

## 4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya berada dikawasan Embong Malang tepatnya di jalan Tunjungan 65 Surabaya. Hotel ini telah banyak mengalami pergantian nama dan kepemilikan. Perjalanan Surabaya yang penuh perjuangan telah terekam dan menjadi kenangan yang dapat dinikmati melalui kesederhanaan bangunan hotel ini. Hotel Majapahit Surabaya tetap mempertahankan bentuk asli bangunan dari hotel ini mulai dari awal dibangunnya agar nilai sejarah yang telah ada tidak hilang begitu saja dengan modernisasi. Renovasi yang dilakukan tidak lain hanya untuk memperbaiki keadaan gedung agar lebih baik bukan untuk merubahnya. Hotel yang telah beroperasi selama kurang lebih 94 tahun ini memiliki sejarah yang panjang yaitu sebagai berikut:

- 1910** : Hotel Oranje Surabaya, dibangun oleh Lucas Martin Sarkies, seorang keturunan Armenia. Sebelumnya pemilik hotel tersebut telah memiliki Hotel “Embong Malang” yang didirikan pada tahun 1872 serta Hotel JMS Sarkies. Family Sarkies adalah keluarga yang memiliki reputasi nama yang baik di Asia dan pada saat ini kebanyakan dari Family Sarkies tinggal di USA, Belanda, Australia, dan Iran.
- 1936** : Dilakukan renovasi Hotel Oranje pada tampak muka dengan ciri *Art-Deco Style*. Pada saat yang sama daerah disekeliling hotel juga berkembang dimana pada sisi kiri lantai bawah hotel, berdiri Toko Buku “Van Dorp” dan pada sisi kanan lantai bawah hotel, terdapat Toko Kue dan Ice Cream “Hoen Kwee” (sesuai nama pemiliknya).
- 1942** : Selama 3½ tahun masa penjajahan Jepang di Indonesia, Hotel Oranje berubah nama menjadi “Yamato Hoteru” atau Hotel

Yamato. Fungsi hotel ini pun berubah menjadi markas tentara Jepang dan kamp tawanan bagi wanita dan anak-anak Belanda atau keturunan Belanda dimana selanjutnya setelah itu dipindahkan ke kamp tawanan di Semarang.

- 1945** : Pada tanggal 19 September 1945, pukul 06.00 pagi para pemimpin *Mastiff Carbolic Party* yang diorganisir oleh *anglo Dutch country section* ditambah orang-orang Belanda yang tergabung dalam Komisi Kontak Sosial mengibarkan Bendera Belanda yaitu: Merah-Putih-Biru.
- 1946** : Hotel ini dipegang kembali oleh Family Sarkies dan berubah nama menjadi LSM Hotel (Lucas Martin Hotel).
- 1969** : Nama Hotel LSM berubah menjadi Hotel Majapahit.
- 1993** : Pada tanggal 29 April Hotel Majapahit diambil alih oleh PT.Sekar Group, sebuah perusahaan konglomerat Indonesia yang bergerak dibidang produksi makanan, perumahan mewah dan bisnis lainnya. Tiga bulan berikutnya, PT Sekar Group menandatangani perjanjian untuk manajemen Hotel dan mendirikan perusahaan “PT Sekman Wisata” bekerja sama dengan Mandarin Oriental dengan pembagian kepemilikan Mandarin Oriental 25% dan Sekar Group 75%.
- Januari** : Pada tanggal 19 Januari, setelah dua tahun restorasi dengan biaya US\$ 32 juta Hotel Majapahit, Mandarin 1996 Oriental, Surabaya kembali dibuka sebagai hotel bintang lima Deluxe dengan standar international.

Sebagai Hotel berbintang lima Deluxe dengan standar International, Hotel Majapahit memiliki berbagai fasilitas yang ditawarkan untuk kenyamanan tamunya. Berbagai fasilitas tersebut adalah:

### 1. RESTORAN

Hotel Majapahit Surabaya memiliki 2 macam restoran, yaitu:

#### ***INDIGO RESTAURANT & BAR***

**LOKASI** : Lantai dasar, sebelah kanan *lobby*

**JAM BUKA** : 06:00-01:00 (Senin-Minggu)

**SELLING POINT** : Desain interior yang nyaman dan trendi.

*Art Deco open kitchen restaurant & bar*, dengan sajian hidangan-hidangan dari Eropa & Asia, yang dibuat di *pizza* atau *tandori oven*, *wok* atau *chargcoal grill*, program terbaru yang memiliki konsep menarik antara lain: *Guest Table Art*.

#### ***SARKIES SEAFOOD RESTAURANT***

**LOKASI** : Lantai satu, diatas *Indigo Restaurant & Bar*

**JAM BUKA** : Senin-Sabtu

*Ala Carte & Dim Sum*

*Lunch* 12:00-14:30

*Dinner* 18:30-22:30

Minggu & Hari Besar

*Dim Sum* 08:30-14:30

*Dinner* 18:30-22:30

**SELLING POINT** : Konsep desain interior Shang Hai di sekitar tahun 1930, dengan 3 *private dining rooms* (Phinisi, Bidak, dan Jukung)

Menyajikan hidangan–hidangan Asia yang beraneka rasa, *Dim Sum Promotion*.

Terdapat 2 *meeting rooms* di depannya (Bromo & Rinjani)

## **2. LOBBY LOUNGE**

LOKASI : Di area *lobby*

JAM BUKA : 11:00-23:30

*SELLING POINT* : *Art Deco Lounge* untuk makanan ringan & *afternoon tea*.

*Duck Parade & Lobby Dancing*

## **3. BAR PALEM**

LOKASI : Di dekat *Swimming Pool*, sebelah *health club*

JAM BUKA : 11:00-19:00

*SELLING POINT* : Suasana kolam renang yang nyaman dan tenang terutama pada sore hari.

Bersebelahan dengan pusat kebugaran Majapahit *The Gym*.

Menyajikan minuman segar seperti cocktail, moctail, dan aneka juice segar serta menu makanan ringan seperti: *Caesar Salad, sandwich, spring roll*.

## **4. ROOM SERVICE**

JAM BUKA : 24 jam

*SELLING POINT* : Menyajikan aneka menu untuk sarapan, seperti *Continental, American & Indonesian Breakfast*.

Jika tamu menginginkan pelayanan sarapan yang pagi sekali, juga tersedia “*door knob*” menu, yang dapat dipesan malam sebelumnya.

Tersedia juga layanan lunch dan *picnic boxes*  
Rokok juga tersedia

### **5. THE GYM**

**LOKASI** : Di lantai dasar, tepat dibawah Trapesium 65  
Restoshow

**JAM BUKA** : 06:00-22:00

**SELLING POINT** : *Aerobic Class*  
*Swimming*  
*Fitness Centre*  
*Jacuzzi*  
*Steam*  
*Sauna*  
*Tennis Court*  
*Massage Room*

### **6. TOKO DELI**

**LOKASI** : Lantai Dasar, disebelah kiri *Indigo Restaurant & Bar*

**JAM BUKA** : Senin-Jumat 10:00-21:30  
Sabtu-Minggu 10:00-22:00

**SELLING POINT** : Menyediakan berbagai tipe cake, pastries, coklat, sandwich, sosis, wine.

### **7. BUSINESS CENTRE**

**LOKASI** : Lantai dasar, sebelah kiri *lobby*

**JAM BUKA** : 08:00-18:00

**FASILITAS** : *Secretarial Service:*  
- *typing*  
- *secretarial service to attend meeting or converence*

*Office Rental:*

- *computer booth*
- *private office*
- *conference office*
- *office equipment*

*Photocopying/Printing**Communicating Service:*

- *facsimile service*
- *telephone*

*Miscellaneous Service:*

- *courier service*
- *travel arrangement*
- *ticketing*
- *mail service*
- *binding/laminating*
- *wrapping/packing*
- *translation*

Berikut ini fasilitas yang disediakan Hotel Majapahit Surabaya untuk setiap kamar agar tamu-tamu yang menginap dapat menikmati tinggal dikamarnya dengan nyaman. Berikut ini fasilitas yang ada di tiap-tiap kamar secara standar yaitu:

**FASILITAS TIAP KAMAR**

Fasilitas yang dimiliki oleh tiap kamar sebagai berikut:

- Televisi berwarna 25”
- *Mini Bar*
- *Elsafe*

- *Tea & Coffee making facilities*
- *Fruit basket*
- *Welcome tea*
- *IDD telephone*

Selain fasilitas-fasilitas diatas, Hotel Majapahit Surabaya juga memiliki sejumlah fasilitas lain yang sangat menguntungkan bagi tamu-tamu yang datang dan menginap di Hotel Majapahit Surabaya. Selain untuk tamu-tamu yang menginap, fasilitas ini juga terbuka bagi tamu-tamu yang hanya berkunjung dan dapat menjadi member atau anggota untuk dapat menikmati fasilitas tersebut dengan lebih mudah. Berikut fasilitas secara keseluruhan yang ditawarkan oleh Hotel Majapahit Surabaya:

#### **FASILITAS – FASILITAS HOTEL SECARA KESELURUHAN**

- *Health Club*
- *Swimming Pool*
- *Lobby Kiosk*
- *Limousine Service and Car Hire*
- *Money Exchange*
- *Baby Sitting Service*
- *Concierge Service*
- *Spa by Martha Tilaar*
- *Tennis Court*

#### **Penjelasan:**

Untuk *Health Club* dan *Swimming Pool* terbuka untuk umum yang ingin menjadi *member* atau anggota.

Sedangkan yang lain dapat dinikmati oleh pengunjung dan tamu yang menginap di Hotel Majapahit Surabaya secara gratis.

Saat ini Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya atau disingkat MOSUB, telah memiliki 239 orang karyawan yang terbagi dalam sembilan (9) departemen, yaitu:

*Front Office, Housekeeping, Security, The Gym, Food and Beverage, Sales and Marketing, Accounting, Human Resource, dan Engineering.*

Untuk menangani tenaga kerja yang cukup banyak tersebut Hotel Majapahit Surabaya memberikan wewenang kepada Departemen Personalia untuk mengaturnya agar operasional dan kegiatan *office* Hotel Majapahit Surabaya berjalan lancar. Salah satu tugas penting Departemen Personalia yang menyangkut karyawan secara langsung adalah menangani proses *staffing*.

Dalam periode tahun 2004 sampai dengan bulan Oktober ini, Departemen Personalia telah merekrut tenaga kerja baru sebesar 43 orang, dengan total *turn over* karyawan untuk tahun ini sebesar 20,83%. Dan total rata-rata *turn over* karyawan setiap tahunnya sebesar rata-rata 25%. Dari jumlah karyawan keseluruhan, Hotel Majapahit Surabaya memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam.

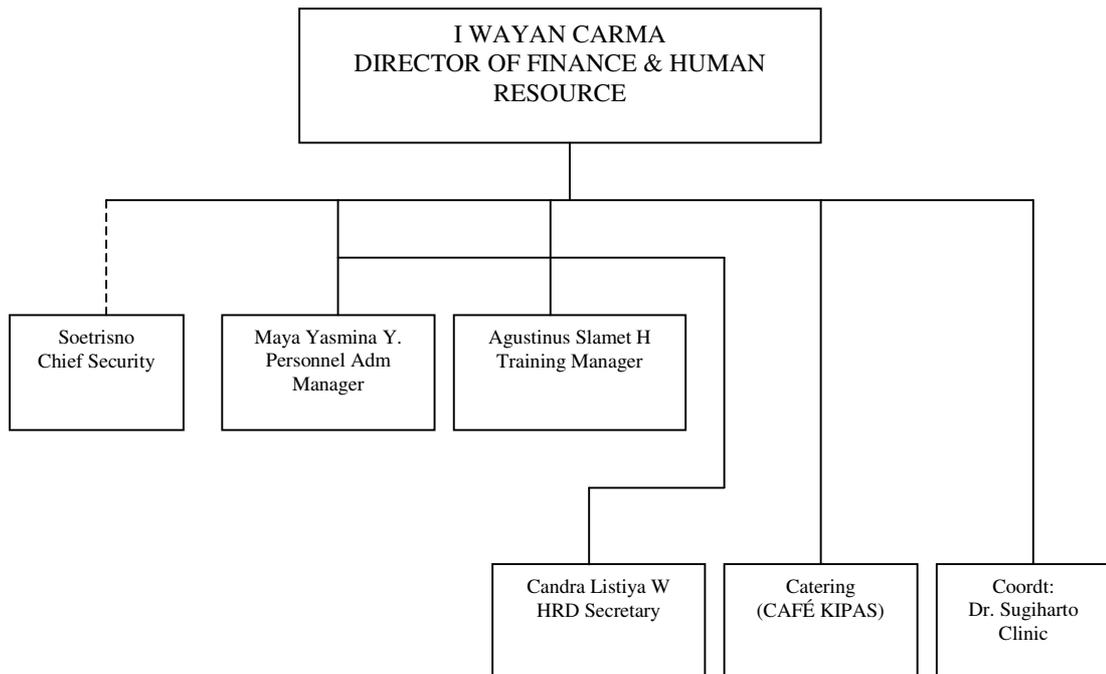
#### **4.1.1. Struktur Organisasi**

Dalam mengelola suatu perusahaan diperlukan tata cara untuk mengatur pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab diantara pelaksana-pelaksana organisasi yang keseluruhannya berkaitan satu dengan yang lainnya. Dalam suatu kerangka struktur manajemen dan struktur organisasi yang baik serta sederhana akan memegang peranan penting dalam rangka menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan dari suatu perusahaan. Dengan struktur organisasi, perusahaan akan dapat dijalankan dan dikendalikan sesuai dengan tujuan.

