

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Nalar Dari Masing - Masing Konsep

Bisnis perhotelan merupakan salah satu bagian dari '*Hospitality Industri.*' *Hospitality Industri* ini membutuhkan pengelolaan yang berbeda dengan kegiatan bisnis lainnya. Hal ini dikarenakan dalam bisnis ini faktor sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Berbeda dengan kegiatan bisnis yang memproduksi barang, dalam bisnis ini yang ditekankan adalah jasa pelayanan. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia yang menjalankan pelayanan tersebut menjadi penting untuk diperhatikan.

- a. *Hospitality Industry* menurut Dennis L. Foster dalam bukunya *Rooms At The Inn : Front Office Operations and Administration* adalah sebagai berikut: "*The dictionary definition of hospitality is the friendly reception and treatment of strangers. The hospitality industry consist of businesses and institutions that provide lodging, food and other services to travelers. (Foster, 1993 : 4)*

Keramah - tamahan dalam menerima dan memperlakukan para tamu merupakan tanggung jawab dari orang - orang yang bekerja / terjun dalam bidang '*hospitality industry.*' Hal ini menunjukkan pentingnya unsur sumber daya manusia dalam *hospitality industry*, karena sikap yang ramah dalam menerima dan memperlakukan para tamu, tidak dapat dilakukan dan digantikan oleh sumber daya yang lain selain oleh manusia.

- b. Pengertian *The Hospitality Industry* menurut *William S. Gray* dan *Salvatore C. Liguori* dalam *Hotel and Motel Management and Operations* adalah sebagai berikut :

"The Hospitality Industry comprise those businesses that provide services, primarily accomodation, food and beverage, not only to those travelling for pleasure, but also the businesses traveler. (Gray and Liguori, 1990 : 7)

Baik hotel maupun pengoperasian *resort (leisure industry)* merupakan bagian dari *hospitality industry*. Sasaran dari *hospitality industry* tidak hanya ditujukan pada orang - orang yang mengadakan perjalanan untuk santai / rekreasi tapi juga ditujukan pada orang - orang yang mengadakan perjalanan untuk keperluan bisnis. Industri perhotelan memperoleh keuntungan - keuntungannya dari meningkatnya bisnis perjalanan (travel). Sedangkan pengoperasian '*resort*' memperoleh keuntungan utamanya dari meningkatnya waktu luang. Fasilitas - fasilitas yang ditawarkan seperti golf, tennis, permainan ski, kelompok - kelompok kesehatan atau mungkin hanya pemandangan pasir dan matahari merupakan hal yang sangat menarik bagi mereka yang memiliki lebih banyak waktu luang daripada yang mereka miliki sebelumnya. Semua elemen dari *hospitality industry* pasti dikenal sebagai bagian dari *leisure industry*.

- c. *Leisure Industry* menurut *William S. Gray* dan *Salvatore C. Liguori* dalam bukunya *Hotel and Motel Management and Operations* adalah sebagai berikut :

" The recent years have seen many changes in day-to-day life. The reduced work week, for example, has produced the growth of an industry designed to take advantage of people's additional free time. Additional free time has given people greater opportunities to travel. As a result, major beneficiaries within the leisure industry are :

- 1) Airlines*
- 2) Cruise ships.*
- 3) Motor coaches and railroads*

- 4) *Travel agents and tour operators*
 5) *Last, but no means least, the hotel industry*
 (Gray and Liguori, 1990 : 7)

Dari penjelasan diatas diketahui bahwa hotel merupakan elemen dari *hospitality industry* yang juga merupakan bagian dari *leisure industry*.

d. Pengertian Hotel.

Hotel menurut *Charles E Steadmon* dan *Michael L. Kasanava* dalam bukunya *Managing Front Office Operations* dari AHMA (*American Hotel and Motel Association*) pada halaman 4 adalah sebagai berikut :

- 1) *A Hotel may be defined as an establishment whose primary business is providing lodging facilities for the general public and furnishes one or more of the following services : food and beverage service, room attendant uniformed service, laundering of linens, and use of furniture and fixtures. (Endar dan Sri, 1996 : 8).*

- 2) Sedangkan definisi Hotel menurut SK Menparpostel Nomor KM 34/HK 103/MPPT-87, adalah sebagai berikut :
 “Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makan dan minum serta jasa lain bagi umum, yang dikelola secara komersial serta memenuhi ketentuan persyaratan yang ditetapkan di dalam keputusan pemerintah. (Endar dan Sri, 1996 : 9).

Untuk lebih memperjelas pengertian mengenai hotel, berikut dijelaskan mengenai kriteria klasifikasi hotel di Indonesia.

- e. Kriteria klasifikasi hotel di Indonesia secara resmi dikeluarkan oleh peraturan pemerintah, dalam hal ini di bawah Deparpostel dan dibuat oleh Dirjen Pariwisata dengan SK Kep-22/U/VI/78

Untuk mengklasifikasikan sebuah hotel dapat ditinjau dari berbagai faktor yang satu sama lain ada kaitannya. Faktor-faktor tersebut, antara

lain faktor tingkatan atau bintang dari hotel, faktor tujuan pemakaian, faktor lokasi hotel, faktor daya jual dan perencanaan penggunaan (hotel plan usage), faktor jumlah kamarnya, faktor ukuran hotel, faktor lamanya tamu menginap, faktor kegiatan tamu selama menginap, dan faktor jenis tamu yang menginap. Keterangan dari faktor-faktor tersebut diatas adalah sebagai berikut :

1) Faktor tingkatan atau bintang dari hotel.

