

**PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PRAMUGRAHA DI
MARBELLA SUITES BANDUNG**

PROYEK AKHIR

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam menempuh studi pada
Program Diploma IV



Oleh :

INDIRA DWI NURDYANI

Nomor Induk: 201218323

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI HOTEL
JURUSAN HOSPITALITI**

**SEKOLAH TINGGI PARIWISATA
BANDUNG**

2016

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai salah satu penunjang pariwisata, hotel diharapkan dapat memenuhi kebutuhan akomodasi wisatawan yang memiliki standar yang berbeda-beda. Dalam usaha pemenuhan standar-standar tersebut, maka karyawan hotel haruslah menunjukkan kinerja terbaik. Kinerja karyawan dapat dipantau dan dikontrol oleh manajemen agar tidak keluar dari standar hotel.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dibutuhkan untuk dapat memastikan bahwa standar-standar wisatawan dapat terpenuhi sesuai dengan yang direncanakan organisasi. Seperti yang diungkapkan Subekhi, M.M. dan Jauhar, S.Pd. (2012:17), “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.”

Dalam penggunaan bakat manusia, tingkat beban kerja setiap karyawan hotel yang diberikan secara tidak langsung berpengaruh dalam pemenuhan kebutuhan dan kepuasan tamu sehingga penting bagi manajemen untuk menganalisis beban kerja pramugrahanya. Menurut Hart dan Steveland dalam Tarwaka (2014:104)

juga menyebutkan bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.

Sulastiyono (2008:125 – 126) menyatakan bahwa terdapat empat hal yang memengaruhi beban kerja pramugraha, diantaranya:

- “1. Menentukan luas dan keadaan kamar yang akan dibersihkan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui secara pasti bentuk, luas dan situasi ruangan kamar serta kaitan atau hubungan antara satu ruangan dengan ruangan lain. Untuk membantu agar mendapatkan gambaran yang jelas tentang hal tersebut, biasanya dibuatkan gambar atau *Floor Plan* secara rinci.
2. Menentukan jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Jenis pekerjaan apa yang akan dilakukan, misalnya: membersihkan debu kamar (*dusting*), membersihkan karpet (*vaccuuming*), dsb. Beberapa kali program pembersihan itu dilaksanakan, hal ini akan ditentukan oleh penyelia yang didasarkan pada tingkat kebersihan yang dikehendaki serta sifat atau karakteristik bahan bangunan yang dipergunakan, kegunaan ruangan, frekuensi penggunaan ruangan serta jumlah tenaga dan jenis peralatan yang tersedia.
3. Tingkat produktivitas pramugraha, dimana tingkat produktivitas pramugraha tersebut juga akan dipengaruhi oleh kemampuan (pengetahuan, keterampilan dan perilaku) dalam melaksanakan tugasnya membersihkan kamar-kamar tamu, dengan menggunakan seluruh peralatan dan bahan pembersih yang tersedia.
4. Waktu/ jam produktif yang dipergunakan oleh setiap pramugraha dalam membersihkan kamar. Yang dimaksud dengan waktu produktif adalah: jumlah waktu dari keseluruhan waktu kerja dalam satu shift yang dipergunakan untuk membersihkan kamar, atau waktu yang tersisa dari jumlah waktu kerja dalam satu shift (8 jam/480 menit) dikurangi dengan jumlah waktu istirahat dan waktu-waktu yang terbuang lainnya.”

Teori di atas menunjukkan bahwa pramugraha bertanggungjawab atas beban kerjanya, seperti yang telah dijelaskan di atas. Beban kerja pramugraha

dipengaruhi diantaranya oleh keadaan kamar, jenis pekerjaan, tingkat produktivitas, serta waktu produktif.

Marwansyah (2012:269) juga mengemukakan bahwa kinerja salah satunya dipengaruhi oleh beban kerja (tanggung jawab), yaitu “kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.” Berdasarkan teori tersebut, untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, tentu diperlukan analisis atas beban kerja yang diberikan kepada pegawai. Dalam situs web Wikipedia, disebutkan hubungan antara beban kerja dengan kinerja yang berbunyi, “*Performance can be affected by workload being too high or too low.*”. Yang berarti bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beban kerja yang terlalu tinggi atau rendah.

Di antara semua karyawan yang menunjang operasional hotel, karyawan di departemen *housekeeping* yang selanjutnya disebut sebagai pramugraha memiliki tanggungjawab yang sangat penting dalam pemenuhan kebutuhan tamu. Tanggung jawab pramugraha adalah untuk memastikan kebersihan, kerapihan, kelengkapan, keindahan, kenyamanan, dan keamanan di seluruh area hotel, sehingga kinerja pramugraha menjadi komponen yang sangat penting dalam pemenuhan standar pekerjaan. Seperti yang telah diungkapkan oleh O’Fallon dan Rutherford (2011:184) bahwa “*basically, responsibilities of guest room attendant is cleanliness and room service*” yang bermakna bahwa pada dasarnya, tanggung jawab seorang *guest room attendant* adalah kebersihan dan pelayanan kamar.

Berdasarkan pernyataan Jackson, dkk dalam terjemahan Prihartanto (2011:77-79) terdapat beberapa dimensi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, “perusahaan dapat menggunakan tiga tipe kriteria kinerja: kepribadian, perilaku, dan hasil objektif” Dari teori tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kepribadian, perilaku, dan hasil objektif merupakan tiga kriteria terpenting yang dinilai atau dievaluasi saat menilai kinerja seorang pekerja, yang dalam penelitian ini merupakan pramugraha.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson terjemahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001:82), yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Dengan lima faktor di atas, kinerja dapat menjadi optimal.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu *supervisor* tatagraha Marbella Suites Bandung, banyak pramugraha yang mengeluhkan beban kerja harian yang dihitung cukup berat. Penulis mencoba untuk mengobservasi banyaknya beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung, seperti berikut:

TABEL 1.1
BEBAN KERJA PRAMUGRAHA MARBELLA SUITES BANDUNG

| Jabatan | Jumlah Karyawan Shift Pagi | Tanggung Jawab | Rata-Rata Beban Kerja |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Room Attendant | 8 | 180 suites | 22 kamar |

Sumber: Observasi Penulis, 2016

Tabel di atas menjelaskan bahwa beban kerja pramugraha di lokus yang diteliti penulis adalah rata-rata sebanyak 22 kamar suites per hari. Sedangkan tingkat huni kamar rata-rata bulan Juli hingga Desember 2015 adalah 80%, seorang pramugraha bertanggungjawab atas 18 kamar suites berstatus *occupied* dan 4 kamar suites berstatus *vacant*. Delapan pramugraha yang dihitung dalam tabel di atas adalah pramugraha tetap yang seluruhnya ditugaskan pada shift pagi, sedangkan untuk shift sore dan malam ditangani oleh empat pramugraha tidak tetap (*daily worker*).

Selain itu, penulis menemukan tingkat keluhan tamu mengenai kinerja pramugraha dari bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 2015. Keluhan tamu tersebut penulis ungkapkan sebagai berikut:

TABEL 1.2
REKAPITULASI KELUHAN TAMU ATAS KINERJA PRAMUGRAHA
DEPARTEMEN HOUSEKEEPING DI MARBELLA SUITES BANDUNG
PERIODE OKTOBER – DESEMBER 2015

| Dimensi | Komplain | Oktober | November | Desember |
|----------------------------|---|----------------|-----------------|-----------------|
| Kepribadian | Cara berkomunikasi pramugraha | 16.67% | 13.33% | 14.29% |
| Perilaku | Pelayanan yang diberikan pramugraha kepada tamu | 33.33% | 33.33% | 28.57% |
| Hasil Objektif | Hasil pekerjaan pramugraha (kebersihan, kerapihan, kelengkapan fasilitas kamar tamu, keindahan kamar, kenyamanan tamu, dan keamanan kamar tamu) | 50.00% | 53.33% | 57.14% |
| <i>Total Guest Comment</i> | | 12 | 15 | 21 |

Sumber: Human Resources Department Marbella Suites Bandung, 2016.

Tabel rekapitulasi komplain menjelaskan mengenai persentase komplain berdasarkan dimensi kinerja seperti yang ditulis oleh Jackson, dkk diterjemahkan oleh Prihartanto. Maka, hasil objektif pekerjaan yang berupa kebersihan tidak memuaskan tamu hotel dengan nilai komplain terbesar dari bulan Oktober hingga Desember 2015 dengan nilai 50,00%, 53,33%, dan 57,14%.

Berdasarkan data-data di atas, penulis menduga bahwa adanya peranan penting dari beban kerja pramugraha terhadap kinerja yang disuguhkan karyawan berdasarkan rata-rata beban kerja yang tidak wajar dan komentar tamu mengenai kinerja pramugraha. Permasalahan tersebut kemudian menjadi dasar bagi penulis untuk mengambil judul: **“PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES BANDUNG”**.

B. Rumusan, Batasan dan Identifikasi Masalah

1. Rumusan Masalah

Kinerja pramugraha yang banyak dikeluhkan oleh tamu diduga karena beban kerja yang menjadi tanggungjawab pramugraha tidak tepat sehingga perlu dianalisis kembali

Oleh karena itu, penulis akan meneliti bagaimana beban kerja, kinerja, serta pengaruh beban kerja terhadap kinerja pramugraha yang berada di Marbella Suites Bandung.

2. Batasan Masalah

Penulis membatasi masalah dalam penelitian ini agar tidak keluar dari judul yang dipilih. Penulis memfokuskan pada cakupan beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung sebagai variabel penyebab (independen) dan kinerja pramugraha sebagai variabel akibat (dependen) yang dalam hal ini hanya terbatas pada seksi kamar departemen tata graha di Marbella Suites Bandung, selebihnya sebagai penunjang.

3. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka identifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung?
2. Bagaimana kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung?

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Tujuan Formal

Penulisan Proyek Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menempuh Ujian Akhir Program Diploma IV Jurusan Hospitaliti.

b. Tujuan Operasional

- 1) Untuk mengetahui bagaimana beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.
- 2) Untuk mengetahui bagaimana kinerja pramugraha yang bekerja di Marbella Suites Bandung.
- 3) Untuk menganalisis bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja di Marbella Suites Bandung.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Sebagai bahan untuk menguji teori mengenai beban kerja atau *workload* yang mana ke depannya dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk perkuliahan. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai acuan untuk bahan penelitian selanjutnya.

b. Secara Praktis

- 1) Dapat digunakan oleh berbagai pihak untuk mengetahui beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.
- 2) Dapat digunakan oleh berbagai pihak untuk mengetahui kinerja pramugraha yang bekerja di Marbella Suites Bandung.

- 3) Dapat digunakan oleh berbagai pihak untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja di Marbella Suites Bandung.
- 4) Untuk memberikan kontribusi masukan atau rekomendasi untuk pihak Marbella Suites Bandung mengenai beban kerja pramugraha sehingga dapat mendukung kegiatan operasional dan mengarah kepada beban kerja dan kinerja karyawan yang optimal.

D. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah seperangkat metode yang bersifat sistematis dan terorganisasi untuk menginvestigasi sebuah topik atau judul penelitian serta untuk memecahkan masalah yang dirumuskan dalam penelitian tersebut. Dengan metode penelitian yang tepat, maka penelitian yang dilakukan akan menghasilkan dukungan, tentangan atau bahkan temuan atas suatu teori (Leo, 2013:95). Dengan kata lain, metode penelitian adalah perdoman sistematis dalam melakukan suatu penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, berdasarkan pada jenis dan analisis data yang digunakan. Metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk

meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif (Sugiyono:2015, 13).

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan hubungan kausal berdasarkan tingkat eksplanasinya, yaitu bagaimana penelitian ini dijelaskan. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang dimana tujuannya adalah mencari hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol gejala tertentu. Sedangkan hubungan kausal adalah hubungan sebab-akibat, dimana X memengaruhi Y. (Sugiyono, 2010:11-12)

2. Operasionalisasi Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel menurut Dr. Purwanto (2011:18-19) adalah “gejala yang dipersoalkan.”. Dengan kata lain, variabel yang diteliti harus dapat dianalisis. Variabel dapat dibagi menjadi dua, dilihat dari kedudukannya, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas (X) adalah variabel independen atau variabel yang memengaruhi variabel terikat, sedangkan variabel terikat (Y) adalah variabel dependen atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel bebas (X) yang diteliti penulis adalah beban kerja, sedangkan variabel terikat (Y) yang dipengaruhi

adalah variabel kinerja. Berikut adalah matriks operasional variabel yang digunakan penulis:

TABEL 1.3
MATRIKS OPERASIONAL VARIABEL

| Variabel | Dimensi | Indikator | No. Kuesioner | Skala |
|--|--------------------------|--|---------------|---------|
| Variabel X BEBAN KERJA (Sulastiyono, 2008:125-126) | 1. Keadaan Kamar | a. Bentuk kamar | 1, 2 | Ordinal |
| | | b. Luas kamar | 3 | |
| | | c. Situasi kamar | 4 | |
| | 2. Jenis Pekerjaan | a. Pekerjaan periodik | 5, 6 | |
| | | b. Pekerjaan harian | 7 | |
| | 3. Tingkat Produktivitas | a. Pengetahuan | 8, 9 | |
| | | b. Keterampilan | 10 | |
| | | c. Perilaku | 11 | |
| | 4. Waktu Produktif | a. Jumlah waktu dalam membersihkan kamar | 12, 13 | |
| | | b. Waktu yang tersisa dalam satu shift dalam menyelesaikan pekerjaan | 14, 15 | |
| Variabel Y KINERJA (Jackson, dkk, terjemahan Prihartanto, 2011:77-79) | 1. Kepribadian | a. Kesetiaan | 16 | Ordinal |
| | | b. Keandalan | 17 | |
| | | c. Kemampuan berkomunikasi | 18 | |
| | | d. Kepemimpinan | 19 | |
| | 2. Perilaku | a. Bagaimana pekerjaan dilaksanakan | 20 | |
| | | b. Kedisiplinan | 21 | |
| | | c. Pelayanan terhadap tamu | 22 | |
| | | d. Mengatur multikulturisme | 23 | |
| | 3. Hasil Objektif | a. Hasil pekerjaan | 24 | |
| | | b. Bagaimana pekerjaan diselesaikan | 25 | |

Sumber: X: Agus Sulastiyono, Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi: Manajemen Penyelenggaraan Hotel (2008: 125-126)

Y: Jackson, Schuler, dan Werner dalam terjemahan Prihartanto, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, (2011: 77-79)

Skala yang digunakan adalah skala ordinal yang didasarkan pada ranking diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya (Riduwan:2005).

3. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sudjana dalam Purwanto (2011:61) merupakan total semua nilai yang merupakan hasil menghitung maupun hasil mengukur baik kualitatif atau kuantitatif, dari karakteristik mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas. Sedangkan sampling adalah salah satu bagian dari proses penelitian yang mengumpulkan data dari target penelitian yang terbatas. Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh yang merupakan teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel penelitian ini merupakan pramugraha yang berjumlah delapan orang.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

1) Observasi

“Observasi merupakan kegiatan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat secara dekat kegiatan yang dilakukan.” (Riduwan:2005). Penulis melakukan observasi secara

berkelanjutan ke Marbella Suites Bandung untuk mendapatkan data-data yang akurat dan relevan.

2) Wawancara

Peneliti melakukan wawancara pada pihak manajemen dan penyelia di Marbella Suites Bandung. “Wawancara merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh informasi langsung dari sumber yang terkait.” (Riduwan:2005). Teknik wawancara yang dilakukan oleh penulis adalah teknik wawancara terstruktur yang menurut Musfiqon (2012:117) merupakan “wawancara terstruktur dimana peneliti telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan.”

3) Kuesioner

“Kuesioner atau angket merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan peneliti.”(Riduwan:2005). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk angket, yaitu suatu daftar yang berisi aspek-aspek yang diamati, dengan kolom nilai-nilai yang kemudian diceklis oleh responden atau pengisi. Penulis mendistribusikan kuesioner ke penyelia tata graha untuk mengukur

beban kerja dan kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung dengan tujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan benar.

b. Data Sekunder

a. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan mengambil data berbentuk dokumen atau berkas-berkas dari objek penelitian. “Dokumen adalah kumpulan fakta dan data yang tersimpan dalam bentuk teks atau artefak” (Musfiqon:2012, 131). Dalam penelitian ini, contohnya adalah formulir penilaian kinerja pramugraha.

b. Studi Kepustakaan

Menurut Satori dan Komariah (2012:151), teori-teori tersebut adalah “pandangan ahli-ahli lain dalam bentuk *authoritative knowledge* dalam hal ini yang tertulis dalam bentuk referensi buku, jurnal, laporan penelitian atau karya ilmiah lainnya”.

Studi kepustakaan dilakukan penulis untuk mencari teori-teori yang berkontribusi dalam penelitian. Studi ini dilakukan penulis di Perpustakaan Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung untuk menemukan berbagai teori perihal beban kerja dan kinerja.

5. Teknik Pengolahan Data

Data yang didapatkan penulis merupakan data dalam bentuk data ordinal. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah dengan menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan kemudian dijadikan titik tolak untuk menyusun instrumen-instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono:2009).

Salah satu instrumen penelitian yang digunakan adalah berbentuk kuesioner atau angket dengan lima bobot nilai per variabel yaitu STB (Sangat Tidak Berat), TB (Tidak Berat), C (Cukup), B (Berat), dan SB (Sangat Berat) untuk variabel X serta SB (Sangat Baik), B (Baik), C (Cukup), BU (Buruk), dan SBU (Buruk).

Dengan menggunakan skala likert, jawaban kemudian diberi skor seperti yang dijabarkan oleh Dr. Pasolong (2012:153) yaitu STB diberi skor 5, TB diberi skor 4, C diberi skor 3, B diberi skor 2, dan SB diberi skor 1. Dan skor yang sama untuk kategori dalam variabel Y.

6. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data, penulis menggunakan korelasi *Spearman Rank* atau biasa disebut korelasi berjenjang, atau korelasi berpangkat, dan

ditulis dengan notasi (r_s) (Sugiyono:2010). Metode korelasi *Spearman Rank* tidak terikat oleh asumsi bahwa populasi yang diselidiki harus berdistribusi normal, populasi sampel yang diambil sebagai sampel antara $5 < n < 30$ pasang. Rumus korelasi *Spearman Rank* adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = nilai korelasi *Spearman Rank*

d^2 = selisih setiap pasangan rank

n = jumlah pasangan rank untuk *Spearman* ($5 < n < 30$)

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan SPSS (*Statistical Product & Service Solution*) yaitu suatu program komputer statistik yang mampu memproses data statistik secara cepat dan tepat, menjadi berbagai output yang dikehendaki para pengambil keputusan (Santoso dan Tjiptono:2001). Untuk melihat tingkat hubungan antara dua variabel, berikut pedoman intepretasi koefisien korelasi, sebagai berikut:

TABEL 1.4
PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN INTERPRETASI KOEFISIEN
KORELASI

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,119 | Sangat Rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Sedang |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |

Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (2009:184)

Tahap berikutnya adalah menghitung Koefisien Determinasi (Kd). Susetyo (2010:122) menyatakan bahwa, “Koefisien korelasi yang dikudratkan (r^2) dinamakan koefisien determinasi atau koefisien penentu.” Koefisien determinasi digunakan untuk menentukan terjadinya persentase variansi bersama antara variabel X dan variabel Y jika dikalikan dengan 100%. Berikut merupakan formula koefisien determinasi:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

E. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis meneliti Marbella Suites Bandung sebagai objek penelitian yang berlokasi di Jalan Setra Dago Pakar, Bandung 40198, telp. (62-22) 7062 4442.

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Februari 2016 hingga bulan Juni 2016.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika usulan penelitian terdiri dari tiga bab, yaitu:

BAB I : Merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang; rumusan, batasan dan identifikasi masalah; tujuan dan kegunaan penelitian; metodologi penelitian; lokasi dan waktu penelitian; dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II : Adalah kerangka teori yang terdiri dari teori manajemen sumber

daya manusia, teori beban kerja, teori kinerja, dan teori hubungan beban kerja dan kinerja.

- BAB III : Merupakan tinjauan objek penelitian dan data yang terdiri dari gambaran umum mengenai Marbella Suites Bandung, tinjauan mengenai beban kerja, kinerja, serta hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.
- BAB IV : Merupakan analisis permasalahan yang terdiri dari analisis mengenai beban kerja, kinerja, dan pengaruh beban kerja terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.
- BAB V : Merupakan kesimpulan dan rekomendasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau *human resources*, seperti yang dikemukakan oleh Dr. Torang (2013:186) merupakan kontributor strategis utama terhadap semua aktivitas organisasi. Oleh karena itu, sumber daya merupakan aset penting dalam organisasi apapun yang harus dikelola dan dikembangkan dengan baik agar kesuksesan organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan organisasi, yang dalam penelitian ini berupa hotel, sumber daya manusia haruslah profesional dalam menjalankan tugas-tugasnya. Marwansyah (2012:5) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang profesional, pada gilirannya, akan menjadi subjek utama dalam upaya untuk menghasilkan barang dan jasa atau layanan berkualitas tinggi dan kompetitif.

Dalam mengelola sumber daya manusia tentu memerlukan manajemen yang baik dan terkontrol secara keseluruhan. Manajemen yang sebagaimana yang diungkapkan oleh Dr. Torang (2013:165), berorientasi pada proses (*process oriented*) yang berarti bahwa manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar aktivitas lebih efektif atau dapat menghasilkan tindakan dalam mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, tidak akan ada organisasi yang baik tanpa manajemen yang baik.

Manajemen sumber daya manusia seperti yang ditulis Badriyah, S.E., M.M. (2015:15) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Mikovich dan Boudreau dalam Prof. Dr. Yuniarsih dan Dr. Suwatno , M.Si. (2009:5), sebagai berikut:

“(1) Staffing: recruiting, selection, sparations, and diversity; (2) Training and development: careers, continuous learning, and mentoring; (3) Compensation: base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial; (4) Employee relations: communications, grievance/dispute resolution, union relations, safety and health; (5) Work structure: job analysis, teams, performance management, and employee involvement.”

Dari teori di atas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki lima fungsi utama yaitu ketenagakerjaan, pelatihan, kompensasi, hubungan karyawan, dan struktur kerja.

B. Teori Beban Kerja

Mekhati dalam Tarwaka (2014:104) menyatakan bahwa beban kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Tingkat beban kerja yang tinggi memungkinkan terjadinya pemakaian energi yang melewati batas yang menyebabkan kelelahan dan *overstres*. Tidak hanya beban kerja tinggi, beban kerja yang terlalu rendah juga akan menyebabkan rasa bosan atau jenuh dan *understress*.

Sedangkan analisis beban kerja seperti yang ditulis oleh Marwansyah (2012:93) bertujuan untuk “menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja.” Berdasarkan teori tersebut, beban kerja yang diberikan kepada karyawan sebuah perusahaan perlu dianalisa dan didesain sedemikian rupa agar jumlah karyawan sepadan dengan jumlah tanggung jawab yang diberikan. Dengan menganalisa beban kerja, perusahaan dapat membagikan tugas dengan adil dan sesuai dengan kompetensi dan keperluan perusahaan sendiri.

Beban kerja seperti yang dijelaskan dalam bab sebelumnya dipengaruhi oleh keadaan kamar, jenis pekerjaan, tingkat produktivitas, serta waktu produktif. Berikut merupakan penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut.

1. Keadaan Kamar

Keadaan kamar yang akan dibersihkan oleh pramugraha ditentukan oleh bentuk kamar, luas kamar, serta situasi kamar, sebagai berikut:

a) Bentuk Kamar

Ismael (2002:63) juga menjelaskan bahwa “*The single room type has one bed. Typically in North America, these beds are of queen size or larger. In Europe and Asia, it is common to find smaller beds equivalent to twin or full size.*” Teori tersebut dapat dimaknai bahwa kamar tipe *single* memiliki satu tempat tidur dimana di Amerika Utara, ukuran

tempat tidur lebih besar, yaitu setara dengan *queen size bed* atau bahkan lebih besar, sementara di Eropa dan Asia, ukuran tempat tidur yang lebih kecil sangatlah umum, setara dengan *twin* atau *full size*.

Fasilitas tempat tidur yang beragam tetaplah memiliki standar. Berikut merupakan perbandingan standar tempat tidur yang digunakan secara umum:

TABEL 2.1
STANDAR TEMPAT TIDUR

| Bentuk Tempat Tidur | Ukuran dalam Inch | Ukuran dalam cm |
|---------------------|-------------------|-----------------|
| <i>Single</i> | 39 x 75 inch | 99 x 190 cm |
| <i>Double</i> | 54 x 75 inch | 137 x 190 cm |
| <i>Queen</i> | 60 x 80 cm | 152 x 203 cm |
| <i>King</i> | 78 x 80 inch | 198 x 203 cm |

Sumber: Chan dan MacKenzie, *Introduction to Hospitality*, (2013:61)

Dapat dilihat dalam tabel 2.1 bahwa ukuran tempat tidur berbeda-beda mulai dari ukuran *single*, *double*, *queen*, hingga *king*. Dengan ukuran yang berbeda-beda, tentu akan memengaruhi tingkat beban kerja pramugraha di secara umum.

b) Luas Kamar

Ismael (2002:31) menyatakan “*It is difficult to compare or understand the differences in hotels without establishing a standard size classification for the industry.*”. Yang berarti bahwa sulit untuk membandingkan dan memahami perbedaan hotel-hotel tanpa membuat

klasifikasi ukuran standar. Kemudian jenishotel.info menunjukkan standar kamar untuk hotel berbintang lima sebagai berikut:

“ Adapun kriteria hotel berbintang lima yaitu :

- Jumlah kamar standar, minimum 100 kamar
- Terdapat minimum 4 kamar suite
- Memiliki kamar mandi pribadi didalam kamar
- Luas kamar standar, minimum 26 m²
- Luas kamar suite, minimum 52 m²”

Hal tersebut menunjukkan kelengkapan standar fasilitas hotel berbintang lima. Termasuk di dalamnya terdapat standar minimal ukuran kamar hotel.

c) Situasi Kamar

Pramugraha memiliki tanggungjawab dalam membuat situasi kamar sesuai dengan ekspektasi tamu. Berikut merupakan kode dan status kamar yang menggambarkan keadaan kamar secara umum di lingkungan kerja pramugraha:

TABEL 2.2
KODE DAN INFORMASI STATUS KAMAR

| Status Code | Information |
|-------------|---|
| 111 | Room is <i>ON CHANGE</i> (A Checkout – C/O) |
| 112 | Room is <i>Occupied</i> (Clean) |
| 113 | Room is <i>Occupied</i> (Dirty) |
| 114 | Room is <i>Vacant READY</i> (Ready to Rent) |
| 115 | Room is <i>OUT OF SERVICE</i> (Maintenance) |
| 116 | Room is Out-of-Order (OOO) |
| 117 | Room is returned to operative status – Needs Housekeeping |

Sumber: Jones, Professional Management of Housekeeping Operations, (2005:214)

Tabel di atas menjelaskan bahwa terdapat beberapa status kamar dalam operasi tata graha, mulai dari kamar berstatus *check-out* hingga kamar yang kembali beroperasi setelah dilakukan pemeliharaan atau perbaikan. Perlu ditegaskan bahwa istilah dalam informasi kamar di tabel di atas dapat berbeda antara satu hotel dengan lainnya.