Demikian halnya dengan Hotel Majapahit Surabaya sebagai hotel bertaraf internasional yang tentunya juga memiliki dan memerlukan struktur organisasi untuk mengatur jalannya kegiatan perusahaan agar lancar dan dapat mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang dipergunakan oleh Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya adalah tipe organisasi garis yaitu arus

kekuasaan dan tanggung jawab secara langsung dari pimpinan perusahaan ke manajer dan kemudian terus ke karyawan yang berada di bawahnya seperti yang dapat dilihat pada gambar struktur organisasi yang ada pada lampiran 14.

Untuk menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan tenaga kerja, diperlukan Departemen Personalia yang memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab secara terstruktur. Hal ini dimaksudkan agar Departemen Personalia dapat mengelola sumber daya manusia yang ada sebagai tenaga kerja berkualitas dengan baik. Departemen Personalia Hotel Majapahit Surabaya memiliki struktur organisasi yang sederhana ditujukan untuk lebih mengefisiensikan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya. Berikut struktur organisasi Departemen Personalia di Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya.



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Department Personalia Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya

## 4.2. Wawancara

### 4.2.1. Analisa Wawancara Dengan Bapak I Wayan Carma dan Ibu Maya Yasmina Yasma

#### **Pertanyaan 1:** Tahapan proses *staffing* yang dijalankan oleh Hotel Majapahit Surabaya

Didasarkan pada wawancara pada hari Sabtu, 30 Oktober 2004, Hotel Majapahit Surabaya memiliki tahapan proses *staffing* berdasarkan teori dari Gary Dessler dari bukunya yang berjudul “*Human Resources Management*” tahun 1984. Tahapan proses *staffing* yang ada di Hotel Majapahit Surabaya memiliki peran untuk meningkatkan kinerja karyawan secara positif . Tahapan proses ini dimulai dari:

#### A.1. *Human Resources Planning*

Proses ini sangat membantu perusahaan dalam melakukan pendataan yang meliputi perhitungan jumlah karyawan dan posisi yang kosong. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan tepat dalam merekrut jumlah karyawan yang benar-benar dibutuhkan, dan juga dapat dengan tepat menentukan syarat–syarat yang sekiranya diperlukan untuk mengisi posisi–posisi yang kosong. Dengan proses *Human Resources Planning* ini, perusahaan dapat menjalankan proses *staffing* berikutnya dengan lebih baik. Hal ini dikarenakan rencana–rencana yang akan dilakukan untuk proses pemenuhan akan sumber daya telah direncanakan dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan dengan John Schermerhorn Jr. (1984) bahwa dalam proses *staffing* terdapat beberapa elemen penting diantaranya *Human Resources Planning*, yaitu perencanaan yang baik untuk mengenali proses *staffing* yang dibutuhkan dan memastikan telah mendekati kebutuhan dengan menganalisa tujuan pekerjaan, syarat–syarat calon pegawai dan jumlah pegawai. Perencanaan ini nantinya akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena persyaratan karyawan yang akan mengisi yang kosong telah dibuat dan direncanakan dengan baik, sehingga penempatan posisi karyawan pada posisi yang tepat dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja pada karyawan

yang bersangkutan untuk dapat meningkatkan kinerjanya, dalam hal ini adalah: prestasi kerja, tanggungjawab, dan ketaatan.

## 2. *Replacement*

Penempatan ulang karyawan dilakukan pada awal sebelum proses rekrutmen berlangsung. Hal ini dimaksudkan untuk menempatkan ulang karyawan lama pada posisi yang dirasakan lebih tepat. Hal ini berdasarkan teori dari John Schermerhorn Jr. (1984) yang mengatakan bahwa *replacement* merupakan tindakan untuk pemisahan karyawan dari pekerjaannya dan digantikan oleh karyawan lain, pemindahan termasuk promosi, dipindahkan, dan pensiun. Pertimbangan ini tidak terlepas dari pengamatan sehari-hari oleh Kepala Bagian dari departemen yang bersangkutan dan Departemen Personalia sebagai departemen yang menangani segala hal yang berhubungan dengan masalah tenaga kerja. Penempatan ulang ini dimaksudkan untuk membantu karyawan yang bersangkutan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan maksimal pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Pengamatan ini didasarkan pada prestasi penilaian kerja (*Performance Appraisal*). Apabila karyawan tersebut dapat bekerja dengan lebih baik maka hal ini juga berarti telah terjadi peningkatan kinerja karyawan. Penempatan ulang karyawan ini merupakan salah satu penunjang pelaksanaan proses *staffing* yang baik.

## B. *Resourcing*

Pada proses ini Hotel Majapahit Surabaya mulai mencari sumber daya manusia baik dalam perusahaan (*internal*) maupun diluar perusahaan (*eksternal*). Keduanya tentu mempunyai pertimbangan masing-masing. Misalnya: perusahaan memilih tenaga kerja dari dalam karena dianggap tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan lebih mengerti operasional perusahaan, keadaan dan situasi hotel. Apabila perusahaan lebih menginginkan tenaga kerja yang berasal dari luar ini dikarenakan perusahaan menginginkan perubahan cara berpikir dari orang luar, tambahan ide-ide yang memungkinkan untuk dapat dipakai untuk kemajuan hotel

itu sendiri. Proses pencarian tenaga kerja ini dilakukan dengan melakukan pengiklanan lowongan pekerjaan yang disertai dengan adanya syarat-syarat yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan, seperti: untuk posisi *attendant* diperlukan syarat-syarat sebagai berikut: minimum D3, mampu berbahasa Inggris aktif dan mau bekerja keras. Proses ini merupakan salah satu tahapan yang harus dijalankan dalam proses *staffing*. Proses ini perlu untuk dijalankan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang lebih baik dalam segala hal, baik dari cara berpikir, cara kerja yang lebih aktif dan lebih lincah, dan cara berkomunikasi yang baik. Pencarian tenaga kerja berdasarkan syarat-syarat yang telah ditentukan atau dicantumkan dalam pengiklanan lowongan pekerjaan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar berkualitas. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Everhart dan Youngs (1981) yang mengatakan bahwa proses pencarian sumber tenaga kerja dapat diartikan sebagai proses rekrutmen yaitu: mencari tambahan anggota-anggota baru kepada calon pegawai untuk pekerjaan yang ditawarkan. Dengan syarat-syarat yang telah ditentukan sesuai standar kualitas Hotel Majapahit Surabaya, diharapkan nantinya karyawan yang telah terpilih pada posisi yang ditawarkan, mereka dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

### C. Seleksi

Setelah mendapatkan sumber daya manusia yang benar-benar sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan maka dilakukan seleksi untuk memilih calon karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan John Schermerhorn Jr. (1984) yang mengartikan proses seleksi sebagai proses untuk memilih calon-calon karyawan melalui kumpulan pelamar yang telah dipilih karena telah mendekati atau paling mendekati syarat spesifikasi pekerjaan yang diinginkan. Seleksi tersebut dilakukan dengan mengisi *application form* atau formulir lamaran kerja yang kemudian dilanjutkan dengan mengerjakan serangkaian tes seperti: tes bahasa Inggris, kepribadian, kecerdasan dan setelah itu

dilanjutkan wawancara dengan Manajer Personalia, Kepala Bagian yang bersangkutan, dan yang terakhir dengan *General Manager*.

Setelah melalui proses seleksi inilah akan benar-benar terlihat calon karyawan yang manakah yang akan direkrut nantinya. Tetapi bagian personalia tidak begitu saja dalam menerima calon karyawan. Pada proses ini tentunya dibutuhkan seleksi yang benar-benar mendalam, dalam arti karyawan yang nantinya akan direkrut harus merupakan karyawan yang benar-benar berkualitas dan berpengalaman pada bidang yang sama karena ini akan berpengaruh pada kualitas kerjanya.

#### D. *Job Offering*

Setelah proses seleksi dan kemudian terjadi kecocokan antara pelamar kerja dengan pihak perusahaan maka akan dipilih pelamar yang terbaik yang paling memenuhi kriteria perusahaan.

Disinilah penawaran kerja mulai diberikan atau ditawarkan. Apabila terjadi kesepakatan antara pihak pelamar kerja dengan pihak perusahaan maka pelamar kerja akan diberi kontrak kerja dimana semua ketentuan dan peraturan yang telah tercantum pada surat kontrak kerja yang diberikan harus ditaati dan dikerjakan oleh calon karyawan. Di tahap ini akan dibicarakan tentang berbagai hal yang akan disetujui bersama. Berbagai hal tersebut antara lain adalah: gaji atau upah, bonus, tunjangan, peraturan, kebijaksanaan, tata tertib perusahaan, dan keperluan izin (pengambilan cuti). Disini semua peraturan harus benar-benar dipahami oleh calon karyawan. Karena apabila ada beberapa calon karyawan yang tidak mengerti tentang peraturan dan tugas yang harus dijalankan oleh calon karyawan tersebut maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan, sebagai contoh: ada karyawan yang mengambil kerja lembur karena ada tugas yang belum terselesaikan, karyawan tersebut merasa itu tidak perlu karena tidak mendapatkan uang lembur. Maka karyawan tersebut tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, karena didalam benaknya telah tertanam tidak mendapatkan uang lembur. Padahal pada saat dilakukan wawancara telah disetujui bahwa karyawan tersebut akan bertanggungjawab secara penuh terhadap pekerjaannya dalam hal

ini termasuk bekerja lembur. Maka dari itu pada saat *job offering* inilah harus benar-benar ditekankan kepada calon karyawan bahwa mereka harus benar-benar membaca dan mengerti tentang semua peraturan yang tercantum didalam surat kontrak kerja. Apabila ada karyawan yang telah melanggar kebijakan perusahaan tersebut maka karyawan tersebut harus menerima konsekuensi dari perbuatannya yaitu dipecat atau pemutusan hubungan kerja.

#### E. *Placement*

Setelah penandatanganan surat kontrak kerja oleh calon karyawan, maka karyawan tersebut dapat memulai pekerjaannya sesuai dengan hari yang telah disepakati bersama. Penempatan karyawan yang telah dibicarakan dan disetujui pada saat wawancara akan dilaksanakan pada hari pertama kerjanya

#### F. *Induction*

Semua karyawan baru akan mendapat *induction*, masa *induction* atau orientasi ini diberikan kepada karyawan baru selama dua hari yang diadakan setiap bulannya diminggu pertama. Di Hotel Majapahit Surabaya masa orientasi ini dinamakan *Hotel Induction*. Sebelum masa orientasi ini dibuatlah materi umum mengenai pengenalan terhadap segala hal yang berhubungan dengan Hotel Majapahit Surabaya oleh Manajer *Training*, sebagai contoh: *bomb treat* dan *grooming*.

*Hotel Induction* di Hotel Majapahit Surabaya dilaksanakan selama dua hari mulai dari pukul sembilan pagi sampai pukul lima sore. Pada pukul dua belas siang diadakan *coffee break*. Diharapkan setelah menerima materi dari *hotel induction* ini karyawan baru dapat lebih mengerti tentang Hotel Majapahit Surabaya dan dapat belajar lebih jauh mengenai hotel ini.