Tingkatan atau kelas hotel dibedakan atas tanda bintang (*). Semakin banyak jumlah bintang maka persyaratan, fasilitas dan pelayanan (servis) yang dituntut semakin banyak dan baik. Kriteria klasifikasi hotel berdasarkan bintang adalah sebagai berikut :

- a) Hotel berbintang satu (*).
- b) Hotel berbintang dua (**).
- c) Hotel berbintang tiga (***).
- d) Hotel berbintang empat (****).
- e) Hotel berbintang lima (*****).

2) Faktor tujuan pemakaian hotel selama menginap.

Klasifikasi hotel berdasarkan faktor tujuan pemakaian selama menginap, dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a) *Business hotel*.

Hotel yang banyak digunakan oleh para usahawan. Hotel ini memiliki fasilitas yang lengkap untuk para businessman.

b) *Recreational hotel*.

Hotel yang dibuat dengan tujuan untuk orang-orang yang akan santai atau berekreasi.

3) Klasifikasi hotel berdasarkan faktor lokasinya.

Klasifikasi hotel berdasarkan faktor lokasinya dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

a) *City hotel*

City hotel adalah hotel yang terletak didalam kota, dimana sebagian besar tamunya yang ,menginap melakukan kegiatan business.

b) *Resort hotel*

Resort hotel adalah hotel yang terletak dikawasan wisata, dimana sebagian besar tamunya yang menginap tidak melakukan kegiatan usaha. Macam-macam *resort hotel* berdasarkan lokasi, antara lain:

- (1) *Mountain hotel* (hotel yang berada di pegunungan).
- (2) *Beach hotel* (hotel yang berada di pinggir pantai).
- (3) *Lake hotel* (hotel yang berada di tepi danau).
- (4) *Hill hotel* (hotel yang berada di puncak bukit).
- (5) *Forest hotel* (hotel yang berada dikawasan hutan lindung).

c) *Suburb hotel*.

Suburb hotel adalah hotel yang berlokasi di pinggiran kota, yang merupakan kota satelit yaitu pertemuan antara dua kotamadya.

- d) *Urban hotel*.
Urban hotel adalah hotel yang berlokasi di pedesaan dan jauh dari kota besar atau hotel yang terletak di daerah perkotaan yang tadinya hanya berupa desa.
- e) *Airport hotel*.
Airport hotel adalah hotel yang berada dalam satu kompleks bangunan atau area pelabuhan udara atau di sekitar bandar udara.
- 4) Klasifikasi hotel berdasarkan daya jual dan perencanaan penjualan (*hotel plan usage*).
Hotel plan usage adalah suatu sistem penjualan harga kamar dimana harga kamar yang dijual hanya berupa harga kamar saja atau merupakan sistem harga paket.
 Beberapa macam *hotel plan usage*, antara lain :
- a) *European plan*
 biaya yang dikeluarkan untuk menyewa kamar hanya untuk kamar saja.
 Keistimewaan dari *European plan*, antara lain :
 (1) Praktis banyak digunakan di hotel-hotel.
 (2) Memudahkan sistem billing (pembayaran pada saat check out).
 (3) Semua sistem pemasaran kamar kebanyakan menggunakan sistem ini.
- b) *American plan*
 Sistem perencanaan harga kamar dimana harga yang dibayar sudah termasuk harga kamar itu sendiri ditambah dengan harga makan (*meals*).
 American plan dibagi menjadi dua bagian, yaitu :
 (1) *Full American Plan (FAP)*, yaitu harga kamar sudah termasuk dengan tiga kali makan sehari. (makan pagi, makan siang, makan malam).
 (2) *Modified American Plan (MAP)*, yaitu harga kamar sudah termasuk dengan dua kali makan, dimana salah satu diantaranya harus makan pagi (*breakfast*), seperti :
 (a) kamar + makan pagi + makan siang.
 (b) kamar + makan pagi + makan malam.
- c) *Continental plan*
Continental plan adalah perencanaan harga kamar dimana harga kamar tersebut sudah termasuk dengan '*continental breakfast*,' yaitu makan pagi ringan, biasanya terdiri dari minuman '*toast*' atau '*rolls*.'
- d) *Bermuda plan*
Bermuda plan adalah perencanaan harga kamar dimana harga kamar yang dibayar sudah termasuk dengan '*American*

breakfast, ' yaitu menu makan pagi yang biasanya lebih berat dari 'continental breakfast,' karena didalamnya ada *egg* (telur) atau *meat dishes* (daging).

- 5) Klasifikasi hotel berdasarkan faktor jumlah kamar dan persyaratan lainnya.

Tingkatan hotel didasarkan pada jumlah bintang yang disandang dan jumlah kamar serta persyaratan lain dapat diperinci sebagai berikut :

- a) Klasifikasi hotel berbintang satu(*).

Persyaratan :

- (1) Jumlah kamar standard, minimum 15 kamar.
- (2) Kamar mandi didalam.
- (3) Luas kamar standard, minimum 20 m

- b) Klasifikasi hotel berbintang dua (**).

Persyaratan :

- (1)Jumlah kamar standard, minimum 20 kamar
- (2)Kamar suite, minimum 1 kamar.
- (3)Kamar mandi di dalam.
- (4)Luas kamar standard, minimum 22 m.
- (5)Luas kamar suite, minimum 44 m.

- c) Klasifikasi hotel berbintang tiga (***)

Persyaratan :

- (1)Jumlah kamar standard, minimum 30 kamar.
- (2)Jumlah kamar suite, minimum 2 kamar.
- (3)Kamar mandi didalam.
- (4)Luas kamar standard, minimum 24 m.
- (5)Luas kamar suite, minimum 48 m.

