

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang ideal, dikarenakan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam. Sumber daya manusia yang pada akhirnya menentukan untuk memprediksi baik keberhasilan maupun kegagalan. Kebijakan, strategi dan langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam suatu perusahaan terealisasi dengan efektif berdasarkan kompetensi sumber daya manusia yang dicerminkan oleh kinerja. Kinerja karyawan perusahaan menjadi hal penting dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Kinerja sumber daya manusia harus mampu mendukung pelaksanaan strategi perusahaan agar tercapai secara optimal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67) Kinerja yang dihasilkan karyawan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan. Kinerja individu dengan kinerja organisasi memiliki hubungan sangat erat. Kinerja karyawan yang tidak baik secara langsung akan berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan, apabila masalah ini tidak teratasi maka akan menurunkan tingkat kedisiplinan dan kemampuan bekerja. Apabila tingkat kedisiplinan karyawan menurun maka akan sulit untuk menyelesaikan tugas dengan baik yang diharapkan perusahaan. Kreatifitas karyawan dan ketelitian dalam bekerja saat ini dibutuhkan untuk meningkatkan nilai perusahaan serta tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja individu yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan perkataan lain apabila kinerja individu karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga akan baik. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja individu karyawan. Banyak cara yang ditempuh oleh

perusahaan dalam meningkatkan kinerja individu karyawan misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Cara lain yang dilakukan guna mendukung tercapainya kinerja individu karyawan yang maksimal adalah dengan menyediakan system teknologi informasi yang dapat membantu mereka dalam menyelesaikan tugas kerja secara cepat dan tepat.

Hotel Nusantara didirikan pada tahun 2009 yang bergerak dibidang jasa pelayanan. Hotel Nusantara termasuk salah satu usaha pelayanan jasa yang mempunyai pemasukan dari pelayanan jasa itu. Pada dasarnya setiap jasa perhotelan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada tamu dan akan berusaha nilai tambah (*value added*) bagi setiap produk jasa yang diberikan. Nilai tambah inilah yang membuat hotel tersebut mempunyai keistimewaan di banding dengan hotel lainnya, dan nilai inilah yang menyebabkan para pelanggan mengambil keputusan untuk memilih menginap pada hotel tersebut.

Tabel 1.1 : Komposisi Jumlah Karyawan perDivisi pada Hotel Nusantara Tulang bawang 2017

| Devisi | Jumlah Karyawan |
|-----------------|------------------------|
| General Manajer | 2 |
| Sekretaris | 1 |
| Accounting | 2 |
| Marketing | 1 |
| Front Office | 3 |
| House Keeping | 14 |
| F&B | 8 |
| H&D | 1 |
| Chif Security | 2 |
| Jumlah | 33 |

Sumber: Hotel Nusantara Tulang Bawang 2017

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan jumlah karyawan masing-masing divisi yang ada di hotel Nusantara Tulang Bawang. semua karyawan dituntut untuk memiliki skil sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Kinerja karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang Memiliki fenomena yang dapat dilihat dari tingkat Hunian yang menurun setiap tahunnya. Dengan demikian karyawan dianggap kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Koordinasi dalam bekerja tidak berjalan dengan baik antara atasan dengan bawahan sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan tidak maksimal. Menurut informasi yang didapat dari sumber daya manusia yang ada di Hotel Nusantara tersebut standar untuk mengukur kinerja karyawan di Hotel Nusantara Tulang Bawang adalah mampu menyelesaikan tugas dengan baik, disiplin, teliti, dan bertanggung jawab. Mampu menyelesaikan tugas dengan baik ini adalah suatu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk segera diselesaikan, dengan demikian perusahaan bisa mengetahui standar yang dimiliki oleh setiap karyawan. Menyelesaikan tugas dengan baik dihotel ini misalnya hasil dari kerja karyawan selalu tepat dan benar. Disiplin merupakan karyawan patuh dan taat melaksanakan peraturan kerja yang diberikan dari perusahaan. Disiplin kerja dihotel berupa masuk tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan mematuhi peraturan yang ada dihotel. Teliti merupakan suatu pekerjaan yang dikerjakan dengan teliti agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Keteliti yang ada dihotel ini berupa hasil pekerjaan baik, dan pekerjaan yang diselesaikan menguntungkan bagi perusahaan. Tanggung jawab merupakan kesadaran manusia dengan tingkah laki maupun perbuatannya yang disengaja atau yang tidak disengaja. Tanggung jawab yang ada dihotel ini seperti manajer memberikan tugas kepada security untuk menjaga keamanan yang ada dihotel, kemudian security mampu menerima tugas tersebut dan bertanggung jawab atas tugas yang dijalankan.