**Pertanyaan 2:** Yang mendasari Hotel Majapahit Surabaya memilih tahapan proses *staffing* berdasarkan jawaban nomer satu

Proses *staffing* yang dijalankan oleh Hotel Majapahit Surabaya didasarkan pada teori *Human Resources* dari para tokoh yang ahli dalam bidang karyawan. Sebagai contoh Hotel Majapahit Surabaya mengambil teori dari Gary Dessler dengan bukunya yang berjudul *Human Resources Management* tahun 1984. Meskipun tidak semua teori ini persis diterapkan di hotel ini tetapi ada beberapa proses yang dianggap sederhana, sesuai, dan cocok, dengan kondisi perusahaan saat itu. Beberapa teori yang tidak diterapkan oleh Hotel Majapahit Surabaya adalah:

- pada teori Gary Dessler (1984) ada proses *replacement* yang dijalankan bila pada saat tertentu perusahaan merasakan karyawan tersebut kurang dapat mengembangkan kinerjanya di departemen tersebut maka perusahaan akan langsung menjalankan *replacement* dengan cara karyawan tersebut ditempatkan ulang pada departemen lain yang sesuai dengan kemampuan kerjanya. Sedangkan proses *replacement* di Hotel Majapahit ini hanya terjadi apabila ada lowongan kerja sehingga karyawan *intern* ada beberapa yang dijadikan pertimbangan untuk mengisi lowongan kerja tersebut dengan pertimbangan bahwa karyawan *intern* lebih mengerti mengenai situasi dan kondisi Hotel Majapahit Surabaya.
- Pada teori Gary Dessler setelah proses orientasi, dilanjutkan dengan proses pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk memberikan pelatihan terhadap karyawan baru agar dapat lebih meningkatkan kemampuannya demi kemajuan hotel itu sendiri. Pelatihan dan pengembangan ini diberikan kepada karyawan pada saat mereka telah masuk kerja. Hal ini dimaksudkan untuk membantu agar dapat bekerja secara optimal sesuai dengan posisi jabatan dan pekerjaannya.

Di Hotel Majapahit Surabaya, proses pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada saat karyawan telah masuk bekerja. Namun yang membedakan adalah materi yang diberikan hampir sama dengan yang didapatkan pada saat *Hotel Induction*. Tahapan yang dijalankan oleh Hotel Majapahit Surabaya ini telah dianggap paling *strategic* dan *logic*. Yang dimaksud dengan *strategic* adalah

proses *staffing* ini dapat membantu perusahaan dalam hal kemudahan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, sebagai contoh: memudahkan pihak hotel untuk mengetahui kebutuhan jumlah tenaga kerja, mengevaluasi kinerja sumber daya manusia yang telah ada, dan mengatur penempatan tenaga kerja. Kemudian yang dimaksud dengan *logic* adalah proses *staffing* ini telah benar-benar dapat diterapkan karena sudah sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Dengan kurang diterapkannya proses pelatihan dan pengembangan, maka kinerja yang diberikan oleh karyawan baru kurang dapat maksimal. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut kurang memiliki bekal pengetahuan akan perusahaan dan pekerjaannya sehingga tidak mengerti akan tugasnya secara matang. Sebagai contoh: lulusan SMA diterima dibagian Departemen *Accounting*, meskipun secara praktek telah mendapatkan pelajaran dibagian komputer pada saat menyelesaikan pendidikannya, tetapi karyawan tersebut harus belajar lagi dari awal karena sistem komputer di dalam hotel berbeda dengan sistem komputer pada umumnya karena sistem komputer yang dipakai untuk kelancaran kegiatan baik *office* maupun operasional adalah sistem *Fidelio*. Bila pelatihan dan pengembangan ini tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat menurunkan kinerja karyawan. Dengan adanya karyawan yang memiliki kinerja menurun dapat menyebabkan pihak hotel akan mengeluarkan biaya dan waktu yang lebih banyak, seperti contohnya pada saat kerja karyawan tersebut ada yang tidak mengerti tentang cara penggunaan *Fidelio* maka karyawan tersebut akan bertanya pada karyawan lain yang lebih senior. Padahal karyawan yang lebih senior tersebut masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan sedang kejar waktu penutupan buku pada akhir bulan. Hal ini akan menyebabkan keterganggunya kerja beberapa karyawan seniornya. Belum lagi bila karyawan yang baru tersebut bertanya terus menerus mengenai hal yang lain maka belum tentu karyawan lain yang ditanya akan senang dan tidak menutup kemungkinan karyawan yang lebih senior merasa jengkel dan akhirnya menimbulkan suatu suasana kerja dan hubungan yang kurang menyenangkan dengan karyawan baru tersebut. Dan dengan adanya rasa yang tidak senang ini akan menyebabkan

karyawan baru tersebut akan takut untuk bertanya lagi sehingga kerjanya tidak dapat maksimal.

**Pertanyaan 3:** Proses *staffing* yang telah dijalankan selama ini memberikan manfaat atau tidak terhadap kemajuan hotel ini

Dengan proses *staffing* yang selama ini dijalankan, diharapkan tercapainya tujuan utama dari *Human Resources Department* yaitu merekrut atau mempekerjakan karyawan-karyawan yang mampu memberikan *service* terbaik kepada setiap tamu. Karena semua tamu akan merasa senang dan amat dihargai apabila mereka diperlakukan dengan sangat baik dan hal inilah yang membuat mereka loyal terhadap hotel tersebut. Bilamana tamu tersebut sudah puas maka mereka akan enggan untuk berpindah ke hotel lainnya. Selain itu diharapkan karyawan dapat menciptakan peluang bisnis, sebagai contoh:

- *Sales* sebagai team yang agresif mencari *customers* dengan berbagai cara diantaranya:

Mereka mencari perusahaan lain untuk bekerjasama dalam rangka meningkatkan laba perusahaan, dalam hal ini kebanyakan bekerjasama dengan pihak Bank. Hal ini perlu karena pembayaran segala sesuatu yang berhubungan dengan hotel oleh tamu dilakukan secara tidak langsung melalui bank. Hal ini hanya untuk mempermudah tamu dalam melakukan pembayaran. Contohnya bila mereka makan di Sarkies Restaurant mereka membayar *bill* nya dengan menggunakan kartu kredit. Hal ini memudahkan karena mereka tidak perlu membawa uang tunai yang terlalu banyak. Selain itu dengan penggunaan kartu kredit, pada beberapa kartu kredit bisa mendapatkan potongan atau *discount* di restoran tersebut. Seperti program dari HSBC akan mendapatkan potongan sebesar 50 % apabila makan berdua. Dari sini tamu bisa memperoleh banyak keuntungan.

Contoh lain adalah pihak hotel memiliki tim khusus yang bertugas untuk menjual *Royal Majapahit Club* (RMC) yang merupakan salah satu *benefit* lainnya yang diciptakan oleh pihak staff untuk kepentingan tamu. *Member card*

ini dapat diperoleh tamu dengan harga yang relatif murah bila dibandingkan dengan harga aslinya. Hanya dengan Rp 1.388.000,00 tamu sudah mendapatkan banyak fasilitas menarik misalnya ada dua *voucher* gratis menginap satu malam di kamar *Executive Room*, dan masih banyak lagi. Namun tentunya tamu tidak begitu saja tahu tentang adanya program ini. Disinilah tim ini harus aktif dan agresif dengan cara menelepon relasi-relasinya baik perorangan ataupun perusahaan agar mereka mau membeli dan memiliki *Royal Majapahit Club* ini. Cara kerja mereka yang mampu menciptakan peluang bisnis inilah yang bisa mendapatkan banyak *customer* yang membawa keuntungan bagi peningkatan laba perusahaan. Namun hal ini masih belum terlalu berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan karena dari tahun ke tahun peningkatan laba yang terjadi tidak terlalu signifikan.

**Pertanyaan 4:** Kinerja karyawan yang diharapkan oleh Hotel Majapahit Surabaya.

Tujuan yang paling utama dari Hotel Majapahit Surabaya adalah untuk membuat semua tamu yang telah datang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh semua karyawan Hotel Majapahit Surabaya. Dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu maka tamu akan datang kembali untuk melakukan transaksi lagi dimasa yang akan datang. Dan jika tingkat *turnover* tamu dapat meningkat maka sudah pasti hal ini akan memberikan keuntungan yang berlipat bagi pihak hotel. Dapat dikatakan keuntungan yang berlipat karena bila ada satu orang yang merasa puas terhadap pelayanan yang diterimanya pada saat dia menginap di hotel ini maka berarti kemungkinan dia akan menceritakan pengalamannya ini kepada sepuluh temannya. Dan tidak menutup kemungkinan apabila suatu saat nanti mereka akan mencoba untuk membuktikan kebenaran dari cerita teman tersebut dengan menginap di Hotel Majapahit Surabaya. Penjelasan diatas dapat digambarkan dengan skema singkat sebagai berikut:

*Guest Satisfaction*      —→      *Return Guest*      —→      *Profitability*  
 (Kepuasan tamu)                      (tamu datang kembali)                      (keuntungan)

Oleh karena itu untuk dapat mencapai hal itu maka karyawan perlu untuk memiliki kinerja yang berorientasi pada *guest satisfaction*. Berdasarkan wawancara dengan Bapak I Wayan Carma, yang dimaksud dengan *guest satisfaction* adalah sebagai berikut:

- *Delivery Services* : semua karyawan diharapkan mampu untuk melayani tamu dengan baik, sopan, aktif dan ramah. Yang dimaksudkan dengan baik disini adalah bahwa semua karyawan harus dapat memberikan pelayanan terbaiknya tanpa pandang bulu baik itu kepada tamu lokal ataupun tamu asing dan tanpa membeda-bedakannya. Sedangkan yang dimaksud dengan sopan adalah karyawan dapat menghargai setiap tamu dengan sewajarnya (terutama kepada tamu perempuan) karena terkadang karyawan pria tanpa disadari dapat memandangi tamu wanita lebih dari yang semestinya. Selain itu bahwa semua karyawan harus bersikap aktif yaitu karyawan harus peka terhadap keinginan tamu bahkan sebelum tamu tersebut memintanya. Sebagai contoh ada tamu yang membawa barang berat, maka kita sebagai karyawan segera menawarkan bantuan untuk membawakan barang bawaan tamu tersebut. Dan setiap tamu juga harus diperlakukan dengan ramah, sebagai contoh: menyapa setiap tamu yang berpapasan dengan karyawan dengan ramah “Selamat pagi Pak atau Bu”. Dengan perhatian yang kecil ini para tamu akan merasa bahwa mereka sangat dihargai. Oleh karena itu kita tidak boleh lepas dari perhatian-perhatian meskipun itu sangat kecil.

- *Knowledge* : Setiap karyawan harus memiliki pengetahuan yang luas terutama tentang produk Hotel Majapahit Surabaya dengan sebaik-baiknya. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang luas kita dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu kita.

- *Skill* : Selain pengetahuan, semua karyawan tanpa terkecuali juga harus memiliki keahlian. Sebagai contoh: semua karyawan harus dapat berbahasa Inggris secara aktif, jadi bila ada tamu asing yang membutuhkan bantuan, karyawan dapat langsung memberikan respon atau tanggapan. Selain itu setiap karyawan juga harus memiliki keahlian lain yang dapat dijadikan pendukung

kerjanya. Sebagai contoh karyawan *accounting* selain harus dapat mengerti tentang akuntansi, mereka juga harus bisa berbahasa Inggris dan mampu mengoperasikan komputer. Contoh lain adalah seorang *concierge* selain bisa menyetir, mereka juga harus dibekali dengan keahlian yang lainnya sebagai pendukung kinerjanya yaitu bisa berbahasa Inggris aktif, tahu semua tempat wisata di Surabaya, dan mengerti arah jalan. Maka dengan keahlian yang mereka punya ini, bila ada tamu yang membutuhkan bantuan maka karyawan dapat langsung membantunya tanpa harus bertanya lagi kepada orang lain.

- *Consistent* : setiap karyawan harus konsisten (fokus) terhadap pekerjaannya. Mereka harus mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini bukan berarti tidak boleh membantu orang lain, tetapi yang dimaksudkan adalah bahwa karyawan tersebut harus menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan barulah setelah selesai mereka boleh membantu karyawan lainnya dengan catatan bahwa tanpa mengabaikan tugas dan tanggungjawabnya sendiri.

- *Disiplin* : Setiap karyawan harus mempunyai disiplin diri dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya disiplin diri yang tinggi maka semua pekerjaannya akan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan cara menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya dengan tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasannya.

