

**PROSES PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
DI DEPARTEMEN *HOUSEKEEPING*
PUTERI GUNUNG HOTEL LEMBANG**

PROYEK AKHIR

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam menempuh Ujian Akhir
Program Diploma IV**



Oleh :

ARIA DAMAR

Nomor Induk : 201520994

**JURUSAN MANAJEMEN HOSPITALITI
PROGRAM STUDI
ADMINISTRASI HOTEL**

**SEKOLAH TINGGI PARIWISATA
BANDUNG
2016**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan bahwa karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji atau upah. Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan *asset* yang sangat penting. Segala bentuk fasilitas yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan berbagai kegiatan bisnisnya maupun sistem – sistem yang dibuat untuk mendukung kegiatan – kegiatan tersebut hanya dapat dijalankan oleh karyawan. Kebutuhan perusahaan akan karyawan adalah mutlak dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain.

Di dalam sebuah perusahaan, karyawan – karyawan yang dipekerjakannya perlu dikelola dengan baik melalui sebuah sistem terpadu agar keberadaan karyawan dapat menjadi efektif dan efisien sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kemajuan perusahaan. Mereka perlu dikelola dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang merupakan sebuah proses menganalisa dan mengatur sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi sehingga tujuan – tujuan strategis yang telah ditetapkan dapat tercapai (Saphiro dkk., 2013 : 12). Terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia. Kegiatan – kegiatan tersebut diantaranya adalah pelaksanaan analisa pekerjaan, perencanaan kebutuhan karyawan, perekrutan karyawan, orientasi dan pelatihan, pengaturan upah dan gaji serta penilaian terhadap kinerja karyawan (businessdictionary.com).

Penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan salah satu aktifitas yang dilakukan oleh bagian manajemen sumber daya manusia. Dinyatakan oleh Grote (

2003 : 1) bahwa pengertian dari penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) adalah sistem dari sebuah manajemen yang merupakan cara untuk mengevaluasi kualitas dari hasil kerja seorang individu dalam organisasi. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa fungsi dari dilakukannya penilaian terhadap kinerja karyawan adalah salah satunya untuk meningkatkan prestasi kerja dari karyawan yang dinilai (2003 : 5).

Dari dua pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Dengan melaksanakannya secara benar, maka prestasi kerja seseorang akan terukur sehingga diketahui pula dimana ia masih memiliki kekurangan yang perlu diperbaiki serta dapat disampaikan keluhan – keluhan apa saja terhadap manajemen perusahaan terkait dengan hambatan dalam pekerjaannya. Dengan begitu, maka dapat diidentifikasi upaya – upaya apa saja yang perlu dilakukan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga pada akhirnya akan pula berdampak positif pada kemajuan dari sebuah perusahaan.

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut (Sutrisno, 2010 : 151). Hal ini juga merupakan salah satu indikator dari keberhasilan sebuah perusahaan karena pencapaian hasil kerja karyawan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Prestasi kerja seorang karyawan diukur melalui pelaksanaan penilaian kinerja. Setelah diketahui mengenai hasil kerja seseorang dalam kurun waktu tertentu, jika masih terdapat kekurangan diharapkan hasil penilaiannya dapat meningkat dalam pelaksanaan penilaian selanjutnya. Untuk meningkatkan prestasi kerja ini dibutuhkan berbagai upaya misalkan pelatihan yang mana hal tersebut hanya dapat

diketahui dari hasil penilaian kinerja. Dengan begitu, maka fungsi penilaian terhadap kinerja untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan berhasil dijalankan.

Dalam penyusunan Proyek Akhir ini, penulis memilih lokasi penelitian di Puteri Gunung Hotel Lembang yang merupakan *Resort* Hotel bintang empat yang beralamat di Jl. Raya Tangkuban Parahu KM. 16 – 17 Cibogo, Lembang. Hotel ini memiliki fasilitas kamar sejumlah 108 dan dilengkapi dengan berbagai macam fasilitas pelengkap diantaranya Tangkuban Parahu, kolam renang, *jogging track*, dan ruang - ruang pertemuan dengan beragam fasilitas yang berbeda. Puteri Gunung Hotel Lembang dikenal dengan suasana yang asri khas Lembang dan berlokasi dekat dengan berbagai macam objek wisata. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan *Human Resource Manager*, diketahui bahwa Departemen HRD di Puteri Gunung Hotel melaksanakan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan dua kali dalam setahun pada bulan Februari dan September. Diperoleh informasi pula bahwa standar nilai prestasi kerja yang diinginkan dari setiap karyawan adalah 56. Nilai ini merupakan hasil kalkulasi dari delapan poin yang dinilai dalam form penilaian kinerja yang masing – masing dapat diberi nilai *good* (8), *fair* (7), *improve* (6), *less* (5). Jika seorang karyawan telah mencapai total nilai 56, total nilai tersebut dibagi delapan poin yang dinilai maka diperoleh lah angka rata – rata tujuh yang dalam form penilaian yang digunakan. Angka tersebut masuk pada kategori *fair*. Dengan mencapai nilai ini, maka seorang karyawan dianggap telah berhasil mencapai standar prestasi kerja minimal yang diharapkan oleh Manajemen Hotel. Diketahui juga dari hasil wawancara bahwa Manajemen Hotel menginginkan jumlah karyawan yang prestasi kerjanya belum mencapai standar pada level *staff* tidak melebihi 10 % dari total keseluruhan karyawan yang ada pada level tersebut. Namun, ternyata masih banyak karyawan yang nilai prestasi kerjanya belum

mencapai standar dan jumlahnya melebihi batas toleransi yang telah ditetapkan. Karyawan – karyawan tersebut tersebar ada di sejumlah Departemen. Data yang diperoleh dari Departemen *Human Reource* mengenai prestasi kerja karyawan level *staff* yang belum mencapai standar di setiap Departemen dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL 1
PRESTASI KERJA KARYAWAN LEVEL STAFF
DI PUTERI GUNUNG HOTEL LEMBANG
N = 80

No	Departemen	Jumlah karyawan	Prestasi kerja di bawah standar			
			September 2015		Februari 2016	
			Jumlah	%	Jumlah	%
1	<i>Security</i>	10	1	10	0	0
2	<i>Sales & Marketing</i>	2	0	0	2	0
3	<i>Housekeeping</i>	22	11	50	10	45,45
4	<i>Kitchen</i>	15	3	20	3	20
5	<i>Food & Beverage Service</i>	16	2	12,5	2	13,33
6	<i>Finance</i>	5	1	20	0	0
7	<i>Engineering</i>	10	2	20	2	20

Sumber : *Human Resource Departement* Puteri Gunung Hotel Lembang, 2016.

Dari data mengenai prestasi kerja karyawan di atas, dapat dilihat bahwa dalam dua kali periode penilaian berturut - turut, masih ada sejumlah karyawan yang nilai prestasinya belum memenuhi standar yang ditetapkan. Mereka ada di beberapa departemen dan paling banyak terdapat di Departemen *Housekeeping*. Oleh karena itu, penulis berinisiatif untuk meminta data yang lebih terperinci

mengenai hasil penilaian kinerja karyawan di Departemen *Housekeeping*. Berikut adalah data yang penulis peroleh mengenai hasil penilaian kinerja karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang yang dilakukan pada dua periode yaitu September 2015 dan Februari 2016.

TABEL 2
HASIL PENILAIAN PRESTASI KERJA
DI DEPARTEMEN *HOUSEKEEPING*
N = 22

Nama Karyawan	Hasil Penilaian Periode September 2015	Hasil Penilaian Periode Februari 2016	Keterangan
Karyawan 1	50	50	Tetap
Karyawan 2	64	64	Tetap
Karyawan 3	62	64	Meningkat
Karyawan 4	49	46	Menurun
Karyawan 5	56	58	Meningkat
Karyawan 6	52	52	Tetap
Karyawan 7	48	48	Tetap
Karyawan 8	63	63	Tetap
Karyawan 9	55	54	Menurun
Karyawan 10	64	64	Tetap
Karyawan 11	60	60	Tetap
Karyawan 12	52	52	Tetap
Karyawan 13	55	55	Tetap

TABEL 2
HASIL PENILAIAN PRESTASI KERJA
DI DEPARTEMEN *HOUSEKEEPING*
N = 22
(lanjutan)

Nama Karyawan	Hasil Penilaian Periode September 2015	Hasil Penilaian Periode Februari 2016	Keterangan
Karyawan 14	54	54	Tetap
Karyawan 15	57	58	Meningkat
Karyawan 16	50	47	Menurun
Karyawan 17	52	52	Tetap
Karyawan 18	63	60	Menurun
Karyawan 19	55	56	Meningkat
Karyawan 20	56	56	Tetap
Karyawan 21	62	58	Menurun
Karyawan 22	64	63	Menurun

Sumber *Human Resource Departement* Puteri Gunung Hotel Lembang, 2016.

Dapat dilihat dari data di atas bahwa masih banyak karyawan di Departemen *Housekeeping* yang prestasi kerjanya belum mencapai standar yang ditetapkan. Bahkan dalam dua kali periode penilaian, ada 10 orang yang sama dengan nilai prestasi kerja yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan yaitu sebesar 56.

Penilaian kinerja jika prosesnya dilaksanakan dengan baik seharusnya dapat mengukur hasil kerja seseorang sehingga jika masih terdapat berbagai kekurangan dapat dilakukan upaya - upaya agar prestasi kerjanya dapat diperbaiki

sehingga hasil penilaian terhadap kinerja karyawan dapat ditingkatkan di periode penilaian berikutnya.

Diduga bahwa proses pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang belum berjalan dengan baik sehingga tidak cukup akurat dalam menilai kinerja karyawan. Oleh karena itu, dari hasil penilaian tersebut tidak diketahui hal – hal apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya sehingga dalam dua kali periode berturut – turut masih ada sejumlah karyawan yang sama dengan nilai prestasi kerja di bawah standar yang ditetapkan. Adapun proses penilaian kinerja itu sendiri terdiri dari empat langkah yaitu *job analysis, develop standards and measurement methods, informal appraisal* dan *prepare for and conduct formal appraisal performance* (Lussier & Hendon, 2012 : 286).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan proses penilaian kinerja karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang. Untuk selanjutnya menjadi topik penelitian dalam penyusunan Proyek Akhir program Diploma IV jurusan Hospitaliti Program Studi Administrasi Hotel dengan judul Proses Penilaian Kinerja Karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diaparkan di awal dan data yang diperoleh mengenai permasalahan yang terjadi dari *Human Resource Manager* di Puteri Gunung Hotel, maka dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan *job analysis* di Puteri Gunung Hotel Lembang?

2. Bagaimana pelaksanaan *develop standards & measurement methods* di Puteri Gunung Hotel Lembang ?
3. Bagaimana pelaksanaan *informal performance appraisal* di Puteri Gunung Hotel Lembang ?
4. Bagaimana pelaksanaan *formal performance appraisal* di Puteri Gunung Hotel Lembang ?

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, penulis merumuskan bahwa diduga proses penilaian kinerja karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang belum dilaksanakan dengan baik sehingga prestasi kerja karyawan tidak terukur secara akurat. Hal ini terlihat dari tidak adanya peningkatan prestasi kerja dari karyawan yang sama dengan hasil penilaian di bawah standar yang ditetapkan dalam dua periode berturut-turut. Ini adalah sebuah permasalahan karena peningkatan prestasi kerja merupakan salah satu fungsi dari pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Jika tidak ada peningkatan dalam prestasi kerja karyawan maka diduga proses penilaian kinerja belum dilaksanakan dengan baik sehingga tidak diketahui kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

2. Batasan Masalah

Dalam penulisan Proyek Akhir ini, permasalahan yang diteliti dibatasi hanya pada pelaksanaan penilaian kinerja karyawan karayawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Formal

Sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk kelulusan dari program Diploma IV Administrasi Hotel di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.

b. Tujuan Operasional

Untuk mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan terhadap karyawan level *staff* di Departemen Housekeeping Puteri Gunung Hotel Lembang, dilihat dari empat proses yaitu *job analysis, develop standards and measurement methods, informal performance appraisal* dan *formal performance appraisal*.

Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan pembelajaran dalam rangka melakukan penelitian yang akan dituangkan ke dalam karya tulis ilmiah berupa Proyek Akhir juga sebagai referensi bagi Mahasiswa Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung yang akan melakukan penelitian Proyek Kahir berikutnya.
- b. Sebagai masukan yang bermanfaat bagi pihak manajemen Puteri Gunung Hotel Lembang dalam proses penilaian kinerja karyawan sehingga pelaksanaan berikutnya dapat dilakukan dengan lebih baik.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis Penelitian

Penulis dalam penyusunan Proyek Akhir ini melakukan jenis penelitian deskriptif, yaitu meneliti hanya pada satu variabel saja. Pengertian dari penelitian deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang mengidentifikasi keberadaan variabel mandiri baik hanya satu maupun beberapa variable (Sugiyono, 2011 : 35). Jadi, pada penelitian ini, penulis tidak melakukan perbandingan atas variabel yang diteliti dan juga tidak mencari hubungannya dengan variabel – variabel yang lain.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, metodologi yang penulis gunakan adalah metodologi penelitian kuantitatif survei. Metode penelitian kuantitatif survei digunakan untuk memeproleh data mengenai keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku dan hubungan variabel yang terjadi di masa lalu atau saat ini. Ini juga digunakan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara dan kuesioner) dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2015 : 24).