- d) Klasifikasi hotel berbintang empat (****).

Persyaratan :

- (1) Jumlah kamar standard, minimum 50 kamar.
- (2) Jumlah kamar suite, minimum 3 kamar.
- (3) Kamar mandi didalam.
- (4) Luas kamar standard, minimum 24 m.
- (5) Luas kamar suite, minimum 48 m.

- e) Klasifikasi hotel berbintang lima (*****).

Persyaratan :

- (1) Jumlah kamar standard, minimum 100 kamar.
- (2) Jumlah kamar suite, minimum 4 kamar.
- (3) Kamar mandi didalam.
- (4) Luas kamar standard, minimum 26 m
- (5) Luas kamar suite, minimum 52 m.

- 6) Klasifikasi hotel berdasarkan ukuran hotel

6) Klasifikasi hotel berdasarkan ukuran hotel

Klasifikasi hotel berdasarkan ukurannya dapat ditentukan dengan jumlah kamar yang ada. Ukuran hotel diklasifikasikan menjadi 3 bagian, yaitu :

a) *Small hotel*

Small hotel adalah hotel kecil dengan jumlah kamar di bawah 150 kamar.

b) *Medium hotel*

Medium hotel adalah hotel dengan ukuran sedang, dimana dalam *medium hotel* ini ada dua kategori yaitu :

(1) *Average hotel* dengan jumlah kamar antara 150-299 kamar.

(2) *Above average hotel* dengan jumlah kamar antara 300-600 kamar.

c) *Large hotel.*

Large hotel adalah hotel dengan klasifikasi sebagai hotel besar dengan jumlah kamar minimal 600 kamar.

7) Klasifikasi hotel berdasarkan lamanya tamu menginap.

Lamanya tamu menginap di hotel dapat dibagi dalam tiga kategori yaitu

a) *Transit hotel*

Tamu yang menginap dalam waktu singkat, rata-rata hanya satu malam.

b) *Semi residential hotel*

Tamu yang menginap lebih dari satu malam, tetapi jangka waktu menginap tetap pendek. Kira-kira berkisar antara dua minggu hingga satu bulan.

c) *Residential hotel*

Tamu yang menginap dalam waktu cukup lama, kira-kira paling sedikit satu bulan.

8) Klasifikasi hotel berdasarkan faktor kegiatan tamu selama menginap.

Banyak kegiatan tamu secara spesifik selama menginap di hotel karena dengan maksud-maksud tertentu. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain:

a) Olahraga

(1) *Sport hotel* adalah hotel yang berada pada kompleks kegiatan olahraga.

(2) *Ski hotel* adalah hotel dengan menyediakan area sebagai tempat bermain ski. Banyak terdapat di negara yang mempunyai 4 musim.

- b) Bisnis
 - (1) *Conference hotel* adalah hotel yang menyediakan fasilitas lengkap untuk konferensi.
 - (2) *Convention hotel* adalah hotel sebagai bagian dari kompleks kegiatan konvensi.
 - c) Beribadah
 - (1) *Pilgrim hotel* adalah hotel yang sebagian tempatnya berfungsi sebagai fasilitas beribadah. Seperti hotel-hotel di Arab (Mek-kah dan lain-lain) pada saat musim haji dan Lourdes di Perancis
 - d) Berjudi
 - Casino hotel* adalah hotel yang sebagian tempatnya berfungsi untuk kegiatan berjudi.
- 9) Klasifikasi hotel berdasarkan pada kriteria jenis tamu
- Jenis-jenis tamu yang menginap maksudnya adalah darimana asal-usul mereka menginap dengan latar belakangnya. Dapat diklasifikasikan sebagai berikut :
- a) *Family hotel*
Family hotel adalah tamu yang menginap bersama keluarganya.
 - b) *Business hotel*
Business hotel adalah tamu yang menginap para usahawan.
 - c) *Tourist hotel*
Tourist hotel adalah tamu yang menginap kebanyakan para wisatawan, baik domestik maupun luar negeri.
 - d) *Cure hotel*
Cure hotel adalah tamu yang menginap dalam proses pengobatan atau penyembuhan dari suatu penyakit.
- f. Ciri-ciri Usaha Jasa Perhotelan menurut Ir. Cecep Rukmana dalam artikel Aplikasi Manajemen Mutu Terpadu di hotel Panghegar adalah sebagai berikut :
- Ciri-ciri Usaha Jasa Perhotelan
1. *Intangible* : Hotel menjual "*experience*" dan "*environment*" yang hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dipegang atau dilihat seperti material.
 2. *Perishable* : Sekali jasa itu dirasakan oleh tamu, maka selesai; tamu hanya dapat membawa pulang kerumah adalah "*experience*" atau "*impression*." Disamping itu hotel tidak dapat menyimpan stock dari "*seat*" dari restaurant atau "*rooms*" yang tidak terjual hari ini untuk besok.