Kondisi saat ini 2017 kinerja perusahaan dihotel cenderung berfluktuasi disebabkan tidak terpenuhinya target tingkat hunian kamar. Terdapat kendala tentang kinerja terkait dengan konsep ideal dengan kinerja real dihotel yaitu kehadiran karyawan, sikap, dan tanggung jawab. Kehadiran karyawan dihotel nusantara beberapa akhir menurun, sehingga dapat menyebabkan pekerjaan berjalan tidak baik, dan mengakibatkan tingkat hunian tidak memenuhi standar yang ditargetkan. Sikap merupakan tingkah laku atau gerakan-gerakan yang tampak dan ditampilkan dalam lingkungan sosial. Sikap yang ada dihotel ini seperti melayani tamu dengan baik, ramah, sopan agar tamu merasa senang dan puas atas pelayanan sikap yang diberikan. Tanggung jawab merupakan suatu tindakan yang harus diselesaikan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Ada beberapa kendala yang muncul di hotel antara lain: Leadership, pelayanan, pemberdayaan, motivasi dan *person job fit*. Dalam tulisan ini penulis fokus untuk menyoroti atau menganalisis motivasi dan *person-job fit*.

Tabel 1.2 : Tingkat Hunian pada Hotel Nusantara Tulang Bawang selama tahun 2015-2017

| Tahun | Target Tingkat Hunian Kamar | Realisasi Tingkat Hunian Kamar | Realisasi Tingkat Hunian Kamar(%) |
|--------------|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| 2015 | 12600 | 6600 | 52,38% |
| 2016 | 12600 | 6200 | 49,2% |
| 2017 | 16380 | 7970 | 48,65% |

Sumber: Hotel Nusantara Tulang Bawang 2017

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara target dan realisasi tingkat hunian kamar. Perbedaanya terletak pada realisasi tingkat hunian kamar yang tidak memenuhi target, dimana tingkat realisasi hunian kamar masih jauh dibawah daripada target yang diharapkan. Hampir setiap tahun terjadi penurunan realisasi tingkat hunian kamar dan jauh dari target yang telah ditetapkan, yang

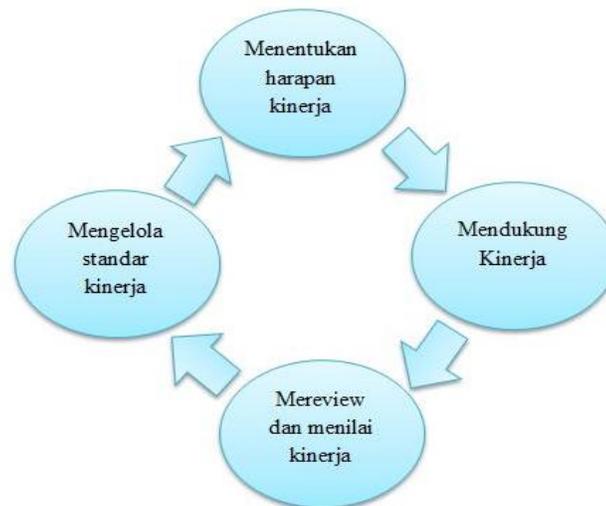
merupakan salah satu indikasi bahwa kinerja karyawannya masih kurang baik. Hal-hal yang diduga ada kaitanya dengan kinerja yaitu: *Leadership*, pemberdayaan, trust, motivasi kemampuan dan lain-lain. Dalam tulisan ini secara spesifik fokus untuk menelaah variabel motivasi dan *Person job fit*.

1.1.1 Model Manajemen Kinerja

Beberapa pakar memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja, antara lain Model Deming, Model Torrington dan Hall, dan Model Amstrong dan Baron.

1. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” yang diinginkan. Kemudian menentukan dukungan apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (*review*) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja (Abdullah, 2014:15). Berikut ini merupakan siklus manajemen kinerja Model Torrington dan Hall.



Gambar 1.2 Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998:57) dalam Abdullah (2014:16).

1. Menentukan harapan kinerja

Menentukan harapan kinerja merupakan suatu harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan agar tujuannya berjalan dengan lancar. Jika kinerja karyawan baik maka harapan kinerja perusahaan membaik. Harapan kinerja yang diharapkan dalam perusahaan seperti karyawan teliti menjalankan tugas, disiplin dan tanggung jawab. Karyawan teliti menjalankan tugas yaitu semua pekerjaan yang dikerjakan karyawan diselesaikan dengan teliti dan benar sehingga hasil dari pekerjaan bisa memuaskan. Disiplin dalam bekerja yaitu suatu tingkah laku yang dijalankan pada karyawan dilingkungan sosial. Disiplin dalam hotel ini seperti masuk tepat waktu, dan mematuhi peraturan yang ada dihotel. Tanggung jawab adalah tingkah laku maupun perbuatannya yang disengaja atau tidak disengaja. Tanggung jawab dihotel ini seperti memberikan pelayanan yang baik kepada semua tamu. Menentukan harapan kinerja dihotel seperti menciptakan kinerja yang bagus agar semua tamu merasa puas atas pelayanan yang disediakan dihotel ini.