Dari data awal melalui wawancara yang penulis peroleh, diketahui bahwa dalam dua periode penilaian kinerja jumlah karyawan yang prestasi kerjanya belum memenuhi standar di Departemen *Housekeeping* belum dapat ditingkatkan. Untuk selanjutnya, penulis akan melakukan survei melalui kuesioner untuk memperoleh data mengenai dugaan bahwa prestasi kerja yang rendah dan tidak meningkat diakibatkan dari proses penilaian kinerja yang belum berjalan dengan baik dan tidak benar – benar mengukur prestasi kerja karyawan sehingga tidak teridentifikasi pula kebutuhan – kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

3. Matriks Operasional Variabel

Matriks Operasional Variabel yang digunakan dalam penyusunan Proyek Akhir ini adalah sebagai berikut :

TABEL 3
MATRIKS OPERASIONAL VARIABEL
PROSES PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator	Data
<p>“performance appraisal is the ongoing process of evaluating employees’s performance. Performance appraisals are reviews of employee performance over time, so appraisal is just one piece of performance management”. (Lussier & Hendhon, 2012 : 285)</p>	<i>Job analysis</i>	<i>Job Description</i>	<i>Task</i>	Wawancara dan Kuesioner
			<i>Duties</i>	
			<i>Responsibilities</i>	
	<i>Develop standards and measurent methods</i>	<i>Standards of acceptable behavior</i>	<i>Qualification of a person</i>	
			<i>Valid</i>	
			<i>Relaible</i>	
			<i>Acceptable</i>	
			<i>Feasible</i>	
			<i>Spesific</i>	
			<i>Based on missions & Objectives</i>	
	<i>Informal Performance appraisal</i>	<i>Regular feedback for employees</i>	<i>Praise</i>	
			<i>Criticism</i>	
			<i>Suggestion</i>	
	<i>Prepare for and conduct formal performance appraisal</i>	<i>Standard use in performance appraisal</i>	<i>Standards has to be as objective as possible</i>	
<i>Employees need to know the standards & what good performance look like</i>				

4. Teknik Pengumpulan Data

Berikut adalah teknik – teknik pengumpulan data yang digunakan selama melakukan penelitian di Puteri Gunung Hotel Lembang :

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung (Sugiyono, 2009 : 167). Dalam proses penelitian ini, dilakukan observasi terhadap pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan terhadap karyawan secara formal di Departemen *Housekeeping*.

b. Wawancara

Wawancara adalah aktifitas tanya jawab secara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara unruk memperoleh keterangan yang akan menjawab tujuan dari penelitian yang dilakukan (Cahyono, 2000 : 40). Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara dengan *Human Resource Manager* Puteri Gunung Hotel Lembang mengenai permasalahan yang terjadi dan untuk memperoleh data awal dari permasalahan tersebut. Selanjutnya, wawancara dilakukan mengenai hal – hal yang terkait dengan proses penilaian kinerja karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah cara memperoleh data tertentu melalui seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2009 : 162). Penulis akan membagikan kuesioner terhadap sejumlah responden untuk mengetahui pendapat mereka mengenai proses

penilaian kinerja yang dilaksanakan di Puteri Gunung Hotel Lembang. Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* yang berjumlah duapuluh dua orang.

d. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah aktifitas pengumpulan data – data ilmiah yang dapat berupa berbagai macam teori maupun pendekatan yang terdokumentasikan dalam catatan, rekaman, jurnal, buku, naskah, dan dokumen – dokumen lain di perpustakaan (Pohan 2007 : 42). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori – teori dari para ahli untuk mendukung pemikiran penulis serta memudahkan dalam menganalisis permasalahan yang diteliti.

5. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang yang termasuk dalam level *staff* yang berjumlah 22 orang. Adapun pengertian populasi itu sendiri adalah keseluruhan obyek / subyek dalam suatu wilayah generalisasi dengan kesamaan karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetntukan peneliti untu dianalisis dan diambil kesimpulan daripadanya (Sugiyono, 2009 : 90).

6. Teknik Analisis Data

Penulis menggunakan skala Likert dalam menganalisis data – data yang diperoleh melalui hasil kuesioner. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009 : 107). Dengan menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian dijadikan titik tolak untuk menyusun item – item instrumen yang

dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Hasil dari skala Likert akan mempunyai gradasi dari sangat baik sampai sangat buruk.

Bobot nilai yang diberikan untuk setiap jawaban yang dipilih oleh responden adalah sebagai berikut :

TABEL 4

BOBOT NILAI JAWABAN KUESIONER

No	Kriteria Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Baik (SB)	5
2	Baik (B)	4
3	Cukup (C)	3
4	Kurang (K)	2
5	Sangat Kurang (SK)	1

Untuk mengukur bobot nilai dari setiap jawaban, digunakan skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut :

Skor Tertinggi = Total Responden X Total Pertanyaan X Bobot Nilai

Skor Terendah = Total Responden X Total Pertanyaan X Bobot Nilai

Range = $\frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\dots}$

Kelas Interval

F. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penulisan Proyek Akhir ini adalah Puteri Gunung Hotel lembang yang beralamat di Jalan Tangkuban Perahu KM. 16 – 17, Cibogo, Lembang, Jawa Barat 40391.

Telepon : +62 22 278 6650 / +62 22 278 6092

e- mail : sales@puterigunung.com

2. Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Puteri Gunung Hotel Lembang selama kurang lebih lima bulan terhitung dari bulan Februari sampai dengan bulan Juni 2016.

G. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi mengenai latar belakang alasan suatu permasalahan yang terjadi dijadikan variabel penelitian. Selain itu juga memaparkan mengenai rumusan dan batasan masalah, identifikasi dari permasalahan yang terjadi berdasarkan teori yang digunakan, tujuan dan kegunaan dilakukannya penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai berbagai teori yang digunakan sebagai landasan dalam meneliti permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian dan digunakan sebagai identifikasi masalah juga untuk merumuskan dan membatasi masalah yang diteliti.

BAB III : TINJAUAN OBJEK PENELITIAN DAN DATA

Pada bab ini penulis memaparkan mengenai tinjauan umum objek penelitian dan temuan data dari hasil kuesioner mengenai permasalahan yang diteliti.

BAB IV : ANALISIS PERMASALAHAN

Di dalam Bab IV akan dianalisis mengenai permasalahan yang diteliti berdasarkan data yang telah diperoleh dan identifikasi yang digunakan.

BAB V : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab V berisi mengenai kesimpulan yang diperoleh setelah melakukan analisis terhadap variabel yang diteliti berdasarkan identifikasi yang digunakan serta rekomendasi untuk memecahkan permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Effendi menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan (2002 : 2). Adapun pengertian dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri menurutnya adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktifitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektifitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Bohlander dan Snell dalam Widodo (2015:3), Manajemen Sumber Daya Manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Dinyatakan oleh Hasibuan (2002 : 10), yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari beberapa pernyataan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi agar dapat efektif dan efisien dalam memberikan kontribusi bagi organisasi

sehingga sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Selain itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia yang terdapat dalam sebuah perusahaan memiliki latar belakang yang berbeda juga kemampuan dalam bekerja yang masing – masing tidak sama. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia, segala macam perbedaan ini dapat dikelola sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia yang tersedia dapat bekerja sesuai dengan perannya masing – masing.

2. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Effendi (2002 : 4), manajemen sumber daya manusia melaksanakan berbagai macam kegiatan dalam aktifitasnya. Kegiatan – kegiatan tersebut adalah :

a. Persiapan dan pengadaan.

Terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan dalam persiapan dan pengadaan manajemen sumber daya manusia. Diantaranya adalah analisa pekerjaan untuk mengetahui jabatan – jabatan apa saja yang terdapat dalam sebuah organisasi beserta tugas – tugas yang harus dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki orang yang akan ditempatkan pada jabatan tersebut. Setelah itu, dilakukan perencanaan sumber daya manusia untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan baik pada masa kini maupun pada masa yang akan datang. Perencanaan ini meliputi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan, keahlian dan jenisnya. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, selain dapat diketahui jumlah kebutuhannya juga akan diketahui kapan diperlukannya rekrutmen.

b. Pengembangan dan penilaian

Diperlukan adanya berbagai pelatihan untuk meningkatkan produktifitas karyawan juga agar kemampuan para karyawan dalam bekerja tetap sesuai dengan perkembangan yang ada. Selanjutnya dilakukan penilaian untuk mengetahui apakah kinerja karyawan dalam bekerja sudah sesuai dengan harapan dan standar yang ditetapkan juga memberi umpan balik guna meningkatkan kinerja kerja para karyawan.

c. Pengkompensasian dan perlindungan

Perusahaan memberikan kompensasi dan berbagai macam keuntungan kepada para karyawannya dengan tujuan menjaga motivasi dan semangat mereka dalam bekerja. Diberikan juga jaminan kesehatan dan perlindungan untuk mencegah kemungkinan – kemungkinan buruk yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.

d. Hubungan – hubungan kepegawaian

Hubungan – hubungan kepegawaian merupakan berbagai macam upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk pemberdayaan karyawan & memotivasi karyawan melalui peningkatan disiplin, penataan pekerjaan, pembentukan berbagai kebijakan dan bimbingan bagi para karyawan. Kemudian jika dalam perusahaan terbentuk sebuah organisasi, perusahaan harus memastikan bahwa organisasi tersebut dapat bekerja sama dengan baik dan saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2002 : 14), manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai macam kegiatan sebagai berikut :

- a. Menetapkan kebutuhan sumber daya manusia baik jumlah maupun kualitas yang diperlukan, juga menempatkan mereka dengan efektif sesuai kebutuhan perusahaan.
- b. Melakukan perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan.
- c. Membuat program untuk kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, promosi jabatan dan pemberhentian karyawan
- d. Memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang
- e. Meramalkan keadaan ekonomi secara umum dan perkembangan perusahaan secara khusus
- f. Melakukan monitor terhadap undang – undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa dari berbagai perusahaan pada bidang yang sama.
- g. Mengamati kemajuan teknologi dan aktifitas serikat buruh.
- h. Mendidik, melatih dan menilai kinerja karyawan
- i. Mengatur mutasi karyawan
- j. Mengatur hal – hal yang terkait dengan pemberhentian, pensiun, dan pesangon.

Dari dua pernyataan ahli di atas, dapat kita pahami bahwa penilaian merupakan salah satu aktifitas yang harus dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia. Dengan melaksanakan penilaian terhadap karyawan, maka dapat terukur bagaimana kinerja dari para karyawan dan kesesuaiannya dengan apa yang menjadi harapan perusahaan dan standar yang ditetapkan. Selain itu, penilaian kinerja juga

bertujuan untuk memperbaiki kinerja itu sendiri sehingga produktifitas kerja dapat ditingkatkan. Sebagaimana dinyatakan oleh Effendi (2002 : 195) bahwa tujuan dari dilaksanakannya penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki tampilan kinerja dan meningkatkan produktifitas. Hal ini juga dilakukan terkait dengan berbagai kepentingan untuk karyawan seperti pelatihan, kenaikan gaji, dan promosi jabatan.

B. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Telah dibahas pada bagian sebelumnya bahwa penilaian kinerja adalah salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Aktifitas ini secara formal pada umumnya dapat dilakukan satu atau beberapa kali dalam satu tahun. Berikut adalah pengertian penilaian kinerja menurut para ahli.

Menurut Grote (2002 : 1), penilaian kinerja adalah formal sistem manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas kerja seseorang dalam sebuah organisasi.

Effendi (2002 : 195) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam menilai kinerja karyawannya.

Lussier & Hendon (2012 : 285) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses berkelanjutan dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang merupakan salah satu fungsi dari manajemen kinerja karyawan.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah sebuah aktifitas yang merupakan salah satu fungsi manajemen dan dilakukan untuk mengetahui dan mengukur hasil kerja seorang karyawan dalam periode waktu tertentu.

2. Pentingnya Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini jika dilakukan dengan benar akan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi para karyawan yang bekerja di dalamnya. Bagi karyawan, penilaian kinerja dapat menjadi umpan balik untuk mengetahui sejauh apa hasil kerja yang telah dilakukannya, dengan begitu maka ia dapat meningkatkan nilai nilai yang sudah baik dari pekerjaannya dan memperbaiki segala sesuatu yang masih kurang. Bagi perusahaan, dengan dilakukannya penilaian kinerja maka akan diketahui pula hal – hal apa saja yang diperlukan untuk semakin meningkatkan kinerja para karyawannya sehingga pada akhirnya produktifitas perusahaan pun akan semakin baik. Selain itu, dengan dilakukannya penilaian kinerja, perusahaan akan memiliki informasi yang memadai untuk secara tepat mengambil keputusan – keputusan yang terkait dengan para karyawannya seperti kompensasi – kompensasi, promosi dan perencanaan karir. Pentingnya penilaian kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Dinyatakan oleh Effendi (2002 : 194) bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan untuk peningkatan produktifitas kerja pegawai dan pengembangan diri mereka. Selain itu, hal ini juga dilakukan untuk mengerahui berbagai kelemahan dan kelebihan para karyawannya sehingga dapat dilakukan perbaikan atas kelemahan – kelemahan dan peningkatan dari hal – hal yang sudah baik.

Menurut Dessler dalam Gaol (2014 : 275), pentingnya penilaian kinerja karyawan, sebagai berikut :

- a. Landasan informasi dalam memberikan promosi bagi karyawan dan kenaikan gaji.
- b. Memungkinkan adanya tinjauan perilaku dalam bekerja bagi karyawan yang dinilai maupun penyeliaanya.
- c. Hasil penilaian kinerja dapat menjadi pusat informasi untuk perencanaan karir seorang karyawan di masa yang akan datang.

Penilaian yang dilakukan secara informal secara berkelanjutan meskipun penting tetapi tidaklah cukup. Hal ini dikarenakan penilaian yang sifatnya informal tidak menghasilkan sebuah dokumentasi atas penilaian itu sendiri. Oleh karena itu, penilaian yang bersifat formal tetap harus dilaksanakan sehingga manajemen perusahaan terutama bagian sumber daya manusia akan memiliki dokumentasi mengenai karyawan mana saja yang sudah berprestasi dengan baik dan mana yang belum. Dengan begitu, dapat diidentifikasi pula kebutuhan untuk pemberian kompensasi bagi para karyawan, pengembangan karir di masa yang akan datang dan pelatihan apa saja yang diperlukan.

3. Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja tidaklah hanya aktifitas formal untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan yang dilakukan satu atau dua kali dalam setahun, melainkan merupakan sebuah proses berkelanjutan untuk menilai seorang karyawan. Adapun proses penilaian kinerja itu sendiri terdiri dari empat langkah yang harus dilakukan (Lussier & Hendon, 2012 : 286) yaitu sebagai berikut :

1. *Job analysis*

Analisa kerja dilakukan untuk mengetahui *job description* dan *job specification* dari seorang karyawan. Hal ini kaitannya dengan penilaian

kinerja adalah untuk dijadikan dasar dalam menilai dan mengukur hasil kerja seseorang. Berikut adalah penjelasan lebih terperinci mengenai mengenai dua dimensi dari *job analysis* :

a. *Job Description*

Uraian pekerjaan dari seorang karyawan. Terdiri dari *task, duties* dan *responsibilities* seseorang dalam pekerjaannya.

b. *Job Spesification*

Spesifikasi pekerjaan berupa kualifikasi yang harus dimiliki seorang karyawan pada jabatan yang didudukinya.

2. *Develop standards and mesurement mehods*

Untuk menilai kinerja karyawan, diperlukan adanya standar perilaku yang dapat diterima (*standards of acceptable behavior*) dan metode pengukuran yang tepat. Adapun kedua hal tersebut harus memenuhi indikasi – indikasi sebagai berikut :

a. *Valid and reliable*

Standar pengukuran kinerja yang *valid* haruslah bersifat “ *true and correct* “. Sementara yang dimaksud dengan *reliable* adalah konsisten, digunakan dan bersifat sama setiap kali dilakukan penilaian.

b. *Acceptable and feasible*

Acceptable berarti standar metode penilaian dapat dengan mudah dipahami dan digunakan baik oleh karyawan yang dinilai maupun penilai. *Feasible* artinya metode penilaian layak untuk

digunakan. Jika form penilaian kinerja yang digunakan diyakini baik oleh penilai maupun karyawan yang dinilai dapat benar – benar mengevaluasi hasil kerja dan mengidentifikasi keberhasilan dalam pekerjaan, maka standar dan metode penilaian tersebut sudah memenuhi aspek *acceptable* dan *feasible*.

c. *Spesific*

Standar metode penilaian yang digunakan harus cukup spesifik dalam mengidentifikasi hal – hal apa saja yang sudah baik dan masih perlu diperbaiki pada hasil penilaian kinerja. Penilaian yang dilakukan harus pula memungkinkan karyawan untuk mengetahui sejauh apa hasil kerja yang dicapainya.

d. *Based on mission and objectives*

Penilaian kinerja karyawan diharapkan dapat mendorong karyawan untuk memahami dan mencapai misi dan tujuan dari perusahaan.

3. *Informal performance appraisal*

Penilaian kerja tidak cukup dilakukan hanya satu atau dua kali dalam setahun, melainkan perlu adanya umpan balik (*regular feedback*) dari penilai dalam keseharian pekerjaan karyawan yang dinilai

4. *Prepare for and conduct formal performance appraisal.*

Metode yang digunakan dalam penilaian kinerja “ formal “ haruslah tepat. Standar yang digunakan dalam menilai harus objektif dan harus pula dimengerti oleh karyawan yang dinilai.

BAB III

TINJAUAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN DATA

A. Puteri Gunung Hotel Lembang

1. Sejarah Singkat

Puteri Gunung Hotel Lembang berlokasi di JL. Raya Tangkuban Perahu KM. 18 Lembang. Mulai beroperasi sejak 7 Oktober 1989 dengan dilakukannya *soft opening* pada tanggal tersebut. Awalnya hanya memiliki 35 kamar dan dilengkapi dengan berbagai fasilitas pendukung lain seperti sarana olahraga berupa kolam renang, lapangan badminton, lapangan voli dan tennis. Selain itu juga terdapat fasilitas Coffee Shop untuk kebutuhan makan dan minum para tamunya yaitu Tangkuban Perahu *Bressarie*. Hotel ini melakukan grand opening pada bulan 2 Januari 1990 dengan diresmikan secara langsung oleh Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi pada saat itu yaitu Soesilo Soedarman. Puteri Gunung Hotel melakukan penambahan berbagai fasilitas seiring dengan berjalannya waktu dan saat ini telah memiliki kamar dengan berbagai tipe sebanyak 108 kamar. Pada bulan Juni 1992 Puteri Gunung Hotel diklasifikasikan sebagai Hotel Bintang empat karena sudah melakukan berbagai penambahan kelengkapan sarana dan fasilitas serta pelayanan untuk memberikan kenyamanan lebih kepada para tamunya.

PT. Vista Parindo merupakan sebuah perusahaan induk yang memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan termasuk salah satunya adalah Puteri Gunung Hotel. Perusahaan ini berkantor pusat di Jakarta dan tidak hanya menggerakkan beberapa usaha perhotelan namun juga berkecimpung dalam bidang transportasi.

2. Fasilitas Hotel

Puteri Gunung Hotel Lembang memiliki beragam fasilitas yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kenyamanan untuk para tamu yang datang. Berikut adalah fasilitas – fasilitas yang terdapat di Puteri Gunung Hotel Lembang.

a. Akomodasi

Terdapat 108 kamar yang terdiri dari delapan tipe yang ditawarkan kepada tamu untuk menginap di Puteri Gunung Hotel Lembang. Tipe – tipe kamar yang ditawarkan di Puteri Gunung Hotel Lembang beserta jumlahnya adalah sebagai berikut :

TABEL 4
TIPE DAN JUMLAH KAMAR DI PUTERI GUNUNG HOTEL
LEMBANG

No	Tipe Kamar	Jumlah Kamar
1	Executive	1
2	Garden Suite	3
3	Suite	6
4	Junior Suite	2
5	Deluxe Cottage	4
6	Deluxe Flat	14
7	Standard Cottage	66
8	Standard Flat	12
	Total	108

Sumber : Front Office Deaprtment Puteri Gunung Hotel Lembang, 2016.

b. Renaissance Bar & Karaoke

Fasilitas hiburan yang menyediakan Bar, Diskotik dan Karaoke di dalamnya. Renaissance Bar & Karaoke dibuka mulai pukul 19.00 sampai pukul 02.00

c. Bukit Tunggul Sanken Bar

Fasilitas Bar yang terletak di dekat kolam renang. Beroperasi mulai pukul 07.00 sampai dengan pukul 18.00

d. Tangkuban Perahu Brasserie & Coffee Shop

Restoran yang beroperasi selama 24 jam. Memiliki kapasitas tempat duduk untuk 150 orang. Memberikan pelayanan makan pagi, siang, malam dan *a la carte* untuk para tamu. Menyajikan menu – menu makanan Indonesia, Cina dan Eropa.

e. *Room Service*

Layanan pesan antar makanan dan minuman ke kamar untuk para tamu yang beroperasi selama 24 jam.

f. *Function Room*

Terdapat tujuh ruang multi fungsi di Puteri Gunung Hotel Lembang. Ruangan – ruangan ini biasa digunakan untuk *meeting*, *gathering*, konferensi, dan berbagai kepentingan lainnya. Setiap *function room* memiliki kapasitas dan fasilitas yang berbeda – beda. Nama dan kapasitas dari masing – masing *function room* yang terdapat di Puteri Gunung Hotel Lembang adalah sebagai berikut :

TABEL 5
FUNCTION ROOMS DI PUTERI GUNUNG HOTEL LEMBANG

No	Function Room	Kapasitas
1	Gunung Payung	300
2	Gunung Masigit	200
3	Panorama	120
4	Gunung Puteri 1	50
5	Gunung Puteri 2	50
6	Burangrang	50
7	Sunda	50

Sumber : *Sales Departement* Puteri Gunung Hotel Lembang, 2016.

f. Kawah Domas Swimming Pool

Fasilitas kolam renang di Puteri Gunung Hotel Lembang yang terdiri dari dua kolam untuk anak – anak dan dewasa.

g. Jayagiri Open Performance Stage

Panggung terbuka yang digunakan untuk berbagai macam pertunjukan seperti wayang golek, angklung, sisingaan, dan kesenian tradisonal lain juga pentas musik.

h. Jogging Tracks and Hiking

Salah satu sarana olahraga yang terdapat di Puteri Gunung Hotel Lembang. Memberikan fasilitas bagi tamu untuk *jogging* mengelilingi area Hotel maupun mendaki bukit.

j. Agro Wisata

Fasilitas kolam pemancingan, *play ground*, kebun dan sawah serta peternakan yang identik dengan suasana pedesaan khas Jawa Barat.

k. Putting Ground Mini Golf

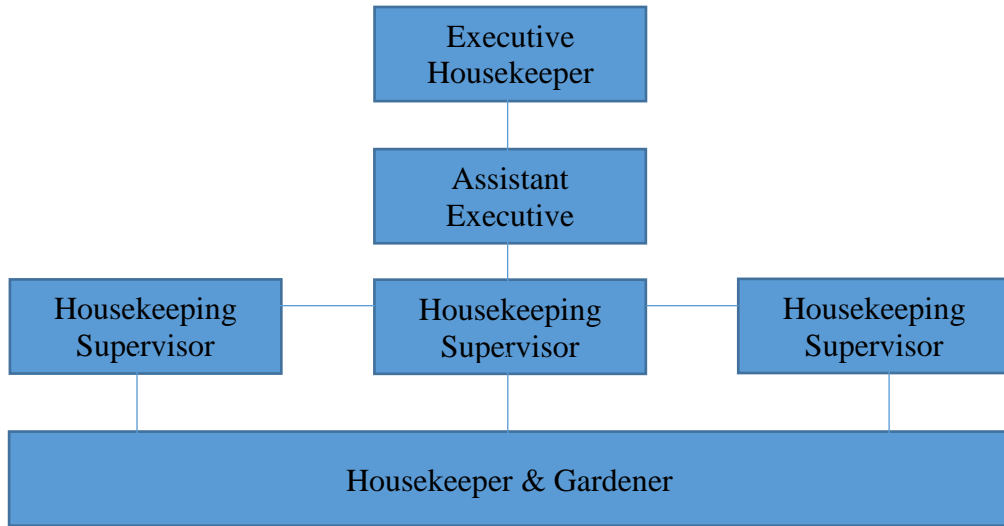
Fasilitas lapangan golf dengan ukuran yang lebih kecil.

3. Struktur Organisasi dan Personalia

a. Struktur organisasi

Struktur organisasi memiliki peranan yang penting dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi maka dapat dilihat perbedaan dari masing masing jabatan yang ada, alur koordinasi dan tanggung jawab sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat dijalankan dengan baik oleh para karyawannya. Struktur organisasi yang terdapat di Departemen Housekeeping Puteri Gunung Hotel Lembang adalah sebagai berikut :

GAMBAR 1
STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN *HOUSEKEEPING*
PUTERI GUNUNG HOTEL LEMBANG



Sumber : *Human Resource Departemen* Puteri Gunung Hotel Lembang, 2016.

b. Personalia

Jabatan – jabatan yang terdapat di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang beserta jumlah orang yang terdapat di dalamnya adalah sebagai berikut :

TABEL 6
PERSONALIA DEPARTEMEN *HOUSEKEEPING*
PUTERI GUNUNG HOTEL LEMBANG

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	<i>Executive Housekeeper</i>	1
2	<i>Assistant Executive Housekeeper</i>	1
3	<i>Housekeeping Supervisor</i>	3
4	<i>Housekeeper</i>	15
5	<i>Gardener</i>	7
Total		27

Sumber : *Human Resource Departement* Puteri Gunung Hotel Lembang, 2016.

B. Profil Responden

Telah disebarakan angket kepada responden yaitu karyawan level *staff* (*Housekeeper & Gardener*) di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang. Hasil olahan kuesioner untuk mengetahui profil dari para responden berdasarkan faktor demografis, psikografis dan geografis adalah sebagai berikut :

1. Profil responden berdasarkan jenis kelamin

TABEL 7
PROFIL RESPONDEN
BERDASARKAN JENIS KELAMIN
N = 22

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Pria	18	82
2	Wanita	4	18
Total		22	100

Sumber : Olahan Kuesioner, 2016.

2. Profil responden berdasarkan rentang usia

TABEL 8
PROFIL RESPONDEN
BERDASARKAN RENTANG USIA
N = 22

No	Usia	Jumlah	%
1	≤ 25 tahun	6	27
2	26 – 35 tahun	8	36
2	36 – 45 tahun	7	32
4	> 45 tahun	1	5
Total		22	100

Sumber : Olahan kuesioner, 2016.

3. Profil responden berdasarkan latar belakang pendidikan

TABEL 9
PROFIL RESPONDEN
BERDASARKAN LATAR BELAKANG PENDIDIKAN
N = 22

No	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah Karyawan	%
1	SMA / SMK	17	77
2	Diploma	5	23
3	S1	0	0
4	Lainnya	0	0
Total		22	100

Sumber : Olahan Kuesioner, 2016.

4. Profil responden berdasarkan lama bekerja

TABEL 10
PROFIL RESPONDEN
BERDASARKAN LAMA BEKERJA
N = 22

No	Lama Bekerja	Jumlah Karyawan	%
1	< 2 tahun	3	13
2	2 – 4 tahun	3	13
3	4 – 6 tahun	5	24
4	> 6 tahun	11	50
Total		22	100

Sumber : Olahan Kuesioner, 2016.

C. Pelaksanaan *Job Analysis*

Job analysis merupakan langkah paling awal dalam keseluruhan proses penilaian kinerja karyawan. Pengertian *job analysis* itu sendiri adalah analisa jabatan yang fungsinya untuk memperoleh informasi mengenai uraian kerja dan kualifikasi dari setiap jabatan yang ada. Dari hasil wawancara dengan *Human*

Resource Manager, diketahui manajemen Puteri Gunung Hotel dalam pelaksanaan *job analysis* ini melakukan berbagai upaya untuk dapat memastikan dengan akurat apa saja yang menjadi uraian kerja dalam setiap jabatan (tugas, kewajiban dan tanggung jawab) juga spesifikasi kerja atau kualifikasi yang harus dimiliki seseorang untuk menempati suatu jabatan tertentu.