3. *Immediate* : Pelayanan terhadap para tamu bila dibutuhkan tidak dapat ditangguhkan terlalu lama.
 4. *Complex* : Proses pelayanan melibatkan banyak orang.
 5. *Amorphous* : Mutu pelayanan tidak bisa ditetapkan sesuai dengan *customer expectation* dan standar mutu akan tergantung dari pendapat perorangan.
- (Majalah Manajemen, Nov-Des 1993, No 90, hal 75)

Dalam suatu hotel ada suatu departemen / bagian yang mempunyai peranan cukup penting, karena dibagian inilah tamu (pelanggan) hotel memiliki kesan pertama dan bahkan kesan secara keseluruhan mengenai hotel tersebut. Bagian ini adalah bagian '*front office*.' Karyawan dibagian *front office* inilah yang memberikan pelayanan yang pertama kali pada para tamu dan bahkan pelayanan selama tamu tinggal di hotel, sampai akhirnya tamu meninggalkan hotel.

g. *Front-Office* menurut Dennis L. Foster dalam bukunya *Rooms At The Inn : Front-Office Operations and Administration*, adalah sebagai berikut :

"The Front-Office is the 'nerve center' of the hotel and, as such, is an excellent place in which to gain a detailed understanding of how a modern lodging establishment operates. The front-office staff is the public's main contact with the hotel. The staff member handle reservations, greet guests on arrival, register new guests, dispense keys, handle incoming and outgoing mail, take messages for guests, provide information, listen to complaints, and handle check out procedures when guests depart." (Foster, 1993 : 14, 22).

Staff bagian *front office* dalam suatu hotel berperan seperti seorang aktor diatas panggung. Tamu (pelanggan) dari awalnya, dan kadangkala kesan yang lama (awet) dari suatu hotel tergantung pada pengalaman mereka dengan karyawan dan karyawan bagian *front office* dari hotel tersebut. Kontak langsung yang dilakukan oleh kebanyakan tamu dengan karyawan hotel, selain dengan karyawan dibagian restaurant, adalah dengan anggota staff *front office*.

Posisi dibagian *front office* merupakan landasan peluncuran yang ideal bagi kemajuan masa depan dalam industri perhotelan. Kebanyakan para

executive directors, sales executives, banquet managers, dan executive perhotelan yang lain memulai karir mereka dibagian front office.

- h. *Front office* menurut William S. Gray dan Salvatore C. Liguori dalam bukunya *Hotel and Motel Management and Operation* adalah sebagai berikut :

"The front office is truly the nerve center of a hotel. Members on the front office staff welcome the guests, carry their luggage, help them register, give them their room keys and mail, answer questions about activities in the hotel and surrounding area, and finally check them out." (Gray and Liguori, 1990 : 96).

Menurut Gray dan Liguori dalam buku yang sama, fungsi-fungsi dalam *front office* dapat dibagi menjadi lima fungsi umum yaitu :

1) *Reception :*

"For most guests, the reception area is the registration desk. There, greeted by a room clerk, they receive the first impression of the hotel, its staff and its service. Unfortunately, many people rely heavily on that first impression and, during their stay tend to be overcritical if it was bad, and more tolerant if it was good."

2) *Assistant Managers*

The assistant managers are not part of the front office staff, yet they must be included in the reception area. They are usually stationed in the lobby, near the front office. Their principal responsibility is to ensure the well-being of the guests. Whenever possible, they will personally greet the frequent visitors to the hotel. Because of their title and accessibility, most guests will direct to them any questions and complaints regarding accommodations. It is their responsibility to appease the guests coordinate the hotel staff's effort to satisfy them. In the absence of the credit manager, they are called upon to settle the guests' disputes over charges and to approve their personal checks for cashing. Finally, the executive assistant manager is responsible for the bell service, an important area in guest relations.

3) *Bell Service*

The head of this subdepartment is aptly titled "Superintendent of Service. In respect to this department, not only is it the principal function : it assumes even greater importance because it is performed while in direct contact with the guests

(No inference to the exclusivity of males in these positions is meant by the term doorman or bellman.)

a) *Doormen*

For those guests who arrive by private car or taxi, the first hotel employee they meet is the doorman. This employee greet them and sees that their baggage is taken into the hotel - a simple routine function, yet very significant in the staff's overall effort to make the guests feel at home and happy with their accommodations. A smile and a pleasant greeting welcoming the guests will go along way toward helping the room clerk satisfy them. Creating the favorable first impression that is so importance. During their stay, the doormen are called upon to assist the guests in many ways—to obtain a taxi, help them in and out of cars, give direction to restaurant, theaters, or local points of interest and so on. Finally, in cases of guests who leave by car or cab when they check out, the doormen help them to load their baggage and thus become the last employees with whom they have direct contact. These reasons are important enough to require that the doormen be pleasant and helpful.

b) *Bellmen*

Bellmen are "ambassadors of goodwill" to sell the hotel and its facilities to the guests. A well trained, experienced bellman can sense the guest's mood; he may carry on a conversation on the way to the room or else just briefly mention the facilities available in the hotel—its restaurants (with particular reference to the service and any specialties offered), bars, cocktail lounges, and any music entertainment offered. Once they are in the room, the bellmen should at least show the guests where the thermostat is and how it works. If there is a television set in the room, he should test it and tell them what channels are available.

The bellmen are called upon to assist the guests in many ways during their stay. They deliver messages and packages, and, depending on the policy established by management, may even run errands for the guests.

c) *Other Bell Service Employees*

Other members of the bell service staff are the elevator operators and starters, lobby porter and package-room clerks. Elevator operator are found only in very old hotel. There the guests require and, in truth, demand—the additional personal service and protection that only an elevator operator can give. Some larger hotel attempt to compensate partly for this loss of personal service by

having a starter in front of the elevator on the lobby floor. It is his or her responsibility to direct the guests traffic, which is particularly important during a convention or large banquet, and to speed up the elevator service during peak hours of use.

Where a hotel has a lobby porter, he or she is responsible for the general appearance of lobby during the day. Duties include picking up loose paper or other debris off the floor, cleaning out the ashtrays, mopping up spills, and the like. The public bathrooms usually have their own attendant, and the general cleaning for both the bathroom and lobby is done at night by member of the housekeeper's staff or outside contract cleaners. The importance of a clean lobby cannot be overemphasized. The appearance of the lobby definitely reflects the cleanliness of the hotel, not only to the guests but to the general public.

The package-room clerk, as the title implies, handle all the guest packages. When a package is received, the clerk should log it, notify the guest of its arrival, and send it up when requested to do so.

4) Mail And Information

a) Mail

Handling the guests' mail—before they arrive, during their stay, and after they check out, is probably the clerk's most important function. All mail received each day is usually given to the telephone or information clerk, who separates the guest and house mail, forwards the house to the proper departments, and check the guest mail with the information rack.

b) Room Keys

Until the 1970's most hotels, except for the newly built ones, still used the conventional key and lock system. They were kept in the mail rack, and this also became as function of the mail and information clerks. Guests usually dropped their keys at the desk when they went out and picked them up on their return, together with any mail in the box. The clerks also kept duplicate keys that they could issue to guests, particularly for rooms occupied by more than one person, each requesting a key.

Keys can be lost or stolen and are easily duplicated. So in the early 1970's, two types of keyless lock systems, mechanical and electronic, were introduced. Both are rated pickproof by most experts and have been successfully installed in many hotels, particularly in new ones as they are built.

5) *Concierge*

By definition, a concierge is a doorkeeper, male or female. In European hotels, he or she is in charge of the bell service department and the person most guests turn to for any kind of assistance. The concierge provides directions to points of interest, a recommendation for restaurant or nightclubs outside the hotel, ticket to the theater, a rundown of the tours offered and the tickets for them, the purchase of airline tickets or the confirmation of tickets already purchased, and other service of this kind. He or she also assist the guests with most problems concerning their accommodations, take their keys each time they leave the hotel, and, for a favored few, even handle their mail.

In other words, the concierge is the equivalent of a superintendent of service and perform the functions, in so far as they relate to guest relations, of the assistant manager, mail and information clerks, doormen and travel agents.

Dari penjelasan diatas telah kita ketahui bahwa dalam 'hospitality industry' (dalam hal ini hotel), sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam industri ini menjadi fokus dan penting untuk selalu diperhatikan.

- i. Definisi Manajemen Personalia menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya Manajemen Personalia adalah sebagai berikut:

"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat." (Flippo, 1992:5).

- j. Visi konseptual tentang Sumber Daya Manusia menurut Pusat Kajian Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga dalam

makalah Pelatihan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

"Manusia adalah sumber daya ciptaan Tuhan yang paling utama. Konsepsi ini menuntut adanya penghormatan atas martabat manusia, dimana dan kapanpun tanpa membedakan latar belakangnya, adanya penempatan manusia pada posisi paling depan, diatas segalanya, menuntut adanya tanggung jawab yang paling depan oleh manusia.

Konsepsi ini memandang bahwa manusia adalah penuh dengan potensial yang macam dan besarnya terasa serba tidak terbatas. Potensialitas ini

wajib ditarik sepanjang-panjangnya dan sebesar-besarnya, untuk didayagunakan secara bertanggungjawab dan semakin bermakna sesuai dengan martabat hakiki sebagai mahluk sosial," (Pusat Kajian Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 1994 :1).

- k. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Michael Armstrong dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut " Manajemen sumberdaya manusia (SDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu kultur ini harus ditegakkan, yang berarti bahwa nilai organisasi mungkin perlu diubah atau ditegakkan, dan upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi. Akhirnya manajemen SDM berhubungan dengan integrasi : menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama." (Armstrong, 1990 : 1)

- l. Definisi Pengembangan menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya Manajemen Personalia adalah sebagai berikut :

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. (Flippo, 1992 : 7).

Pelayanan (service) merupakan produk terpenting dan terutama dari suatu hotel. Pelayanan yang bagus tidak terjadi begitu saja. Ini merupakan suatu usaha kelompok, membutuhkan perhatian, pelatihan, dan supervisi yang konsisten.

Dari awal para tamu melakukan kontak pertama mereka dengan *doorman* sampai tamu melakukan *check out* di meja kasir, kenyamanan, kebahagiaan, dan kesejahteraan mereka berada di tangan karyawan yang dengan siapa tamu tersebut melakukan kontak. Melihat pentingnya unsur sumber daya manusia dalam suatu hotel maka pengembangan sumber daya manusia, khususnya

pelatihan karyawan operasional yang paling sering berkontak langsung dengan para tamu menjadi penting untuk diperhatikan.

Pelatihan merupakan fungsi yang konsisten dan tidak pernah berakhir. Dalam pelatihan tidak hanya diajarkan apa yang harus dilakukan oleh seorang karyawan dan bagaimana melakukannya, tetapi juga apa yang harus dikatakan dan bagaimana mengatakannya.

m. Pengertian Pelatihan Operasional menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya *Manajemen Personalia* adalah sebagai berikut :

“Pengembangan tenaga operasional memerlukan sejumlah peningkatan khusus dalam ketrampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.” Ada empat metode dasar yang terutama digunakan yaitu :

- 1) Pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*).
 - 2) Sekolah *vestibule*.
 - 3) Magang (*apprenticeship*).
 - 4) Kursus khusus.
- (Flippo, 1992 : 217)

n. Beberapa tujuan dan manfaat dari pelatihan menurut *Karen Eich Drummond* dalam bukunya *Human Resource Management For The Hospitality Industry* adalah sebagai berikut :

Training has a variety of objectives :

- ♦ *Orienting new employees to the organization and their jobs.*
 - ♦ *Helping employees perform their current jobs well.*
 - ♦ *Helping employees qualify for the future jobs.*
 - ♦ *Keeping employees informed of changes within an organization.*
 - ♦ *Providing opportunities for personal development.*
- (Drummond, 1990 : 63).

o. Keterkaitan antara pelatihan dengan budaya perusahaan (*The Link With Corporate Culture*) menurut *Martyn Sloman* dalam bukunya “*A Handbook For Training Strategy*” adalah sebagai berikut :

"The concept of culture has achieved prominence in human resources in recent years. 'Culture management' programmes demand a training input, and provide an opportunity for the training profesional. However, the concept is ill defined and, as such, readily gives rise to esoteric debate. Some practical approaches to determining the organizational culture are outlined."
(Sloman, 1995 : 67).