2. Mendukung Kinerja

Mendukung Kinerja merupakan suatu tindakan untuk memberi semangat pada karyawan agar kinerjanya lebih baik, apabila kinerja karyawan tersebut baik maka hasilnya pun baik. Mendukung kinerja dilapangan seperti memberi motivasi, dan mengadakan pelatihan. Memberi motivasi dihotel dengan cara membantu merencanakan karir karyawan, memberikan apresiasi kinerja, memberikan insentif. Dengan demikian karyawan akan merasa diperhatikan dan mempunyai semangat kerja yang baik. Mengadakan pelatihan dihotel seperti *skill training* atau yang dikenal juga pelatihan keahlian adalah jenis training yang diadakan dengan tujuan agar karyawan mampu menguasai sebuah skill atau keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dengan mengadakan pelatihan tersebut karyawan merasa lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Mereview dan Menilai Kinerja

Mereview dan menilai kinerja merupakan suatu proses untuk menciptakan kinerja karyawan yang unggul, maka dengan cara mereview dan menilai kinerja perusahaan

akan mendapatkan kinerja karyawan yang mampu membuat perusahaan lebih maju. Kejadian yang sering muncul yaitu para karyawan melayani tamu kurang baik oleh karena pihak manajer menilai kinerja karyawan dengan cara melihat bagaimana karyawan melayani para tamu, dengan cara ini pihak manajer bisa menilai dan meriview apakah kinerja karyawan dihotel baik. Kejadian yang sering muncul yaitu para karyawan melayani tamu kurang baik.

4. Mengelola Standar Kinerja

Mengelola standar kinerja merupakan tahapan untuk mengetahui sejauh mana standar kinerja setiap individu. Hasil dari mengelola standar kinerja adalah perusahaan bisa mengambil tindakan lebih atas standar kinerja individu supaya standar kinerja bisa sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Mengelola standar kinerja dihotel seperti menciptakan standar tenaga kerja karyawan yang unggul

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan, motivasi merupakan suatu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. (Maslow dalam Mangkunegara, 2005:64). Kebutuhan dimaksud dicerminkan oleh *Physical needs*, *Safety and security needs*, *Sosial/belongingness needs*, *esteem needs*, dan *Self-actualization needs*. Motivasi seseorang menunjukkan arah tertentu kepadanya dalam mengambil langkah-langkah yang perlu untuk mengartikannya sampai pada tujuan, dengan demikian motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan atau jabatan dilingkungan sebuah organisasi. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. (Anuar,S.(2017).

Motivasi pada suatu organisasi pada perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berupaya maksimal

mungkin dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan berbagai sasarnya serta kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi yang diberikan dalam perusahaan ini seperti memberikan reward pada karyawan yang menjalankan tugas dengan baik. Motivasi yang terjadi di hotel nusantara kurang baik, karena disebabkan kurang penghargaan terhadap kreativitas, karir tidak berjalan dengan baik, perlindungan dan jaminan kurang jelas. Atas masalah yang timbul ini dapat diselesaikan dengan cara membantu merencanakan karir karyawan, memberikan apresiasi kinerja, memberikan insentif agar karyawan termotivasi untuk menjalankan pekerjaannya.

Person-job fit, adalah adanya kesesuaian antara karakteristik tugas/pekerjaan dengan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas tersebut, akan memperkuat ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu karyawan akan lebih komitmen terhadap pekerjaan (Allen dan Meyer, 1997 dalam Ozag dan Duguma, 2005), *Job-fit* mengandung pengertian kesesuaian tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. *Person Job Fit* dikatakan membaik jika karyawan dapat memahami dan menguasai tugas, mampu berinteraksi dengan baik, kesesuaian karakteristik dalam bidang pekerjaan, dan kesesuaian tujuan yang diinginkan karyawan. Apabila kesesuaian tersebut didapatkan oleh karyawan maka *Person Job Fit* akan berhasil jika dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Pervin yang dikutip oleh Sims & K. Galen Kroeck (1994: 940), bahwa keuntungan bagi organisasi dapat berasal dari adanya berbagai jenis kesesuaian, jenis pekerjaan dan iklim kerja dalam organisasi, dikatakan bahwa tugas atau pekerjaannya, jenis pekerjaan dan iklim kerja dalam organisasi merupakan variabel penting dalam masalah kesesuaian karyawan dengan organisasi. Jika terdapat kesesuaian antara karakteristik seorang individu dengan jenis pekerjaan, maka kinerja individu maupun organisasi akan cenderung tinggi, dan tingkat tekanan akan cenderung rendah.