- *Learning person* : Semua karyawan harus memiliki kemauan untuk terus belajar setiap harinya. Mereka tidak boleh lengah terhadap setiap perkembangan yang ada, baik itu perkembangan dari dalam hotel maupun diluar hotel. Sebagai contoh karyawan harus dapat mengetahui kebutuhan konsumen, seperti: apabila ada tamu yang sendoknya terjatuh pada saat makan maka sebelum tamu tersebut meminta gantinya, para pelayan di restoran itu harus cepat tanggap dengan memberikan sendok penggantinya. Dengan adanya pelayanan yang cepat tanggap ini tamu akan merasa senang karena keinginannya dapat segera diwujudkan tanpa mereka harus memintanya.

Dengan dipenuhinya dan dilaksanakannya semua hal diatas maka dapat dipastikan tamu yang merasa puas akan kembali lagi untuk menginap. Dengan adanya *turnover* tamu yang tinggi maka ini berarti tinggi pula pendapatan *service charge* yang akan diterima oleh tiap karyawan. Dengan begitu maka kinerja karyawan akan lebih baik lagi dan semakin terpacu untuk melakukan yang lebih baik lagi.

**Pertanyaan 5:** Kinerja karyawan apakah telah sesuai yang diharapkan oleh Hotel Majapahit Surabaya.

Untuk dapat menilai kinerja karyawan, maka Departemen Personalia sebagai departemen yang paling bertanggungjawab terhadap semua hal yang berhubungan dengan tenaga kerja, membuat *performance appraisal* untuk diisi oleh masing-masing Kepala Bagian berkaitan dengan kinerja karyawan. Melalui *performance appraisal* inilah kinerja masing-masing karyawan dipantau terus. Dengan dibuatnya *performance appraisal* diharapkan Hotel Majapahit Surabaya memiliki kinerja karyawan yang mendekati harapan perusahaan. Adapun penilaiannya didasarkan pada pengamatan sebagai berikut:

- Disiplin waktu

Tiap karyawan yang menjadi karyawan tetap harus menaati peraturan yang berlaku yaitu dengan disiplin waktu. Kepala Bagian dapat menilai kedisiplinan masing-masing karyawan dengan melalui *time card* (kartu absen). Dengan begitu dapat dilihat bahwa karyawan yang tidak tepat waktu akan terkena peringatan dari atasan.

- Ketaatan mematuhi peraturan perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai peraturan sendiri demikian pula dengan Hotel Majapahit Surabaya. Peraturan dihotel ini contohnya adalah setiap karyawan pria tidak boleh berjambang dan tidak boleh berambut panjang (harus rapi).

- Loyalitas terhadap perusahaan juga merupakan salah satu penilaian yang dilakukan terhadap karyawannya. Loyalitas terhadap karyawan dapat dilihat dari kesanggupannya menyelesaikan tugasnya diluar jam kerja (lembur)

- Tanggungjawab terhadap tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan adalah hal yang tidak kalah penting.
- Kemampuan bekerjasama dengan rekan sekerja juga menjadi penilaian yang tidak kalah penting dibandingkan dengan hal yang lainnya.

Oleh karena itu agar semua ini dapat dijalankan dengan benar harus dilaksanakan proses *staffing* yang benar-benar baik sesuai dengan *Human Resources Planning* yang telah dibuat.

**Pertanyaan 6:** Pengaruh tahapan proses *staffing* terhadap kinerja karyawan Hotel Majapahit Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian, hari Jumat tanggal 3 September 2004, proses *staffing* dengan tahapan yang telah dijalankan telah membawa pengaruh positif dalam peningkatan kinerja karyawan. Tahapan yang demikian ketat dapat memberikan rasa bangga kepada karyawan karena mereka adalah sumber daya berkualitas karena telah dapat melalui tahapan proses *staffing* tersebut. Hal ini dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk menunjukkan kualitas kerjanya. Tidak hanya perorangan tetapi juga dalam kerja samanya dengan tim kerjanya. Peningkatan kinerja dapat dilihat dari hasil prestasi kerja yang didapat karyawan Hotel Majapahit Surabaya yang masuk kategori baik. Selain itu tahapan proses *staffing* tersebut juga membantu pihak hotel untuk mengarahkan karyawannya dengan penempatan yang tepat disertai latihan yang dapat melengkapi pengetahuan karyawannya tentang prosedur dan kebijaksanaan hotel. Sehingga dari tahapan tersebut, proses *staffing* yang dijalankan semakin baik dengan pengaturan yang terarah dan efisien waktu. Juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena tahapan proses *staffing* yang tidak terlalu berbelit dan mendorong karyawannya untuk aktif berorientasi sendiri terutama yang menyangkut pekerjaannya.

**Pertanyaan 7:** Dalam melaksanakan proses *staffing*, digunakanlah syarat – syarat untuk menentukan calon pekerja.

Kriteria calon karyawan dalam perekrutan dicantumkan dalam setiap iklan lowongan pekerjaan yang diumumkan baik melalui media cetak, seperti: koran, maupun elektronik seperti; radio. Dan persyaratan tersebut dimaksudkan untuk mengumpulkan calon–calon pelamar kerja yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan perusahaan. Kriteria tersebut seperti:

- Penduduk lokal
- Pengalaman kerja minimal satu tahun dibidang yang dilamar
- Minimal Diploma
- Bisa berbahasa Inggris baik aktif maupun pasif
- Mampu mengoperasikan komputer
- Suka akan tantangan

Dalam membuat persyaratan tersebut ditentukan berdasarkan pada *Job Description* dan *Job Spesification*.

*Job Description* dibuat secara umum mengenai pekerjaan seseorang.

Sebagai contoh *Job Description* seorang *Training Manager* adalah sebagai berikut:

- Membuat program-program *training* untuk karyawan contohnya: program kursus bahasa Inggris, senam aerobik.
- Membuat laporan pertanggungjawaban kepada Direktur Keuangan dan Personalia sebagai atasannya.

*Job Spesification* dari *Training Manager* adalah:

- Membuat jadwal *training* untuk para karyawan sebagai contoh jadwal untuk kursus bahasa Inggris setiap hari Selasa dan Jumat pukul 14.00 setelah makan siang
- Mengatur hal–hal yang berhubungan dengan para *trainee* seperti pengaturan penempatan *trainee* di departemen yang membutuhkan.
- Membuat jadwal *Hotel Induction*.

Untuk menentukan kriteria ini, wewenang dan tanggung jawab secara sah terletak pada Departemen Personalia. Hal ini karena departemen ini berkewajiban menangani permasalahan yang berhububgan dengan tenaga kerja. Terlebih lagi

yang menyangkut karyawan secara langsung seperti proses *staffing* karyawan. Dalam penentuan standar atau kriteria calon pelamar kerja, Departemen Personalia memakai dasar penentuan dari *job description* dan *job specification* yang telah dibuat pada saat Hotel Majapahit Surabaya selesai direstorasi yaitu tahun 1996.

Acuan tersebut tidak dirubah tetapi langsung digunakan secara tetap sampai sekarang. Alasan utama tidak adanya peninjauan ulang atau perubahan ini karena Hotel Majapahit Surabaya beranggapan bahwa peninjauan ulang perlu dilakukan pada perusahaan atau hotel yang baru berdiri untuk lebih memastikan *job description* dan *job specification* yang dibuat telah tepat atautkah tidak. Sedangkan bagi Hotel Majapahit Surabaya yang telah lama beroperasi hampir 94 tahun, peninjauan ulang tahun 1996 cukup untuk dijadikan acuan sampai sekarang. Karena pengalaman yang telah didapat dan peninjauan yang telah dilakukan tahun 1996 dirasakan cukup untuk meng- *up to date* atau memperbaharui *job description* dan *job specification* yang telah ada.

Baik *Job Description* maupun *Job Specification* disusun pada saat rapat *Human Resources Planning* yang diikuti oleh Kepala Bagian dari masing-masing departemen. *Human Resources Planning* ini direncanakan tiap setahun sekali. Dengan dibuatnya syarat-syarat dalam proses *staffing* untuk menentukan calon pekerja ini diharapkan karyawan yang didapatkan nantinya dapat benar-benar berkualitas sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dan memberikan hasil yang maksimal terhadap perusahaan.

Pedoman yang tidak berubah, menyebabkan standar yang ditentukan stabil atau tidak mengalami perubahan. Hal ini dapat membantu proses *staffing* berjalan dengan stabil sesuai proses-proses sebelumnya. Kinerja karyawan yang didapat juga dapat dipertahankan untuk tidak turun tetapi tetap pada standar baik. Bahkan dengan kriteria yang hampir sama dapat membantu pihak hotel mengetahui program-program apakah yang harus ditambahkan dalam proses *staffing* untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

**Pertanyaan 8:** Adanya faktor lain yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses *staffing* untuk memilih calon karyawan.

Untuk mendapatkan calon karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan, tentunya tidak cukup bila mengacu pada kriteria yang telah dicantumkan pada iklan lowongan pekerjaan atau pada serangkaian tes yang dijalankan saja. Karena setiap sumber daya memiliki kemampuan berbeda yang dapat dinilai pada saat berinteraksi secara langsung terutama dari cara berkomunikasinya. Untuk itu perlu dilakukan proses wawancara agar lebih menyaring ketat calon karyawan yang akan direkrut. Dalam proses ini, diperlukan pertimbangan lain sebagai acuan agar penentuan pilihan lebih tepat. Kriteria yang jadi bahan pertimbangan lain merupakan bagian penilaian yang hanya diketahui para pewawancara yang bersangkutan. Pertimbangan ini disesuaikan dengan kebutuhan kualitas yang tepat untuk mengisi posisi jabatan yang ditawarkan tersebut.

Pertimbangan itu antara lain mengenai:

- Standar kompetensi atau pengalaman kerja yang dimiliki calon karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk lebih memudahkan pihak hotel dalam proses *staffing* karyawan dan memutuskan untuk mempekerjakan ataukah tidak. Sedangkan bagi karyawan sendiri bila tidak memiliki pengalaman yang cukup dalam bidang yang dilamar, tentunya akan kesulitan dalam beradaptasi apalagi meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan minimnya pengetahuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang dilamar.
- *Communication skill* atau kemampuan berkomunikasi yang tidak hanya dari cara calon karyawan tersebut dapat berinteraksi dalam percakapan, tetapi juga kemampuan bahasa asing yang dibutuhkan pihak hotel minimal dapat berbahasa Inggris. Hal ini perlu dipertimbangkan dalam menerima calon karyawan, karena komunikasi dalam dunia hotel sangat penting. Karyawan terutama departemen *front office* akan secara langsung berhadapan dengan tamu yang tentunya tidak hanya dari dalam negeri tetapi juga dari luar negeri. Kemampuan komunikasi dan bahasa asing yang kurang akan menimbulkan

kesalahpahaman. Bila hal ini tidak diperhatikan, maka karyawan yang kurang dalam komunikasi ini, nantinya akan mengalami penurunan kinerja karena tertekan dan kurangnya rasa percaya diri.

- *Attitude* atau tingkah laku karyawan. Hal ini lebih mengarah pada kesopanan calon karyawan. Hal ini perlu dipertimbangkan, karena dalam melayani tamu karyawan hotel harus dapat menimbulkan *image* dalam pikirannya bahwa tamu adalah raja. Jadi sebagai pemberi layanan harus dapat menjaga attitude baik kesopanan, kesabaran dan tingkah laku yang baik agar dapat menimbulkan kepuasan tamu atau *customer*. Karyawan yang tidak memiliki *attitude* yang baik, mau melayani, akan sangat sulit beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya. Dan nantinya juga akan menimbulkan ketidaknyamanan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang nantinya dapat menghambat peningkatan kinerjanya.
- *Product knowledge* atau pengetahuan calon karyawan terhadap pekerjaan yang dilamar. Hal ini berkaitan langsung dengan bagaimana calon karyawan tersebut mengenal perusahaan dan jabatan yang dilamar. Pengetahuan ini akan sangat berguna bagi calon karyawan untuk dapat mengembangkan prestasi kerjanya bila nanti diterima bekerja. Karena pengetahuan yang minim akan perusahaan dan posisi yang dilamar akan menghambat kinerjanya sehingga merugikan perusahaan.

Faktor-faktor pertimbangan lain dalam proses seleksi sangat berguna bagi proses *staffing* karyawan yaitu:

- Memutuskan mempekerjakan calon karyawan atukah tidak
- Menempatkan karyawan pada posisi yang lebih tepat
- Mengenal calon karyawan dengan lebih baik.

Dengan pertimbangan lain tersebut, pewawancara dapat mendapatkan informasi mengenai kemampuan yang dimiliki, pengetahuan calon karyawan, dan *attitude* calon karyawan.