Langkah pertama yang dilakukan manajemen Puteri Gunung Hotel Lembang dalam proses *job analysis* adalah melakukan observasi. Hal ini dilakukan terhadap para karyawan dengan cara mengamati pekerjaan fungsional mereka sehingga dapat diketahui apa saja yang menjadi tugas dari seorang karyawan. Selain itu, dengan melakukan observasi terhadap pekerjaan seseorang, maka akan juga diketahui persyaratan apa yang diperlukan untuk orang yang akan menempati suatu jabatan tertentu.

Berikutnya, manajemen Hotel meminta karyawan untuk melakukan pencatatan atas apa saja yang mereka kerjakan sehari – hari. Hal ini akan sangat bermanfaat sebagai sumber informasi untuk mengetahui apa saja yang dikerjakan oleh seorang karyawan dan mengidentifikasi efektifitas dari pekerjaan mereka. Dalam pelaksanaan pencatatan ini, dilakukan kerja sama dengan manajer di Departemen terkait agar karyawan melakukan pencatatan atas apa yang dikerjakannya secara konsisten.

Selanjutnya, pihak manajemen Puteri Gunung Hotel Lembang melakukan wawancara dengan sejumlah karyawan. Hal ini dimaksudkan agar dapat diperoleh informasi secara langsung dari karyawan itu sendiri mengenai apa saja yang ia pikir menjadi pekerjaannya, persyaratan apa saja yang sekiranya diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut, apa yang menjadi tanggung jawab dan kewajiban

dalam bekerja juga hal – hal lain yang terkait dengan uraian kerja dan spesifikasi dari suatu jabatan tertentu.

Setelah dilakukan proses *job analysis* tersebut, maka diketahuilah *job description* yang di dalamnya terdapat uraian mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari setiap jabatan. *Job description* kemudian digunakan sebagai acuan bagi para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari – hari agar dapat benar – benar memahami apa yang menjadi tugas, kewajiban dan tanggung jawab mereka atas jabatan yang mereka duduki. Hal ini akan diinformasikan kepada karyawan ketika mereka baru memulai pekerjaannya di Puteri Gunung Hotel Lembang. Selain itu, *job analysis* juga akan menghasilkan *job specification* yang merupakan kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan untuk menempati suatu jabatan. *Job specification* mencakup hal – hal yang harus dimiliki seorang karyawan seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, berbagai macam keahlian dan hal – hal lain yang dibutuhkan untuk menempati suatu jabatan. *Job specification* akan diinformasikan ketika Hotel mencari kandidat untuk menempati suatu jabatan tertentu.

Untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan *job analysis*, selain melakukan wawancara dengan *Human Resource Manager* penulis pun menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang. Tujuannya, untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan *job analysis* yang telah dilakukan oleh pihak manajemen Hotel. Hal ini akan diketahui dari pemahaman karyawan atas tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya juga kesesuaian pekerjaan mereka dengan kualifikasi yang mereka miliki. Olahan kuesioner mengenai tanggapan responden atas pelaksanaan *job analysis* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL 11
TANGGAPAN KARYAWAN
TERHADAP JOB ANALYSIS
N = 22

No	Aspek	SB		B		C		K		SK		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Pemahaman karyawan terhadap tugas	3	14	10	45	8	36	1	5	0	0	22	100
2	Pemahaman karyawan terhadap kewajiban	5	22,5	5	22,5	10	45	2	10	0	0	22	100
3	Pemahaman karyawan terhadap tanggung jawab	7	32	10	45	5	23	0	0	0	0	22	100
4	Kesesuaian kualifikasi diri dengan pekerjaan yang dijalani	5	23	2	9	10	45	5	23	0	0	22	100

Sumber : Olahan kuesioner, 2016.

D. Develop Standards and Measurement Methods

Untuk menilai sebuah kinerja, diperlukan adanya ketetapan standar mengenai apa yang perlu dicapai juga metode yang tepat untuk dapat mengukur dengan akurat hasil kerja seseorang. Standar penilaian yang digunakan ini harus dapat digunakan dengan baik oleh penilai dan dapat dipahami oleh karyawan yang dinilai. Selain itu, standar penilaian dan metode yang digunakan haruslah sesuai dengan apa yang menjadi pekerjaan karyawan yang dinilai. Oleh karena itu penetapan standar dan metode penilaian harus dilakukan dengan cermat dan tepat.

Standar penilaian yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang ditetapkan oleh Departemen *Human Resource*. Adapun poin – poin yang dinilai dalam penilaian kinerja tersebut adalah penampilan, kerjasama, sikap, kehadiran, kualitas kerja, pemahaman pekerjaan, cekatan & cepat tanggap dan daya tangkap & nalar yang baik. Menurut *Human Resource Manager* di Puteri Gunung Hotel Lembang, delapan poin yang dinilai ini merupakan nilai – nilai yang harus dimiliki oleh karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang. Poin – poin tersebut ditentukan hanya oleh *Human Resource Manager* dengan menimbang apa saja yang sekiranya perlu dinilai. Adapun standar minimal yang harus dicapai oleh karyawan dalam setiap periode penilaian adalah 56 yang merupakan hasil penjumlahan dari delapan poin yang dinilai yang masing – masing dapat diberi nilai *good* (8), *fair* (7), *improve* (6), *less* (5). Menurut *Human Resource Manager* Puteri Gunung Hotel Lembang, angka 56 merupakan nilai yang memadai untuk dijadikan sebagai standar yang harus dicapai. Hal ini dikarenakan, jika seorang karyawan mencapai nilai 56 maka angka tersebut dibagi delapan yang merupakan jumlah poin yang dinilai maka karyawan tersebut memperoleh nilai rata – rata 7 (*fair*). Ini artinya, hasil kerja karyawan tersebut dirasa tidak kurang dan sudah mencapai standar minimal. Diharapkan jika karyawan sudah mencapai nilai ini, ia bisa meningkatkan kinerja kerjanya sehingga hasil penilaian di periode berikutnya dapat ditingkatkan.

Metode penilaian yang digunakan di Puteri Gunung Hotel Lembang adalah penilaian dengan cara mewawancarai karyawan yang dinilai dan dilakukan sebanyak dua kali dalam satu tahun pada bulan Februari dan September. Pada proses ini, karyawan akan diajukan pertanyaan – pertanyaan yang terkait dengan poin – poin yang dinilai. Selain diajukan berbagai pertanyaan, akan disampaikan

pula pendapat penilai mengenai hasil kerja karyawan yang dinilai pada periode tersebut. Menurut *Human Resource Manager* Puteri Gunung Hotel Lembang, dengan berlangsungnya proses seperti ini, selain untuk menilai kinerja seorang karyawan diharapkan juga bisa terjalin komunikasi dua arah antara karyawan yang dinilai dengan penilai mengenai apa saja yang dirasakan selama sehari – hari bekerja, hambatan apa saja yang ditemui, juga dapat diberikan masukan dari penilai mengenai permasalahan – permasalahan tersebut dan bagaimana karyawan yang dinilai bisa mempertahankan nilai – nilai yang sudah baik dan meningkatkan yang masih kurang.

Berikut adalah hasil olahan kuesioner yang telah diisi oleh responden yaitu karyawan di Departemen Housekeeping mengenai tanggapan mereka atas standar dan metode penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang.

TABEL 12
TANGGAPAN KARYAWAN
TERHADAP *DEVELOP STANDARDS*
AND MEASUREMENTS METHODS

N = 22

No	Aspek	SB		B		C		K		SK		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Validitas (keabsahan) penilaian kinerja	0	0	5	23	5	23	12	54	0	0	22	100
2	Konsistensi penggunaan standar dan metode penilaian	0	0	2	9	3	14	10	45	7	32	22	100
3	Pemahaman terhadap poin – poin yang dinilai	0	0	2	9	3	13	17	78	0	0	22	100
4	Bagaimana kesesuaian poin – poin yang dinilai dalam penilaian kinerja	3	13	3	13	6	29	10	45	0	0	22	100

TABEL 12
TANGGAPAN KARYAWAN
TERHADAP DEVELOP STANDARDS
AND MEASUREMENTS METHODS

N = 22

(Lanjutan)

No	Aspek	SB		B		C		K		SK		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	Manfaat penilaian kinerja untuk mengetahui hasil kerja	0	0	3	13	8	37	11	50	0	0	22	100
6	Manfaat penilaian kinerja untuk memahami misi dan tujuan perusahaan	0	0	3	13	5	23	10	45	4	19	22	100

Sumber : Olahan kuesioner, 2012

E. Informal Performance Appraisal

Proses selanjutnya dalam penilaian kinerja karyawan adalah penilaian secara tidak formal. Tahap ini merupakan penilaian yang dilakukan atasan terhadap bawahan dengan mengevaluasi proses atau hasil kerja yang dilakukan saat itu juga. Ini merupakan proses berkelanjutan dalam menilai kinerja seseorang sehingga dapat diberikan masukan tanpa harus menunggu pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan secara formal. Aktifitas ini idealnya merupakan umpan balik dari atasan atas hasil kerja seorang karyawan

Dari hasil wawancara dengan *Human Resource Manager* Puteri Gunung Hotel Lembang, diketahui bahwa ia telah menghimbau kepada semua Manajer di setiap Departemen agar senantiasa mengamati hasil kerja para karyawan sehingga dapat diberikan umpan balik berupa pujian apabila seorang karyawan telah bekerja dengan baik, kritikan jika dirasa hasil atau proses kerja yang dilakukan oleh seorang

karyawan masih kurang juga masukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan cara ini, diharapkan karyawan akan senantiasa mendapatkan umpan balik dari atasannya sehingga pada pelaksanaan penilaian kinerja secara formal mereka akan mencapai setidaknya standar nilai minimal yang ditetapkan atau bahkan melebihi itu.

Hasil olahan kuesioner yang berisi tentang tanggapan karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang mengenai penilaian kinerja secara tidak formal dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL 13
TANGGAPAN KARAYAWAN TERHADAP
INFORMAL PERFORMANCE APPRAISAL
N = 22

No	Aspek	SB		B		C		K		SK		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Pujian yang diberikan atasan kepada karyawan	0	0	3	14	5	23	14	63	0	0	22	100
2	Kritikan yang diberikan atasan kepada karyawan	0	0	3	14	7	32	12	54	0	0	22	100
3	Masukan yang diberikan atasan untuk dapat meningkatkan kinerja	0	0	0	0	11	50	11	50	0	0	22	100

Sumber : Olahan Kuesioner Juni 2016.

F. Formal Performance Appraisal

Proses terakhir dalam penialain kinerja karyawan adalah persiapan dan pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri yang dilakukan secara formal. Pada akhirnya, keberhasilan kinerja seorang karyawan merupakan hasil kerja yang dilakukannya ditinjau dari standar yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Dari itu, maka akan dapat dilihat apakah seorang karyawan sudah memiliki kinerja yang baik atau masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan pelaksanaan penilaian kinerja secara formal sehingga kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu dapat diukur dan dicatat untuk dijadikan informasi dalam penilaian periode berikutnya.

Human Resource Manajer Puteri Gunung Hotel Lembang menyatakan bahwa persiapan yang dilakukan sebelum pelaksanaan penilaian kinerja karyawan adalah melakukan pertemuan dengan para penilai yaitu Manajer di masing – masing Departemen. Pada pertemuan tersebut, akan dilakukan pengarahan dan diskusi mengenai bagaimana penilaian kinerja formal harus dilakukan. Selain itu, akan juga dibahas mengenai poin – poin yang dinilai dalam form penilaian kinerja agar para penilai benar – benar paham bagaimana mereka harus menilai dan mencatat kinerja para bawahannya.

Menurut *Human Resource Manager* Puteri Gunung Hotel Lembang, pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dilaksanakan dua kali dalam setahun pada bulan Februari dan September. Penilaian tersebut dilakukan oleh masing – masing manajer di setiap Departemen. Adapun standar penilaian yang digunakan sudah dipersiapkan oleh Departemen *Human Resource* dan berlaku untuk setiap Departemen yang ada. Ia menyatakan, karyawan yang dinilai tidak diberikan

sosialisasi mengenai poin – poin apa saja yang terdapat dalam penilaian kinerja karyawan.

Penulis dalam kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan Departemen *Housekeeping* memberikikan dua pertanyaan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja secara formal karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kesesuaian persiapan dan pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan dengan tanggapan dari karyawan yang dinilai. Berikut adalah hasil olahan kuesionernya.

TABEL 14
TANGGAPAN KARYAWAN TERHADAP
FORMAL PERFORMANCE APPRAISAL
N = 22

No	Aspek	SB		B		C		K		SK		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kesesuaian nilai yang diberikan dengan hasil kerja yang dirasa telah tercapai	0	0	3	13	9	42	10	45	0	0	22	100
2	Pemahaman mengenai standar penilaian atas apa yang harus dicapai	0	0	3	13	5	23	10	45	4	19	22	100

Sumber : Olahan Kuesioner, 2016.

BAB IV

ANALISIS PERMASALAHAN

Didalam bab ini, penulis akan menguraikan analisa data dari hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada responden di Puteri Gunung Hotel Lembang sesuai dengan identifikasi masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

Telah diperoleh hasil olahan kuesioner yang diisi oleh karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* yang berjumlah 22 orang. Kuesioner ini bersisi 15 pertanyaan yang kemudian ditanggapi oleh responden mengenai pelaksanaan proses penilaian kinerja karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang.

