

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia yaitu mengatur peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2011). Sebuah organisasi tanpa sumber daya manusia yang baik dalam hal strategi maupun operasional (Chiraska, 2013). Peranan manusia didalam organisasi merupakan asset produktif sangat penting yang diperlukan manajemen khusus (Four et al., 2016). Kerjasama diantara pelaku organisasi atau sumberdaya manusia baik ditempat kerja akan berhubungan dengan hasil produktifitas serta kesejahteraan umum organisasi tersebut (Nwinyokpugi, 2016).

Manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam jangka panjang terhadap organisasi (Temitayo, Nayaya & Lukman, 2013). Mempunyai hubungan antara waktu, menurunnya produktifitas serta biaya yang berkaitan dengan pergantian karyawan (Pratama, Masharyono & Ridwan Purnama, 2016). Karyawan masih menjadi tujuan utama yang dihadapi sebuah perusahaan, sehingga memaksimalkan kinerja karyawan adalah hal utama perusahaan dan berbagai organisasi (Syamsul Hadi, Masharyono & Triananda, 2016). Didalam setiap organisasi diharapkan mempertahankan karyawan supaya memiliki kinerja yang cukup baik dan karyawan dapat mendedikasikan diri terhadap organisasi yang dimana karyawan tersebut bekerja (Syamsul Hadi, Sumiyati & Masharyono, 2017).

Kinerja karyawan yang efektif didalam organisasi akan sangat bergantung kepada kemampuan manajemen organisasi dalam pemanfaatan beberapa pendekatan atau teknik dalam meningkatkan kinerja (Mutai & Kirui, 2017). Disetiap organisasi harus menyadari bahwa kinerja karyawan mempunyai kontribusi penting pada terpenuhinya suatu tujuan organisasi (Thief, Baharuddin & Syafi, 2015). Persaingan antar perusahaan, substansi persaingan antara sumber daya manusia, perusahaan yang mempunyai personil lebih baik maka perusahaan itu dapat memenangkan persaingan (Thief et al., 2015). Lingkungan bisnis yang tidak terduga serta persaingan perusahaan yang semakin ketat menuntut sebuah organisasi agar mencapai standar tertentu, salah satunya

dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menyelaraskan dengan tuntutan yang besar (Tummers, 2016).

Perusahaan yang dalam hal ini bergerak di sector industry manufactur sangat mengandalkan kualitas serta kinerja karyawan yang cukup tinggi (Hanantoko & Nugraheni, 2017). Penelitian pada industry jasa salah satunya, industry kesehatan (Roeleejanto & Payangan, 2015). organisasi pelayanan masyarakat (Thief et al., 2015) (Mangkunegara & Octorend, 2015). Dibidang pendidikan, rumah sakit (Abas mastura, 2013) (Temitayo et al., 2013) (Nwakpa, 2015). Wisata, transportasi, penagihan serta pembayaran bergantung pada kinerja dan keterampilan karyawan (Mangkunegara & Octorend, 2015)

Permasalahan kinerja terjadi juga di beberapa hotel di kota Bandung. Berikut ini fenomena rendahnya kinerja karyawan Hotel Horison Bandung pada tahun 2017 hingga 2019 cukup banyak sasaran kinerja yang telah diranca namun belum tercapai dengan cukup baik. Hotel Horison merupakan salah satu industri perhotelan ternama yang berada di Bandung. Fasilitas yang telah disediakan menuntut karyawan supaya menghasilkan kinerja yang baik. Perusahaan yang ingin tercapai tujuannya dengan baik salah satunya dengan menghadapi tuntutan yang cukup besar baik dari bagian internal maupun itu dari eksternal, dan harus memiliki standar penilaian untuk mencapai tujuannya (Sofyan, M.Bima, & Nujum, 2016).

Penilaian dilakukan oleh Hotel Horison Bandung menyangkut penilaian kinerja, Hal ini dikarenakan baik buruknya kinerja karyawan dapat dilihat melalui hasil kerja karyawan tersebut (Hafeez, 2015). Berikut Tabel 1.1 yang mengenai rakapitulasi penilaian hasil kinerja karyawan.