2. Jenis Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan pramugraha terdiri dari pekerjaan periodik atau pekerjaan musiman dan pekerjaan rutin harian sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

a) Pekerjaan Periodik

Casado (2000:56) menjelaskan bahwa “*deep cleaning projects generally coincide with low occupancy periods and are coordinated with repairs being done in the area by engineering department.*”. Yang berarti bahwa proses pembersihan mendalam dilakukan pada saat tingkat huni sedang rendah dan bekerjasama dengan departemen engineering.

Barnes (2008:19) mendeskripsikan mengenai pekerjaan *deep cleaning* di departemen tata graha yaitu, “*The range of different floor surfaces, linen and furniture items in the hotel, which in turn requires different treatments, detergents and cleaning regimes, serves to demonstrate the complexity of housekeeping activities.*”. Dapat dimaknai

bahwa teori tersebut menjelaskan mengenai perbedaan-perbedaan permukaan lantai, hingga linen dan furnitur-furnitur yang berada di dalam hotel yang memerlukan pemeliharaan yang berbeda-beda, dengan suplai pembersih yang berbeda. Teori tersebut menunjukkan betapa kompleksnya pekerjaan dan tanggungjawab pramugraha dalam kebersihan kamar khususnya dan area hotel pada umumnya.

b) Pekerjaan Harian

Beban kerja pramugraha dapat ditentukan oleh manajemen dengan cara menentukan standar jumlah pembersihan kamar per shift atau *credit point per shift* dan juga dengan menentukan jumlah pramugraha berdasarkan jumlah kamar sehingga diharapkan beban kerja pramugraha akan optimal dan sesuai dengan standar hotel (Casado, 2000:54). Berdasarkan Widjaya dan Artyasa (2005:28), seorang pramugraha bertanggungjawab atas memelihara kebersihan, kerapihan, dan keindahan kamar, menyiapkan kamar untuk segera dijual kepada konsumen, dan melakukan evening service. Tugas dan tanggung jawab seorang pramugraha secara menyeluruh (Rumekso, 2001) adalah sebagai berikut:

- “1. Mengelola kamar-kamar tamu (kebersihan, kerapihan, kenyamanan, kelengkapan fasilitas, menjaga keamanan barang-barang hotel yang ada di dalam kamar tamu).
2. Melayani tamu atas keperluannya selama menginap.

3. Melaksanakan tugas tambahan dari *supervisor* dan *executive housekeeper*.
4. Melakukan koordinasi dengan sesama pramugraha.
5. Melakukan kerjasama dengan seksi lain dalam departemen tata graha.
6. Melakukan kerjasama dengan seksi dari departemen lain.
7. Melaporkan ke Engineering Department jika ada kerusakan.
8. Berkoordinasi dengan Security jika ada tamu yang perlu perhatian khusus.”

Namun, tugas pramugraha dibagi lagi berdasarkan shift kerja, yaitu shift pagi, shift sore, dan shift malam (Rumekso, 2001). Berikut adalah pembagian tugas pramugraha pada shift pagi:

- “ 1. Mengikuti briefing pagi bersama seluruh anggota departemen tata graha.
2. Melihat pembagian tugas yang sudah ditentukan.
 3. Mengambil kunci master dan mengambil formulir-formulir yang diperlukan seperti *Room Boy Control Sheet*, *Guest Supplies Control Sheet*, *Room Boy Report*, *Inventory of Room Boy Report*, *Inventory of Room*, *Guest In-House List*, *Guest Supplies Request*, dan *Linen Exchange Report*.
 4. Menyiapkan troli.
 5. Mengecek dan membersihkan kamar-kamar sesuai dengan tugasnya dengan sopan.
 6. Mengisi *Room Boy Report* sesuai dengan hasil pengecekan kamar.
 7. Melayani permintaan tamu.
 8. Melaksanakan perintah atasan atas tugas-tugas tambahan.
 9. Mengisi formulir-formulir sesuai dengan yang ditugaskan.
 10. Melaporkan kepada *supervisor* jika ada kerusakan.
 11. Mengisi *log book* mengenai status kamar.
 12. Membersihkan dan merapikan troli.
 13. Menyerahkan kunci master kepada pramugraha yang bertugas pada shift selanjutnya.
 14. Menyerahkan barang-barang *lost and found* sesuai dengan prosedur hotel.
 15. Menyerahkan laporan ke *housekeeping office*.”

Tugas pramugraha shift sore (Rumekso, 2001) adalah sebagai berikut:

- “ 1. Menyelesaikan tugas praamugraha yang bertugas pada shift pagi.
2. Melakukan pengecekan kamar dan *turn down service*.
3. Melayani permintaan tamu.
4. Mengecek dan menyusun troli untuk dipakai esok pagi.
5. Mengisi *log book* dan laporan kerja.
6. Menyerahkan kunci master kepada pramugraha yang bertugas malam.”

Tugas pramugraha shift malam sedikit berbeda dengan tugas pramugraha di shift pagi dan sore, dikarenakan jadwal kebersihan pada malam hari hanyalah jika diminta oleh tamu saja, yaitu:

- “ 1. Menerima tugas dari *supervisor*.
2. Membaca *log book* dan melakukan tugas jika ada yang dipesankan oleh pramugraha sebelumnya.
3. Melayani tamu untuk pelayanan ekstra.
4. Melaporkan kepada *supervisor* jika ada yang mencurigai serta jika ada kehilangan, kerusakan, dan keributan.
5. Menyiapkan formulir-formulir untuk pramugraha shift pagi.
6. Mengerjakan pembersihan kamar *check-out* apabila akan segera dipakai.
7. Mengisi *log book*.
8. Melakukan pemindahtanganan dengan pramugraha shift pagi.
9. Menyerahkan barang *lost and found* sesuai dengan prosedur yang berlaku.” (Rumekso, 2001).

Sedangkan menurut Jones (2005.:37) menyatakan bahwa:

“The U.S national average for rooms cleaned per day by one person ranges from 14 to 16 rooms, but the actual number may range from 13 rooms per day (8-hour shift) to a high of 20 rooms per day, depending upon the type and nature of hotel activity. In resort hotels with many metal surfaces to polish, mirrors to clean, and multiple-occupancy guests who sleep in late, the workload of a room attendant

may be only 13 rooms per day. In transient operations of standard-size rooms, where room occupancy consists primarily of business people (usually single occupancy) who arise and vacate early each day, room attendants can clean as many as 20 rooms per day – and clean them well if properly equipped and trained for efficient operation.”

Berdasarkan teori di atas, rata-rata pramugraha membersihkan 14 hingga 16 kamar per shift. Namun di resort hotel dengan tingkat kerumitan yang lebih tinggi, seorang pramugraha ditugaskan membersihkan hanya 13 kamar per shift. Sedangkan pada hotel bisnis dengan tingkat huni *single (single occupancy)* yang berarti bahwa tamu yang menginap dalam satu kamar berjumlah satu orang saja, maka seorang pramugraha yang terlatih dapat membersihkan hingga 20 kamar jika dilengkapi dengan peralatan lengkap.

3. Tingkat Produktivitas

a) Pengetahuan

Andrews (2009:xxiii) menyatakan, *“There are different surfaces in a large commercial operation like a hotel that pose a challenge for the housekeeper. First, she must have the knowledge of these surfaces and their properties; then the technical knowledge of how best she can clean them.”* Teori dari Andrews tersebut menyatakan bahwa seorang pramugraha haruslah memiliki pengetahuan mengenai pekerjaannya dan properti dimana dia bekerja serta pengetahuan teknis dalam membersihkan properti tersebut.

b) Keterampilan

Andrews (2009:173) menyatakan, “*Specialised skills and behaviour can become the cutting edge for many hotels. For example, a professional concierge rarity. A multi-skilled houseman is a distinct advantage to a hotel with limited payroll budgets.*” Yang berarti bahwa keterampilan yang spesial disertai dengan perilaku yang baik akan membantu banyak dalam melakukan pekerjaan. Hotel berbiaya gaji yang kecil akan sangat tepat untuk merekrut tenaga kerja berketerampilan ganda.

Talwar (2006:32) kemudian membuat daftar mengenai keterampilan dasar pramugraha yaitu *bed-making* atau pembersihan tempat tidur, *vacuuming*, *dusting*, membersihkan jendela dan cermin, *setup awareness*, pembersihan kamar mandi, kegiatan rutin harian, pemeliharaan alat-alat, serta keamanan.

c) Perilaku

Andrews (2009:156) menyatakan, “*The qualitative basis does not evaluate the extent to which a job is accomplished, rather, it evaluates whether certain desired behavior exist or not.*” Yang berarti bahwa kualitas dasar tidak menentukan apakah pekerjaan terselesaikan, melainkan mengevaluasi apakah perilaku yang diinginkan ada atau tidak. Perilaku pramugraha dapat dilatih sesuai dengan kebutuhan departemen tata graha yang dikomunikasikan dengan Departemen Human Resources.

Dengan kata lain, departemen tata graha memiliki tanggungjawab dalam melatih dan mengajari bagaimana perilaku pramugraha yang diinginkan oleh departemen secara khusus, dan hotel secara umum.

4. Waktu Produktif

a) Jumlah Waktu dalam Membersihkan Kamar

Jumlah waktu dalam membersihkan kamar adalah waktu produktif yang diperlukan dalam satu shift atau delapan jam kerja dikurangi dengan waktu non-produktif serta waktu lain yang terbuang, dengan kata lain:

$$\text{Waktu Produktif} = \text{Waktu dalam Satu Shift} - \text{Waktu non-produktif}$$

Produktivitas sendiri menurut Hasibuan (1996:126) adalah “Perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika Produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.” Dengan kata lain, waktu produktif merupakan waktu yang memberikan hasil. Jika waktu produktif efisien maka ada peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Rumekso (2001:10) menyatakan bahwa “di dalam tugas sehari-hari, *roomboy/attendant* dibagi menjadi dua shift atau tiga shift (jam dinas). Pembagian jam dinas ini didasarkan atas besar-kecilnya hotel, banyak sedikitnya karyawan, serta kebijakan manajemen.” Dengan demikian,

pembagian jam dinas bergantung pada beban tugas dan jenis hotel itu sendiri. Semakin banyak beban tugas, maka pembagian shift akan lebih cenderung ke tiga shift. Begitu pula dengan jenis hotel, semakin besar hotel, maka semakin banyak shift yang dijadwalkan.

b) Waktu yang Tersisa dalam Satu Shift dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Waktu yang tersisa dalam satu shift merupakan waktu non-produktif. Seperti yang dijelaskan di poin sebelumnya maka dapat dimaknai bahwa waktu non-produktif adalah pengurangan dari jam kerja (delapan jam) dan waktu produktif yang digunakan pramugraha untuk melakukan tugasnya.

C. Teori Kinerja

Pengertian tentang kinerja dikemukakan oleh Mangkunegara (2006:9) adalah “Istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).” Berdasarkan definisi tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau yang dicapai oleh seseorang.

Prof. Dr. Yuniarsih dan Dr. Suwatno, M.Si. (2009) menambahkan, kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja yang baik merupakan hasil guna yang tinggi dalam tingkatan prestasi kerja.

Mangkunegara (2006:15) menyebutkan:

“Kinerja individu adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude, personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi, dan *job design*.”

Definisi-definisi ahli di atas menunjukkan kompleksitas kinerja yang terdiri dari berbagai aspek yang saling berkesinambungan satu sama lain. Jackson, dkk dalam terjemahan Prihartanto (2011:76-78) seperti yang dijelaskan dalam bab sebelumnya, menjelaskan mengenai kriteria kinerja yang terdiri dari kepribadian, perilaku, dan hasil objektif yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepribadian

Jackson, dkk dalam terjemahan Prihartanto (2011:77) menyatakan bahwa, “Kriteria berdasarkan kepribadian (*trait based criteria*) fokus pada karakteristik personal, seperti kesetiaan, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan kepemimpinan.” Dapat ditafsirkan bahwa kriteria kepribadian akan lebih menunjukkan seperti apa orang tersebut, bukan bagaimana pekerjaan diselesaikan. Indikator dalam kepribadian adalah kesetiaan, keandalan, kemampuan berkomunikasi, serta kepemimpinan.

2. Perilaku

Kriteria perilaku tidak hanya memengaruhi kinerja, tetapi juga memengaruhi hubungan sosial antar pekerja. Jackson, dkk dalam terjemahan Prihartanto (2011:77) menjelaskan, “Kriteria perilaku (*behavioral criteria*) fokus pada bagaimana kerja mereka dilaksanakan.” Berdasarkan teori tersebut, dapat diambil makna bahwa perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan juga bersangkutan dengan atribut dalam melaksanakan pekerjaan, seperti kedisiplinan, pelayanan, dan bagaimana cara karyawan mengatur multikulturisme dalam lingkungan pekerjaan.

3. Hasil Objektif

Berdasarkan Jackson, dkk dalam terjemahan Prihartanto (2011:78) menyinggung mengenai hasil objektif yaitu, “Hasil dari kriteria (*results criteria*) fokus pada apa yang diselesaikan atau dihasilkan daripada bagaimana pekerjaan diselesaikan atau dihasilkan.” Berdasarkan teori tersebut dapat dimaknai bahwa hasil objektif terdiri dari hasil pekerjaan dan bagaimana pekerjaan sebagai indikatornya.

D. Teori Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja

De Waard dalam Tarwaka (2014:124) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara beban kerja dan kinerja, yaitu pada saat kinerja optimal, peningkatan tuntutan beban kerja, dan penurunan beban kerja.