A. Analisis Pelaksanaan *Job Analysis*.

Analisis mengenai pelaksanaan *job analysis* dalam keseluruhan proses penilaian kinerja karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang dilakukan terhadap tiap – tiap pertanyaan yang terdapat di indikator dari sub variabel *Job analysis*. Hal tersebut pun akan diberlakukan sama terhadap tiga sub variabel lainnya. Kemudian diperoleh untuk masing masing indikator yaitu skor tertinggi, skor terendah dan rentang skala sebagai berikut :

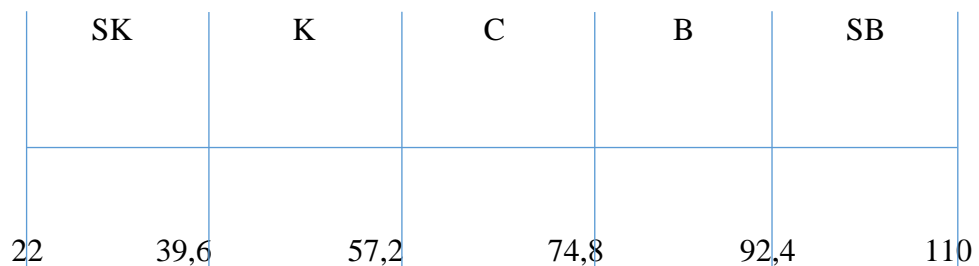
$$\text{Skor Tertinggi} = 22 \times 1 \times 5 = 110$$

$$\text{Skor Terendah} = 22 \times 1 \times 1 = 22$$

$$\text{Range} = 110 - 22 = 88$$

$$\frac{88}{5}$$

Berdasarkan penghitungan tersebut, maka untuk masing – masing aspek akan digunakan garis kontinum sebagai berikut :

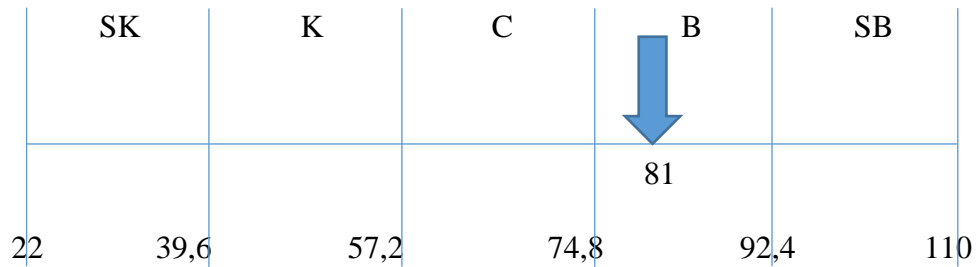


Selanjutnya dari hasil kuesioner yang telah digambarkan dilakukan teknik analisis data dengan menggunakan skala Likert.

1. Pemahaman Karyawan terhadap tugas.

Berikut adalah hasil penghitungan bobot nilai dari pertanyaan kuesioner mengenai pemahaman karyawan atas tugas mereka yang sebelumnya telah disampaikan oleh Manajemen Hotel.

$$(3 \times 5) + (10 \times 4) + (8 \times 3) + (1 \times 2) + (0 \times 1) = 81$$

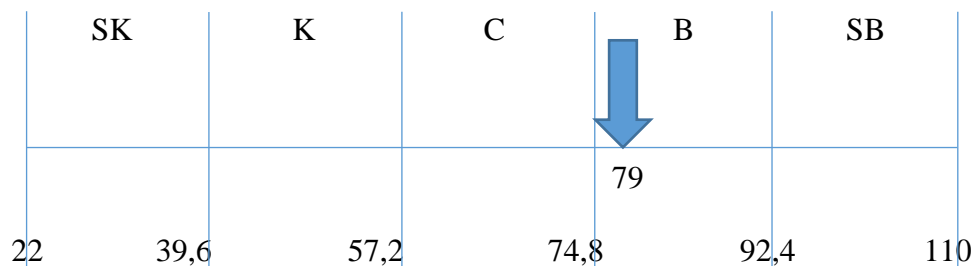


Dari tanggapan responden atas pertanyaan pertama pada kuesioner kemudian dikalikan dengan masing – masing bobot nilai yang telah ditentukan maka diperoleh total nilai sebesar 81 atau 73,64 % dari keseluruhan total nilai yang diharapkan yaitu 110. Total nilai ini masuk pada interval Baik. Artinya responden telah memahami dengan baik apa yang menjadi tugas mereka dalam bekerja.

2. Pemahaman Karyawan terhadap tanggung jawab.

Berikut adalah hasil penghitungan bobot nilai dari pertanyaan kuesioner mengenai pemahaman karyawan atas tanggung jawab mereka yang sudah disampaikan oleh Manajemen Hotel.

$$(5 \times 5) + (5 \times 4) + (10 \times 3) + (2 \times 2) + (0 \times 1) = 79$$



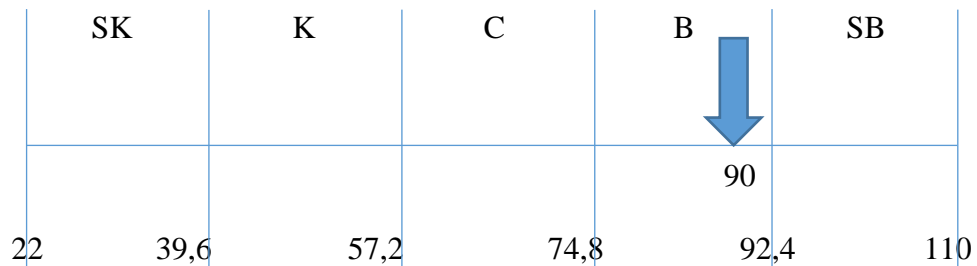
Pemahaman karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang atas tanggung jawabnya dalam bekerja sudah baik.

Hal ini dapat dilihat dari total nilai yang diperoleh pada pertanyaan nomor dua di kuesioner yang dibagikan kepada responden memperoleh nilai 79 atau 71, 82 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Hasil perhitungan nilai pada pertanyaan ini berada pada interval Baik.

3. Pemahaman Karyawan terhadap kewajiban.

Berikut adalah hasil penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai pemahaman karyawan atas kewajiban mereka yang telah disampaikan oleh Manajemen Hotel.

$$(3 \times 5) + (10 \times 4) + (5 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) = 90$$

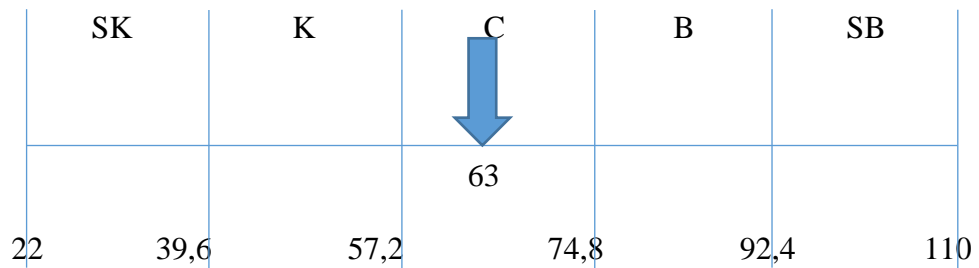


Diperoleh total nilai sebesar 90 atau 81,82 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan yaitu 110. Total nilai ini masuk ke interval Baik bahkan mendekati interval sangat baik yang artinya aspek ini ditanggapi dengan positif oleh hampir seluruh responden. Ini mengindikasikan Manajemen Hotel telah efektif dalam menyampaikan kewajiban karyawan sehingga mereka dapat dengan baik memahami kewajiban – kewajibannya dalam bekerja .

4. Kesesuaian kualifikasi karyawan dengan pekerjaannya.

Penghitungan bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai kesesuaian yang dirasakan karyawan atas kualifikasi yang mereka miliki terhadap pekerjaan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

$$(5 \times 5) + (2 \times 4) + (10 \times 3) + (5 \times 2) + (0 \times 1) = 63$$



Dari hasil penghitungan bobot nilai diatas, diperoleh total nilai sebesar 63 atau 57,27 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Total nilai ini masuk kedalam interval Cukup. Ini berarti sebagian karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang sudah merasa pekerjaannya sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki.

Penghitungan total bobot nilai dari seluruh aspek pelaksanaan *job analysis* adalah sebagai berikut :

$$\text{Skor Tertinggi} = 22 \times 4 \times 5 = 440$$

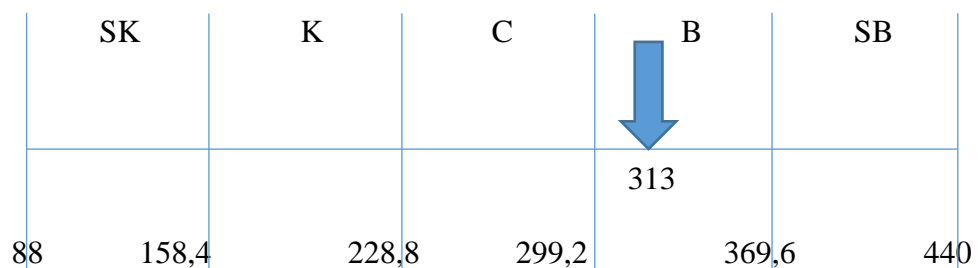
$$\text{Skor Terendah} = 22 \times 4 \times 1 = 88$$

$$\text{Range} = 440 - 88 = 352$$

$$\frac{313}{5}$$

Dari penjumlahan empat aspek dalam pelaksanaan *job analysis* dan penghitungan di atas, maka diperoleh garis kontinum dan total bobot nilai sebagai berikut :

$$(81 + 79 + 90 + 63) = 313$$



Tabulasi data total bobot nilai dari empat aspek pelaksanaan *job analysis* yang telah ditanggapi oleh responden dapat pada tabel sebagai berikut :

TABEL 15
TABEL TABULASI DATA *JOB ANALYSIS*

No	Aspek	Nilai	Kriteria
1	Pemahaman Karyawan atas tugas dalam bekerja	81	B
2	Pemahaman Karyawan atas tanggung jawab dalam bekerja	79	B
3	Pemahaman Karyawan atas kewajiban dalam bekerja	90	B
4	Kesesuaian kualifikasi diri dengan pekerjaan yang dilakukan	63	C
Total		313	B

Sumber : Olahan kuesioner, 2016

Berdasarkan tabulasi data diatas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *job analysis* di Puteri Gunung Hotel Lembang pada umumnya sudah berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari tiga aspek yang total bobot nilainya masuk pada kategori Baik yaitu pemahaman karyawan atas tugas, tanggung jawab dan kewajiban dalam bekerja. Hal ini merupakan dampak positif atas apa yang sudah dilakukan Manajemen Hotel dalam upaya untuk merumuskan uraian kerja dari setiap jabatan yang di dalamnya terdiri dari tugas, tanggung jawab dan kewajiban sebagai karyawan.

Langkah pertama yang dilakukan Manajemen untuk merumuskan uraian kerja dengan observasi terhadap pekerjaan fungsional karyawan merupakan permulaan yang baik. Dengan cara ini maka dapat dilihat secara langsung apa saja

aktifitas yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja sehingga dari pengamatan tersebut dapat dilakukan pencatatan mengenai apa saja yang menjadi tugas, tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan dalam bekerja.

Berikutnya, himbauan Manajemen dalam rangka menyusun uraian kerja dengan memberikan instruksi untuk melakukan pencatatan atas apa saja yang dikerjakan oleh karyawan nampaknya sudah dijalankan dengan baik. Hal ini dilakukan juga dengan berkoordinasi dengan para Manajer di setiap Departemen sehingga karyawan dengan konsisten mencatat apa saja yang menjadi aktifitasnya dalam bekerja.

Langkah selanjutnya yang dilakukan Manajemen Hotel dengan mewawancarai sejumlah karyawan untuk menyusun uraian kerja merupakan tindakan yang tepat. Dengan cara ini maka diperoleh secara langsung informasi mengenai apa saja yang menurut karyawan menjadi tugas, tanggung jawab dan kewajiban mereka dalam bekerja.

Tiga langkah diatas untuk menyusun uraian kerja sudah dapat merumuskan dengan baik apa saja yang menjadi tugas, tanggung jawab dan kewajiban dari para karyawan. Kemudian langkah terakhir yang dilakukan adalah dengan menyampaikan secara langsung kepada karyawan mengenai uraian kerja mereka saat pertama kali karyawan memulai bekerja di Hotel. Dengan cara ini maka karyawan dapat mengetahui apa saja tugas , tanggung jawab, dan kewajiban mereka yang sudah dirumuskan secara tertulis.

Langkah – langkah yang dilakukan dalam menyusun uraian kerja dan penyampaianya pada saat karyawan mulai bekerja di Puteri Gunung Hotel dinilai sudah efektif karena karyawan pun memiliki pemahaman yang baik atas apa yang

menjadi tugas, tanggung jawab dan kewajiban mereka dalam bekerja karena sudah dirumuskan dan disampaikan dengan baik oleh Manajemen Hotel kepada mereka.

Pada pelaksanaan *job analysis* ada satu aspek yang dari hasil olahan kuesioner total bobot nilainya masuk pada kriteria cukup yaitu kesesuaian yang dirasakan karyawan mengenai kualifikasi mereka terhadap pekerjaan yang dijalani.

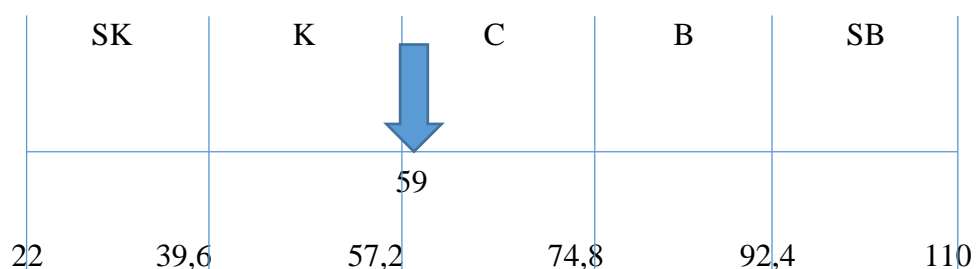
Kualifikasi dari sebuah jabatan di Puteri Gunung Hotel Lembang dibuat berdasarkan uraian kerja yang sebelumnya telah ditentukan. Dari hal tersebut diketahui persyaratan apa saja yang dibutuhkan untuk menempati suatu jabatan. Dari tanggapan responden dapat dilihat bahwa kualifikasi mereka cukup sesuai dengan pekerjaan yang dijalani. Hal ini disebabkan kualifikasi untuk suatu jabatan yang diinformasikan pada saat pencarian calon karyawan disesuaikan dengan kebutuhan – kebutuhan yang perlu dimiliki untuk menjalankan pekerjaan tersebut, sehingga mereka yang diterima sebagai karyawan setelah menjalankan pekerjaannya merasa memiliki kualifikasi yang cukup sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Artinya penentuan persyaratan yang dibuat untuk menempati suatu jabatan telah dirumuskan dengan cukup baik.