**TABEL 1.1**  
**REKAPITULASI HASIL RATA-RATA PENILAIAN KERJA**  
**KARYAWAN**

NO	URAIAN	TAHUN		
		2018	2019	2020
1	Disiplin kerja	60,60	57,47	54,70
2	Penampilan	62,22	59,01	56,50
3	Sikap dan prilaku	55,31	52,45	59,49
4	Proses kerja	55,54	51,68	47,68

NO	URAIAN	TAHUN		
		2018	2019	2020
5	Hasil Kerja	54,60	51,67	47,67

Sumber : HRD Hotel Horison Bandung 2020

Tabel 1.1 memperlihatkan adanya indikasi penurunan kinerja pada tiga tahun terakhir. Tahun 2018 di kolom penilaian disiplin kerja rata-rata nilai sebesar 60,60. Tahun 2020 sebesar 54,70, dalam penilaian penampilan tahun 2018 sebesar 62,22 dan tahun 2020 sebesar 56,50. Dalam kolom penilaian sikap dan perilaku tahun 2018 sebesar 55,31 serta tahun 2020 sebesar 59,49. Terlihat pada kolom penilaian sikap dan perilaku adanya penurunan pada kategori standar penilaian hal ini karena pada tahun 2020 sikap dan perilaku berada pada standar penilaian yang membutuhkan penanganan serta pengarahan. Penilaian hasil kerja ditahun 2018 yaitu sebesar 54,60 dan ditahun 2020 yaitu sebesar 47,67. Hasil penilaian dikolom hasil kerja merupakan kolom terendah jika dibandingkan penilaian yang lain, serta terdapat penurunan dipenilaian hasil kerja yakni berada pada kategori kualitas atau kuantitas kerja dibawah standar serta perlunya perhatian serta penanganan khusus terhadap karyawan.

Walaupun perusahaan sudah menentukan standar penilaian untuk karyawan, masih ada karyawan yang bekerja dengan kinerja kurang baik, hal ini jika dibiarkan akan berdampak kepada tujuan perusahaan (Favour&Ph, 2016). Pada tabel 1.2 menunjukkan terdapat penurunan pada hasil penilaian kinerja karyawan Hotel Horison Bandung.

**TABEL 1.2**  
**HASIL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN HOTEL HORISON**  
**BANDUNG**

NILAI	URAIAN	TAHUN/KARYAWAN		
		2018	2019	2020
73-80	Kualitas / kuantitas pada umumnya melebihi standar	8	7	7
56-72	Kualitas / kuantitas mencapai atau sesuai dengan standar	98	96	75
40-55	Kualitas / kuantitas dibawah standar	87	88	91
	Jumlah Karyawan	193	191	173

Sumber : HRD Hotel Horison Bandung 2020

Tabel 1.2 memperlihatkan hasil dari penilaian kinerja karyawan yang didapatkan dari personalia Hotel Horison Bandung, berdasarkan kategori yang telah ditetapkan oleh perusahaan terlihat terjadi penurunan dinilai 56-72 ditahun 2018 sebanyak 98 karyawan sedangkan ditahun 2020 sebanyak 75 karyawan dengan mendapat nilai 56-72, nilai ini berarti kuantitas serta kualitas karyawan telah sesuai dengan standar dan berarti karyawan tersebut memiliki prestasi kerja sesuai yang diharapkan perusahaan. Terdapat peningkatan dinilai 40-55 ditahun 2018 sebanyak 87 karyawan sedangkan ditahun 2020 sebanyak 21 karyawan, pada nilai 40-55 menggambarkan kuantitas maupun kualitas dibawah standar yang berarti karyawan tersebut membutuhkan penanganan khusus serta pengarahan dengan waktu tertentu dan apabila tidak adanya perubahan pada kinerja karyawan tersebut maka karyawan tersebut telah dianggap gagal dan untuk selanjutnya akan diberikan sanksi yaitu pemutusan kerja.

Standar penilaian adalah salah satu metode pengontrol dikarenakan dengan adanya standar penilaian perusahaan bias mengetahui sudah sejauh mana pencapaian kinerja karyawan (Wardani, 2017). Perusahaan mempunyai standar kategori dalam penilaian kinerja karyawan, Hotel Horison Bandung memiliki standar dalam penilaian khusus kepada kinerja karyawan Hotel Horison Bandung.

**TABEL 1.3**  
**STANDAR PENILAIAN HRD HOTEL HORISON BANDUNG**

<b>NILAI</b>	<b>URAIAN</b>	<b>PENJELASAN</b>
73-80	Kuantitas/kualitas umumnya melebihi standar	DITETAPAKAN DENGAN JABATAN YANG SAMA ATAU PRIORITAS UTAMA DALAM PROMOSI: karyawan yang bersangkutan sangat menonjol didalam prestasi kerja serta melebihi harapan perusahaan sehingga bisa dicalonkan didalam pemilihan karyawan terbaik dan menjadi prioritas utama saat pengembangan karir atau promosi.
56-72	Kuantitas/kualitas mencapai/sesuai dengan standar	DITETAPKAN DENGAN JABATAN YANG SAMA: karyawan yang bersangkutan memiliki prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
40-55	Kuantitas/kualitas dibawah standar	PERHATIAN KHUSUS SERTA PENGARAHAN: karyawan yang bersangkutan membutuhkan perhatian khusus serta pengarahan dengan jangka waktu tertentu dan apabila tidak dapat melakukan perubahan pada