De Waard dalam Tarwaka (2014:124) menyebutkan bahwa “Pada saat beban kerja mencapai area kinerja optimal, maka pekerja akan mampu melaksanakan tugasnya dengan mudah dengan tingkat beban kerja dan kinerja yang optimal.” Dengan kata lain beban kerja yang optimal akan menghasilkan kinerja yang optimal pula. De Waard dalam Tarwaka (2014:124) menjelaskan mengenai peningkatan tuntutan beban kerja, yaitu:

“Pada saat beban kerja meningkat ke area upaya terkait tugas (*task related effort*), tidak terjadi penurunan kinerja meski telah terjadi peningkatan beban kerja. Dengan peningkatan lebih lanjut pada beban kerja, maka kinerja akan berpindah ke area tuntutan (*demand*). Pada area permintaan, kinerja mulai menurun karena kuantitas beban kerja mulai melewati kapasitas pekerja. Pada area ini, ada kemungkinan terjadinya kesalahan dalam kinerja akibat adanya peningkatan beban kerja. Pada saat beban kerja melebihi batas, pekerja akan berada pada resiko kehilangan kontrol situasi dan mungkin akan terjadi stres secara psikologis akibat beban kerja yang berlebihan.”

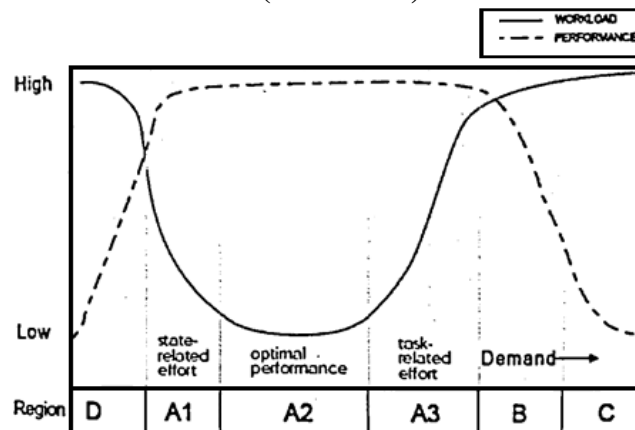
Peningkatan beban kerja akan menyebabkan penurunan kinerja akibat stres psikologis dan beban kerja yang berlebihan. Manajemen, dalam hal ini Departemen Human Resources haruslah menyesuaikan beban kerja yang dibebankan kepada para pekerjanya. De Waard dalam Tarwaka (2014:124) menyatakan:

“Kebalikan dengan peningkatan tuntutan beban kerja, pada poin ini pekerja akan berusaha memertahankan kinerja secara berat dengan diikuti oleh peningkatan kewaspadaan. Sepanjang pekerja mampu mempertahankan kewaspadaan, maka kinerja tidak akan bermasalah. Namun, jika pekerja tidak mampu mempertahankan kewaspadaan, maka kesalahan atau *error* akan terjadi pada tingkat kinerja yang paling rendah.”

Dengan kata lain, teori di atas menyatakan bahwa penurunan beban kerja dapat memengaruhi kinerja secara positif maupun negatif tergantung pada tingkat kewaspadaan agar tidak terjadi kesalahan atau *error* akibat beban kerja yang rendah. Hal tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang rendah juga masih memungkinkan kinerja untuk turun.

Berikut merupakan grafik yang menggambarkan teori-teori di atas:

GAMBAR 2.1
KINERJA DAN BEBAN KERJA SEBAGAI FUNGSI TUNTUTAN
(DEMAND)

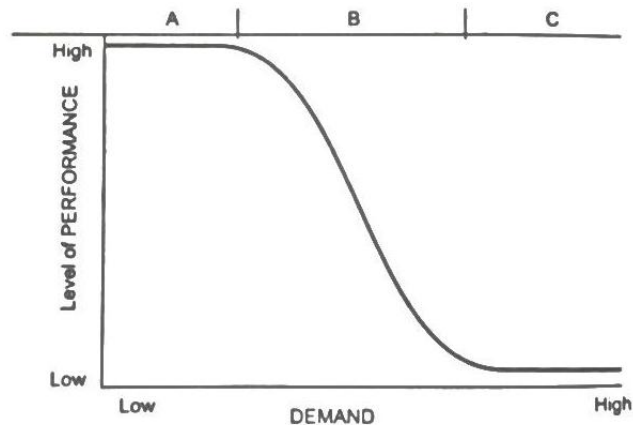


Sumber: Tarwaka, Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja, Edisi Revisi (2014:125)

Berdasarkan gambar di atas, kinerja optimal digambarkan dalam *region* atau area A2, peningkatan tuntutan beban kerja digambarkan dalam *region* A3 sampai ke area *Demand* saat tuntutan tugas bertambah, sedangkan penurunan tuntutan beban kerja dalam *region* A1 hingga D saat tuntutan beban kerja semakin menurun.

Berikut merupakan grafik yang menggambarkan hubungan tuntutan tugas dengan performansi kerja atau kinerja dengan region-region yang dituangkan dalam sebuah grafik:

GAMBAR 2.2
HUBUNGAN ANTARA TUNTUTAN TUGAS DENGAN PERFORMANSI
KERJA



Sumber: Tarwaka, Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja, Edisi Revisi (2014:124)

Seperti dijelaskan dalam gambar di atas, terdapat tiga area utama, yaitu area A, B, dan C. Area A merupakan tuntutan tugas (*demand*) yang tidak menyebabkan penurunan kinerja dengan beban kerja yang rendah, area B menunjukkan penurunan kinerja dengan adanya peningkatan tuntutan tugas, area C merupakan tingkat beban kerja atau tuntutan kerja yang tinggi yang menurunkan kinerja ke batas minimum.

BAB III

TINJAUAN OBJEK PENELITIAN DAN DATA

A. Gambaran Umum Marbella Suites Bandung

1. Sejarah Marbella Suites Bandung

Hotel Marbella, Resorts & Residences mulai berdiri di awal tahun 1994 oleh Kosmian Pudjiadi yang merupakan Sekretaris Jenderal IHRA (Indonesia Hotel and Restaurant Association) di Anyer, Banten. Pada tahun 2004, Pudjiadi bersama dengan isterinya Ratih Pudjiadi mendirikan kepemilikan baru dan manajemen perusahaan dengan nama PT. Konrat Pudjiadi dengan tujuan untuk memperluas ranah dan merek hotel dan menciptakan dasar untuk proyek-proyek properti lainnya.

Marbella Suites Bandung dibangun di sekitar bukit-bukit Dago Pakar, Bandung Utara yang menghadap ke pemandangan Kota Bandung yang sangat indah. Marbella Suites Bandung berjarak dua jam perjalanan darat dari ibukota Jakarta dengan menawarkan berbagai fasilitas yang dikombinasikan dengan keramahtamahan Sunda.

Marbella Suites Bandung memiliki 180 kamar dengan berbagai jenis kamar. Deluxe Suite memiliki satu kamar, Executive Suites tiga kamar, Master Suites memiliki empat kamar tidur besar, dan lima kamar tidur untuk Presidential Suites. Diresmikan pada tanggal 9 September 2009, Marbella

Suites Bandung memiliki nama badan hukum yaitu PT. Graha Komitra dengan pengurus Adwien Danu Suhendro. Marbella Suites Bandung merupakan hotel ketiga setelah Marbella Anyer dan Marbella Kemang.

GAMBAR 3.1
LOGO MARBELLA SUITES BANDUNG



Sumber: Human Resources Marbella Suites Bandung, 2016

Air biru dalam logo Marbella Suites Bandung adalah sumber kehidupan bagi setiap orang baik karyawan, manajemen, pemilik, dan tamu yang datang ke Marbella Suites Bandung. Matahari terbit menunjukkan bahwa Marbella Suites Bandung akan selalu melayani tamu dengan semangat pagi sehingga tamu ingin selalu kembali lagi ke Marbella Suites Bandung.

Dengan konsep *Service Apartment*, Marbella Suites Bandung mengelola semua kamar suitenya yang berkonsep apartemen dengan profesional. Terdapat 180 unit kamar suite yang disediakan di Marbella Suites Bandung yang lama pembangunannya sekitar delapan belas bulan. Hotel dengan tiga belas lantai ini menawarkan hawa sejuk dan panorama perbukitan di kawasan Bandung Utara.

2. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Marbella Suites Bandung

a. Visi

Visi merupakan tujuan atau *goal* jangka panjang. Visi dari Marbella Suites Bandung menggambarkan budaya hotel yang selalu ingin memberikan yang terbaik untuk tamu. Memberikan pengalaman berlibur yang menyenangkan untuk tamu kami, menawarkan layanan yang ramah dan tulus sehingga membuat mereka untuk terus kembali menginap di Marbella Suites Bandung.

b. Misi

Misi Marbella Suites Bandung menunjukkan determinasi dan komitmen atas pelayanan dan keramahan yang luar biasa untuk tamunya. Memberikan komitmen terus menerus terhadap perkembangan rekan kerja dan tamu, dan membangun diri sendiri.

c. Tujuan

Tujuan umum dari hotel Marbella Suites Bandung adalah sebagai hotel *service apartment* yang memberikan pelayanan yang ramah dan dapat memberikan kepuasan kepada setiap tamu yang datang.

d. Sasaran

Kerjasama yang sering dilakukan Marbella Suites Bandung dalam berbagai kegiatannya bertujuan untuk meningkatkan citra hotel dan

membangun hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitar. Kerjasama yang sering dilakukan oleh pihak Marbella Suites Bandung yaitu dengan lembaga pemerintah, perusahaan swasta, BUMN, agen perjalanan, dan individu yang meliputi tamu hotel serta warga sekitar Marbella Suites Bandung.

3. Lokasi dan Fasilitas Marbella Suites Bandung

a. Lokasi

Marbella Suites Bandung adalah salah satu hotel berbintang lima di Bandung yang berlokasi di kompleks Resor Dago Pakar, tepatnya di Jalan Setra Dago Pakar, Bandung Utara berdekatan dengan berbagai tempat-tempat yang menarik untuk tamu berlibur maupun tamu bisnis.

Fasilitas

1) Kamar

Marbella Suites Bandung menawarkan 180 kamar bergaya apartemen dengan berbagai fasilitas, seperti pendingin ruangan (*air conditioner*), televisi layar datar berukuran 32”, mini bar, *microwave*, *bathtub* dan *shower*, fasilitas untuk membuat teh dan kopi, brankas pribadi, jalur telepon IDD, *living room*, *dining room*, dan *kitchenette*. Berikut merupakan tabel mengenai fasilitas per kamar di Marbella Suites Bandung:

TABEL 3.1
UKURAN LUAS DAN FASILITAS KAMAR DI MARBELLA SUITES
BANDUNG

| No. | Tipe Kamar | Luas Kamar | Jumlah Kamar | Fasilitas | Poin Kredit | Total Kredit |
|-----|-----------------------|--------------------|--------------|--|-------------|--------------|
| 1 | Deluxe Suite | 37 m ² | 90 | 1. Queen size bed 2. Living room with two-seater sofa 3. Ceramic floor 4. Dining table for two 5. Small terrace | 1,5 | 135 |
| 2 | Executive Suite | 70 m ² | 77 | 1. Queen size or twin bed 2. Living room with one double sofa 3. Carpet 4. Dining table for four 5. Small terrace | 2 | 154 |
| 3 | Grand Executive Suite | 74 m ² | 9 | 1. One queen size bed 2. Twin bed 3. Living room with two-seater sofa 4. Carpet 5. Large terrace | 2 | 18 |
| 4 | Master Suite | 101 m ² | 4 | 1. One queen size bed 2. Two bedrooms with queen size bed 3. Living room with two-seater sofa 4. Carpet 5. Dining table for four 6. Small terrace | 3 | 12 |

Sumber: www.marbellabandung.com, diakses pada 9 Maret 2016 dan Human Resources Department Marbella Suites Bandung, 2016

Tabel di atas menunjukkan fasilitas dan poin kredit pembersihan kamar per tipe kamar. Dengan kapasitas kamar hotel yang terbilang banyak, yaitu sebanyak 180 kamar, Marbella Suites Bandung banyak didatangi oleh tamu grup, maupun keluarga.

2) Restoran

- a) Ren De Vu Café, merupakan *coffee shop* dari Marbella Suites Bandung. Restoran yang terletak di lantai lobi ini buka setiap hari, mulai pukul enam pagi sampai tengah malam dengan kapasitas 90 pax untuk ruang tertutup dan 140 pax untuk teras terbuka. Restoran ini menyediakan masakan nusantara serta internasional yang diiringi *live music* di akhir pekan.
- b) Diva Lounge, terletak di lantai lobi yang didesain dengan sangat cantik dan menarik untuk menikmati the, koktail, serta makanan ringan. Diva Lounge berkonsep lounge dan bar yang dapat dikunjungi tamu dengan kapasitas 25 pax. Lounge ini buka setiap harinya dengan bar yang buka dari pukul 10.00 hingga pukul 23.00.
- c) Sahara Terrace, biasa digunakan untuk pertemuan tamu yang lebih privat. Tamu dapat menikmati makanan dengan alunan musik dari *live music* serta pemandangan perbukitan yang indah. Sahara Terrace memiliki kapasitas 30 pax yang cukup untuk grup kecil.

- d) Pool Terrace Café, merupakan tempat tambahan untuk acara pernikahan, pertemuan, reuni, serta acara lainnya yang dilengkapi dengan *live music* dengan kapasitas maksimal 2000 pax.
- e) *Room Service*, buka setiap harinya selama dua puluh empat jam dengan berbagai pilihan menu makanan dan minuman.
- 3) *Meeting Room*

Marbella Suites Bandung menyediakan fasilitas *meeting room* untuk berbagai macam acara, yaitu:

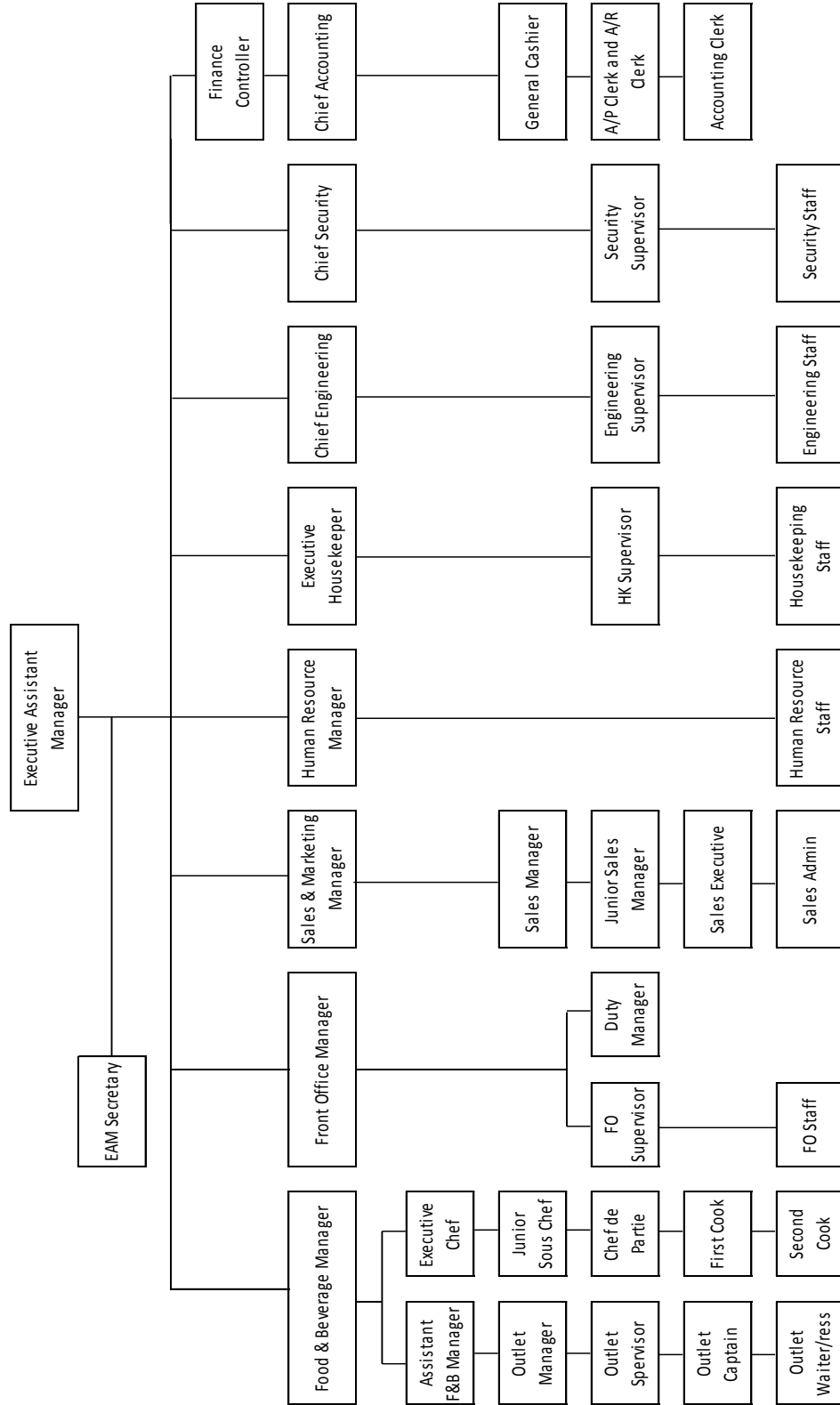
TABEL 3.2
MEETING ROOM DI MARBELLA SUITES BANDUNG

| No. | Ruangan | Ukuran | Kapasitas Maksimum (pax) | | | |
|-----|----------------|--------------------|--------------------------|-------------|------------|---------|
| | | | Theater | Round Table | Class Room | U Shape |
| 1 | Executive A | 50 m ² | 50 | 24 | 30 | 30 |
| 2 | Executive B | 27 m ² | 15 | - | - | 12 |
| 3 | Executive C | 50 m ² | 50 | 16 | 18 | 15 |
| 4 | Pakar Room | 64 m ² | 75 | 40 | 30 | 24 |
| 5 | Dago Room 1 | 143 m ² | 150 | 80 | 70 | 60 |
| 6 | Dago Room 2 | 143 m ² | 150 | 80 | 70 | 60 |
| 7 | Room 1601 | 259 m ² | - | 32 | 30 | 24 |
| 8 | Ren De Vu Café | 507 m ² | 100 | 64 | 60 | 40 |

Sumber: Human Resource Department Marbella Suites Bandung, 2016.

4. Struktur Organisasi Marbella Suites Bandung

GAMBAR 3.2
STRUKTUR ORGANISASI MARBELLA SUITES BANDUNG



Sumber: Human Resources Marbella Suites Bandung, 2016

5. Profil Pramugraha Marbella Suites Bandung

Penulis melakukan survei dengan menggunakan instrumen kuesioner terhadap delapan sampel dari responden yang merupakan pramugraha di Marbella Suites Bandung. Survei ini dilakukan untuk mengidentifikasi profil pramugraha Marbella Suites Bandung untuk kemudian diklasifikasi berdasarkan beberapa segmen sesuai dengan karakteristik responden, yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir seperti di bawah ini:

a) Jenis Kelamin Responden

TABEL 3.3
JENIS KELAMIN RESPONDEN
(N=8)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pria | 7 | 87,5 | 87,5 | 87,5 |
| Valid Wanita | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Berdasarkan hasil olahan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 8 orang seperti tertuang dalam tabel 4.3 di atas, responden didominasi oleh responden berjenis kelamin pria dimana terdapat 7 responden berjenis kelamin pria (87,50%) dan sebanyak 1 responden berjenis kelamin wanita (12,50%).

b) Usia Responden

TABEL 3.4
USIA RESPONDEN
(N=8)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ≤ 25 tahun | 5 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| Valid 26 - 35 tahun | 3 | 37,5 | 37,5 | 100,0 |
| Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Usia responden berdasarkan tabel di atas, mayoritas kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 5 responden (62,50%) dan sebanyak 3 responden berusia di antara rentang 26-35 tahun (37,50%).

c) Masa Kerja Responden

TABEL 3.5
MASA KERJA RESPONDEN

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 2 tahun | 3 | 37,5 | 37,5 | 37,5 |
| Valid 2 - 3 tahun | 4 | 50,0 | 50,0 | 87,5 |
| Valid 4 - 5 tahun | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Data di atas menunjukkan masa kerja responden yang didominasi pada rentang masa kerja 2 - 3 tahun yaitu sebanyak 4 responden (50%). Sedangkan sebanyak 3 responden telah bekerja kurang dari 2 tahun (37,50%) dan sebanyak 1 responden telah bekerja selama 4 – 5 tahun (12,50%).

d) Pendidikan Terakhir Responden

TABEL 3.6
PENDIDIKAN TERAKHIR RESPONDEN

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid SMP | 1 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| SMA/SMK | 6 | 75,0 | 75,0 | 87,5 |
| Diploma 1 – 3 | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK dengan jumlah responden sebanyak 6 (75%). Responden dengan pendidikan terakhir SMP adalah sebanyak 1 responden (12,5%), serta Diploma 1 – 3 sebanyak 1 responden (12,5%).

B. Tinjauan Mengenai Beban Kerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung

Selama melakukan penelitian, penulis mendapatkan berbagai data mengenai beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung yang kemudian akan di analisis berdasarkan pada dimensi dan indikator dalam variabel beban kerja.

Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap beban kerja yang dikategorikan berdasarkan hasil kuesioner berdasarkan jawaban responden beserta frekuensi jawaban yang tertuang dalam tabel berikut:

TABEL 3.7
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BEBAN KERJA
(N=8)

| No. | Aspek | STB | | TB | | C | | B | | SB | | TOTAL | |
|------------------------------|--|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | F | % |
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | |
| Keadaan Kamar | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Bentuk Kamar | - | - | - | - | 1 | 12,50 | 6 | 75,00 | 1 | 12,50 | 8 | 100 |
| 2 | Jenis Kamar | - | - | 1 | 12,50 | 2 | 25,00 | 5 | 62,50 | - | - | 8 | 100 |
| 3 | Luas Kamar | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 6 | 75,00 | - | - | 8 | 100 |
| 4 | Situasi Kamar | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 6 | 75,00 | - | - | 8 | 100 |
| Jenis Pekerjaan | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pekerjaan Periodik | - | - | - | - | 4 | 50,00 | 4 | 50,00 | - | - | 8 | 100 |
| 2 | Pekerjaan Periodik Bersamaan dengan Pekerjaan Harian | - | - | 2 | 25,00 | 5 | 62,50 | 1 | 12,50 | - | - | 8 | 100 |
| 3 | Pekerjaan Harian | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 5 | 62,50 | 1 | 12,50 | 8 | 100 |
| Tingkat Produktivitas | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Pengetahuan | - | - | 1 | 12,50 | 4 | 50,00 | 3 | 37,50 | - | - | 8 | 100 |
| 2 | Pengalaman | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 6 | 75,00 | - | - | 8 | 100 |
| 3 | Keterampilan | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 6 | 75,00 | - | - | 8 | 100 |
| 4 | Perilaku | - | - | - | - | 3 | 37,50 | 5 | 62,50 | - | - | 8 | 100 |
| Waktu Produktif | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Waktu untuk Pekerjaan Periodik | 1 | 12,50 | - | - | 3 | 37,50 | 4 | 50,00 | - | - | 8 | 100 |
| 2 | Waktu untuk Pekerjaan Harian | - | - | - | - | 3 | 37,50 | 4 | 50,00 | 1 | 12,50 | 8 | 100 |
| 3 | Waktu Istirahat | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 4 | 50,00 | 2 | 25,00 | 8 | 100 |
| 4 | Waktu Makan | - | - | - | - | 2 | 25,00 | 5 | 62,50 | 1 | 12,50 | 8 | 100 |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

STB: Sangat Tidak Buruk, TB: Tidak Berat, C: Cukup, B: Berat, SB: Sangat Berat,
f: Frekuensi, F: Total Frekuensi, %: Persentase

Berdasarkan tabel 3.7 di atas, dapat dilihat dalam dimensi pertama, yaitu keadaan kamar dimana terdapat indikator bentuk kamar yang tertuang dalam pernyataan nomor satu dan dua, yaitu bentuk kamar dan jenis kamar. Sedangkan indikator luas kamar tertuang dalam pernyataan nomor tiga, serta indikator situasi kamar tertuang dalam pernyataan nomor empat. Dalam tabel 3.7, dapat dimaknai bahwa tanggapan dari responden mengenai keadaan kamar dalam variabel beban kerja didominasi pada skor dua yang berarti berat, dengan skor berat pada aspek Bentuk Kamar senilai 75%, Jenis Kamar sebesar 62,5%, Luas Kamar sebesar 75%, serta Situasi Kamar pada nilai 75%

Jenis pekerjaan pramugraha di Marbella Suites Bandung penulis tuangkan dalam tabel 3.7 mengenai tanggapan responden. Pernyataan nomor satu mengenai pekerjaan periodik dan pernyataan nomor dua mengenai pekerjaan periodik bersamaan dengan pekerjaan harian merupakan pernyataan untuk indikator pekerjaan periodik. Sedangkan pernyataan nomor dua adalah untuk indikator pekerjaan harian. Pekerjaan periodik dan pekerjaan harian merupakan dua indikator jenis pekerjaan yang merupakan tanggung jawab pramugraha. Pekerjaan periodik merupakan pekerjaan yang dilakukan secara periodik berdasarkan pada instruksi penyelia tata graha, sedangkan pekerjaan harian dilakukan rutin setiap harinya. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, pekerjaan periodik yang ditugaskan beragam, seperti proyek kamar (*room project*) yang di bagi dalam beberapa kategori di antaranya, pembersihan balkon,

pembersihan karpet, dan lain-lain yang sudah terjadwal. Berdasarkan tabel 3.7 di atas, penulis dapat menafsirkan bahwa pada dimensi jenis pekerjaan, jawaban responden didominasi pada kategori cukup dan berat yang disimbolkan dengan angka tiga dan dua. Aspek Pekerjaan Periodik memiliki nilai yang sama pada cukup dan berat (50%), sedangkan aspek Pekerjaan Periodik Bersamaan dengan Pekerjaan Harian didominasi pada kategori cukup (62,5%), dan aspek Pekerjaan Harian dominan pada kategori berat (62,5%).

Dimensi ke tiga dalam variabel beban kerja adalah tingkat produktivitas yang terdiri dari tiga indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, serta perilaku. Pengetahuan sangatlah dibutuhkan dalam menjalani tugas sebagai pramugraha. Selain untuk mempermudah tugas, pengetahuan yang cukup dapat melancarkan tugas yang diberikan, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat. Keterampilan pramugraha juga memiliki peran penting dalam tingkat produktivitas pramugraha. Pramugraha yang terampil akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih memuaskan dan sesuai dengan standar yang berlaku. Indikator ke tiga adalah perilaku pramugraha. Perilaku yang baik akan memengaruhi kemampuan interaksi dan kerjasama antarpramugraha yang dapat mempermudah tugas yang diberikan.

Tabel 3.7 di atas menunjukkan empat pernyataan dari kuesioner yang berhubungan dengan tingkat produktivitas. Indikator pengetahuan diwakilkan oleh dua pernyataan mengenai pengetahuan dan pengalaman responden.