B. Analisis *Develop Standards and Measurement Methods*.

1. Validitas (keabsahan) penilaian kinerja.

Berikut adalah penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai validitas dari penilaian kinerja yang dilakukan.

$$(0 \times 5) + (5 \times 4) + (5 \times 3) + (12 \times 2) + (0 \times 1) = 59$$

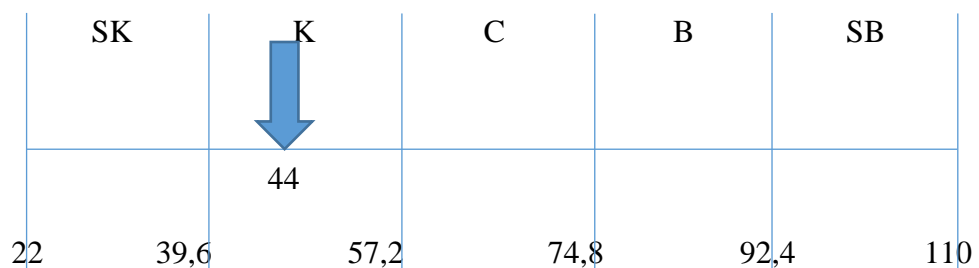


Diperoleh total nilai sebesar 59 atau 53,64 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Total ini masuk pada kelas interval Cukup namun sudah sangat mendekati kurang. Dapat diartikan bahwa sebagian responden menganggap standar dan metode penilaian kinerja yang digunakan cukup valid (absah) yaitu tepat dalam mengevaluasi kinerja mereka. Namun sebagian responden masih ada yang menganggap standar dan metode penilaian tidak cukup valid sehingga tanggapan terhadap pertanyaan ini hanya masuk pada interval cukup dan mendekati kurang

2. Konsistensi penggunaan standar dan metode penilaian kinerja.

Berikut adalah total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai tanggapan karyawan atas konsistensi dari penggunaan standar dan metode penilaian.

$$(0 \times 5) + (2 \times 4) + (10 \times 3) + (5 \times 2) + (7 \times 1) = 44$$

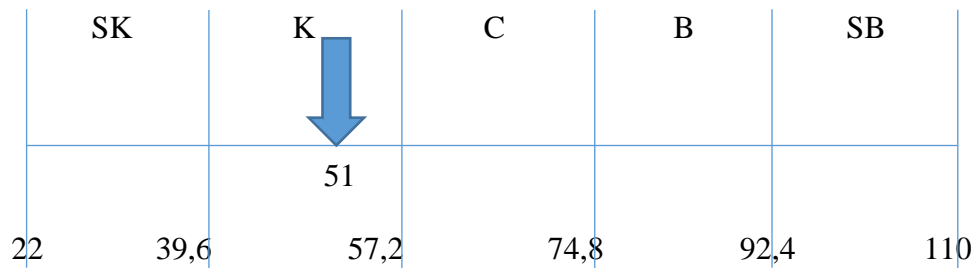


Responden menganggap standar dan metode penilaian yang digunakan kurang konsisten. Ini dapat dilihat dari total nilai diatas sebesar 44 atau 40 % dari total nilai yang diharapkan sebesar 110. Total nilai ini masuk pada kelas interval kurang. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh perubahan yang sering kali dilakukan atas standar dan metode penilaian sehingga karyawan merasa penggunaannya tidak konsisten.

3. Pemahaman karyawan atas poin – poin yang dinilai.

Penghitungan total bobot nilai aspek pemahaman karyawan atas poin poin yang dinilai dalam standar dan metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

$$(0 \times 5) + (2 \times 4) + (3 \times 3) + (17 \times 2) + (0 \times 1) = 51$$

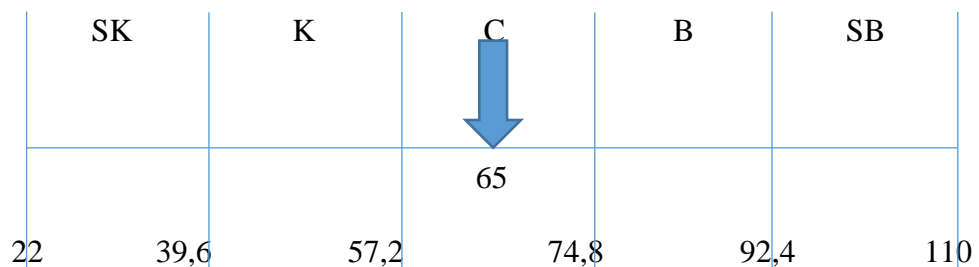


Hasil penghitungan tersebut adalah 51 atau 46,36% dari total nilai yang diharapkan sebesar 110. Total nilai ini masuk pada kelas interval kurang. Artinya karyawan menganggap bahwa poin – poin yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan tidak dapat dipahami dengan baik.

4. Kesesuaian poin – poin yang dinilai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Berikut adalah penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai kesesuaian poin – poin yang dinilai dengan pekerjaan yang dilakukan.

$$(3 \times 5) + (3 \times 4) + (6 \times 3) + (10 \times 2) + (0 \times 1) = 65$$

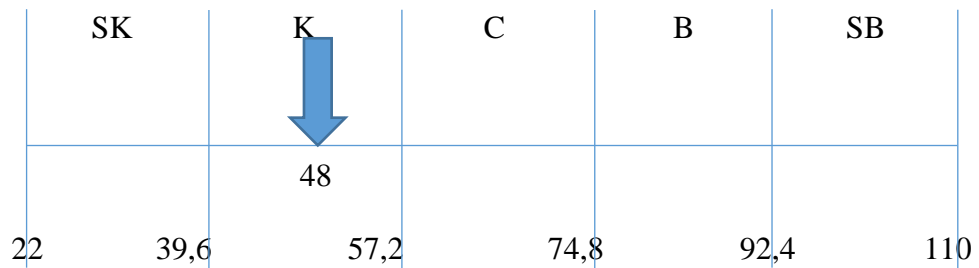


Penghitungan bobot nilai diatas adalah 65 atau 59,10 % dari total nilai yang diharapkan sebesar 110 dan berada pada interval Cukup. Hal ini menyatakan bahwa responden menganggap poin -poin yang dinilai cukup sesuai dengan pekerjaan mereka sehari – hari.

5. Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan dalam memahami hasil kerja mereka.

Berikut adalah penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai manfaat standar dan metode penilaian bagi karyawan agar memahami hasil kerjanya.

$$(0 \times 5) + (3 \times 4) + (5 \times 3) + (10 \times 2) + (4 \times 1) = 48$$

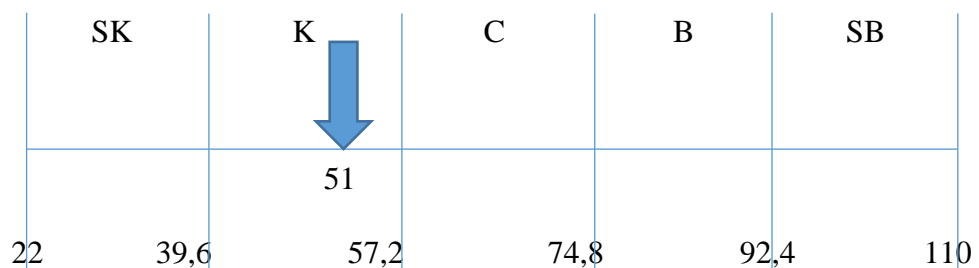


Berdasarkan hasil penghitungan diatas, diperoleh total nilai sebesar 48 atau 43,64 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan yaitu 110. Total nilai ini berada pada interval kurang. Ini dapat diartikan bahwa karyawan tidak merasakan adanya manfaat dari penilaian kinerja yang dilakukan dalam membantu mereka memahami sejauh apa hasil kerja yang telah dilakukan.

6. Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan dalam memahami dan mewujudkan misi & tujuan perusahaan.

Berikut adalah penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai manfaat standar dan metode penilaian dalam membantu karyawan memahami dan mewujudkan misi & tujuan perusahaan.

$$(0 \times 5) + (3 \times 4) + (5 \times 3) + (14 \times 2) + (4 \times 1) = 51$$



Penghitungan bobot nilai diatas menghasilkan total nilai sebesar 51 atau 46,36 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Total nilai ini masuk pada interval kurang. Dapat diketahui dari total bobot nilai tersebut bahwa penilaian kinerja yang dilakukan tidak membantu karyawan dalam memahami misi dan tujuan dari perusah.

Untuk mengetahui total bobot nilai dari keseluruhan enam aspek dalam pelaksanaan *develop standards & measurement methods* yang telah ditanggapi oleh responden pada kuesioner akan dilakukan penghitungan sebagai berikut :

$$\text{Skor Tertinggi} = 22 \times 6 \times 5 = 660$$

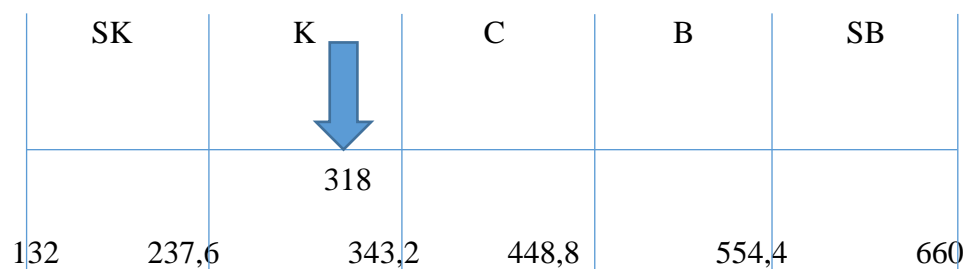
$$\text{Skor Terendah} = 22 \times 6 \times 1 = 132$$

$$\text{Range} = 660 - 132 = 528$$

$$\frac{528}{5} = 105,6$$

Berikut adalah penilaian total bobot nilai dari aspek – aspek pelaksanaan *develop standards & measurement methods* dan garis kontinum yang diperoleh dari penghitungan di atas :

$$59 + 44 + 51 + 65 + 48 + 51 = 318$$



Tabulasi data total bobot nilai dari enam aspek pelaksanaan *develop standards & measurement methods* yang telah ditanggapi oleh responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

TABEL 16
TABEL TABULASI DATA *DEVELOP STANDARDS &*
MEASUREMENT METHODS

No	Aspek	Nilai	Kriteria
1	Validitas standar & metode penilaian	59	C
2	Konsistensi standar dan metode penilaian yang digunakan	44	K
3	Pemahaman atas poin – poin dalam penilaian kinerja.	51	K
4	Kesesuaian poin – poin yang dinilai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari - hari	65	C
5	Manfaat penilaian kinerja untuk mengetahui hasil kerja yang telah dilakukan	48	K
6	Manfaat penilaian kinerja dalam memahami dan mewujudkan misi dan tujuan perusahaan	51	K
Total		318	K

Sumber : Olahan kuesioner, 2016.

Tabel tabulasi data mengenai *develop standards and measurement methods* menunjukkan bahwa aspek – aspek hal tersebut masih kurang pelaksanaannya . Dilihat dari empat indikator yang masuk interval kurang dan ada dua indikator yang hanya masuk ke interval cukup. Total bobot nilai aspek – aspek tersebut masuk pada interval kurang.

Aspek pertama mengenai validitas (keabsahan) penilaian kinerja yang dilakukan oleh Manajemen Hotel mendapat tanggapan cukup dari responden.

Artinya responden merasa penilaian kinerja yang dilakukan sudah memiliki unsur kebenaran dan ketepatan dalam menilai kinerja mereka. Namun jika dicermati dengan lebih teliti total bobot nilai yang diperoleh masuk pada interval cukup tetapi sangat mendekati interval kurang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden menganggap validitas penilaian sudah cukup namun sebagian yang lain dengan jumlah hampir sama menilai masih kurang. Oleh karena itu validitas penilaian kinerja yang dilakukan manajemen harus dikaji kembali dalam penyusunannya sehingga dapat mengandung unsur kebenaran dan ketepatan yang baik dalam menilai kinerja karyawan.

Selanjutnya aspek mengenai konsistensi standar dan metode penilaian yang total bobot nilainya masuk pada kategori kurang. Hal ini disebabkan jelas karena standar dan metode penilaian yang digunakan kerap kali berubah sehingga menyebabkan karyawan merasa standar dan metode penilaian yang digunakan tidak konsisten. Seharusnya standar dan metode penilaian yang ditetapkan dapat selalu sama penggunaannya setiap kali penilaian dilakukan.

Aspek selanjutnya adalah pemahaman karyawan atas poin – poin yang dinilai pada penilaian kinerja. Dari hasil olahan data, dapat dilihat bahwa karyawan memberikan tanggapan yang juga kurang terhadap aspek ini. Ini disebabkan karena poin – poin yang akan dinilai pada penilaian kinerja tidak pernah disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui apa saja yang akan dinilai.

Kesesuaian poin – poin yang dinilai dengan pekerjaan yang dilakukan mendapatkan tanggapan cukup dari responden. Hal ini dikarenakan responden merasa poin - poin yang dinilai dalam penilaian kinerja yaitu penampilan, kerjasama, sikap, kehadiran, kualitas kerja, pemahaman pekerjaan , cekatan & cepat tanggap dan daya tangkap & nalar yang baik adalah hal – hal memang terkait

dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Artinya karyawan beranggapan bahwa poin – poin yang dinilai dirasa sudah cukup sesuai untuk mengevaluasi kinerja mereka.