NILAI	URAIAN	PENJELASAN
		kinerjanya, maka bisa dianggap gagal atau tidak mampu.
20-39	Kuantitas/kualitas jauh dibawah standar	GAGAL ATAU TIDAK MAMPU: karyawan yang bersangkutan telah gagal atau tidak mampu serta tidak dapat dilanjutkan atau tidak bisa diterima serta dilakukan pemutusan hubungan kerja.

*Sumber : HRD Hotel Horison Bandung 2020*

Tabel 1.3 menunjukkan rentang standar yang telah ditentukan oleh Hotel Horison Bandung. Nilai 20-39 menunjukkan kuantitas maupun kuantitas dibawah standar dengan contoh karyawan yang tersebut telah gagal atau akan adanya pemutusan hubungan kerja, nilai 40-55 menunjukkan hasil karyawan tersebut memerlukan perhatian serta pengarahan dalam waktu tertentu, dan apabila tidak bisa melakukan perubahan maka telah dianggap gagal, nilai 56-72 karyawan tersebut mempunyai prestasi kerja sesuai dengan harapan perusahaan dan nilai 73-80 menunjukkan karyawan tersebut sangat menonjol didalam prestasi kerjanya serta melebihi harapan dari perusahaan hal ini berdampak karyawan tersebut dapat dicalonkan dalam pemilihan karyawan terbaik dan menjadi prioritas dalam pengembangan karir maupun promosi.

Baik buruknya kinerja karyawan dapat dilihat juga dari masukan atau komentar pengunjung atau tamu yang ditulis maupun yang disampaikan kepada *front office*, terdapat beberapa temuan dalam alasan lainnya pada kinerja karyawan, yaitu dari *guest command* atau komentar yang diberikan oleh pengunjung, adanya keluhan tamu mengenai keterlambatan pelayanan karyawan Hotel Horison Bandung ditiga tahun terakhir.

**TABEL 1.4**  
**PRESENTASE KELUHAN TAMU TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**HOTEL HORISON BANDUNG**

NO	JENIS PELAYANAN	2018	2019	2020
1	<i>Food &amp; Beverage</i>	8,0%	8,2%	8,5%
2	<i>Sales &amp; Marketing</i>	1,6%	1,8%	2,1%
3	<i>Engineering</i>	1,8%	1,8%	2,3%
4	<i>Front Office</i>	1,4%	1,6%	2,0%

<b>NO</b>	<b>JENIS PELAYANAN</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
5	<i>Housekeeping</i>	2,9%	3,0%	3,3%
6	<i>Security</i>	3,8%	3,9%	4,1%
<b>Total</b>		<b>19,5%</b>	<b>20,3%</b>	<b>22,3%</b>

Sumber: *Human Resources Department* Hotel Horison Bandung

Hasil Guest Command atau keluhan pelanggan menunjukkan masih adanya komentar buruk dalam memberikan pelayanan oleh karyawan Hotel Horison Bandung, hal ini berarti masih adanya kekurangan dan indisiplin yang cukup tinggi. Adanya peningkatan presentase ditiap tahunnya yakni pada tahun 2018 keluhan sebesar 19,5%, pada tahun 2019 keluhan sebesar 20,3% dan pada tahun 2020 keluhan sebesar 22,3%, hal tersebut menggambarkan presentase keterlambatan dalam pelayanan masih cukup tinggi.

Tingkat kehadiran karyawan yang rendah dapat membuat lambat dalam tercapainya tujuan organisasi dikarenakan kegiatan dalam sebuah organisasi tidak bisa berjalan dengan sempurna serta sesuai dengan tujuan dikarenakan kehadiran karyawan yang buruk (S.Achi & Sleilati, 2016). Rendahnya presentase kehadiran bila dibiarkan maka berimbas kepada organisasi dari segi waktu atau biaya (Jones, Woods & Guillaume, 2015; Tummers, 2016). Pada tabel 1.5 menunjukkan performa kehadiran karyawan Hotel Horison Bandung ditiga tahun terakhir.