Selanjutnya dikatakan “adanya kekurang sesuainya akan membuahkan kinerja yang rendah dan tekanan dalam pekerjaan”. *Person Job Fit* yang terjadi dihotel nusantara kurang baik disebabkan oleh ketidak sesuaian antara keahlian dan pekerjaan yang didapatkan. Maka dapat diselesaikan dengan cara menyesuaikan keahlian apa yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang karyawan miliki. Dengan demikian kinerja karyawan akan lebih baik karena sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal ini maka tentu saja sangat dibutuhkan tenaga sumber daya manusia yang terampil, cekatan dan mempunyai *skill*. Keterampilan, kemampuan dan keahlian ini baik dibidang pendidikan, pengalaman, maupun wawasan untuk mengambil keputusan dan dapat memberikan motivasi yang baru untuk memajukan usaha yang dijalani. Semakin tinggi kemampuan seorang karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi kemampuan karyawan sangat berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur sosial dan menghasilkan sesuatu yang akhirnya bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan hasil yakni upah. Jadi pada hakikatnya seorang bekerja tidak saja untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Akan tetapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Berdasarkan uraian-uraian diatas yang melatar belakangi tulisan ini dengan tema kinerja yang diberi judul : **“Model Kinerja Pada Hotel Nusantara Tulang Bawang: Implikasi Motivasi Kerja dan *Person-Job Fit* Karyawan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah apa yang dihadapi Hotel Nusantara Tulang Bawang sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang?
2. Bagaimana mendesain pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pada Hotel Nusantara Tulang Bawang?
3. Apakah *Person-Job-Fit* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang ?
4. Apakah Motivasi dan *Person-Job Fit* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang bawang ?
5. Dari kedua variabel bebas (Motivasi dan *Person-Job Fit*) manakah yang paling berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1 Ruang Lingkup Subyek

Subyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Nusantara Tulang Bawang.

1.3.2 Ruang Lingkup Obyek

Ruang lingkup obyek dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, Implikasi Motivasi Kerja dan *Person Job Fit* Karyawan.

1.3.3 Ruang Lingkup Tempat

Penelitian ini dilaksanakan di area Hotel Nusantara Tulang Bawang.

1.3.4 Ruang Lingkup Waktu

Waktu yang ditentukan pada penelitian ini adalah waktu yang didasarkan berdasarkan kebutuhan penelitian yang dilaksanakan pada bulan Juni 2018.

1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan

Ilmu pengetahuan dalam penelitian ini adalah tentang kinerja karyawan, implikasi motivasi dan kemampuan karyawan.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menunjukkan pengaruh Motivasi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang .
2. Untuk menunjukkan pengaruh *Person Job-fit* secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang.
3. Untuk mendesain pengaruh motivasi dan *Person Job-fit* secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang.
4. Untuk menunjukkan faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang.
5. Mencari faktor lain selain dari Motivasi dan *Person Job-fit* terhadap Kinerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berupa:

1. Secara akademis menjadi masukan untuk memperluas wahana kajian ilmiah tentang Kinerja.
2. Secara praktis menjadi masukan bagi pengambil keputusan manajemen Hotel Nusantara Tulang Bawang dan pemerhati tentang penelitian dan kajian Kinerja Karyawan serta peneliti selanjutnya.
3. Merekomendasikan manfaat variabel lain terkait dengan Kinerja yang bermanfaat bagi periset lain.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini tercantum latar belakang, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian, sistematika penulisan tentang “Model

Kinerja Karyawan Hotel Nusantara: Implikasi Motivasi kerja dan *Person-Job Fit* Karyawan”.

BAB II : LANDASAN TEORI

Memuat tentang teori-teori Kinerja Karyawan, Motivasi, *Person-Job Fit*, kerangka pikir, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Penelitian dalam bab ini berisi metode penelitian, populasi dan sampel yang akan diteiti. Metode pengumpulan data dan teknik analisis yang akan digunakan untuk menguji data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang hasil dan pembahasan mengenai model Kinerja Karyawan Hotel Nusantara: Implikasi Motivasi Kerja dan *Person-Job Fit* Karyawan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan simpulan dan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang bersangkutan dan bagi pembaca pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN