

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Dewasa ini tren global dalam perekonomian adalah kecenderungan perkembangan industri barang-barang fisik ke industri jasa misalnya hotel, pariwisata, dan lain-lain. Industri jasa ini berkembang dalam kecepatan tinggi dan suatu saat akan meninggalkan sektor ekonomi lainnya. Perubahan yang cepat dalam industri pariwisata dan perhotelan memberi pengaruh pada banyak hal yang terkait dengan berbagai perubahan, pergeseran nilai budaya, kondisi sosial dan globalisasi bisnis serta pertumbuhan ekonomi dalam skala mikro maupun makro. (Sastradipoera, 2006).

Perubahan yang cepat dalam dalam sektor ekonomi khususnya industri pariwisata di Indonesia diperkuat dengan penerimaan devisa negara dari sektor migas yang terus menurun. Di Indonesia, industri pariwisata pada tahun 1997 sempat memberi kontribusi sebesar Rp. 55 triliun atau 9 persen dari *Gross Domestic Product* (GDP) dan jumlah ini meningkat menjadi Rp. 215 triliun pada tahun 2007 atau 11 persen dari GDP. Selain itu kesempatan kerja sektor pariwisata, diperkirakan 8 persen dari total kesempatan kerja Indonesia tahun 1997 sebanyak 6,6 juta. Pada tahun 2007 angka itu meningkat menjadi 8,5 juta orang atau 8,8 persen dari kesempatan kerja Indonesia. (Yoeti, 2008:13)

Berkembangnya industri pariwisata di Indonesia turut berdampak pada berkembangnya usaha sarana dari pariwisata salah satunya hotel. Kondisi tersebut sangat relevan dengan menjamurnya hotel-hotel berbintang khususnya di Kota Bandung. Kepala Dinas Pariwisata dan Budaya Kota Bandung Priana Wirasaputra mengemukakan bahwa, "...jumlah hotel berbintang saat ini 80 unit. Jumlah itu terdiri atas bintang satu sebanyak 8 hotel, bintang dua (16 hotel), bintang tiga (30 hotel), bintang empat (20 hotel), dan bintang lima (6 hotel)." (properti.kompas.com, 17 April 2010). Bertambahnya hotel-hotel di Bandung dipicu pula oleh adanya Tol Purwakarta-Bandung-Cileunyi (Purbaleunyi). Sejak Purbaleunyi dibuka tahun 2005, jumlah wisatawan yang berlibur ke Bandung melonjak dari 1,92 juta orang pada 2005 menjadi 3,09 juta orang pada 2009.

Namun kenyataannya, jumlah kamar hotel dan wisatawan yang berlibur di kota Bandung yang semakin meningkat tidak sebanding dengan jumlah pengunjung hotel karena angkanya tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini dikarenakan akses jalan yang lebih mudah dengan beroperasinya Jalan Tol Cipularang yang membuat jumlah tamu hotel menurun karena memilih pulang ke Jakarta. Dengan demikian menyebabkan jumlah *occupancy* hotel-hotel di Bandung menurun. Dalam kutipan yang diambil dari m.koran-jakarta.com (18 April 2011) "...Bandung misalnya, tingkat okupansi hotel di Bandung sebenarnya masih rendah. Rata-rata okupansi di kisaran 30 persen. Aktivitas sewa baru ramai saat *week end* yang melonjak 60 persen."

Adanya *occupancy* yang menurun pada saat hari biasa menjadikan peranan hotel tidak hanya sebagai sarana akomodasi saja dengan menyediakan jasa

penginapan tetapi juga menyediakan makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya. 'Bagian makanan dan minuman dapat menghasilkan penjualan makanan sebesar 27,5% dan penjualan minuman sebesar 11,1% dari total seluruh total produk hotel' (Turgarini, 2009).

Bartono dan Ruffino (2005) mengemukakan pula bisnis hotel bukan hanya penjualan kamar tetapi juga penjualan makanan sebagaimana yang dikemukakannya bahwa:

Pada awalnya bisnis utama hotel sebenarnya adalah penjualan kamar "Room Sales". Tetapi berdasarkan kenyataan pengisian kamar tidak selalu seperti yang diharapkan, bahkan terkadang *occupancy* dapat turun hingga di bawah 50%, maka dari itu hotel-hotel harus memiliki bisnis lain, misalnya penjualan makanan melalui *Food & Beverage Departement* yang mengelola restoran, bar dan banquet. Dengan demikian, *Food & Beverage Departement* menempati peringkat kedua setelah kamar. Dan *kitchen* di suatu hotel adalah sentra produksi makanan yang bertanggung jawab mengolah makanan bagi tamu hotel. Peranan *kitchen* tidak kalah penting untuk menghasilkan produk-produk makanan yang berkualitas dan restoran sebagai sarana penjualan makanan tersebut untuk mendorong penjualan makanan sehingga menekan biaya-biaya operasional yang akan mengurangi profit.