**TABEL 1.5**  
**RATA-RATA TINGKAT KEHADIRAN KARYAWAN TIGA TAHUN**  
**TERAKHIR**

<b>NO</b>	<b>URAIAN</b>	<b>TAHUN 2018</b>		<b>TAHUN 2019</b>		<b>TAHUN 2020</b>		<b>Standar</b>
		<b>Smt.</b>	<b>Smt.</b>	<b>Smt.</b>	<b>Smt.</b>	<b>Smt.</b>	<b>Smt.</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
1.	Ketepatan pada jam kehadiran	51	45	45	39	42	37	60
2.	Jumlah kehadiran didalam pelatihan	57	53	53	40	50	37	60

Sumber: *Human Resources Department* Hotel Horison Bandung

Tabel 1.5 menunjukkan rata-rata tingkat kehadiran karyawan Hotel Horison Bandung terdapat penurunan pada ketepatan waktu dan jumlah kehadiran selama

pelatihan di tahun 2018-2020. Ditahun 2018 ketepatan waktu disemester 1 sebanyak 51 point dari standar yaitu 60 point berbeda pada semester 2 sebanyak 45 point, terdapat penurunan yaitu sebanyak 6 point. Ditahun 2019 ketepatan waktu sisemester 1 sebanyak 45 point berbeda pada semester 2 sebanyak 39 point, terdapat penurunan yaitu sebanyak 6 point. Ditahun 2020 ketepatan waktu disemester 1 sebanyak 42 point berbeda pada semester 2 sebanyak 37 point, terdapat penurunan sebanyak 5 point. Begitu halnya dengan jumlah kehadiran selama pelatihan adanya penurunan dari tahun 2018-2020 dan yang sangat besar terjadi di tahun 2020 yakni penurunan sebanyak 13 point. Potensi kehadiran yang rendah bila dibiarkan akan terjadi penurunan terhadap pencapaian tujuan dari perusahaan (Afsaw Mitiku, Argaw Dante & Bayissa, 2015). Tabel 1.6 menunjukkan penilaian dalam kemampuan kerja karyawan Hotel Horison Bandung.

**TABEL 1.6**  
**PENILAIAN KEMAMPUAN KERJA KARYAWAN HOTEL HORISON**  
**BANDUNG**

NO	URAIAN	TAHUN 2018		TAHUN 2019		TAHUN 2020		Standar
		Smt.	Smt.	Smt.	Smt.	Smt.	Smt.	
		1	2	1	2	1	2	
1.	Keterampilan dalam bidangnya	74	75	75	75	74	75	80
2.	Inisiatif	75	76	74	73	75	74	80

Sumber: *Human Resources Department* Hotel Horison Bandung

Tabel 1.6 menyangkut penilaian dalam kemampuan kerja para karyawan dengan menunjukkan terhadap penilaian karyawan di 3 tahun terakhir dan menggambarkan lebih stabil dibandingkan dari standar yang telah ditetapkan pihak perusahaan yakni sebanyak 80 point. Penilaian dalam kemampuan masih berkaitan dengan pelatihan dan adanya pengujian kompetensi disetiap bulannya oleh perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan yang dikemukakan (Maripaz Abas, 2013) Kemampuan kerja adalah sebuah peran penting didalam kinerja karyawan dikarenakan seorang yang tidak mempunyai

kemampuan kerja yang cukup baik tidak dapat berkompetisi didalam sebuah organisasi.

Faktor yang mempengaruhi didalam kinerja seorang karyawan yakni motivasi, kemampuan kerja, pelatihan, kompensasi serta pengembangan (Bahru,Hashim&Ibrahim, 2014). Hal lainnya factor yang memberikan pengaruh didalam kinerja seorang karyawan yakni responsive, kualitas kerja, kecepatan, keterampilan, inisiatif, serta kemampuan komunikasi yang baik (Pratama&Purnama, 2016). Usaha yang telah dilakukan Hotel Horison Bandung dalam meningkatkan potensi kinerja karyawan yakni dengan mengadakan program pelatihan yang diselenggarakan setiap bulan kepada setiap departemen bidang. Tabel 1.7 menunjukkan jenis pelatihan yang diberikan guna meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