- p. *Skill Enhancement* menurut Martyn Sloman dalam bukunya

'A Handbook For Training Strategy' adalah sebagai berikut :

"... Skill enhancement is rightly perceived as the main justification for the existence of the training function in the organization. This activity must take place at the strategic, tactical and operational levels. Skill enhancement should not be narrowly defined : wider benefits from training are of value. A proactive approach is needed at all levels..." (Sloman, 1995 : 172)

Manajer personalia tidak hanya berkewajiban melakukan pelatihan saja agar budaya perusahaan yang produktif dapat terwujud akan tetapi juga berkewajiban untuk melakukan penilaian prestasi terhadap karyawannya. Jika manager mengamati dan terlibat dalam pekerjaan karyawan, ini akan mengakibatkan peningkatan produktifitas, karena prestasi karyawan yang kurang, dapat diidentifikasi, dilatih dan ditingkatkan. Hal ini juga akan meningkatkan komunikasi antara manajer dan karyawan.

Sedangkan bagi karyawan sendiri, penilaian prestasi merupakan informasi mengenai seberapa baik segala sesuatu yang telah mereka kerjakan. (*How well am I doing ?*). Penilaian prestasi merupakan kesempatan karyawan untuk mendapatkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka memenuhi standard-standard yang ada.

- q. Pengertian penilaian prestasi menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya

Manajemen Personalia adalah sebagai berikut :

Karyawan perlu dinilai dan diberi umpan balik secara sistematis dengan informasi yang berhubungan dengan mutu prestasinya. Ada 3 kemungkinan pendekatan yang dilakukan dalam penilaian prestasi :

1. Penilaian sambil lalu, tidak sistematis dan seringkali serampangan.
2. Pengukuran yang tradisional dan sangat sistematis atas :
 - a. sifat-sifat khas karyawan, b. sumbangai-sumbangan karyawan, c. kedua-duanya
3. Penentuan tujuan bersama melalui suatu program Manajemen Berdasarkan Sasaran. (Flippo, 1992 : 243,245).

- r. Definisi manajemen berdasarkan sasaran menurut *Robert Christie Mill* dalam bukunya *'Managing For Productivity In The Hospitality Industry'* adalah sebagai berikut :

"Management by objectives can be defined as a managerial process in which managers and employees join in pursuit of specific mutually agreed on goals of limited duration, through a plan of action that is monitored in appraisal sessions following mutually determined standards of performance." (Mill, 1989 : 138).

- s. Penilaian prestasi menurut *Karen Elch Drummond* dalam bukunya *'Human Resources Management For The Hospitality Industry'* adalah sebagai berikut:

Performance appraisal, the periodic evaluation of an employee's job performance, is one of the negatively viewed and poorly performed of managerial tasks. Ron Zemke of Training magazine stated : "Performance appraisals are about as beloved as IRS auditEvidence has been popping up to suggest that most performance appraisal systems are more noteworthy for the angst they create than the results they achieve." (Zemke 1985).

Penilaian prestasi juga berguna sebagai acuan bagi manajer dalam memberikan insentif secara tepat kepada karyawan, agar karyawan yang berprestasi tersebut termotivasi untuk mempertahankan prestasinya bahkan meningkatkan prestasinya.

- t. Pengertian insentif menurut *Karen Elch Drummond* dalam bukunya *'Human Resource Management For The Hospitality Industry'* adalah sebagai berikut :

"Incentives include bonuses, merit raises, and gain-sharing plans, motivational tools used to encourage special work effort. Many employee benefits to be covered in a moment may act as incentives. Bonuses are onetime or periodic payments given in addition to the basic wage to reward employee for extra work done; they may be given for individual or group effort. Merit raises are given to an employee based upon level of performance. They are usually given at the time of the performance interview. Gain-sharing plans are programs designed to improve productivity through sharing the financial gains of the organization with employees. The most popular such plan is called profit sharing." (Drummond, 1990:134).

Menurut Michael Armstrong, prinsip yang mengkaitkan pemberian imbalan dengan prestasi atau usaha adalah sangat baik. Masalahnya adalah bagaimana cara menerapkan dan mempertahankan suatu sistem yang efektif.

- u. Definisi bonus menurut Michael Armstrong dalam bukunya *'Manajemen Sumberdaya Manusia'* adalah sebagai berikut :

"Bonus adalah penambahan pokok upah dalam bentuk tunai yang dikaitkan dengan tingkat prestasi yang ditentukan. Sasaran utamanya adalah untuk memberikan insentif dan imbalan bagi usaha-usaha yang luar biasa." (Armstrong, 1990 : 194).

Penilaian prestasi yang dikaitkan dengan pemberian insentif juga dapat merangsang persaingan yang sehat diantara sesama karyawan, karena karyawan yang belum sempat menerima penghargaan (insentif) diharapkan akan dapat meningkatkan usahanya / prestasinya. Sehingga terbentuklah suatu budaya kerja yang produktif.