Dari kutipan di atas mempertegas peranan penjualan makanan dan minuman pada usaha hotel sangat penting untuk menambah laba perusahaan juga daya tarik hotel.

Maraknya pertumbuhan pembangunan hotel-hotel di Kota Bandung menyebabkan persaingan yang tinggi antar hotel tersebut. Hal ini mengakibatkan hotel-hotel saling berkompetisi untuk menyajikan pelayanan dan produk yang memuaskan dengan harga yang bersaing serta menuntut pihak hotel untuk memberikan kualitas produk yang inovatif, unik dan berdaya saing tinggi. Untuk dapat berkompetisi dengan baik diperlukan pula manajemen sumber daya manusia

yang baik dan berkompetisi unggul. “Konsep manajemen dapat menghindari robotisasi pekerja dan menempatkan manusia bukan sebagai faktor produksi melainkan sebagai aktor produksi.” (Bartono dan Ruffino, 2005)

Kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik yang mendasar pada sikap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. (Wibowo,2007:87) Sedangkan motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2009:102).

Dalam organisasi tidak lagi semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi, tetapi lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Pencapaian kinerja karyawan pun tak bisa dipisahkan dengan penilaian kinerja. Dalam mengimplementasikan penilaian kinerja tersebut dibutuhkan faktor-faktor kinerja. Moehariono (2009:106) mengemukakan faktor-faktor penilaian terdapat empat aspek, yakni: hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi serta komparatif.

G.H Universal sebagai hotel yang diklasifikasikan berbintang lima dengan usia yang baru memasuki tiga tahun. Masa-masa ini perusahaan membutuhkan investasi untuk memperluas fasilitas, pemasaran dan SDM untuk memenuhi permintaan produk dan jasa. Siklus industri G.H. Universal Hotel yang masih dalam masa pertumbuhan maka pengembangan SDM pun harus dioptimalisasi dengan meningkatkan kompetensi karyawannya dan penambah jumlah SDM “

Identifikasi kompetensi, perlunya perkembangan karir dan penambahan beberapa internal SDM” (Suwatno dan Priansa, 2011:27). Ditambah dengan peningkatan tingkat persaingan antar hotel-hotel di Kota Bandung khususnya mengharuskan manajemen hotel berbenah dalam mengelola manajemen khususnya bidang SDM yang professional dan dapat menguntungkan bagi perusahaan.

Berikut hasil penilaian kinerja karyawan bagian produksi di G.H. Universal Hotel selama bulan November, Desember dan Januari (2011-2012). Dengan indikator penilaian kinerja, antara lain: kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, kemampuan bekerja sama, pengetahuan tentang kerja, kemandirian tentang kerja, kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, inisiatif dan penyampian ide-ide sehat dan kemampuan *supervise* atau teknik.

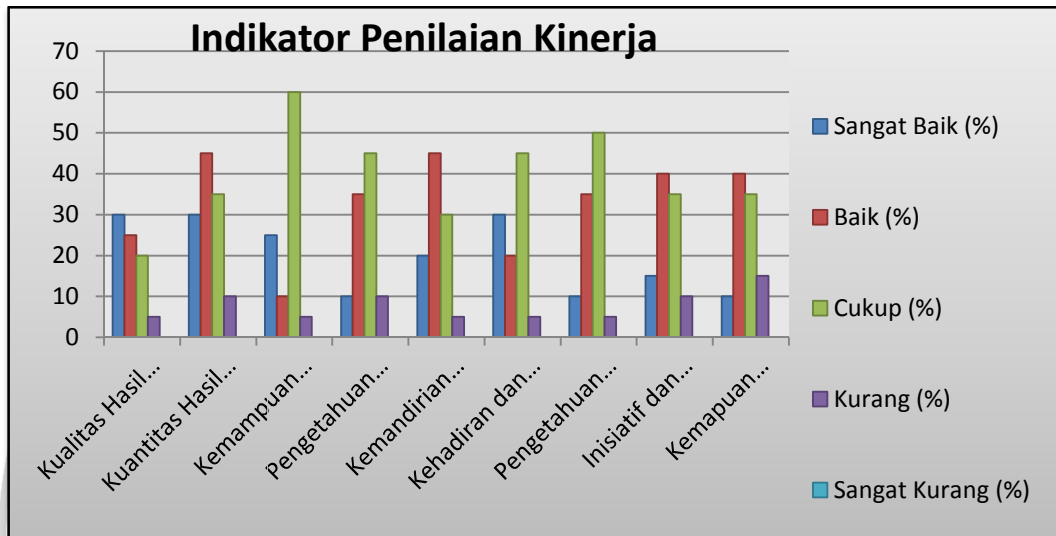
Tabel 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan bagian Produksi di G.H. Universal Hotel