Aspek selanjutnya adalah manfaat penilaian kinerja untuk mengetahui hasil kerja yang telah dilakukan. Total bobot nilai pada aspek ini masuk pada interval kurang. Hal ini disebabkan hasil penilaian yang telah dilakukan hanya diinformasikan kepada karyawan dan menjadi catatan oleh *Human Resource Departemen*. Karyawan setelah itu tidak pernah diajak berdiskusi lebih lanjut dengan atasan mengenai hasil penilaian kinerja mereka sehingga tidak juga diketahui dengan jelas bagaimana hasil kerja yang telah mereka capai. Oleh karena itu, karyawan yang mendapat penilaian di bawah standar yang ditetapkan juga tidak dapat melakukan langkah – langkah yang harus diambil terkait dengan perbaikan hasil penilaian mereka pada periode penilaian berikutnya. Hal ini juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi ada sejumlah karyawan yang sama pada dua periode penilaian berturut – turut dengan hasil penilaian tidak mencapai standar.

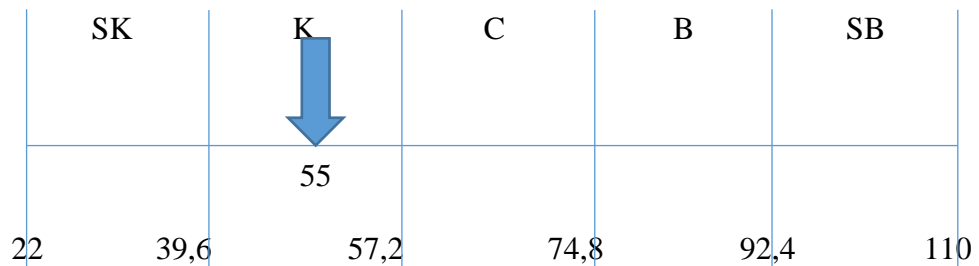
Terakhir adalah aspek mengenai manfaat penilaian kinerja dalam memahami dan mewujudkan misi dan tujuan perusahaan. Aspek ini juga total bobot nilainya masuk pada interval kurang. Hal tersebut disebabkan penilaian kinerja yang dilakukan berikut poin – poin yang ada di dalamnya tidak dibuat dengan memasukan unsur – unsur dari nilai – nilai yang ada pada misi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, responden merasa bahwa penilaian kinerja yang dilakukan tidak ada kaitannya sama sekali dengan misi dan tujuan dari perusahaan. Hal tersebut menyebabkan mereka tidak merasakan adanya manfaat dari penilaian kinerja yang dilakukan untuk memahami dan mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

C. Analisis Informal Performance Appraisal

1. Pujian atasan kepada karyawan

Berikut adalah penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai pujian yang diberikan atasan mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan baik.

$$(2 \times 5) + (3 \times 4) + (5 \times 3) + (14 \times 2) + (0 \times 1) = 55$$

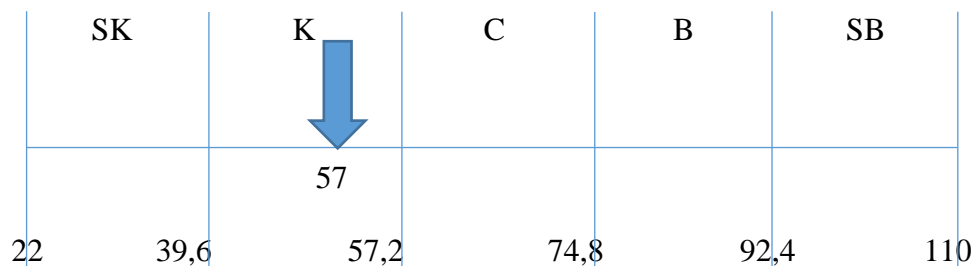


Total nilai diatas adalah 55 atau 50 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Ini masuk pada interval kurang. Hal ini disebabkan kurangnya perhatian atasan atas kinerja karyawan sehingga jarang diberikan pujian, kritikan maupun masukan dalam keseharian bekerja.

2. Kritikan atasan kepada karyawan

Penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai kritikan yang diberikan atasan mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan kurang baik adalah sebagai berikut :

$$(0 \times 5) + (3 \times 4) + (7 \times 3) + (12 \times 2) + (0 \times 1) = 57$$

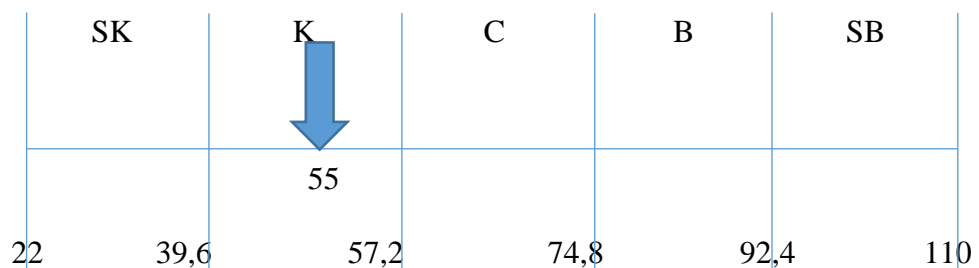


Penghitungan total bobot nilai diatas menghasilkan angka 57 yang masuk pada interval kurang. Artinya karyawan merasa atasan tidak cukup memberikan kritikan atas pekerjaan – pekerjaan yang mereka lakukan dengan kurang baik.

3. Masukan atasan kepada karyawan

Penghitungan total bobot nilai atas pertanyaan kuesioner mengenai masukan yang diberikan atasan untuk peningkatan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$(0 \times 5) + (0 \times 4) + (11 \times 3) + (11 \times 2) + (0 \times 1) = 55$$



Penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai masukan yang diberikan atasan untuk peningkatan kinerja karyawan masuk pada interval kurang. Dapat diketahui dari data tersebut bahwa karyawan merasa mereka tidak mendapat masukan yang cukup untuk dapat lebih meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja.

Untuk mengetahui total bobot nilai dari keseluruhan tiga aspek dalam pelaksanaan *informal performance appraisal* yang telah ditanggapi oleh responden pada kuesioner akan dilakukan penghitungan sebagai berikut :

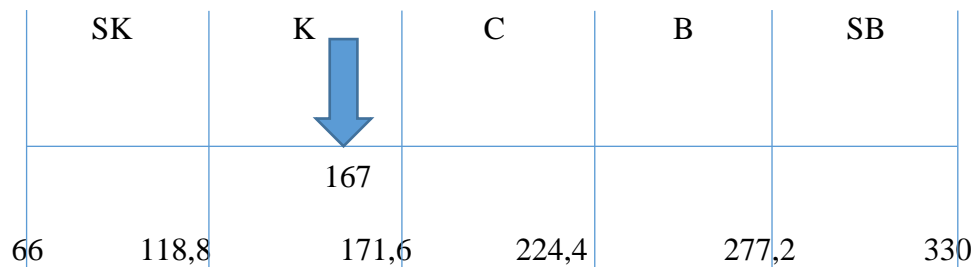
$$\text{Skor Tertinggi} = 22 \times 3 \times 5 = 330$$

$$\text{Skor Terendah} = 22 \times 3 \times 1 = 66$$

$$\text{Range} = 330 - 66 = 52,8$$

Penilaian total bobot nilai dari aspek – aspek pelaksanaan *informal performance appraisal* dan garis kontinum yang diperoleh dari penghitungan di atas adalah sebagai berikut :

$$55 + 57 + 55 + 167$$



Tabulasi data total bobot nilai dari enam aspek pelaksanaan *develop standards & measurement methods* yang telah ditanggapi oleh responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

TABEL 17

TABEL TABULASI DATA

INFORMAL PERFORMANCE APPRAISAL

No	Aspek	Nilai	Kriteria
1	Pujian atasan kepada karyawan	59	C
2	Kritikan atasan kepada karyawan	44	K
3	Masukan atasan keapada karyawan	51	K
Total		167	K

Sumber : Olahan kuesioner, 2016

Berdasarkan tabel data tabulasi mengenai *formal performance appraisal*, dapat dilihat bahwa pelaksanaan hal tersebut secara umum mendapat tanggapan kurang baik dari responden.

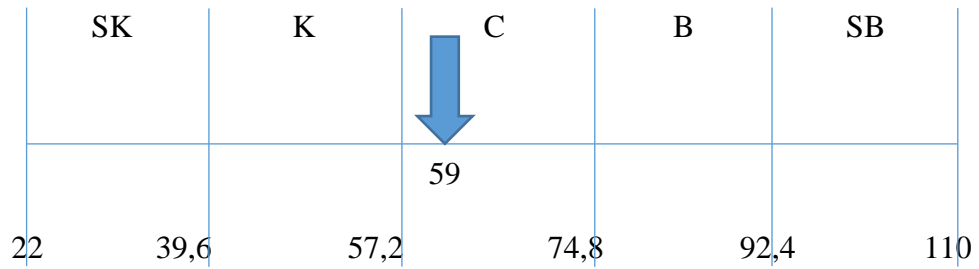
Aspek mengenai pujian yang diberikan atasan jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik mendapat tanggapan kurang, begitu juga dengan dua aspek lain yaitu kritikan atasan kepada karyawan jika bekerja dengan kurang baik dan masukan yang diberikan untuk dapat meningkatkan kinerja. Melihat dari tanggapan responden pada pelaksanaan *informal performance appraisal*, dapat dilihat bahwa umpan balik yang diberikan atasan terhadap karyawan masih kurang. Ini juga dapat diartikan bahwa atasan di Departemen *Housekeeping* belum bisa memberikan perhatian yang cukup kepada karyawannya dalam mengamati hasil dan proses kerja yang mereka lakukan. Selain itu, melihat dari tanggapan responden yang kurang baik pada ketiga aspek tersebut, dapat pula diketahui bahwa himbuan untuk memberikan pengamatan yang cermat dalam memberikan umpan balik kepada karyawan belum dijalankan dengan baik. Hal – hal tersebut lah yang menyebabkan karyawan merasa kurang mendapat apresiasi berupa pujian atas hasil dan proses kerja yang baik, tidak mendapat cukup kritikan yang membangun jika ada kesalahan – kesalahan yang mereka lakukan dalam bekerja dan kurang juga mendapatkan masukan dari atasan mengenai hal – hal apa saja yang perlu dilakukan seorang karyawan untuk dapat semakin meningkatkan kinerja mereka.

D. Analisis Formal Performance Appraisal

1. Kesesuaian nilai yang diberikan dalam penilaian kinerja dengan hasil kerja yang dirasakan karyawan.

Penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai kesesuaian nilai yang diberikan dalam penilaian kinerja dengan hasil kerja yang dirasakan karyawan adalah sebagai berikut :

$$(0 \times 5) + (3 \times 4) + (9 \times 3) + (5 \times 2) + (0 \times 1) = 59$$

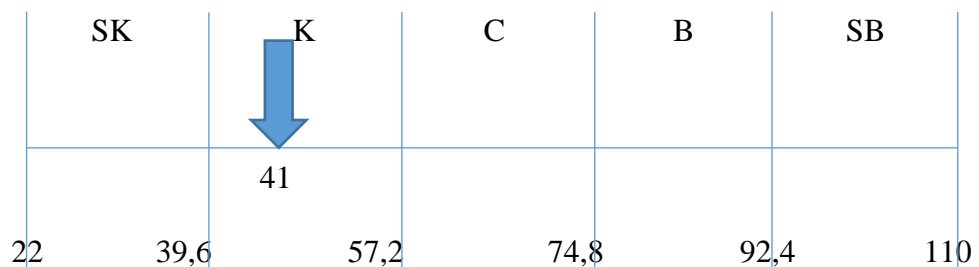


Responden merasa nilai yang diberikan atas hasil kerja mereka sudah cukup objektif. Dilihat dari hasil penghitungan bobot nilai sebesar 59 atau 53,64 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Total nilai ini masuk pada interval cukup namun hampir mendekati interval kurang.

2. Pemahaman karyawan atas standar nilai yang harus mereka capai.

Penghitungan total bobot nilai pertanyaan kuesioner mengenai pemahaman karyawan atas standar nilai yang harus mereka capai adalah sebagai berikut :

$$(0 \times 5) + (3 \times 4) + (5 \times 3) + (10 \times 2) + (4 \times 1) = 41$$



Hasil penghitungan di atas adalah 41 atau sebesar 37,27 % dari total keseluruhan nilai yang diharapkan sebesar 110. Total nilai ini masuk pada interval kurang. Hal ini disebabkan karyawan tidak pernah disosialisasikan mengenai standar yang harus mereka capai dalam penilaian kinerja karyawan yang dilakukan. Sehingga mereka tidak paham apa yang harus mereka capai dan mengapa standar demikian yang ditetapkan.

Untuk mengetahui total bobot nilai dari keseluruhan tiga aspek dalam pelaksanaan *formal performance appraisal* yang telah ditanggapi oleh responden pada kuesioner akan dilakukan penghitungan sebagai berikut :

$$\text{Skor Tertinggi} = 22 \times 2 \times 5 = 220$$

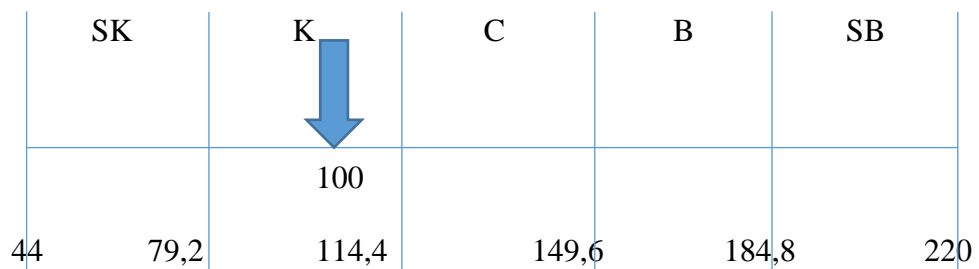
$$\text{Skor Terendah} = 22 \times 2 \times 1 = 44$$

$$\text{Range} = 220 - 44 = 52,8$$

5

Penilaian total bobot nilai dari aspek – aspek pelaksanaan *informal performance appraisal* dan garis kontinum yang diperoleh dari penghitungan di atas adalah sebagai berikut :

$$59 + 41 = 100$$



Tabulasi data total bobot nilai dari dua aspek pelaksanaan *formal performance appraisal* yang telah ditanggapi oleh responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL 18

TABEL TABULASI DATA

FORMAL PERFORMANCE APPRAISAL

No	Aspek	Nilai	Kriteria
1	Kesesuaian nilai yang telah diberikan dalam penilaian kinerja dengan hasil kerja yang dirasa telah dicapai	59	C
2	Pemahaman mengenai standar penilaian yang harus dicapai	41	K
Total		100	K

Sumber : olahan kuesioner, 2016.