Dengan pertimbangan lain ini, pihak hotel juga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang dipekerjakan agar menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan, faktor-

faktor lain ini memberikan masukan pada pihak hotel untuk menempatkan karyawan sesuai posisi yang tepat dan mempekerjakan calon karyawan yang tepat sesuai standar perusahaan. Sehingga karyawan bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya, tidak merasa takut gagal karena tidak mengerti benar pekerjaannya sebagai akibat minimnya pengalaman dan pengetahuannya. Juga memiliki rasa percaya diri sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

**Pertanyaan 9:** Pengaruh digunakannya faktor lain sebagai bahan pertimbangan dalam proses *staffing* terhadap peningkatan kinerja karyawan

Adanya faktor lain yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih karyawan sangat penting. Diharapkan dengan adanya faktor lain ini, perusahaan bisa mendapatkan tambahan pengalaman, pemikiran, dan keahlian dari karyawan tersebut sehingga bisa memberi banyak sumbangsih kepada pihak hotel. Berdasarkan hasil analisa dari wawancara deengan Bapak I Wayan Carma, dengan adanya faktor lain yang dijadikan pertimbangan dalam proses seleksi ini dapat menimbulkan dampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan kerjanya yang dapat bekerja sama dalam tim, keahlian masing-masing individu dapat dipadukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya faktor lain ini, juga bisa dibuat sebagai bahan pertimbangan untuk penempatan karyawan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja maksimal. Sehingga kinerja karyawan tersebut meningkat.

**Pertanyaan 10:** Masalah yang sering terjadi berkaitan dengan kinerja karyawan setelah melaksanakan proses *staffing* terutama rekrutmen dan seleksi

Setelah melalui proses rekrutmen dan seleksi dengan berbagai tes dan wawancara, karyawan yang telah dianggap pihak hotel memenuhi standar perusahaan akan dipekerjakan pada posisi yang dilamar. Dalam memulai pekerjaannya, seringkali karyawan merasa bingung dan tertekan sehingga tidak dapat meningkatkan

kinerjanya dengan baik. Hal ini disebabkan, pada saat proses seleksi karyawan tersebut mampu meyakinkan pewawancara (pihak hotel) akan kemampuan dan kesanggupan untuk bekerja pada posisi yang dilamar. Namun dalam kenyataannya, karyawan tersebut tidak dapat merealisasikan dengan baik sehingga mengacaukan kinerjanya sendiri terutama dalam hal tanggungjawab, prestasi kerja dan ketaatan. Karena karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan memuaskan.

Selain itu sering juga terjadi pelanggaran ketaatan pada perusahaan. Hal ini dikarenakan terjadinya *culture shock* pada karyawan yang bersangkutan dapat karena tidak cocok dengan atasan, rekan kerja, dan pekerjaannya. Ketidaktaatan tersebut dapat berupa:

- Tidak disiplin waktu dalam bekerja karena keterlambatan dalam memulai jam kerjanya.
- Tidak mentaati aturan didepartemennya, seperti: penggunaan sandal dalam jam kerjanya.

Masalah-masalah yang timbul tentunya mengganggu pada kinerja karyawan lainnya. Karena tugas dan pekerjaan yang seharusnya selesai menjadi terhambat karena ada rekan kerjanya yang mengalami penurunan kinerja. Dalam proses *staffing*, karyawan tersebut merugikan pihak perusahaan karena kinerjanya yang tidak memuaskan memberikan pilihan kepada pihak hotel untuk me-*resign*-kan atau *replacement* (penempatan ulang).

**Pertanyaan 11:** Dampak yang timbul berkaitan dengan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang menurun tidak hanya berdampak pada departemen yang bersangkutan tetapi juga pada kegiatan operasional perusahaan. Dengan menurunnya kinerja karyawan maka tujuan yang ingin dicapai perusahaan tidak dapat tercapai. Kinerja karyawan yang menurun dapat dilihat dari:

- *Turnover* karyawan meningkat: dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan maka akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karena perusahaan harus mulai membuat lowongan pekerjaan baru dimana

untuk mencari karyawan baru ini membutuhkan biaya yang sangat tinggi sehingga juga merugikan perusahaan.

- Dengan tingginya *turnover* karyawan maka akan mempengaruhi lingkungan kerja tim. Lingkungan kerja tim jadi terhambat karena ada karyawan yang mengalami penurunan kinerja sehingga tugas yang diberikan oleh perusahaan tidak mencapai target yang diinginkan. Tugas yang menjadi tanggungjawabnya tidak dapat diselesaikan dengan baik sehingga menjadi beban rekan sekerjanya atau atasannya. Hal ini juga menjadi beban tersendiri bagi departemen tersebut.
- Kualitas servis karyawan tersebut juga menurun. Dengan kinerja karyawan yang semakin menurun maka pelayanan kepada tamu pun akan turut berpengaruh sehingga menyebabkan karyawan tidak puas, mulai timbulnya komplain dari tamu. Bila keadaan sudah seperti ini maka tentunya perusahaan akan mengalami kerugian yang meningkat. Oleh karena itu pada awal perekrutan karyawan harus benar-benar dipilih karyawan yang benar-benar berkualitas.

**Pertanyaan 12:** Adanya perubahan prosedur dalam pelaksanaan proses *staffing*.

Secara umum tidak ada perubahan proses *staffing* sejak tahun 1996 hingga saat ini, yang ada hanyalah *Technical Proses* yang selalu diperbaharui. Yaitu:

- Sistem presentasi: untuk kandidat yang melamar sebagai manager setelah lulus dalam wawancara maka mereka harus diseleksi lagi melalui presentasi. Seleksi yang diadakan untuk kandidat manager memang lebih ketat. Karena tugas yang dijalankannya memang lebih banyak dan lebih berat. Dari presentasi inilah dinilai cara penyampaian materi, materi yang dibuat, dan *performance* nya. Sehingga bisa dinilai secara keseluruhannya.
- Pengadaan tes psikologi untuk mengetahui kejiwaan dan kepribadian dari kandidat yang akan dipekerjakan. Hasilnya dapat digunakan untuk mencocokkan dengan pekerjaan yang akan dilamar.
- *Job preview*: ini digunakan untuk melihat kinerja dari karyawan tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara membiarkan calon karyawan yang telah terpilih

untuk mencoba bekerja sesuai dengan posisi yang dilamarnya selama satu minggu tetapi tanpa gaji. Setelah satu minggu dan diperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk menilai sudah cukup maka akan diputuskan akan diterima untuk bergabung atau tidak.

Dan ternyata menurut wawancara dengan Bapak I Wayan Carma, proses yang pertamalah yang cocok dan dapat diterapkan untuk kebutuhan proses *staffing* sampai ada sistem baru yang dirasa lebih sesuai. Untuk proses kedua dan ketiga masih belum dapat dilaksanakan saat ini karena masih dalam tahap perencanaan.

**Pertanyaan 13:** Rencana perbaikan proses *staffing* untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan adanya kinerja karyawan yang menurun tentunya dibutuhkan perbaikan proses *staffing* agar tidak terus terpuruk dan lebih memperburuk keadaan. Beberapa usaha yang diadakan oleh Hotel Majapahit Surabaya untuk mendukung tindakannya itu adalah:

1. Mendefinisikan lebih detail tentang *job spesification*.
2. Mencoba untuk mencari metode yang lebih sesuai yaitu: presentasi, diskusi kelompok, dan *focus grup*.

Dengan adanya presentasi dapat dinilai standar apakah yang mungkin perlu untuk ditambahkan untuk lebih memperketat proses seleksi calon manajer.

Selain itu diskusi kelompok yang dipertemukan didalam satu kelompok dengan diberi suatu contoh kasus ini akan dapat dilihat dari cara mereka mencari solusi, cara penyampaian, dan cara berpikirnya yang kritis akan mulai dilihat. Dan dari sini akan dapat dilihat kandidat mana yang paling memenuhi standar.

Dari *focus grup* akan diketahui kandidat mana yang paling dapat bekerjasama dengan timnya.

**Pertanyaan 14:** Perubahan yang diharapkan dari pelaksanaan operational yang telah berlangsung selama ini.

Dengan adanya proses *staffing* yang telah dijalankan selama ini diharapkan adanya perubahan dalam kinerja karyawan. Diharapkan semua karyawan lebih proaktif dalam mencari konsumen agar mau menggunakan fasilitas hotel. Tentunya hal ini harus melalui usaha yang cukup keras. Selain itu karyawan harus memiliki loyalitas yang tinggi dan konsisten dengan janji–janjinya serta memiliki komitmen yang kuat terhadap usahanya dalam memajukan Hotel Majapahit Surabaya. Setiap karyawan juga diharapkan mampu terfokus pada *service oriented* yaitu dengan memberikan yang terbaik tanpa harus terikat pada peraturan yang berlaku. Jadi mereka mampu berkomunikasi secara wajar dengan tamu sehingga suasana bisa menjadi lebih nyaman.

**Pertanyaan 15:** Tindakan yang akan dilakukan menyangkut perubahan dari pelaksanaan operasional.

Untuk mendukung dan mewujudkan adanya perubahan dari pelaksanaan operational dan perubahan dalam peningkatan kinerja karyawan yang ada selama ini, Hotel Majapahit Surabaya telah membuat beberapa program yang nantinya diharapkan dapat membantu dalam pelaksanaannya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Adapun program–program yang direncanakan oleh Hotel Majapahit Surabaya adalah sebagai berikut:

- *Training*: memberikan materi *training* kepada semua karyawan yang berorientasi pada materi *service*. Materi ini diusahakan diberikan pada waktu sebelum karyawan tersebut bekerja sehingga pada waktu bekerja nantinya mereka dapat langsung mempraktekkan apa yang telah mereka dapatkan selama program *training*. Namun bagi karyawan yang sudah bekerja lama pun harus mendapatkan program *training* juga, terutama pada bagian *back office*. Karena bagian *back office* terkadang juga berhubungan dengan pihak tamu jadi mereka juga harus mengerti tentang *service*. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki peningkatan *service* karyawan kepada tamu agar lebih baik lagi dari yang sebelumnya. Yang dimaksudkan dengan lebih baik disini

permasalahannya maka setelah mendapatkan materi *training* karyawan tersebut bisa mengucapkan selamat pagi atau siang Pak atau Bu kemudian diikuti dengan “ada yang bisa saya bantu?” setelah selesai melakukan pembicaraan mereka bisa menutupnya dengan kata-kata “terima kasih atas kerjasamanya” atau “sampai jumpa”. Hal ini akan menambah hubungan baik pihak hotel, karyawan dengan tamu agar menjadi lebih baik lagi sehingga benar-benar sesuai dengan standar perusahaan.

- *Management Skill Development* yang disebut juga dengan usaha untuk memajukan keahlian karyawan. Hal ini dilakukan untuk menambah keahlian karyawan dibidang lain. Sebagai contoh mereka mereka dapat mengadakan kelas bahasa Inggris yang didalamnya bisa dibuat program debat dalam bahasa Inggris. Hal ini selain menambah kemampuan berbahasa Inggrisnya juga menambah wawasan berpikirnya.
- *Skill Team Building*. Di dalam program ini akan dibangun kerjasama dalam kelompok dengan memberikan tugas untuk diselesaikan secara bersama. Kelompok yang dibuat pun bisa berbeda-beda dalam tiap sesi jadi ini akan membuat rasa kerjasama antar seluruh departemen menjadi solid, bukan hanya solid didalam satu departemen saja. Hal inilah yang sebenarnya dibutuhkan didalam dunia perhotelan.
- *Clear Measurement*. Program ini dibuat dengan membuat penilaian terhadap setiap individu untuk menilai kinerja dan *performance* dari masing-masing karyawan. Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan *Balance Score Card Method* . dengan menggunakan kartu ini diharapkan masing-masing Kepala Bagian dapat mengawasi kinerja bawahannya sehingga sesuai dengan yang diharapkan perusahaan yaitu bobot tiap karyawan harus mencapai seratus. Demikian pula dengan item-item yang dijadikan penilaian seperti: *operational*, *services*, dan *development* harus bisa mencapai seratus.

Dengan dibuatnya program-program diatas diharapkan setiap karyawan semakin terpacu untuk lebih maju dan berusaha lagi untuk dapat meningkatkan nilainya. Dengan semakin tinggi nilainya maka kinerjanya pun akan semakin baik. Untuk itu proses *staffing* pada awal perekrutan karyawan sangat penting untuk

diperhatikan agar karyawan yang didapatkan nantinya benar-benar memenuhi standar perusahaan.

### **4.3. Perhitungan Data yang didapat dari Hotel majapahit Surabaya melalui Departemen Personalia**

#### **4.3.1. Data *Performance Appraisal* atau Prestasi Kerja**

Kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran serta sumber daya manusia berkualitas yang dimilikinya sebagai karyawan. Kualitas kerja setiap karyawan dapat dilihat dari bagaimana hasil yang dicapai karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

*Performance Appraisal* merupakan suatu penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja yang dicapai setiap karyawan selama melaksanakan tugasnya. Evaluasi ini diadakan setiap periode tertentu dan umumnya setiap satu tahun sekali tergantung kebijaksanaan perusahaan.

Dengan mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan perusahaan dapat mengevaluasi program-program yang selama ini dijalankan. Penurunan prestasi karyawan berarti tugas bagi manajemen perusahaan untuk mengevaluasi dan memperbaiki program yang ada agar menjadi benar. Peningkatan prestasi kerja karyawan berarti keberhasilan manajemen perusahaan dalam membuat dan melaksanakan program-programnya.

Di Hotel Majapahit Surabaya didapatkan perhitungan yang menghasilkan nilai terendah dan nilai tertinggi untuk mengetahui prestasi kerja karyawannya. Hal ini didapat dari penilaian prestasi kerja karyawan melalui data rating penilaian kualitatif yang diadakan setiap akhir tahun. Penilaian ini dilakukan oleh Kepala Bagian kepada bawahannya. Penilaian berdasarkan formulir yang telah ditentukan yang nantinya diisi dan dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penghargaan prestasi kerja atau peringatan kinerja yang kurang memuaskan pada karyawan. Penilaian kualitatif ini dimaksudkan untuk menilai kinerja karyawan

dengan perhitungan sederhana dan berdasarkan pengamatan Kepala Bagian yang bersangkutan.

Dari data perhitungan yang didapat, maka akan didapatkan kesimpulan bahwa:

- Nilai terendah berarti kinerja karyawan tersebut tidak bagus dalam hal ini prestasi kerja yang dihasilkan. Dampak yang diakibatkan antara lain:
  1. Kedisiplinan waktu yang kurang menyebabkan penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawabnya tidak terselesaikan dengan baik.
  2. Sering melakukan pelanggaran dalam melaksanakan aturan perusahaan seperti: tidak mentaati standar *grooming* yang ada dengan tidak menggunakan seragam yang telah ditentukan.
  3. Bekerja dengan loyalitas yang rendah sehingga pekerjaan yang dihasilkan tidak memenuhi standar perusahaan.
  
- Untuk karyawan yang telah memenuhi standar baik dengan nilai yang *high* tentunya memiliki kinerja yang sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Contohnya staff *Sales and Marketing* semakin tinggi tingkat kinerjanya maka mereka akan semakin banyak mendapatkan konsumen yang menggunakan fasilitas hotel seperti untuk pesta pernikahan, dan pesta ulang tahun.

Penilaian itu dapat berupa:

- *Service* atau pelayanan yang diberikan karyawan kepada tamu
- Sikap kerja dan kemampuan karyawan bekerja dalam bekerja baik secara individu maupun didalam tim kerja atau kelompok kerjanya.
- Produktivitas dan kualitas kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
- Kemampuan karyawan khususnya level supervisor untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

Dari contoh penilaian diatas, karyawan tersebut mendapatkan nilai **5,2**. Jadi dapat disimpulkan dari kategori yang ada, karyawan tersebut termasuk kategori:

**Cukup.**

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai item-item yang dijadikan penilaian, dapat dilihat pada halaman lampiran.

Demikian halnya penilaian di Hotel Majapahit Surabaya yang memiliki karyawan untuk tahun 2003 sebesar 240 orang. Setiap anggota departemen akan dinilai berdasarkan standar penilaian yang dapat pembaca lihat pada halaman lampiran.

Penilaian tersebut diikuti oleh :

- 27 orang karyawan dari *Front Office Department*
- 21 orang karyawan dari *Housekeeping Department*
- 13 orang dari karyawan *Security Department*
- 5 orang dari karyawan *The Gym Department*
- 54 orang dari karyawan *F&B Service Department*
- 55 orang karyawan *F&B Product Department*
- 20 orang karyawan *Sales & Marketing Department*
- 22 orang karyawan *Accounting Department* termasuk: Departemen Personalia 3 orang, *Information Technology Department* 2 orang, *Purchasing Department* 4 orang, dan 13 orang dari *Accounting Department* sendiri.
- 14 orang karyawan *Engineering Department*

Hasil yang didapat dari penilaian tersebut adalah:

Nilai terendah (*lowest*) terdapat pada salah satu karyawan di *F&B Product Department* dengan nilai rata-rata **5.45** yang berarti termasuk kategori **cukup**. Bagi departemen bersangkutan, karyawan tersebut telah diatas standar minimum dengan telah ditunjukkannya konsistensi dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun untuk standar lain karyawan tersebut belum memenuhi yang diharapkan perusahaan seperti: ide-ide pengembangan, usaha-usahaantisipasi kebutuhan

tamu atau kurang inisiatif dan kurang dapat bekerja sama dengan baik sehingga tidak ada dukungan dari rekan kerja, *customer* dan atasannya.

Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada karyawan di Departemen *F&B Service dan Product* dengan nilai rata-rata sama yaitu sebesar **8.68** yang berarti termasuk kategori **sangat baik**.

Bagi Departemennya, karyawan tersebut memiliki kualitas kerja yang baik. Kinerja yang diberikan sangat membantu dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Karyawan tersebut mampu memberikan ide-ide cemerlang kepada departemennya untuk pengembangan manajemen perusahaan berupa saran-saran, metode-metode dan usulan yang membawa kemajuan perusahaan terutama di departemen bersangkutan. Mampu memberikan pelayanan yang baik untuk kepuasan tamu sehingga sering mendapatkan pujian dari *customer* dan mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan kerjanya sehingga menciptakan suasana nyaman dilingkungan kerjanya.

Untuk memperjelas uraian diatas, berikut data-data penilaian prestasi kerja karyawan yang didapat dari penilaian setiap karyawan periode 2004 dengan total karyawan sebesar 233 orang dan hasilnya dirangkum dalam tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4.1. Data Rating Penilaian Kualitatif terhadap Prestasi Kerja Karyawan 2003

<i>DEPT</i>	<i>LOWEST</i>	<i>HIGH</i>
<i>FO</i>	6.41	7.95
<i>HK</i>	6.8	8.14
<i>SECURITY</i>	6.95	7.95
<i>THE GYM</i>	6.2	7.05
<i>SERVICE</i>	6.27	8.68
<i>PRODUCT</i>	5.45	8.68
<i>SM</i>	6.7	8.33
<i>ACCT</i>	6.6	7.53
<i>ENG</i>	6.8	7.43
<b><i>AVERAGE</i></b>	<b>6.40</b>	<b>7.97</b>

Sumber : Data Rating Penilaian Kualitatif terhadap Prestasi Kerja Karyawan Mandarin Oriental, Hotel Majapahit, Surabaya Periode tahun 2003

Penjelasan cara membaca tabel:

*FO Department* : Lowest = 6,41

Artinya : Dari 27 orang karyawan yang dinilai, ada satu orang yang mendapatkan nilai terendah yaitu 6,41. Nilai ini diambil sebagai nilai terendah di *Front Office Department*.

*Engineering Department* : High = 7,43

Artinya : Dari 14 orang karyawan yang dinilai, ada satu orang yang mendapatkan nilai tertinggi yaitu 7,43. Nilai ini dijadikan sebagai nilai tertinggi dari *Engineering Department*.

Di Hotel Majapahit Surabaya ini tidak ada pemberian waktu khusus bagi para karyawan yang memiliki nilai paling bawah untuk memperbaiki nilainya dari *low* menjadi *high* atau paling tidak menjadi cukup. Bila karyawan tersebut tidak berhasil melewati masa *probation* atau masa percobaan selama 3 bulan dan tidak mendapatkan nilai cukup (minimal 5.0) maka orang tersebut tidak akan diperpanjang lagi masa kerjanya.

Untuk lebih memperjelas rating prestasi kerja karyawan departemen bersangkutan, data yang telah didapat tersebut digambarkan dalam bentuk grafik seperti dibawah ini.

Gambar 4.3 Grafik Rating Penilaian Kualitatif Terhadap Prestasi Kerja 2003



Dari grafik diatas dapat diketahui prestasi kerja terendah terjadi pada karyawan *F&B Product Department*. Dan prestasi kerja tertinggi terjadi pada karyawan di *Service Department*.

Total nilai keseluruhan dari tabel dan garis dalam grafik diatas merupakan hasil prestasi kerja dari seluruh karyawan antara nilai terendah sampai nilai tertinggi untuk mengetahui pemenuhan kinerja karyawan kepada pihak hotel.

Bila dilihat dari hasil nilai rata-ratanya, kinerja karyawan Hotel Majapahit Surabaya termasuk dalam kategori menengah yaitu baik. Dan bila dilihat dari garis yang terbentuk dalam grafik diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Hotel Majapahit Surabaya masih standar belum mencapai nilai yang memuaskan.

#### 4.3.2. Analisa Data Turn Over Karyawan Hotel MOSUB

Data *Turn Over* karyawan diperlukan oleh perusahaan untuk mengetahui jumlah karyawan yang keluar dan jumlah karyawan baru yang direkrut dalam suatu periode tertentu. Hotel Majapahit Surabaya untuk periode tahun 2003 telah memiliki total karyawan sebesar 240 orang. Memasuki tahun 2004 sampai dengan

bulan Oktober, Hotel Majapahit Surabaya mengalami *Turn Over* sehingga total karyawan menjadi sebesar 233 orang.

Perhitungan *Turn Over* akan dijabarkan dibawah ini sesuai dengan data yang diperoleh pada hari Rabu, 3 Nopember 2004, melalui Departemen Personalia Hotel Majapahit Surabaya.

Berikut data yang dimaksud beserta perhitungannya:

(YTD *Joiners*) karyawan yang bergabung : 43 orang

(YTD *Resignations*) karyawan yang keluar : 46 orang

(YTD *Other Leavers*) karyawan yang keluar tanpa izin : 4 orang

Catatan: *Year To Date* disingkat YTD

Dari data diatas dapat dihitung jumlah *Turn Over* karyawan untuk periode tahun 2004 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{YTD turn over} = \text{YTD resignations} + \text{YTD other leavers}$$

$$\text{YTD turn over} = 46 \text{ orang} + 4 \text{ orang}$$

$$\text{YTD turn over} = 50 \text{ orang}$$

Jadi total *Turn Over* karyawan tahun 2004 sampai dengan bulan Oktober adalah sebesar 50 orang.

Kemudian untuk menghitung total karyawan tahun 2004 digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Staff 2004} = \text{staff of last years} + \{ \text{YTD Joiners} - (\text{YTD resignations} + \text{YTD other leavers}) \}$$

$$\text{Staff 2004} = 240 \text{ orang} + \{ 43 \text{ orang} - ( 46 \text{ orang} + 4 \text{ orang} ) \}$$

$$\text{Staff 2004} = 240 \text{ orang} + ( 7 \text{ orang} )$$

$$\text{Staff 2004} = 233 \text{ orang}$$

Jadi jumlah karyawan yang dimiliki Hotel Majapahit Surabaya untuk periode 2004 adalah sebesar 233 orang.

Dari data tersebut terlihat karyawan berkurang tujuh orang dari jumlah karyawan tahun sebelumnya. Dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang bergabung lebih sedikit dari jumlah karyawan yang *resign* dan keluar tanpa prosedur. Bahkan dari perhitungan diatas ditunjukkan bahwa jumlah karyawan yang bergabung bila dikurangkan dengan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan masih kurang tujuh orang (maksudnya jumlah karyawan yang keluar lebih banyak tujuh orang bila dibandingkan dengan karyawan yang bergabung). Selanjutnya untuk mengetahui jumlah total *turn over* rata-rata dalam prosentase untuk periode tahun 2004 sampai dengan bulan Oktober digunakan perhitungan sebagai berikut:

YTD total *turn over* rata-ratanya adalah sebesar :

$$YTDtotalturnoverrate\% = \frac{YTDtotalturnover}{staff\ last\ year}$$

$$YTDtotalturnoverrate\% = \frac{50\ orang}{240\ orang} \times 100\%$$

$$YTDtotalturnoverrate\% = 20,83\%$$

Jadi total *turn over* karyawan rata-rata sebesar 20.83% untuk periode tahun 2004 sampai bulan Oktober.

Sedangkan untuk mengetahui jumlah rata-rata *turn over* karyawan per tahunnya dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Untuk total *turn over* per tahunnya sebesar:

$$\text{Annualiset YTD total turn over rate\%} = \frac{\text{YTD total turn over rate\%}}{\text{month}} \times 12$$

$$\text{Annualiset YTD total turn over rate\%} = \frac{20,83}{10} \times 12$$

$$\text{Annualiset YTD total turn over rate\%} = 25\%$$

Jadi total *turn over* tahunan sebesar 25%

Kemudian untuk menghitung rata-rata karyawan yang resign untuk periode 2004 sampai dengan bulan Oktober diperoleh hasil dalam bentuk prosentase sebagai berikut:

Untuk YTD *Resignation rate\%* sebesar :

$$\text{YTD resignation rate\%} = \frac{\text{YTD resignation}}{\text{staf flevel end of last years}} \times 100\%$$

$$\text{YTD resignation rate\%} = \frac{46 \text{ orang}}{240 \text{ orang}} \times 100\%$$

$$\text{YTD resignation rate\%} = 19,16\%$$

Jadi jumlah rata-rata karyawan yang mengundurkan diri sampai dengan Oktober 2004 sebesar 19,16% dari tahun 2003.

Untuk mengetahui rata-rata karyawan yang resign per tahunnya digunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Annualiset YTD resignation rate\%} = \frac{\text{YTD resignation rate\%}}{\text{month}} \times 12$$

$$\text{Annualiset YTD resignation rate\%} = \frac{19,16}{10} \times 12$$

$$\text{Annualiset YTD resignation rate\%} = 23\%$$

Jadi jumlah rata-rata karyawan yang mengundurkan diri pertahun sebesar 23%.

Dari uraian diatas, dapat diketahui jumlah karyawan yang bergabung dan yang keluar hampir sama bahkan lebih banyak yang keluar. Total rata-rata *turn over* karyawan bisa dikatakan tinggi karena terjadi setiap tahunnya sebesar 23%.

#### **4.3.3. Analisa Data Latar Belakang Pendidikan Karyawan Hotel Majapahit Surabaya**

Berikut ini merupakan data latar belakang pendidikan karyawan Hotel Majapahit Surabaya:

Lulusan Sekolah Dasar (SD)	: 2 orang
Lulusan Sekolah Menengah Pertama	: 7 orang
Lulusan Sekolah Menengah Atas	: 65 orang
Lulusan Diploma	: 120 orang
Lulusan Strata 1 (S1)	: 38 orang
Lulusan Strata 2 (S2)	: 1 orang
Jumlah total karyawan seluruhnya	: 233 orang.

Sedangkan perhitungan untuk persentasi karyawan berdasarkan tingkat pendidikannya sampai bulan Oktober 2004 adalah sebagai berikut:

S2	= $(1:233) \times 100\%$	= 0.4%
S1	= $(38:233) \times 100\%$	= 16.3%
SMA	= $(65:233) \times 100\%$	= 27.9%
SMP	= $(7:233) \times 100\%$	= 3%
SD	= $(2:233) \times 100\%$	= 0.9%
Diploma	= $(126:233) \times 100\%$	= 51.5%
Total persentasi karyawan		<hr/> = 100%

Dari data diatas dapat dilihat bahwa latar belakang pendidikan karyawan di Hotel Majapahit Surabaya ternyata sangat beragam dari berbagai tingkat pendidikan. Karyawan yang paling banyak dimiliki oleh Hotel Majapahit Surabaya berasal dari latar belakang pendidikan Diploma.

#### **4.4. Pembahasan umum**

##### **4.4.1 Pendidikan**

Untuk menjadi sumber daya manusia berkualitas, diperlukan pendidikan yang cukup dan sesuai dengan bidang yang ingin dikembangkan. Pendidikan tidak hanya dapat memberikan status atau gelar kepada tenaga kerja bersangkutan tetapi juga memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan tenaga kerja bersangkutan agar siap memasuki dunia kerja. Dan dapat bersaing dengan tenaga kerja lain dengan rasa percaya diri dan pengetahuan yang baik.

Setiap perusahaan pasti memiliki karyawan dari berbagai dedikasi ilmu yang berbeda, hanya prosentasi jumlahnya yang tidak sama tergantung jumlah karyawan yang dibutuhkan. Berikut ini prosentase latar belakang pendidikan karyawan yang terjadi di Hotel Majapahit Surabaya untuk periode tahun 2004 sampai dengan bulan Oktober, yaitu:

*S2 sebesar 0,4%, S1 sebesar 16,3%, Diploma sebesar 51,5%, SMA sebesar 27,9%, SMP sebesar 3%, dan SD sebesar 0,9%.*

Dari latar belakang pendidikan perhotelan Hotel Majapahit memiliki karyawan dengan prosentase sebagai berikut:

S1 perhotelan hanya sebesar 0,4% dan sebagian besar akan ditempatkan dibagian *Front Office*. Sedangkan dari Diploma Perhotelan sebesar rata-rata 25,8% di *Department Food & Beverage* baik *Product* maupun *Pastry*.

Perbedaan penempatan ini berdasarkan pertimbangan Hotel Majapahit Surabaya atas dasar keaahlian dan ilmu yang dimiliki.

Latar belakang pendidikan diploma perhotelan tepat bila ditempatkan terutama dibagian operasional karena lebih memiliki ketrampilan dan keahlian

khusus yang dibutuhkan seperti: membuat menu *main course* & cara membuat minuman dengan teknik *juggling* serta *dessert*.. Hal ini sesuai dengan pendapat Wachareporn (1998, p. 139) yang mengatakan bahwa:

“Latar belakang pendidikan diploma dapat dikategorikan kedalam *professional education* karena program ini mempersiapkan akademinya untuk memiliki keahlian dan ketrampilan khusus agar siap kerja”.

Sedangkan dari latar belakang pendidikan S1 perhotelan lebih memiliki kemampuan yang mengarah pada ilmu manajemen secara teori bukan praktek operasional seperti:

- Teori manajemen sumber daya manusia, seperti: mempelajari mengenai struktur organisasi perusahaan, proses-proses *staffing* terutama yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja seperti rekrutmen dan seleksi.
- Teori akuntansi, seperti: mempelajari perhitungan arus kas keluar-masuk, *trial balance*, dan rugi-laba perusahaan.
- Teori *Product* dan *Pastry* yang dipraktekkan dengan jangka waktu satu semester atau 6 bulan. Seperti: mempelajari cara memilih coklat yang baik, berbagai macam potongan sayur dan praktek dasar membuat makanan dan minuman

Sesuai dengan yang dikatakan oleh Wachareporn (1998) bahwa latar belakang pendidikan sarjana dapat dikategorikan kedalam *Academic Oriented Education* karena memfokuskan pada disiplin ilmu, teknologi, dan kesenian.

#### 4.4.2 Staffing

Seperti yang dikatakan oleh Andrew (1989) bahwa *staffing* sering dimulai dengan *Human Resource Planning* untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia dengan mengantisipasi dan mempersiapkan untuk perpindahan karyawan ke dalam untuk replacement dan dari luar untuk perekrutan karyawan baru.

Tahapan proses *staffing* dari Gary Dessler tersebut juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh John Schermerhorn Jr. (1984) dengan proses yang sama-sama diawali dengan *Human Resource Planning* dan setelah itu karyawan harus

melalui proses rekrutmen dan seleksi, untuk kemudian mengikuti orientasi serta *training* dan pengembangan, kemudian diakhiri dengan penempatan karyawan pada posisi jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan kesimpulan dari pernyataan Direktur Keuangan dan Personalia bahwa dengan adanya proses *staffing* yang telah dijalankan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga membantu perusahaan mencapai kemajuan. Hal ini didukung dengan pernyataan dari David dan Newstrom (1985) yang menyatakan bahwa apabila proses *staffing* telah dijalankan efektif, maka dapat mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja.

Dari hasil wawancara penulis dengan Direktur Keuangan dan Personalia pada hari Sabtu, 30 Oktober 2004, Hotel Majapahit Surabaya memiliki proses *staffing* yang telah sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi untuk pemenuhan tenaga kerja berkualitas. Proses *staffing* Hotel Majapahit Surabaya menggunakan teori dari Gary Dessler dari bukunya yang berjudul "*Human Resources Management*" tahun 1984. dan tahapan proses *staffing* tersebut adalah sebagai berikut:

- *Human Resources Planning*
- *Recruitment and Selection*
- *Orientation*
- *Training and Development*
- *Replacement*

Sedangkan yang diadakan di Hotel Majapahit adalah sebagai berikut:

- *Human Resources Planning*
- *Replacement*
- *Recruitment and Selection*
- *Job Offering*
- *Placement*
- *Orientation (Induction)*

Analisa perbandingan proses *staffing* berdasarkan teori dan yang dipraktikkan.

- *Human Resources Planning*

Berdasarkan teori Gary Dessler dan yang diterapkan oleh Hotel Majapahit Surabaya, tidak jauh berbeda. Yang membedakan hanya pada peninjauan ulang *job description* dan *job specification*. Menurut teori Gary Dessler peninjauan ulang tersebut telah termasuk dalam rencana kerja *Human Resources Planning* yang diadakan setiap satu tahun sekali. Sedangkan Hotel Majapahit Surabaya membuatnya pada saat hotel selesai direstorasi tahun 1996 dan tidak ditinjau ulang setiap tahunnya karena dianggap telah tepat dan belum memerlukan perubahan.

- Rekrutmen dan seleksi

Tahapan kedua yang dijalankan seharusnya adalah proses pencarian tenaga kerja dan penyaringan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diharapkan. Berbeda dengan yang dijalankan di Hotel Majapahit Surabaya yang menempatkan posisi *replacement* pada tahapan setelah *Human Resources Planning*. Hal ini dimaksudkan untuk meninjau ulang penempatan karyawan lama untuk ditempatkan pada posisi yang lebih tepat setelah periode satu tahun mereka bekerja. Peninjauan ulang ini didasarkan pada penilaian prestasi kerja karyawan tersebut.

- Orientasi

Setelah Karyawan melewati proses rekrutmen dan seleksi, dilanjutkan masa orientasi untuk lebih mengenalkan karyawan pada perusahaan dan departemen tempat karyawan bekerja. Hal ini berbeda dengan yang diterapkan di Hotel Majapahit Surabaya yang melakukan proses rekrutmen dan seleksi atau pencarian sumber tenaga kerja pada tahapan ini. Dikarenakan, setelah proses *replacement* dilakukan akan didapatkan hasil terbaru mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, dan posisi yang masih kosong.

- Pelatihan dan Pengembangan

Apabila sesuai teori, maka pada tahapan ini karyawan baru akan mengikuti proses *training* untuk pelatihan *skill* dan pengetahuannya. Dan pengembangan

untuk peningkatan kinerjanya dalam mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih baik. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Henry Simamora (1997) yang juga mengatakan bahwa pengembangan merupakan penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi di dalam organisasi. Berbeda yang diterapkan di Hotel Majapahit Surabaya, karena pada tahapan setelah rekrutmen dan seleksi, tahapan selanjutnya adalah penawaran kerja.

- Penempatan Ulang

Pada tahapan ini Hotel Majapahit Surabaya setelah proses penawaran kerja kepada calon karyawan, apabila calon karyawan menerima tawaran tersebut, maka dilakukan penandatanganan surat kontrak kerja. Setelah itu karyawan langsung ditempatkan pada posisi yang dilamar. Sedangkan berdasarkan teori, setelah melalui tahapan *training* dan pengembangan, calon karyawan diberikan pilihan untuk terus bekerja atau tidak. Dan pihak perusahaan juga akan melakukan peninjauan ulang posisi pekerjaan yang telah diberikan untuk proses penempatan ulang pada posisi yang dirasa pihak perusahaan lebih sesuai bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan teori, proses *replacement* merupakan akhir dari keseluruhan tahapan proses *staffing*. Dengan hasil didapatkan karyawan yang ditempatkan pada posisi yang diyakini kedua belah pihak lebih sesuai. Sedangkan bagi Hotel Majapahit Surabaya, tahapan yang terakhir untuk menyelesaikan proses *staffing* adalah dengan *induction* atau Orientasi. Dan tahapan ini diadakan untuk memberikan pengenalan umum bagi karyawan baru yang telah ditempatkan pada posisi yang dilamar untuk mengenal Hotel Majapahit Surabaya secara umum.

Perbedaan ini disebabkan teori Gary Dessler setelah dipraktekkan ternyata tahapan yang ada dirasakan kurang tepat dilaksanakan karena kurang sesuai dengan yang diharapkan Hotel Majapahit Surabaya. Dengan sistem yang telah diperbaharui, maka tahapan proses *staffing* yang dijalankan dianggap menjadi lebih *strategic* dan *logic* untuk dijalankan sampai sekarang.