Indikator Penilaian Kinerja	Sangat Baik (%)	Baik (%)	Cukup (%)	Kurang (%)	Sangat Kurang (%)
Kualitas Hasil Pekerjaan	30	25	20	25	0.00
Kuantitas Hasil Pekerjaan	20	35	35	10	0.00
Kemampuan Kerja sama	25	10	60	5	0.00
Pengetahuan Tentang Kerja	10	35	45	10	0.00
Kemandirian Kerja	20	45	30	5	0.00
Kehadiran dan Ketepatan Waktu	30	20	45	5	0.00
Pengetahuan tentang Kebijakan dan Tujuan Organisasi	10	35	50	5	0.00
Inisiatif dan Penyampian Ide Sehat	15	40	35	10	0.00
Kemampuan Supervise/Teknik	10	40	35	15	0.00
Jumlah Rata-Rata	20	32,78	43,33	7,78	0

Sumber: Data Diolah, 2012

Dari tabel diatas dapat dibuat grafik sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah, 2012

Gambar 1.1
Grafik Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Produksi di G.H. Universal
Hotel

Berdasarkan grafik di atas jika ditinjau sudut baik buruk/kurangnya maka dapat disimpulkan:

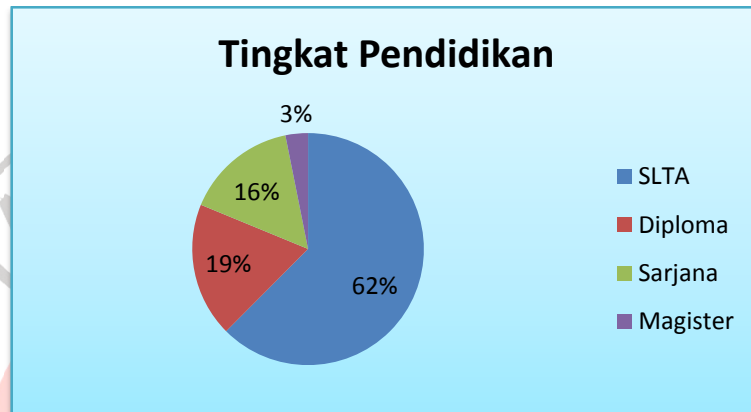
1. Kualitas kerja yang bernilai baik: $30+25+(20:2) = 65\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 35%
2. Kuantitas kerja yang bernilai baik: $20+35+(35:2) = 72,5\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 27,5%
3. Kemampuan kerja sama yang bernilai baik: $25+10+(60:2) = 65\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 35%

4. Pengetahuan tentang kerja yang bernilai baik: $10+35+(45:2) = 67,5\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 22,5%
5. Kemandirian kerja yang bernilai baik: $20+45+(30:2) = 80\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 20%
6. Kehadiran dan ketepatan waktu yang bernilai baik: $30+20+(45:2) = 72,5\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 27,5%
7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi yang bernilai baik: $10+35+(50:2) = 70\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 30%
8. Inisiatif dan penyampian ide-ide sehat yang bernilai baik: $15+40+(35:2) = 72,5\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 27,5%
9. Kemampuan *supervise* atau teknik yang bernilai baik: $10+40+(35:2) = 67,5\%$, dan sisanya yang bernilai kurang terdapat 32,5%

Dari tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan faktor penilaian yang bersumber dari prestasi kerja, kemampuan kerjasama, pengetahuan kerja, kemandirian kerja kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, inisiatif dan penyampian ide-ide sehat dan kemampuan *supervise* atau teknik umumnya cukup baik namun kurang optimal. “Perusahaan yang berdaya saing tinggi diharapkan mencapai kinerja yang tinggi.” (Moeheriono: 2009), dan ditegaskan pula kutipan dari Anatan dan Ellitan (2007:3) “... memerlukan pengelolaan SDM untuk menciptakan kemampuan kompetisi SDM, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif.” (Schuler: 2007).