- v. Definisi produktifitas menurut *Robert Christie Mill* dalam bukunya

'Managing For Productivity In The Hospitality Industry' adalah :

"... Productivity is a quality or state yielding or furnishing result, benefits, or profit. Operationally it involve a relationship between the input of resources and the output of resulting goods and services. Input can be reduced by cutting down the time taken to produce something, the cost to produce it or the amount of material used. Output can be measured interm of such things as meals served, customers served, and room cleaned..." (Mill, 1989 :3).

- w. Definisi budaya menurut *Howard Schwartz* dan *Stanley M Davis* dalam

buku yang ditulis oleh *Robert Christie Mill* dalam bukunya yang berjudul *'Managing For Productivity In The Hospitality Industry'* adalah sebagai berikut :

"A pattern of beliefs and expectation shared by the organization's member. These beliefs and expectation produce norms that powerfully shape the behaviour of individuals and group in the organization." (Mill, 1989 :85).

'Kepercayaan-kepercayaan umum tersebut (budaya) merupakan sesuatu yang dimiliki organisasi, mewakili keberadaan organisasi dan dapat diamati secara langsung pada saat budaya tersebut mewujudkan diri mereka dalam cara orang – orang bertindak dan berkata-kata. Secara singkat budaya adalah 'cara kita melakukan segala sesuatu disekitar sini.'

- x. Definisi kultur perusahaan menurut *Dr. Nicholas Geogiardis*, *'Cultural Change in British Airways,' MCE paper, Lisbon1987*, adalah sebagai berikut :

"Suatu sistem nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaiman segala sesuatu berfungsi) yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur organisasi, dan sistem pengendalian dalam perusahaan tersebut yang

menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita melakukan segala sesuatu disini).” (Armstrong, 1990 :17).

- y. Perwujudan bentuk kultur perusahaan menurut Michael Armstrong dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia, adalah :

“ Kultur perusahaan mewujudkan bentuknya dalam perilaku organisasi— bagaimana para manajer, karyawan atau kelompok berperilaku dalam konteks organisasi tersebut. Dengan kata lain, kultur menjadi cara bagaimana segala sesuatu dikerjakan disekitar sini.”

(Armstrong, 1990 :19).

2. Hubungan Antar Konsep.

- a. Hubungan antara *hospitality industry* dengan sumber daya manusia.

Hospitality Industry merupakan suatu bentuk usaha dibidang jasa *Hotel* dan bentuk-bentuk jasa penginapan yang lainnya serta *restaurant* merupakan sebagian contoh dari *Hospitality Industry*.

Kata '*hospitality*' berasal dari bahasa Inggris yang berarti 'ramah-tamah' atau 'kesediaan menerima tamu' dalam bahasa Indonesia. Dari kata ini dapat kita simpulkan betapa pentingnya unsur manusia di dalamnya, karena sikap ramah tamah dan kesediaan menerima tamu hanya dapat dilihat dan dirasakan oleh para tamu dari sikap personnel / karyawan yang ada didalam *hospitality industry* tersebut.

Jadi fungsi sumber daya manusia dalam *Hospitality Industry* tidak dapat digantikan oleh fungsi yang lain. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam *hospitality industry*.

b. Hubungan antara **pelatihan** dengan **budaya kerja yang produktif**.

Sebagaimana diketahui bahwa fungsi sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam *hospitality industry*, maka pengembangan sumber daya manusia perlu diperhatikan.

Salah satu bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah pelatihan karyawan operasional. Pelatihan karyawan operasional ini penting agar karyawan tersebut dapat berperilaku dan melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan manajemen maupun konsumen (tamu). Dengan kata lain, dengan melakukan pelatihan yang efektif terhadap karyawan operasional maka akan terbentuk suatu budaya kerja yang produktif / sesuai dengan harapan.

c. Hubungan antara **penilaian prestasi** dengan **produktifitas**.

Setelah dilakukan pelatihan maka kegiatan selanjutnya yang perlu dilakukan adalah penilaian prestasi. Pihak manajemen perlu melakukan penilaian prestasi untuk mengetahui sejauh mana karyawan memahami (memberikan respon yang tepat) terhadap pelatihan yang diberikan.

Selain itu, penilaian prestasi ini juga merupakan informasi penting bagi karyawan, karena karyawan juga ingin mengetahui prestasi / mutu kerja mereka. Karyawan yang dinyatakan berprestasi tentu merasakan suatu kepuasan dan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi kerjanya. Sementara karyawan yang dinyatakan belum berprestasi dapat meneladani karyawan yang berprestasi tersebut sehingga dapat menjadi karyawan yang berprestasi.

Dengan demikian, penilaian prestasi berperan dalam meningkatkan produktifitas.

d. Hubungan antara **pemberian insentif** dengan **produktifitas**.

Insentif diberikan sebagai imbalan pada karyawan yang berprestasi (mencapai / melampaui standard) dan sekaligus berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan tersebut untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasinya.

“ Karyawan yang sadar / yakin akan menerima imbalan atas prestasinya akan menjadi karyawan yang produktif dan akan tetap mempertahankan produktifitasnya” (*Drummond, 1990 : 134 dalam Human Resource Management For The Hospitality Industry*).