Seperti yang dikatakan oleh Andrew (1989) bahwa *staffing* sering dimulai dengan *Human Resource Planning* untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya

manusia dengan mengantisipasi dan mempersiapkan untuk perpindahan karyawan ke dalam untuk *replacement* dan dari luar untuk perekrutan karyawan baru.

Tahapan proses *staffing* dari Gary Dessler tersebut juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh John Schermerhorn Jr. (1984) dengan proses yang sama-sama diawali dengan *Human Resource Planning* dan setelah itu karyawan harus melalui proses rekrutmen dan seleksi, untuk kemudian mengikuti orientasi serta training dan pengembangan, kemudian diakhiri dengan penempatan karyawan pada posisi jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan kesimpulan dari pernyataan Direktur Keuangan dan Personalia bahwa dengan adanya proses *staffing* yang telah dijalankan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga membantu perusahaan mencapai kemajuan. Hal ini didukung dengan pernyataan dari David dan Newstrom (1985) yang menyatakan bahwa apabila proses *staffing* telah dijalankan efektif, maka dapat mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja.

#### **4.4.3. Rekrutmen**

Rekrutmen sering diperlakukan seolah-olah sebagai suatu proses satu arah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari calon-calon karyawan. Sesuai dengan hasil wawancara pada hari Jumat, tanggal 3 September 2004, rekrutmen di Hotel Majapahit Surabaya dilakukan pada saat ada posisi jabatan yang kosong. Dan lowongan pekerjaan itu diumumkan pada intern karyawan hotel sendiri dan masyarakat umum. Pengumuman ini disertai dengan kriteria-kriteria sesuai standar perusahaan seperti:

- Penduduk lokal
- Bepengalaman minimal satu tahun dalam bidangnya
- Mampu mengoperasikan komputer
- Bisa berbahasa Inggris aktif maupun pasif
- Suka akan tantangan

Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan karyawan baru yang akan ditempatkan pada posisi jabatan yang kosong tersebut. Seperti yang dikemukakan

oleh Peter, Richard, dan John Schermerhorn Jr. (1991) yang mengatakan bahwa rekrutmen merupakan permintaan penempatan karyawan baik dari dalam perusahaan untuk pindah departemen lain atau membuka lowongan pekerjaan baru untuk memenuhi rencana kerja perusahaan mencapai tujuan”.

Dalam pelaksanaan proses rekrutmen, Hotel Majapahit Surabaya mengawalinya dengan tahapan publikasi media untuk pengiklanaan lowongan pekerjaan kepada masyarakat umum dan karyawan sendiri. Kemudian dilakukan pengelompokkan surat lamaran kerja yang masuk untuk proses pemanggilan wawancara. Hal ini merupakan seleksi awal sebelum memasuki proses seleksi yang sebenarnya. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Manajer Personalia pada hari Jumat, 3 September 2004. Pernyataan ini didukung oleh pendapat dari Henry Simamora (1997) yang menyatakan bahwa agar keberhasilan pencarian organisasi dan pelamar kerja benar-benar bertemu kondisi lainnya haruslah terpenuhi. Seperti contohnya: terdapat media komunikasi yang lazim (misalnya: organisasi mengiklankan lowongan pekerjaan yang kemudian dibaca oleh pelamar), pelamar memandang adanya kecocokan antara karakteristik pribadinya dan persyaratan pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi, dan pelamar mestilah termotivasi untuk melamar.

#### **4.4.3 Seleksi**

Proses seleksi ini sangat penting untuk diperhatikan dan perlu dilaksanakan dengan benar-benar baik agar nantinya bisa merekrut calon karyawan yang benar-benar berdedikasi tinggi dalam pekerjaannya, sesuai dengan pernyataan dari Henry Simamora (1997) bahwa seleksi sumber daya manusia itu penting karena dua sebab, yaitu:

- Kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya. Karyawan-karyawan yang tidak mempunyai kemampuan-kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan kinerja para manajer sudah pasti akan terganggu. Dengan demikian,

momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak diinginkan ini adalah sebelum orang-orang tersebut memasuki perusahaan, bukan setelah memasukinya.

- Penyaringan yang efektif adalah penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat karyawan-karyawan. Biaya-biaya untuk mengangkat seorang eksekutif sangatlah mahal, yang meliputi: biaya-biaya wawancara, pengecekan referensi, dan perjalanan atau relokasi. Biaya-biaya untuk mengangkat karyawan-karyawan non eksekutif memang lebih rendah, namun biaya-biaya tersebut tetaplah perlu ditekan serendah mungkin.

Proses seleksi ini perlu dilakukan untuk menarik calon karyawan yang dianggap paling memenuhi standar oleh perusahaan. Seperti: penduduk lokal, berpengalaman dalam bidangnya, minimal Diploma, dan dapat berbahasa Inggris dengan baik. Disamping itu pihak hotel dalam proses seleksi tahapan wawancara, melakukan penyaringan calon karyawan dengan mengadakan wawancara. Dalam tahapan ini, pihak pewawancara memiliki faktor-faktor lain sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan pilihan calon karyawan yang akan dipekerjakan. Faktor-faktor pertimbangan lain tersebut seperti: *Attitude, Communication skill, Product knowledge, dan standart kompetensi*. Hal ini didukung oleh pernyataan dari John R.Schermerhorn Jr. (1984) bahwa seleksi merupakan proses untuk memilih calon-calon karyawan melalui kumpulan pelamar yang telah dipilih karena dianggap mendekati atau paling mendekati syarat spesifikasi pekerjaan yang diinginkan. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara dengan para kandidat, pewawancara menggunakan faktor-faktor lain yang digunakan untuk membantu dalam proses seleksi ini.

#### **4.4.4 Orientasi**

Seringkali masa orientasi untuk karyawan baru terabaikan dengan diberikannya materi secara singkat hanya mengenai hotel secara umum saja. Padahal bagi karyawan baru masa orientasi mempunyai peranan yang tidak dapat diabaikan. Dalam masa ini diharapkan karyawan baru dapat lebih mengenal lingkungan kerjanya, tugas dan tanggungjawabnya, fungsi, peraturan dan

kebijaksanaan perusahaan. Hal ini didukung pernyataan dari Henry Simamora (1997) yang menyatakan bahwa seringkali masa orientasi ini terabaikan dengan diberikannya materi secara singkat dan tergesa-gesa, padahal masa orientasi mempunyai peranan yang tidak dapat diabaikan. Dalam masa ini diharapkan karyawan baru dapat lebih mengenal lingkungan kerjanya, tugas dan tanggungjawabnya, fungsi, peraturan dan kebijaksanaan perusahaan aktivitas-aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi dan penyediaan landasan bagi pekerjaan yang baru meliputi: pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan orang-orangnya.

Orientasi yang berjalan dengan baik dapat meningkatkan pengertian karyawan baru terhadap segala sesuatu yang akan dikerjakan dan dialaminya. Dengan adanya orientasi yang baik maka hal ini akan membantu karyawan baru dalam percepatan proses adaptasi dan pembelajaran sehingga berhasil meraih standar kerja dalam waktu yang tidak terlalu lama. Hal ini dapat didukung pernyataan dari Dubrin, Ireland, dan Williams (1989) yang mengartikan orientasi sebagai suatu aktifitas yang menunjukkan lingkup karyawan baru, menjelaskan peraturan dan kebijaksanaan perusahaan, dan menyediakan *training* awal yang sesuai. Dengan begitu pihak hotel dapat mengurangi pengeluaran biaya tambahan dan menghemat waktu.

Orientasi yang cukup dan dapat berjalan dengan baik, tentunya diperlukan karyawan baru agar tidak menimbulkan rasa tertekan, takut akan kegagalan, dan stress dalam bekerja. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mengurangi tingkat *turn over* karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawannya untuk kemajuan perusahaan. Sama seperti yang dikatakan oleh John Schermerhorn Jr. (1984) bahwa orientasi yang berjalan baik, dapat memperbanyak pengertian orang-orang terhadap perusahaan, dan menambah konsistensi pada lingkungannya.

Sebagai tambahan, menurut John Schermerhorn Jr. (1984, p. 254) orientasi yang bagus dapat:

1. *Reduce Startup Costs and Time*

Orientasi membantu karyawan baru meraih standar kerja dalam waktu singkat dengan mengajarkan tentang pekerjaan, harapan supervisor, dan fasilitas perusahaan serta rutinitas kerja.

2. *Reduce Anxiety*

Informasi yang dapat diberikan selama orientasi dapat membantu mengurangi rasa takut akan kegagalan dan membangun rasa percaya diri dan berani bersaing dalam diri karyawan baru.

3. *Reduce Turnover*

Orientasi yang tepat membantu mengurangi *turn over* yang terlalu cepat yang disebabkan oleh tingginya kegelisahan dan tidak dapat mencapai yang diharapkan.

#### **4.4.5 Pelatihan**

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Orientasi ini sangat diperlukan karyawan untuk membantunya dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik. Hal ini dapat didukung dengan pernyataan dari Henry Simamora (1997) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan biasanya terfokus pada penyediaan bagi para karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan, diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai dalam pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan

mereka secara lebih baik dan mempunyai fokus dengan memberikan keahlian–keahlian yang nantinya juga bermanfaat bagi organisasi secara cepat.

Orientasi yang cukup dan dapat berjalan dengan baik, tentunya diperlukan karyawan baru agar tidak menimbulkan rasa tertekan, takut akan kegagalan, dan stress dalam bekerja. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mengurangi tingkat *turn over* karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawannya untuk kemajuan perusahaan.

#### **4.4.7 Pengembangan**

Setelah proses pelatihan selesai, tahapan selanjutnya adalah proses pengembangan. Dalam proses ini, karyawan diharapkan dapat lebih lagi mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja yang dimiliki. Untuk menambah potensi karyawan agar memiliki kinerja yang baik maka perusahaan perlu melakukan proses setelah pelatihan yaitu pengembangan. Berbeda dengan pelatihan yang memfokuskan pada penyelesaian pekerjaan karyawan saat ini, pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Henry Simamora (1997) yang berpendapat bahwa pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu–individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan–kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

#### **4.4.8 Penempatan**

Setelah karyawan selesai melalui proses rekrutmen dan seleksi, maka karyawan dapat ditempatkan pada posisi jabatan dan pekerjaan yang dilamar. Penempatan yang dilakukan tidak tepat dapat membuat karyawan menjadi tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Apalagi bila tidak sesuai dengan latar

belakang pendidikannya, tentu akan mempersulit peningkatan kinerja karyawan dan rasa tidak puas dari karyawan.

Dari awal proses rekrutmen dan seleksi seharusnya pihak hotel telah memprediksikan karyawan yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ditawarkan. *Replacement* merupakan cara yang tepat untuk dilakukan agar dapat memperbaiki kinerja karyawannya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh John Schermerhorn Jr. (1984) bahwa tahap akhir dari proses *staffing* adalah *placement* atau *replacement* pada salah satu departemen perusahaan. Setiap situasi *placement* dan *replacement* menawarkan keuntungan dan beban biaya. Namun dengan penempatan yang tidak tepat diubah menjadi tepat dengan *replacement*, akan memastikan orang-orang terbaik telah terpilih untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

#### **4.4.9 Kinerja**

Sebagaimana yang diharapkan dari semua hotel berbintang bahwa dengan pembentukan kinerja karyawan yang baik akan membawa keberhasilan perusahaan (hotel) dimasa yang akan datang. Demikian pendapat dari direktur Keuangan dan Personalia Hotel Majapahit Surabaya pada wawancara hari Sabtu tanggal 3 Oktober 2004. Untuk dapat membawa perusahaan pada kemajuan di masa yang akan datang diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan pelayanan kepada tamu. Dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik terutama dalam hal tanggungjawab akan pekerjaannya, ketaatan pada peraturan perusahaan, dan peningkatan prestasi kerja dengan membawa hasil pada kepuasan konsumen. Hal ini didukung oleh Bernardin dan Joyce (1993) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu.

Meskipun tiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya namun perbedaan ini dapat digabungkan dengan kemampuan yang lainnya, usaha dan peluang yang diperoleh. Untuk dapat memonitor kinerja karyawan maka tiap Kepala Bagian mempunyai suatu *form*

penilaian kerja untuk dapat mengetahui apa kelemahan dan kelebihan karyawan tersebut sehingga hal ini dapat dipakai untuk menentukan langkah perbaikan selanjutnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.