**TABEL 1.7**  
**JENIS PELATIHAN YANG DIBERIKAN HOTEL HORISON BANDUNG**

<b>TAHUN</b>	<b>DEPARTEMEN</b>	<b>BIDANG</b>	<b>INSTITUSI</b>	<b>JUMLAH PESERTA</b>	
2018	<i>Food &amp; Beverege Service</i>	Tata Boga	LSP Bhakti Persada	40	
	<i>Food &amp; Beverege product</i>	Tata Boga	LSP Bhakti Persada	47	
	<i>Front Office</i>	<i>Front Office</i>	LSP Bhakti Persada	15	
	<i>Engineering</i>	Pemeliharaan Diagnostik	LSP Bhakti Persada	20	
	<i>Housekeeping</i>	Tata Graha	LSP Bhakti Persada	45	
	<i>Sales &amp; Marketing</i>	Keuangan	Sales	LSP Bhakti Persada	16
			Marketing	LSP Bhakti Persada	10
	2019	Food & Beverege Service	Tata Boga	LSP Bhakti Persada	40
Food & Beverege product		Tata Boga	LSP Bhakti Persada	45	
Front Office		<i>Front Office</i>	LSP Bhakti Persada	15	
<i>Engineering</i>		Pemeliharaan Diagnostik	LSP Bhakti Persada	20	
<i>Housekeeping</i>		Tata Graha	LSP Bhakti Persada	45	



TAHUN	DEPARTEMEN	BIDANG	INSTITUSI	JUMLAH PESERTA
2020	<i>Sales &amp; Marketing</i>	Sales	LSP Bhakti	16
		<i>Marketing</i>	Persada	
	Keuangan	Keuangan	LSP Bhakti	10
			Persada	
	<i>Food &amp; Beverege Service</i>	Tata boga	LSP Bhakti	38
			Persada	
	<i>Food &amp; Beverege product</i>	Tata Boga	LSP Bhakti	40
			Persada	
	<i>Front Office</i>	<i>Front Office</i>	LSP Bhakti	13
			Persada	
<i>Engineering</i>	Pemeliharaan Diagnostik	LSP Bhakti	15	
		Persada		
<i>Housekeeping</i>	Tata Graha	LSP Bhakti	42	
		Persada		
<i>Sales &amp; Marketing</i>	Sales	LSP Bhakti	15	
	<i>Marketing</i>	Persada		
Keuangan	Keuangan	LSP Bhakti	10	
		Persada		

Sumber: *Human Resources Department* Hotel Horison Bandung

Dilihat dari Tabel 1.7 Hotel Horison Bandung memberikan bermacam pelatihan kepada seluruh bidang dengan harapan kemampuan kerja karyawan meningkat dan sesuai dengan kebutuhan didalam bidang masing-masing. Sehabis pelaksanaan pelatihan pihak perusahaan akan mengadakan uji kompetensi dalam kemampuan kerja kepada para karyawan demi memantau tingkat keberhasilan dalam pelatihan yang telah di berikan. Bidang yang akan melaksanakan uji kompetensi antara lain *Food & Beverege Service, Food & Beverege Product, House Keeping, Front Office, Pemeliharaan Diagnostik, Administrasi Umum, Sales & Marketing, dan Keuangan.*

Pelatihan membuat peluang bagi para karyawan dalam belajar lebih banyak (Hasil wawancara dengan Bpk.Achmad Zaenuddin HRM Hotel Horison Bandung, 21 Desember 2020/ 13.30 WIB). Pernyataan ini sama dengan yang dikemukakan oleh (Ramesh Naupane, 2015) dalam bidang perhotelan menunjukkan yaitu pelatihan mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan.

### **1.1 Rumusan Masalah**

Hasil dari latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, jadi dapat ditarik rumusan masalah yang dijadikan dasar didalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pelatihan di Hotel Horison Bandung
2. Bagaimana gambaran kemampuan kerja di Hotel Horison Bandung
3. Bagaimana gambaran kinerja karyawan di Hotel Horison Bandung
4. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan di Hotel Horison Bandung
5. Adakah pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Bandung.
6. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Bandung

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Hasil dari uraian rumusan masalah diatas, jadi dapat disimpulkan tujuan dari penelitian adalah supaya memperoleh hasil temuan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran pelatihan di Hotel Horison Bandung
2. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran kemampuan kerja di Hotel Horison Bandung
3. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran kinerja karyawan di Hotel Horison Bandung
4. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan di Hotel Horison Bandung
5. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Bandung
6. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Horison Bandung

### 1.3 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran baik dari segi akademik maupun praktisi.

1. Kegunaan Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan terutama untuk ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat digunakan untuk membantu teori mengenai kinerja karyawan serta menjadi referensi bagi yang ingin menambah pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktisi

- a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh pelatihan dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Serta dapat memberikan saran dan masukan di Hotel Horison Bandung dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan pelatihan dan kemampuan kerja.

- b. Bagi Industri Sejenis

Agar menjadi sumber informasi bagi industri sejenis khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan.

- c. Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian sejenis serta dapat memberikan rangsangan bagi yang ingin melakukan penelitian selanjutnya.