Berdasarkan tabel tabulasi data mengenai *prepare formal performance appraisal* diketahui bahwa persiapan dan pelaksanaan penilaian kinerja secara formal di Puteri Gunung Hotel Lembang mendapat tanggapan kurang baik dari responden. Ini diketahui total bobot nilai dua aspek pada proses ini masuk pada interval kurang.

Aspek pertama mengenai kesesuaian nilai yang diberikan dengan hasil kerja yang dirasa telah dicapai masuk pada interval cukup. Tetapi total bobot nilai ini sudah sangat mendekati interval kurang pada garis kontinum. Dapat diartikan bahwa sebagian karyawan merasa nilai yang diberikan dalam penilaian kinerja sudah cukup objektif, namun sebagian yang lain dalam jumlah yang hampir sama merasa nilai yang diberikan tidak objektif. Jika dilihat dari tabel 14 pada bab tiga dapat diketahui ada 10 orang yang memberikan tanggapan kurang pada aspek ini. Jumlah responden ini sesuai dengan data awal pada bab satu yang menyajikan informasi bahwa terdapat 10 karyawan yang sama pada dua periode berturut – turut dengan hasil penilaian kinerja dibawah standar. Kemungkinan karyawan -

karyawan tersebut pula lah yang memberikan tanggapan negatif pada aspek ini. Jika demikian, dapat diartikan bahwan mereka yang hasil penilaiannya dibawah standar yang ditentukan merasa bahwa nilai yang diberikan tersebut tidak sesuai dengan hasil kerja yang telah mereka capai. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama faktor *recency error*, atau pengaruh yang diakibatkan oleh kejadian yang baru saja terjadi. Jika karyawan melakukan suatu kesalahan tidak lama sebelum penilaian dilakukan, maka nilai yang diberikan pada penilaian kinerja menjadi buruk padahal bisa jadi sebelum itu kinerja karyawan sebenarnya sudah cukup baik. Kedua adalah *hallo effect*, penilaian diberikan atas dasar satu aspek saja dari diri seseorang. Jika aspek yang dilihat adalah hal buruk, maka penilaian yang diberikan pun akan buruk. Ketiga adalah faktor subjektifitas dari penilai. Jika seorang penilai tidak menyukai karyawan secara pribadi karena berbagai sebab, dapat terjadi kemungkinan karyawan tersebut akan diberikan penilaian yang buruk atas kinerjanya.

Aspek selanjutnya mengenai pemahaman atas standar penilaian yang harus dicapai. Total bobot nilai aspek ini masuk pada interval kurang. Ini dapat diartikan bahwa karyawan tidak mengerti mengenai standar penilaian yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena tidak pernah dilakukannya sosialisasi mengenai penilaian kinerja yang akan dilakukan. Oleh karena itu, karyawan tidak memahami apa saja yang akan dinilai dan bagaimana standar yang harus mereka capai pada penilaian tersebut. Seharusnya dilakukan pemberitahuan jauh sebelum penilaian tersebut dilakukan. Dengan begitu, karyawan dapat memahami mengenai penilaian kinerja yang akan dilakukan dan standar yang harus dicapai. Jika sudah memahami karyawan pun akan dapat lebih mempersiapkan diri untuk menghadapi penilaian kinerja sehingga diharapkan hasil penilaian pun akan baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan yang penulis rumuskan berdasarkan pembahasan masalah yang telah dilakukan pada bab – bab sebelumnya.

1. Pelaksanaan *job analysis* di Puteri Gunung Hotel Lembang sudah berjalan dengan baik. Hal ini karena telah dilakukan beberapa upaya untuk bisa dengan akurat merumuskan *job analysis* para karyawan di Puteri Gunung Hotel Lembang. Selain itu, dari hasil olahan kuesioner yang telah ditanggapi oleh responden yaitu karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping*, tiga aspek dari *job analysis* mengenai pemahaman karyawan atas tugas, kewajiban dan tanggung jawab dalam bekerja menghasilkan total bobot nilai yang masuk ke interval Baik. Ini artinya bahwa manajemen telah melakukan langkah – langkah yang tepat dalam menyusun uraian tugas, tanggung jawab dan kewajiban karyawan dan menyampaikannya dengan baik kepada karyawan di Departemen *Housekeeping* sehingga mereka memiliki pemahaman yang baik atas uraian kerjanya. Sedangkan satu aspek mengenai kualifikasi untuk jabatan, dari total bobot nilai masuk ke interval cukup. Artinya kualifikasi jabatan yang ditentukan oleh manajemen Puteri Gunung Hotel Lembang menurut karyawan di Departemen *Housekeeping* cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan sehari – hari.

2. Dari hasil analisa penulis terhadap pelaksanaan penentuan standar dan metode penilaian kinerja yang dilakukan di Puteri Gunung Hotel Lembang,

disimpulkan bahwa pelaksanaan hal tersebut belum berjalan dengan baik. Diketahui dari standar dan metode penilaian kinerja hanya ditentukan oleh *Human Resource Manager* saja. Adapun delapan poin yang dinilai dalam penilaian kinerja tidaklah cukup detail untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Selain itu, dari hasil olahan kuesioner atas tanggapan karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* mengenai standar dan metode penilaian, empat dari enam aspek mendapatkan total bobot nilai yang masuk ke interval kurang. Aspek - aspek tersebut adalah konsistensi metode penilaian yang digunakan, pemahaman karyawan atas poin – poin yang dinilai dalam penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan manfaat penilaian kinerja dalam membantu karyawan memahami dan mewujudkan misi dan tujuan perusahaan. Hal ini disebabkan karena standar dan metode penilaian yang digunakan kerap kali berubah sehingga karyawan menganggapnya tidak konsisten. Karyawan pun tidak pernah diberikan sosialisasi mengenai standar dan metode yang digunakan dalam penilaian kinerja sehingga pada pelaksanaannya mereka tidak paham mengenai poin – poin yang dinilai. Setelah hasil penilaian kinerja diketahui, tidak pernah diadakannya evaluasi oleh atasan mengenai hasil penilaian kinerja karyawan terutama bagi mereka yang hasil penilaiannya tidak menacapai standar. Hal ini menyebabkan karyawan tidak mengetahui dengan pasti bagaimana kinerjanya dan apa yang perlu dilakukan agar kinerjanya dapat ditingkatkan. Selain itu, standar penilaian tidak dibuat berdasarkan misi dan tujuan perusahaan sehingga tidak ada keterkaitan antara poin – poin yang dinilai dalam penilaian kinerja dengan visi dan tujuan perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan di Departemen

Housekeeping merasa standar dan metode penilaian kinerja tidak membantu mereka dalam memahami dan mewujudkan visi misi perusahaan. Sementara itu dua poin mendapatkan total bobot nilai yang masuk ke interval cukup yaitu validitas penilaian kinerja dan kesesuaian poin – poin yang dinilai dalam penilaian kinerja dengan pekerjaan yang dilakukan sehari – hari. Penilaian kinerja dianggap cukup valid (absah) oleh karyawan level *staff* di Departemen *Housekeeping* karena karyawan merasa bahwa standar dan metode penilaian sudah tepat dan benar dalam menilai kinerja mereka. Sedangkan poin – poin yang dinilai dianggap cukup sesuai dengan pekerjaan sehari – hari karena poin – poin yang dinilai pada penilaian kinerja bersifat umum dan merupakan hal hal yang menjadi bagian dari pekerjaan karyawan.

3. Penilaian kinerja tidak formal atau berupa evaluasi langsung yang diberikan atasan terhadap karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang kurang berjalan dengan baik. Ini diketahui dari tiga aspek pada kuesioner yang total bobot nilainya semua masuk pada interval kurang. Hal ini disebabkan kurangnya perhatian atasan atas proses dan hasil kerja karyawan sehingga jarang diberikan pujian, kritikan, maupun masukan dari atasan kepada karyawan di Departemen *Housekeeping*. Human Resource Manager telah menghimbau kepada semua Manajer di setiap Departemen untuk senantiasa memberikan perhatian penuh atas proses dan hasil kerja karyawan. Namun dari tanggapan karyawan mengenai hal tersebut, nampaknya himbauan tersebut belum dilaksanakan dengan baik.
4. Proses terakhir dalam penilaian kinerja ini memiliki dua aspek. Pertama mengenai kesesuaian nilai yang diberikan dengan hasil kerja yang dirasa

telah dilakukan karyawan mendapatkan total bobot nilai yang masuk pada interval Cukup namun mendekati interval Kurang. Ini artinya bahwa sebagian karyawan merasa hasil penilaian yang diberikan sudah cukup sesuai namun sebagian yang lain dengan jumlah yang hampir sama merasa kurang sesuai dengan kinerja yang mereka rasa telah capai. Hal ini terkait dengan hasil penghitungan bobot nilai aspek kedua mengenai pemahaman atas standar yang harus dicapai dalam bekerja masuk pada interval Kurang. Ini berarti pemahaman karyawan level staff di Departemen *Housekeeping* mengenai standar yang harus dicapai dalam bekerja masih kurang dikarenakan tidak pernah dilakukannya sosialisai kepada karyawan mengenai standar yang harus mereka capai. Hal ini kemudian menyebabkan sebagian karyawan merasa hasil penilaian yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja yang mereka rasa telah mereka capai.

B. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, penulis dapat mengetahui permasalahan dan kendala apa saja yang ada dalam proses penilaian kinerja karyawan di Departemen *Housekeeping* Puteri Gunung Hotel Lembang. Berikut adalah rekomendasi yang penulis berikan agar proses penilaian kinerja dapat berjalan dengan lebih baik :

1. Kesesuaian kualifikasi seorang karyawan dengan pekerjaannya sudah cukup baik namun masih bisa lebih dioptimalkan dengan cara dilakukannya evaluasi oleh Departemen *Human Resource* mengenai kesesuaian kualifikasi setiap karyawan dengan pekerjaan yang dijalannya. Dengan menganalisa hal tersebut, diharapkan dapat diambil keputusan - keputusan agar setiap jabatan ditempati oleh orang dengan kualifikasi yang benar – benar sesuai.

2. Sebaiknya dilakukan evaluasi terhadap standar dan metode penilaian kinerja yang digunakan untuk kemudian dibuat standar dan metode penilaian yang sudah dianggap paling baik sehingga penggunaannya pun akan konsisten dan diperlukan lagi adanya perubahan.
3. Perlu diadakannya sosialisasi bagi para karyawan mengenai standar dan metode penilaian yang akan digunakan sehingga karyawan pun dapat dengan baik memahami dan menyiapkan apa saja yang diperlukan terkait dengan standar dan metode penilaian kinerja. 43. Disarankan agar *Human Resource Manager* bekerja sama dengan Manajer di setiap Departemen untuk menyampaikan hasil evaluasi karyawan dan memberikan penjelasan mengenai hal tersebut, juga agar dapat diberikan saran bagi para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
4. Penilaian kinerja beserta poin – poin yang terdapat di dalamnya agar dikaji kembali kemudian juga dimasukan unsur – unsur dari nilai – nilai yang terdapat pada misi dan tujuan perusahaan sehingga ada kesesuaian antara penilaian yang dilakukan terhadap kinerja karyawan dan misi juga tujuan perusahaan. Diharapkan jika hal tersebut sudah dilakukan maka penilaian kinerja yang dilakukan dapat membantu karyawan dalam memahami dan mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.
5. Keabsahan yang dinilai sudah cukup baik dapat lebih optimal dengan cara memastikan bahwa standar dan metode yang dinilai sudah baik agar dipertahankan dan konsisten dalam penggunaannya
6. Kesesuaian poin – poin yang dinilai dengan pekerjaan yang dilakukan sehari – hari dapat lebih optimal dengan cara meninjau poin – poin yang dinilai dan dilihat kesesuaiannya dengan uraian kerja karyawan yang terdapat pada *job anlysis*. Dengan cara ini diharapkan tingkat kesesuaian pekerjaan yang dilakukan

sehari – hari oleh karyawan dengan poin – poin yang dinilai dalam standar penilaian kinerja dapat lebih tinggi.

7. Pelaksanaan penilaian tidak formal yang merupakan umpan balik atasan terhadap kinerja karyawan secara langsung mendapat tanggapan yang kurang baik. Untuk mengatasi hal ini, atasan sebaiknya memberikan perhatian lebih kepada para karyawannya mengenai proses maupun hasil kerja yang dilakukannya sehari – hari. Umpan balik yang diberikan dapat berupa pujian atas proses dan hasil kerja yang baik, kritikan jika masih terdapat hal – hal yang kurang dan terus diberikannya masukan agar karyawan bisa bekerja dengan lebih baik.
8. Kesesuaian hasil penilaian yang diberikan dengan hasil kerja yang dirasa telah dicapai dapat lebih optimal apabila nilai yang diberikan dalam penilaian kinerja lebih objektif dengan benar – benar melihat hasil kerja seseorang yang telah dicapainya.
9. Standar penilaian sebaiknya ditetapkan atas apa yang harus dicapai dalam bekerja disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga mereka dapat mengetahui standar apa yang telah ditentukan dan bekerja dengan baik agar bisa mencapai standar tersebut.