Indikator keterampilan dan perilaku masing-masing tertuang dalam satu pernyataan dalam kuesioner. Dengan hasil yang didominasi pada kategori cukup dan berat yang disimbolkan dengan angka tiga dan dua, dimana aspek Pengetahuan didominasi kategori cukup (50%), aspek Pengalaman pada kategori berat (75%), aspek Keterampilan didominasi kategori berat (75%), dan aspek Perilaku dengan dominasi kategori berat (62,5%)

Waktu produktif terdiri dari dua indikator dimana indikator yang pertama merupakan jumlah waktu dalam membersihkan kamar dan waktu yang tersisa dalam satu shift dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, indikator pertama mencerminkan waktu produktif dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan indikator kedua merupakan waktu non-produktif yang tersisa dalam satu periode bekerja yang dapat digunakan untuk istirahat dan makan. Tabel 3.7 di atas menunjukkan tanggapan pramugraha mengenai waktu produktif yang tersedia. Aspek pertama dan kedua dalam tabel di atas menunjukkan pernyataan untuk indikator pertama mengenai waktu produktif dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan aspek ketiga dan keempat merupakan pernyataan untuk indikator kedua mengenai waktu non-produktif dimana keempat aspek tersebut didominasi oleh jawaban berat yang disimbolkan dengan angka dua, dengan kategori berat pada aspek Waktu untuk Pekerjaan Periodik senilai 50%, Waktu untuk Pekerjaan Harian senilai 50%, Waktu Istirahat senilai 50%, serta Waktu Makan senilai 62,5%.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan penyelia tata graha di Marbella Suites Bandung, penulis mendapatkan data waktu standar pembersihan kamar yang ditetapkan manajemen hotel. Untuk Deluxe Suite selama 25 menit, Executive Suite dan Grand Executive Suite selama 40 menit dan Master Suite selama 45 menit, serta kamar kosong (*vacant*) adalah selama 5 menit.

C. Tinjauan Mengenai Kinerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung

Berikut merupakan tabel tanggapan responden terhadap variabel kinerja:

TABEL 3.8
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KINERJA
(N=8)

| No. | Aspek | SB | | B | | C | | BU | | SBU | | TOTAL | |
|-----------------------|----------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| | | (5) | | (4) | | (3) | | (2) | | (1) | | | |
| | | f | % | f | % | F | % | f | % | f | % | F | % |
| Kepribadian | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Kesetiaan | - | - | 1 | 12,50 | 4 | 50,00 | 3 | 37,50 | - | - | 8 | 100 |
| 2 | Keandalan | - | - | 2 | 25,00 | 2 | 25,00 | 4 | 50,00 | - | - | 8 | 100 |
| 3 | Kemampuan Berkomunikasi | - | - | - | - | 3 | 37,50 | 5 | 62,50 | - | - | 8 | 100 |
| 4 | Kepemimpinan | 1 | 12,50 | 1 | 12,50 | 1 | 12,50 | 5 | 62,50 | - | - | 8 | 100 |
| Perilaku | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Bagaimana Pekerjaan Dilaksanakan | - | - | - | - | 3 | 37,50 | 3 | 37,50 | 2 | 25,00 | 8 | 100 |
| 2 | Kedisiplinan | - | - | 1 | 12,50 | 2 | 25,00 | 5 | 62,50 | - | - | 8 | 100 |
| 3 | Pelayanan terhadap Tamu | - | - | 2 | 25,00 | 6 | 75,00 | - | - | - | - | 8 | 100 |
| 4 | Mangatur Multikulturisme | - | - | 1 | 12,50 | 4 | 50,00 | 3 | 37,50 | - | - | 8 | 100 |
| Hasil Objektif | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Hasil Pekerjaan | - | - | 1 | 12,50 | 2 | 25,00 | 3 | 37,50 | 2 | 25,00 | 8 | 100 |
| 2 | Bagaimana Pekerjaan Diselesaikan | - | - | - | - | 4 | 50,00 | 3 | 37,50 | 1 | 12,50 | 8 | 100 |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

SB: Sangat Baik, B: Baik, C: Cukup, BU: Buruk, SBU: Sangat Buruk, f: Frekuensi, F: Total Frekuensi, %: Persentase

Kinerja pramugraha salah satunya dinilai dari kepribadian yang dalam hal ini terdiri dari empat indikator, yaitu kesetiaan, keandalan, kemampuan berkomunikasi, serta kepemimpinan. Keempat indikator tersebut dapat memengaruhi rendah atau tingginya kinerja pramugraha. Jika pramugraha tergolong setia, andal, mampu berkomunikasi, dan dapat memimpin, maka kinerjanya akan baik. Tabel 3.8 di atas menuangkan hasil kuesioner salah satunya mengenai kepribadian responden dan hasil dari kuesioner menunjukkan dominasi jawaban buruk, dimana nilai buruk pada aspek Kesetiaan adalah sebesar 50%, aspek Keandalan sebesar 50%, aspek Kemampuan Berkomunikasi pada nilai 62,5%, serta aspek Kepemimpinan pada nilai 62,5%

Salah satu dimensi kinerja adalah perilaku yang di dalamnya terdapat empat indikator yaitu bagaimana pekerjaan dilaksanakan, kedisiplinan, pelayanan terhadap tamu, serta mengatur multikulturisme. Data dari tabel 3.8 di atas menunjukkan frekuensi dan persentase tanggapan responden terhadap perilaku yang dituangkan dalam empat aspek berdasarkan indikator-indikator dalam dimensi perilaku. Aspek Bagaimana Pekerjaan Dilaksanakan didominasi jawaban cukup dan buruk (37,50%), aspek Kedisiplinan didominasi jawaban buruk (62,5%), aspek Pelayanan terhadap Tamu dengan dominasi jawaban cukup (75%), serta aspek Mengatur Multikulturisme dengan dominasi jawaban cukup (50%).

Hasil objektif merupakan dimensi ketiga dan terakhir dalam variabel kinerja yang memberikan indikator hasil pekerjaan dan bagaimana pekerjaan diselesaikan. Tabel 3.8 di atas menunjukkan dua aspek yang berdasarkan pada indikator hasil pekerjaan dan bagaimana pekerjaan diselesaikan. Kedua indikator tersebut menunjukkan frekuensi dan juga persentase tanggapan responden atas hasil objektif seksi kamar departemen tata graha di Marbella Suites Bandung dimana aspek Hasil Pekerjaan didominasi jawaban buruk (37,5%) dan aspek Bagaimana Pekerjaan Diselesaikan didominasi jawaban cukup (50%).

D. Tinjauan Mengenai Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung

Hasil kuesioner yang berbentuk pendapat disimbolkan dengan angka menggunakan skala likert seperti berikut:

TABEL 3.9
GAMBARAN MENGENAI BEBAN KERJA PRAMUGRAHA DI
MARBELLA SUITES BANDUNG
(N=8)

| No. | Pernyataan | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 6 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 7 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Tabel 3.9 di atas merupakan representasi jawaban dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang telah disimbolkan dengan angka sesuai dengan skala likert yang telah dijelaskan sebelumnya. Tanggapan pramugraha mengenai kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung dijelaskan dalam tabel berikut,

TABEL 3.10
GAMBARAN MENGENAI KINERJA PRAMUGRAHA DI MARBELLA
SUITES BANDUNG
(N=8)

| No. | Pernyataan | | | | | | | | | |
|-----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 6 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 7 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 8 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Tabel 3.10 di atas menjelaskan mengenai hasil jawaban responden terhadap pernyataan kinerja dalam kuesioner yang disimbolkan dengan angka untuk kemudian penulis analisis di bab selanjutnya.

Total skor dari beban kerja beserta dimensinya dan kinerja pramugraha Marbella Suites Bandung akan dianalisis dengan menggunakan Korelasi Rank Spearman seperti yang telah dijelaskan di bab sebelumnya. Berikut merupakan total skor kuesioner pengaruh beban kerja terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.

TABEL 3.11
TOTAL SKOR KUESIONER PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA PRAMUGRAHA
(N=8)

| No. Responden | Variabel X | | | | Total X | Total Y |
|------------------|------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|----------------|---------|
| | Keadaan Kamar | Jenis Pekerjaan | Tingkat Produktivitas | Waktu Produktif | Beban Kerja | Kinerja |
| 1 | 9 | 7 | 10 | 9 | 35 | 27 |
| 2 | 7 | 7 | 10 | 7 | 31 | 23 |
| 3 | 9 | 8 | 9 | 7 | 33 | 21 |
| 4 | 10 | 9 | 9 | 14 | 42 | 38 |
| 5 | 8 | 7 | 11 | 8 | 34 | 22 |
| 6 | 11 | 7 | 8 | 8 | 34 | 23 |
| 7 | 9 | 7 | 9 | 8 | 33 | 22 |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 42 | 31 |
| Total | 72 | 62 | 77 | 73 | 284 | 207 |

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Tabel 3.11 di atas menunjukkan hasil perhitungan total dari tiap dimensi di variabel beban kerja, dan total variabel kinerja untuk kemudian di analisis di bab selanjutnya.

BAB IV

ANALISIS PERMASALAHAN

A. Analisis Mengenai Beban Kerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung

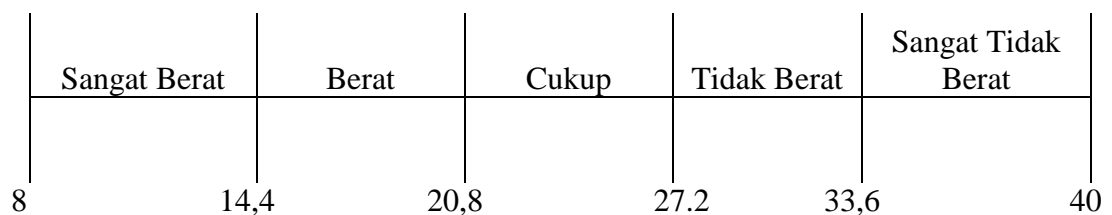
Industri perhotelan yang terus berkembang terus mendorong jajaran pelaku perhotelan untuk terus memberikan pelayanan yang baik terhadap tamunya. Pelayanan yang baik tentu didasari pada kinerja yang baik dari para karyawan hotel, salah satunya pramugraha. Pramugraha yang diberi tugas dengan tepat, tidak kurang, dan tidak lebih akan memberikan kinerja yang baik dan hasil yang sesuai dengan standar hotel. Dalam penelitian ini, penulis meneliti beban kerja pramugraha di salah satu hotel berbintang lima di Bandung, yaitu Marbella Suites Bandung.

Seperti yang telah dijelaskan dalam latar belakang penelitian di bab sebelumnya, maka dapat terlihat indikasi awal mengenai beban kerja pramugraha Marbella Suites Bandung yang ternilai cukup berat. Dalam bab ini, penulis akan menganalisis bagaimana beban kerja yang dipikul oleh pramugraha Marbella Suites Bandung dengan menggunakan data-data yang telah dituangkan dalam tabel-tabel di dalam bab sebelumnya. Salah satu data penunjang yang penulis dapatkan bersinggungan dengan beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung adalah mengenai keluhan pramugraha terhadap beban kerjanya yang merupakan hasil wawancara yang penulis tuangkan dalam tabel berikut,

Beban kerja memiliki empat dimensi utama yang terdiri dari keadaan kamar, jenis pekerjaan, tingkat produktivitas, serta waktu produktif yang dituangkan ke dalam kuesioner. Data mengenai hasil kuesioner variabel beban kerja kemudian dikalkulasikan dan dikategorikan yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya. Data hasil olahan kuesioner kemudian akan ditabulasikan, yaitu memberikan nilai angka sesuai dengan sistem yang menggunakan skala likert dan dituangkan dalam rentang nilai data seperti berikut:

- 1) Skor tertinggi : $8 \times 1 \times 5 = 40$
- 2) Skor terendah : $8 \times 1 \times 1 = 8$
- 3) Rentang : $\frac{40 - 8}{5} = 6,4$

GAMBAR 4.1
SKALA KATEGORI HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP
BEBAN KERJA



Berikut merupakan tabel skor tanggapan responden terhadap beban kerja yang dikategorikan berdasarkan rentang nilai data:

TABEL 4.1
SKOR TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BEBAN KERJA
 (N=8)

| No. | Aspek | Skor | Kategori |
|-----|--|------------|--------------|
| | Keadaan Kamar | | |
| 1 | Bentuk Kamar | 16 | Berat |
| 2 | Jenis Kamar | 20 | Berat |
| 3 | Luas Kamar | 18 | Berat |
| 4 | Situasi Kamar | 18 | Berat |
| | Jenis Pekerjaan | | |
| 1 | Pekerjaan Periodik | 20 | Berat |
| 2 | Pekerjaan Periodik Bersamaan dengan Pekerjaan Harian | 25 | Cukup |
| 3 | Pekerjaan Harian | 17 | Berat |
| | Tingkat Produktivitas | | |
| 1 | Pengetahuan | 22 | Cukup |
| 2 | Pengalaman | 18 | Berat |
| 3 | Keterampilan | 18 | Berat |
| 4 | Perilaku | 19 | Berat |
| | Waktu Produktif | | |
| 1 | Waktu untuk Pekerjaan Periodik | 22 | Cukup |
| 2 | Waktu untuk Pekerjaan Harian | 18 | Berat |
| 3 | Waktu Istirahat | 16 | Berat |
| 4 | Waktu Makan | 17 | Berat |
| | Total Skor Beban Kerja | 284 | Berat |

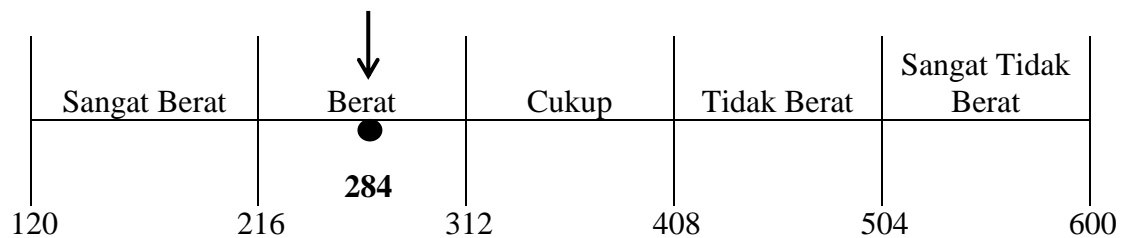
Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Tabel 4.2 di atas menggambarkan kategori hasil tanggapan responden per aspek berdasarkan skala yang telah di hitung di atas. Dimana aspek dengan skor tertinggi dicapai oleh Pekerjaan Periodik Bersamaan dengan Pekerjaan Harian dengan skor 25 dan kategori cukup. Sedangkan hasil terendah adalah aspek Bentuk Kamar dan Waktu Istirahat dengan skor 16 dan kategori berat.

