatkan, tujuan pada penelitian yang ingin dipenuhi pada penelitian ini yaitu merancang penilaian kinerja yang memiliki indikator penilaian pada divisi *housekeeping* dengan memperhatikan *job description* dengan metode *graphic rating scale* dan pembobotan menggunakan metode *Pairwise Comparison* untuk menghasilkan penilaian yang objektif.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Berikut adalah manfaat dari penelitian “Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Hotel Papandayan Bandung Dengan Menggunakan Metode *Graphic Rating Scale* dan *Pairwise Comparison*” memiliki manfaat baik untuk pihak perusahaan maupun pihak akademisi:

1. Pihak Perusahaan
 - a. Memberikan rancangan sistem kinerja pada Hotel Papandayan Bandung dengan menggunakan metode *Graphic Rating Scale* dan *Pairwise Comparison*.
 - b. Memperbaiki sistem kinerja pada Hotel Papandayan Bandung guna untuk meningkatkan kualitas performansi kerjanya.
2. Pihak Akademisi

Memberikan wawasan kepada pembaca mengenai perancangan sistem penilaian kinerja menggunakan metode *Graphic Rating Scale* dan *Pairwise Comparison*.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini dilakukan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan, ini berisikan mengenai latar belakang dibuatnya perancangan ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan teori-teori yang digunakan penulis untuk membantu pengerjaan laporan serta data-data yang relevan sebagai penopang analisis dan kesimpulan laporan tugas akhir ini.

BAB III METODOLOGI PERANCANGAN

Metodologi penyelesaian masalah merupakan tahapan penyusunan sistematis penelitian dengan menjabarkan sistematis pemerolehan data tahapan perancangan solusi, dan diharapkan dengan penyusunan yang tertata dapat memaksimalkan hasil dari penelitian.

BAB IV PERANCANGAN SISTEM TERINTEGRASI

Bab perancangan sistem terintegrasi berisikan spesifikasi rancangan ditentukan berdasarkan data faktual dan proses perancangan yang dilakukan sesuai dengan tahap yang telah dijabarkan pada sistematika perancangan. Proses perancangan dilakukan berdasarkan spesifikasi rancangan. Output dari tahap ini adalah hasil rancangan yang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan merupakan usulan solusi dari permasalahan yang akan diselesaikan

BAB V VALIDASI DAN EVALUASI HASIL RANCANGAN

Pada Bab ini dijelaskan proses validasi dan evaluasi hasil rancangan. Prinsip-prinsip validasi dan evaluasi hasil rancangan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan topik yang diangkat / teori / model / kerangka kerja yang digunakan. Bab ini membahas validasi hasil rancangan, analisis hasil rancangan, dan analisis implementasi / dampak hasil rancangan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab simpulan dan saran ini berupa kesimpulan dari hasil perancangan penilaian kinerja usulan dan menjawab rumusan masalah yang sudah ditetapkan. Pada bab ini juga penulis memberikan saran baik kepada pembaca maupun kepada objek penelitian.