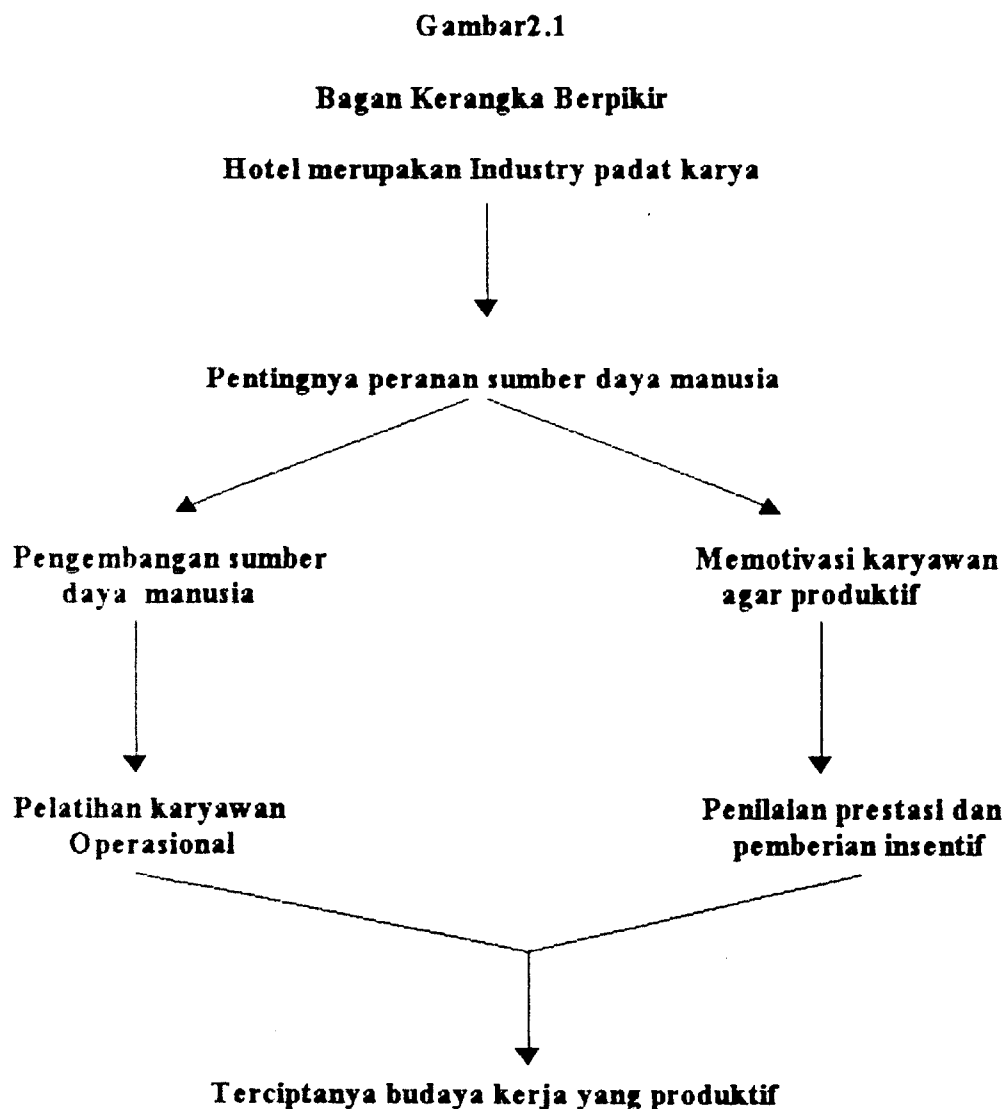
e. Hubungan antara **pelatihan, penilaian prestasi** dan **pemberian insentif** dengan **budaya kerja yang produktif**

Dengan pelatihan yang tepat maka akan dihasilkan karyawan yang dapat berperilaku dan melakukan pekerjaan dengan tepat pula, sesuai dengan harapan pihak manajemen dan konsumen / tamu (terbentuk budaya kerja yang produktif). Sementara penilaian prestasi dilakukan untuk mengevaluasi hasil dari pelatihan apakah karyawan telah memahami semua hal yang dilatihkan atau telah memberi respon yang tepat terhadap pelatihan yang diberikan. Penilaian prestasi juga dilakukan untuk memberi informasi pada karyawan mengenai prestasi / mutu kerja mereka.

Selain itu penilaian prestasi merupakan dasar / pedoman untuk memberikan imbalan / insentif pada karyawan yang berprestasi. Diharap dengan cara ini, karyawan yang belum memiliki prestasi dapat meneladani karyawan yang berprestasi tersebut, sementara karyawan yang berprestasi tersebut dapat terus mempertahankan bahkan

meningkatkan prestasinya / produktifitasnya. Dengan demikian pelatihan, penilaian prestasi dan pemberian insentif merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam upaya untuk menciptakan budaya kerja yang produktif.

3. Bagan Kerangka Berpikir



Keterangan Bagan :

Hotel merupakan salah satu bentuk '*hospitality industri*.' Oleh karena itu hotel termasuk industri padat karya yang mana peranan sumber daya manusia sangat penting didalamnya. Sumber daya manusia perlu dikembangkan. Salah satu bentuk pengembangannya adalah pelatihan karyawan operasional. Selain dikembangkan, karyawan operasional juga perlu dimotivasi agar dapat melakukan pekerjaan secara produktif. Penilaian prestasi dan pemberian insentif merupakan kegiatan untuk memotivasi karyawan.

Dengan mengembangkan dan memotivasi karyawan secara efektif melalui kegiatan-kegiatan pelatihan, penilaian prestasi dan pemberian insentif maka akan tercipta suatu budaya kerja yang produktif

4. Hipotesa

- a. Diduga kegiatan – kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh pihak manajemen mempunyai peranan dalam membentuk budaya kerja yang produktif.
- b. Diduga sistem penilaian prestasi yang dilakukan oleh pihak manajemen mempunyai peranan dalam membentuk budaya kerja yang produktif.
- c. Diduga pemberian insentif yang dilakukan oleh pihak manajemen mempunyai peranan dalam membentuk budaya kerja yang produktif.