Skor tertinggi, terendah dan rentang untuk total skor beban kerja dihitung dengan formula berikut:

- 1) Skor tertinggi : $8 \times 15 \times 5 = 600$
- 2) Skor terendah : $8 \times 15 \times 1 = 120$
- 3) Rentang : $\frac{600 - 120}{5} = 96$

GAMBAR 4.2
SKALA HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BEBAN
KERJA



Berdasarkan pada perhitungan dengan formula serta skala di atas, maka beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung terbilang berat dengan skor 284. Dengan lima belas aspek dari hasil kuesioner di atas, terdapat tiga belas dari lima belas aspek yang termasuk kategori berat. Dengan skor demikian, manajemen Marbella Suites Bandung sebaiknya meningkatkan indikator-indikator yang memiliki skor berat, salah satunya dengan cara menambah jumlah pramugraha tetap untuk mengurangi beban kerja yang tergolong tinggi.

Beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung tergolong cukup berat, Sesuai dengan tabel 1.1 di bab sebelumnya, seorang pramugraha bertanggungjawab atas 22 kamar suites per shift dengan tingkat huni maksimal (100%). Hasil perhitungan tersebut adalah semua pramugraha tetap yang berjumlah 8 orang bekerja dalam satu shift yang sama yaitu shift pagi, serta

pramugraha harian (*daily worker*) menangani shift sore dan malam. Marbella Suites Bandung memiliki empat tipe kamar yang berbeda-beda yaitu Deluxe Suite, Executive Suite, Grand Executive Suite, dan Master Suite yang masing-masing memiliki poin kredit yang berbeda-beda, yaitu:

Deluxe Suite = 1,5 poin

Executive Suite = 2 poin

Grand Executive Suite = 2 poin

Master Suite = 3 poin

Dengan total jumlah kamar Deluxe Suite sebanyak 90 kamar, Executive Suite 77 kamar, Grand Executive Suite 9 kamar, serta Master Suite sebanyak 4 kamar, setelah dikalikan dengan poin kredit yang telah dijelaskan di atas maka total poin kredit seluruh kamar dengan tingkat huni 100% adalah sebanyak 319 poin kredit. Sesuai dengan hasil wawancara dan observasi penulis, dengan rata-rata tingkat huni sebesar 80%, maka total poin kredit seluruh kamar adalah sebanyak 255. Berikut adalah tabel yang menjelaskan kalkulasi poin kredit dengan total pramugraha

TABEL 4.2
POIN KREDIT PRAMUGRAHA

| Poin Kredit | Tingkat Huni | Standar Poin Kredit Per Pramugraha | Kebutuhan Pramugraha Berdasarkan Poin Kredit |
|--------------------|---------------------|---|---|
| 319 poin | 100% | 16 poin | 20 pramugraha |
| 255 poin | 80% | 16 poin | 16 pramugraha |

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016

Berdasarkan tabel di atas, dengan standar poin kredit pramugraha sebesar 16 poin, maka jumlah pramugraha yang dibutuhkan untuk shift pagi pada tingkat huni 100% adalah sebanyak 20 pramugraha dan pada tingkat huni 80% adalah sebanyak 16 pramugraha.

Sedangkan standar kebutuhan pramugraha untuk shift sore dengan tugas *turndown service* adalah 1 pramugraha untuk setiap 50 kamar. Maka, seharusnya jumlah pramugraha untuk shift sore adalah 4 pramugraha. Sedangkan sesuai dengan wawancara penulis, terdapat 1 pramugraha yang bertugas di shift sore. Untuk shift malam, kebutuhan pramugraha adalah 1 pramugraha per 100 kamar, maka dibutuhkan 2 pramugraha dengan kapasitas hotel 180 kamar, sedangkan berdasarkan hasil wawancara penulis, terdapat 1 pramugraha shift malam. Berikut adalah tabel yang menjelaskan kekurangan jumlah pramugraha di Marbella Suites Bandung:

TABEL 4.3
KEBUTUHAN JUMLAH PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES
BANDUNG

| Shift | Jumlah Aktual | Kebutuhan | Selisih |
|----------------------|----------------------|------------------|----------------|
| Pagi | 8 | 16 | 8 |
| Sore | 1 | 4 | 3 |
| Malam | 1 | 2 | 1 |
| Libur (<i>off</i>) | 2 | 2 | - |
| Total | 12 | 24 | 12 |

Sumber: Hasil Olahan Data, 2016

Tabel di atas menjelaskan jumlah total pramugraha yang sebenarnya (aktual) dibandingkan dengan jumlah kebutuhan sehingga menghasilkan jumlah

pramugraha yang harus ditambah agar beban kerja lebih optimal. Jumlah aktual didasari atas 8 pramugraha tetap dan 4 pramugraha tidak tetap (*daily worker*). Berdasarkan tabel 4.3 di atas, maka dapat dilihat bahwa terdapat kekurangan jumlah pramugraha sebanyak 12 pramugraha di Marbella Suites Bandung sehingga dapat dimaknai bahwa beban kerja yang dipikul pramugraha dinilai berat.

Berdasarkan hasil wawancara, dengan rata-rata tingkat huni 80%, maka beban kerja pramugraha shift pagi adalah 18 kamar terisi (*occupied*) dan 4 kamar kosong (*vacant*). Jika dengan asumsi kamar yang dibersihkan adalah Deluxe Suite untuk mengukur beban minimal, maka waktu untuk membersihkan kamar terisi adalah 25 menit dan kamar kosong adalah selama 5 menit, berikut adalah kalkulasi penulis:

$$\begin{aligned}
 \text{Waktu Membersihkan Kamar} &= \text{Jumlah Kamar} \times \text{Waktu Membersihkan} \\
 &= (18 \times 25 \text{ menit}) + (4 \times 5 \text{ menit}) \\
 &= 450 \text{ menit} + 20 \text{ menit} \\
 &= 470 \text{ menit} \\
 &= 7 \text{ jam } 50 \text{ menit}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan kalkulasi di atas, maka dapat diketahui bahwa waktu untuk membersihkan 18 Deluxe Suite terisi dan 4 kamar kosong adalah sebanyak 7 jam 50 menit atau hampir setara 8 jam. Waktu tersebut adalah waktu produktif minimum dan belum ditambahkan dengan waktu non-produktif dan pekerjaan

periodik yang ditugaskan seperti *shampooing carpet*, pelaksanaan *deep cleaning*, pelatihan, dan pekerjaan periodik lainnya.

Analisis di atas menunjukkan bahwa pramugraha dibebani tugas yang berat dengan waktu yang sempit sehingga pekerjaan dilakukan dengan terburu-buru dan kualitas pekerjaan menjadi tidak maksimal.

B. Analisis Mengenai Kinerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung

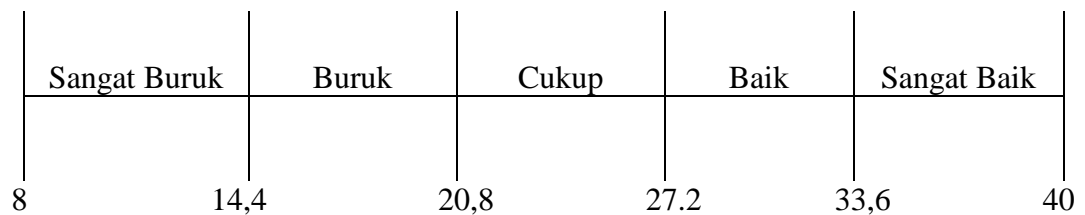
Kinerja pramugraha Marbella Suites Bandung secara berkala dievaluasi oleh manajemen. Dengan mengadakan evaluasi kinerja, diharapkan manajemen serta pramugraha dapat mendiskusikan kelemahan untuk dapat diperbaiki dan kelebihan untuk dipertahankan demi meningkatkan kinerja. Evaluasi kinerja atau *performance evaluation* di Marbella Suites Bandung, seperti pada beberapa hotel lainnya, diadakan dua kali dalam satu tahun pada bulan Januari dan Juli setiap tahunnya. Kinerja pramugraha dinilai oleh penyelia atau manajer departemen tata graha, untuk kemudian diberikan kepada departemen Human Resources. Manajer Human Resource kemudian bertemu dengan pramugraha untuk mendiskusikan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan agar hasil penilaian kinerja terkomunikasikan dengan baik sehingga dapat terjadi perbaikan dalam aspek-aspek yang dinilai kurang.

Penulis kemudian membagikan kuesioner untuk mengetahui bagaimana kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung. Data hasil olahan kuesioner

kemudian akan ditabulasikan sesuai dengan skala likert dan dituangkan dalam rentang nilai data berdasarkan kalkulasi seperti berikut:

- 1) Skor tertinggi : $8 \times 1 \times 5 = 40$
- 2) Skor terendah : $8 \times 1 \times 1 = 8$
- 3) Rentang : $\frac{40 - 8}{5} = 6,4$

GAMBAR 4.3
SKALA KATEGORI HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KINERJA



Berikut merupakan tabel skor tanggapan responden mengenai kinerja:

TABEL 4.4
SKOR TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KINERJA
(N=8)

| No. | Aspek | Skor | Kategori |
|-----|----------------------------------|------------|--------------|
| | Kepribadian | | |
| 1 | Kesetiaan | 22 | Cukup |
| 2 | Keandalan | 22 | Cukup |
| 3 | Kemampuan Berkomunikasi | 19 | Buruk |
| 4 | Kepemimpinan | 22 | Cukup |
| | Perilaku | | |
| 1 | Bagaimana Pekerjaan Dilaksanakan | 17 | Buruk |
| 2 | Kedisiplinan | 20 | Buruk |
| 3 | Pelayanan Terhadap Tamu | 26 | Cukup |
| 4 | Mengatur Multikulturisme | 22 | Cukup |
| | Hasil Objektif | | |
| 1 | Hasil Pekerjaan | 18 | Buruk |
| 2 | Bagaimana Pekerjaan Diselesaikan | 19 | Buruk |
| | Total Skor Kinerja | 207 | Buruk |

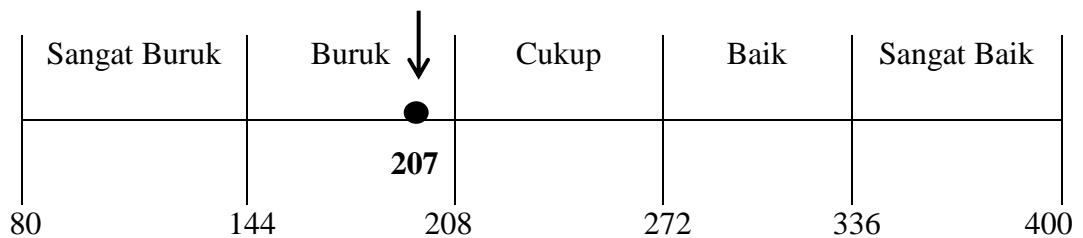
Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, 2016

Tabel 4.5 di atas menunjukkan hasil dari tanggapan responden yang setiap aspeknya dikategorikan sesuai dengan Gambar 4.3 di atas. Sesuai dengan kategorinya, maka nilai tertinggi dicapai oleh aspek Pelayanan terhadap Tamu dengan skor 26 dan kategori cukup. Skor terendah adalah aspek Bagaimana Pekerjaan Dilaksanakan dengan skor 17 dan kategori buruk.

Skor tertinggi, terendah dan rentang dihitung dengan formula berikut:

- 1) Skor tertinggi : $8 \times 10 \times 5 = 400$
- 2) Skor terendah : $8 \times 10 \times 1 = 80$
- 3) Rentang : $\frac{400 - 80}{5} = 64$

GAMBAR 4.4
SKALA HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KINERJA



Berdasarkan hasil olahan kuesioner, hasil perhitungan dengan formula, serta skala pada gambar 4.4 di atas, maka dapat dilihat bahwa kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung termasuk dalam kategori buruk dengan skor 207. Skor tersebut merepresentasikan total tanggapan responden dengan 10 aspek yang dituangkan dalam tabel 4.5 di atas.

Terdapat enam dari sepuluh aspek kinerja dengan kategori buruk dan empat sisanya berkategori cukup dengan skor terendah yaitu bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan skor tertinggi pada pelayanan terhadap tamu.

Manajemen dan pramugraha harus memperbaiki aspek-aspek yang masih dalam kategori buruk dan meningkatkan yang berada dalam kategori cukup. Aspek yang buruk dalam dimensi kepribadian menunjukkan perlunya pengawasan dari atasan serta perlunya teladan dalam lingkungan kerja pramugraha. Sedangkan aspek dalam dimensi perilaku dan hasil objektif menunjukkan perlunya pelatihan yang diadakan oleh manajemen untuk menunjukkan bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan bagaimana hasil yang diinginkan oleh manajemen, serta fungsi pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan pramugraha di Marbella Suites Bandung. Dengan fungsi manajemen yang baik, maka kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung dipercaya dapat menjadi lebih optimal sehingga hasil pekerjaan yang disuguhkan sesuai dengan standar hotel khususnya dan ekspektasi tamu pada umumnya.

C. **Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung**

Pada poin ini, penulis menganalisis pengaruh tiap-tiap dimensi dalam variabel beban kerja terhadap variabel kinerja, serta pengaruh variabel beban kerja terhadap variabel kinerja.

Berikut merupakan hasil perhitungan korelasi keadaan kamar dengan kinerja pramugraha dengan menggunakan SPSS:

TABEL 4.5
KORELASI ANTARA KEADAAN KAMAR DENGAN KINERJA
PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES BANDUNG

| | | Keadaan Kamar | Kinerja | |
|----------------|---------------|-------------------------|---------|-------|
| Spearman's rho | Keadaan Kamar | Correlation Coefficient | 1,000 | |
| | | Sig. (2-tailed) | ,353 | |
| | | N | 8 | |
| | Kinerja | Correlation Coefficient | ,391 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,391 | . |
| | | N | 8 | 8 |

Sumber: Hasil olahan data, 2016

Dapat dilihat di tabel 4.6 yang menyatakan bahwa korelasi antara keadaan kamar dengan kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung adalah sebesar 0,353. Skor tersebut termasuk dalam kategori rendah sesuai dengan tabel 1.4 pada bab sebelumnya.

Hasil yang rendah menunjukkan bahwa keadaan kamar memengaruhi kinerja pada tingkatan yang tidak kuat. Maka, manajemen Marbella Suites Bandung penulis sarankan untuk tidak mengkhawatirkan keadaan kamar hotel dalam rangka mengoptimalkan beban kerja dan kinerja pramugraha.

Selain keadaan kamar, dapat dilihat korelasi antara jenis pekerjaan dengan kinerja pramugraha, seperti berikut:

TABEL 4.6
KORELASI ANTARA JENIS PEKERJAAN DENGAN KINERJA
PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES BANDUNG

| | | | Jenis Pekerjaan | Kinerja |
|----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| Spearman's rho | Jenis Pekerjaan | Correlation Coefficient | 1,000 | ,442 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,273 |
| | N | | 8 | 8 |
| | Kinerja | Correlation Coefficient | ,442 | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,273 | . |
| | | N | | 8 |

Sumber: Hasil olahan data, 2016

Hasil perhitungan yang dituangkan dalam tabel 4.7 menyatakan bahwa terdapat korelasi antara jenis pekerjaan dengan kinerja pramugraha Marbella Suites Bandung berada pada nilai koefisien korelasi sebesar 0,442. Skor tersebut termasuk dalam kategori skor sedang sesuai dengan tabel 1.4 yang telah dijelaskan di bab sebelumnya.

Klasifikasi nilai sedang menunjukkan pengaruh jenis pekerjaan terhadap kinerja yang di ambang tidak rendah, namun juga tidak tinggi. Dengan klasifikasi tersebut, jenis pekerjaan dapat memengaruhi kinerja secara signifikan jika dalam keadaan yang sangat ekstrim.

Penjelasan mengenai korelasi indikator berikutnya, yaitu tingkat produktivitas terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

TABEL 4.7
KORELASI ANTARA TINGKAT PRODUKTIVITAS DENGAN
KINERJA PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES BANDUNG

| | | Tingkat Produktivitas | Kinerja |
|----------------|-----------------------|-------------------------|---------|
| Spearman's rho | Tingkat Produktivitas | Correlation Coefficient | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,150 |
| | | N | 8 |
| | Kinerja | Correlation Coefficient | ,150 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,723 |
| | | N | 8 |

Sumber: Hasil olahan data, 2016

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa terdapat korelasi atau hubungan antara tingkat produktivitas dengan kinerja dengan koefisien korelasi yang bernilai positif, yaitu sebesar 0,150. Dengan skor sebesar 0,150 maka korelasi antara keduanya dinilai sangat lemah sesuai dengan interpretasi koefisien korelasi pada tabel 1.4.

Dengan nilai sangat lemah, maka tingkat produktivitas tidak memengaruhi kinerja secara signifikan. Maka, manajemen Marbella Suites Bandung tidak perlu mengkhawatirkan tingkat produktivitas pramugrahanya. Namun dalam kondisi tertentu, seperti tingkat produktivitas yang sangat rendah, maka kinerja bisa saja memengaruhi kinerja secara signifikan.

Tabel di bawah menjelaskan korelasi mengenai waktu produktif terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.

TABEL 4.8
KORELASI ANTARA WAKTU PRODUKTIF DENGAN KINERJA
PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES BANDUNG

| | | | Waktu Produktif | Kinerja |
|-------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|---------|
| Spearman's rho | Waktu Produktif | Correlation Coefficient | 1,000 | ,826* |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,011 |
| | | N | 8 | 8 |
| | Kinerja | Correlation Coefficient | ,826* | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,011 | . |
| | | N | 8 | 8 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Olahan, 2016

Tabel 4.9 di atas menunjukkan koefisien korelasi antara waktu produktif terhadap kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,826. Sesuai dengan interpretasi koefisien korelasi pada tabel 1.4 yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, maka tingkat korelasinya termasuk sangat tinggi atau sangat kuat. Dengan kata lain, waktu produktif memengaruhi kinerja secara signifikan.

Berdasarkan hasil olahan dengan menggunakan SPSS di atas, maka dapat dilihat bahwa waktu produktif sangat kuat memengaruhi kinerja, jenis pekerjaan pada tingkat sedang, keadaan kamar pada tingkat rendah, serta tingkat produktivitas pada tingkat sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator memiliki hubungan atau korelasi yang positif terhadap kinerja meskipun dengan tingkat korelasi yang berbeda-beda.

Setelah mengetahui analisis dari setiap aspek, maka dapat dilihat korelasi antara beban kerja dengan kinerja. Tabel berikut menunjukkan korelasi antara variabel X dan Y.

TABEL 4.9
KORELASI ANTARA BEBAN KERJA DENGAN KINERJA
PRAMUGRAHA DI MARBELLA SUITES BANDUNG

| | | Xtotal | Ytotal |
|----------------|--------|--------|--------|
| Spearman's rho | Xtotal | 1,000 | ,767* |
| | | . | ,026 |
| | | 8 | 8 |
| Ytotal | | ,767* | 1,000 |
| | | ,026 | . |
| | | 8 | 8 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Hasil olahan data, 2016

Hasil dari perhitungan korelasi antara beban kerja dan kinerja dapat dilihat di tabel 4.10 di atas. Nilai koefisien korelasinya adalah sebesar 0,767 dan dapat diinterpretasikan sebagai korelasi yang kuat sesuai dengan tabel 1.4 yang menjelaskan mengenai pedoman interpretasi koefisien korelasi pada bab sebelumnya. Hal ini berarti bahwa kinerja dipengaruhi oleh beban kerja.

$$r = 0,767$$

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,767^2 \times 100\%$$

$$Kd = 58,83\% \approx 59\%$$

Dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.767, maka nilai koefisien determinasinya adalah sebesar 58,83% sesuai dengan formula $r^2 \times 100\%$. Maka dapat diartikan bahwa beban kerja memberikan pengaruh sebesar 59% terhadap kinerja. Sedangkan sisanya yang sebesar 41% dipengaruhi oleh faktor lain.

Seperti telah disebutkan pada Bab I, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja selain dari beban kerja. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pengaruh yang terbesar datang dari beban kerja karena beban kerja memengaruhi kinerja sebesar 59%.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

1. Beban kerja pramugraha di Marbella Suites Bandung perlu dikaji kembali agar beban kerja yang dilimpahkan kepada pramugraha lebih optimal. Beban kerja individual pramugraha yang masih berada dalam kondisi berat mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam beban kerja. Berdasarkan hasil olahan poin kredit, dengan total poin kredit 319 dan tingkat huni 80%, maka poin kredit untuk shift pagi adalah 255 poin. Sedangkan beban standar per pramugraha adalah 16 poin kredit. Kondisi saat ini menunjukkan jumlah pramugraha tetap dan tidak tetap sebanyak 12 pramugraha yang seharusnya 24. Berdasarkan olahan data tersebut maka perlu tambahan 12 pramugraha. Berdasarkan hasil temuan penulis, seorang pramugraha shift pagi bertanggungjawab untuk membersihkan 18 kamar terisi dan 4 kamar kosong dengan total waktu sebanyak 7 jam 50 menit yang belum ditambah dengan waktu istirahat, makan, serta waktu untuk mengerjakan pekerjaan periodik. Dari hasil kuesioner dengan 15 pertanyaan berdasarkan 10 indikator beban kerja, terdapat 13 aspek yang masih berada pada kategori berat, sedangkan 3 lainnya berada pada kategori cukup. Dimensi yang paling berat sesuai dengan tanggapan pramugraha adalah keadaan kamar diikuti dengan waktu produktif, tingkat produktivitas, dan jenis pekerjaan. Namun, dimensi waktu

produktif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan dimensi beban kerja lainnya. Dimensi jenis pekerjaan, keadaan kamar, serta tingkat produktivitas mengikuti secara berturut-turut dalam memengaruhi kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.

2. Kinerja pramugraha Marbella Suites Bandung berada pada kategori buruk yang berarti bahwa kinerja pramugraha harus dioptimalkan agar produktivitas pramugraha dapat menjadi lebih baik. Dari hasil analisis penulis, waktu pekerjaan pramugraha yang sangat sempit menimbulkan pekerjaan yang dilakukan menjadi terburu-buru dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan tidak maksimal. Dari hasil kuesioner, terdapat 5 dari 10 indikator yang ternilai buruk, yaitu kemampuan berkomunikasi, bagaimana pekerjaan dilaksanakan, kedisiplinan, hasil pekerjaan, dan bagaimana pekerjaan diselesaikan. Lima indikator lainnya berkategori cukup, yaitu kesetiaan, keandalan, kepemimpinan, pelayanan terhadap tamu, dan mengatur multikulturisme. Dimensi yang paling berat berdasarkan tanggapan pramugraha adalah hasil objektif diikuti oleh perilaku dan kepribadian.
3. Beban kerja yang dilimpahkan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung. Kinerja pramugraha akan menyesuaikan dengan beban kerja yang dipikul pramugraha. Berdasarkan tabel 4.09 mengenai korelasi antara beban kerja dengan kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung, derajat hubungan beban kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,767 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara

dua variabel secara positif dan signifikan. Dan disimpulkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung adalah sebesar 59% dan sebesar 41% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar beban kerja. Hal ini menunjukkan korelasi yang kuat antara beban kerja dengan kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung.

B. Rekomendasi

1. Beban Kerja Pramugraha di Marbella Suites Bandung yang tergolong sangat berat menunjukkan bahwa sangat perlu untuk salah satunya menurunkan beban kerja atau poin kredit per shift (*credit pont per shift*). Selain itu, penambahan jumlah personel pramugraha akan menjadi kebijakan yang tepat sehingga beban kerja pramugraha menjadi lebih optimal pramugraha dapat mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan standar yang berlaku. Sesuai dengan analisis, maka perlu menambahkan 12 pramugraha untuk mengoptimalkan beban kerja.
2. Kinerja pramugraha di Marbella Suites Bandung yang masih berada dalam kategori buruk perlu diperbaiki. Dengan mengurangi beban kerja, maka waktu yang tersedia dalam satu shift menjadi lebih optimal dan hasil pekerjaan yang disuguhkan pramugraha menjadi lebih maksimal. Selain itu, aspek kemampuan berkomunikasi, bagaimana pekerjaan dilaksanakan, kedisiplinan, hasil pekerjaan, dan bagaimana pekerjaan diselesaikan yang

bernilai buruk harus ditingkatkan dengan cara meningkatkan fungsi manajemen yaitu pelatihan dan pengembangan, serta struktur pekerjaan.

3. Beban kerja yang berpengaruh cukup besar terhadap kinerja pramugraha menunjukkan bahwa manajemen harus cepat dalam menindaklanjuti masalah beban kerja yang dirasakan pramugrahanya. Dan akan sangat baik bagi manajemen sebagai perencana dan pengawas, pramugraha sebagai pelaksana, serta tamu sebagai konsumen agar beban pekerjaan pramugraha dikurangi sehingga kinerja pramugraha dapat mengalami kenaikan.

Rekomendasi-rekomendasi di atas adalah berdasarkan identifikasi masalah serta hasil analisis yang telah penulis lakukan. Karyawan dan manajemen harus berselaras agar mendapatkan beban kerja dan kinerja yang optimal. Program-program dalam rangka perubahan ke arah yang lebih baik yang dibuat oleh manajemen akan tidak berguna jika karyawan tidak mengaplikasikannya. Sesuai dengan peran karyawan, manajemen harus tahu bagaimana caranya untuk mengontrol program dan aktivitasnya. Segala bentuk keluhan karyawan harus tertampung dan dikaji oleh manajemen agar mendapatkan keseimbangan dalam satu organisasi yang saling berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, S. (2009). *Hotel Housekeeping: A Training Manual*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Barnes, D. (2008). *Operations Management: An International Perspective*. London: Thomson Learning, Inc.
- Casado, M. A. (2000). *Housekeeping Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Chan, B., & MacKenzie, M. (2013). *Introduction to Hospitality*. Hong Kong: Education Bureau.
- Hasibuan, M. S. (1996). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Ismael, A. (2002). *Front Office Operations and Management*. New York: Thomson Learning, Inc.
- Jackson, Schuler, & Werner. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. (Prihartanto, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.
- Jones, T. J. (2005). *Professional Management of Housekeeping Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Leo, S. (2013). *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. p. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (J. Sadeli & B. Prawira, Penerj.) Jakarta: Penerbit Salemba.
- Musfiquon, H. M. (2012). *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- O'Fallon, M., & Rutherford, D. (2011). *Hotel Management and Operations: Fifth Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pasolong, M.Si., D. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto. (2011). *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Riduwan. (2005). *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.

- Rumekso, SE. (2001). *Housekeeping Hotel*. Yogyakarta: ANDI.
- Santoso, S., & Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Satori, D., & Komariah, A. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2008). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Susetyo, B. (2010). *Statistik untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Talwar, P. (2006). *Hotel and Hospitality Management: Housekeeping*. New Delhi: Isha Books.
- Tarwaka. (2014). *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja Revisi Edisi II*. Surakarta: Harapan Press.
- Torang, D. S. (2013). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Widjaya, M., & Artyasa, U. (2005). *Housekeeping Operation, Tata Graha Perhotelan*. Bandung: Humaniora.
- Yuniarsih, P., & Dr. Suwatno, M.Si. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Klasifikasi Hotel Berdasarkan Bintang. (3 Juni 2014). Diakses dari <http://jenishotel.info/klasifikasi-hotel-berdasarkan-bintang>

Workload. (7 Februari 2016). Diakses dari <https://en.wikipedia.org/wiki/Workload>