G.H Universal Hotel sebagai hotel bintang lima yang mempunyai daya saing tinggi tidak hanya memerlukan karyawan yang berkemampuan rata-rata

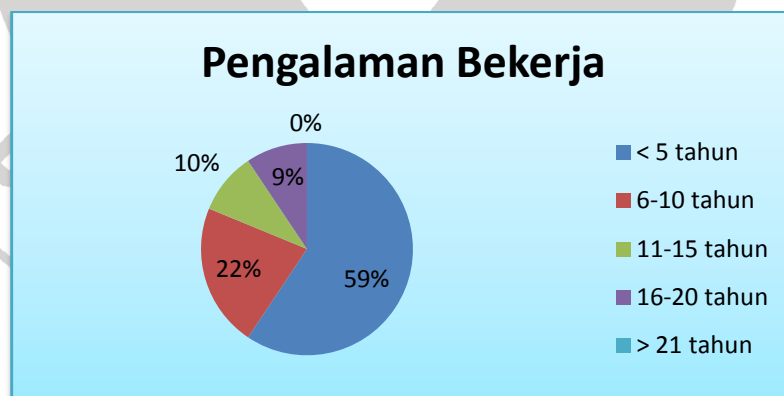
saja tetapi perlu mengevaluasi penilaian kinerjanya agar semua karyawan dapat memiliki kompetensi yang baik untuk memenangkan pasar. Akan tetapi karyawan yang dimiliki G.H Universal Hotel mempunyai tingkat pendidikan yang rendah dan kurang berpengalaman. Hal ini dapat dilihat dari diagram berikut ini:



Sumber: Data Diolah, 2011

Gambar 1.2

Persentase Tingkat Pendidikan



Sumber: Data Diolah, 2011

Gambar 1.3

Persentase Pengalaman Bekerja

Menurut Bartono dan Ruffinno (2005:23) disebutkan bahwa ciri-ciri koki profesional (profesional cook) ialah kemampuan menguasai teknis yang paling dasar dalam pekerjaan, karena pekerjaan dapur bersifat lapangan dan sangat teknis, jika tidak ada kualitas hasil yang seperti direncanakan. Koki profesional harus memiliki pula bebbagai pengalamn bekerja yang cukup. Lama bekerja dapat mengukur nilainya didasarkan pada kualitas dan ragam pekerjaan yang dikuasainya.

Penetapan target-target spesifik sumber daya manusia untuk G.H Universal Hotel yang memiliki persaingan yang tinggi dalam kurun waktu tertentu harus memiliki karyawan tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan.

Pada bulan Desember, Januari, Februari, Maret dan April (2010-2011) karyawan bagian produksi mengalami perputaran karyawan yang meningkat tiap bulannya.

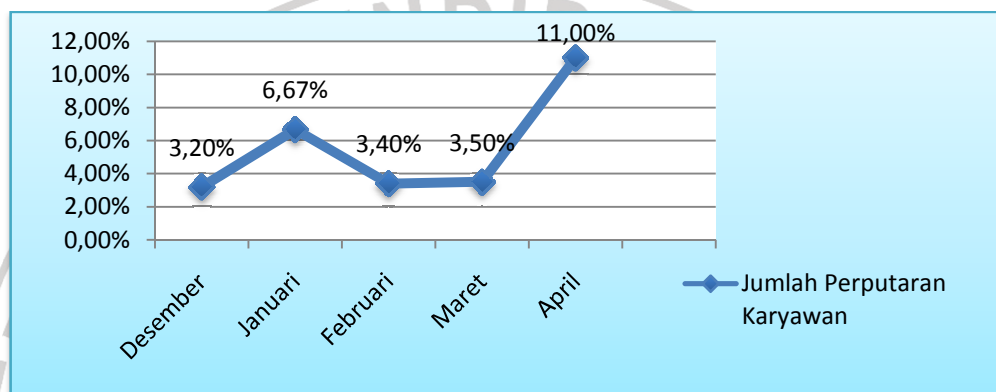
Tabel 1.2

Jumlah Karyawan Yang Keluar Tiap Bulan

Bulan	Jumlah Karyawan
Desember	1
Januari	2
Februari	1
Maret	1
April	3

Sumber: Data Diolah, 2011

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan karyawan yang keluar pada bulan Desember berjumlah satu orang, bertambah kembali pada bulan Januari dua orang, bulan Februari dan Maret berjumlah satu orang dan bulan April melonjak tiga orang. Adapun persentase jumlah perputaran karyawan tiap bulannya adalah sebagai berikut.



Sumber: Data Diolah: 2011

Gambar 1.4

Jumlah Perputaran Karyawan Bagian Produksi G.H. Universal Hotel

Berdasarkan grafik di atas jumlah perputaran karyawan semakin meningkat. Pada bulan Desember 3,2%, bulan Januari retensi berjumlah 6,7%, bulan Februari berjumlah 3,4%, bulan Maret berjumlah 3,5% dan April berjumlah 11%. Jumlah retensi yang semakin meningkat pada bulan Februari, Maret hingga April mengidentifikasi bahwa adanya kepuasan kerja karyawan yang rendah sehingga secara operasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kerugian perputaran karyawan yang semakin meningkat, termasuk produktivitas organisasional yang berkurang telah membuat para pemberi kerja bersungguh-sungguh untuk memelihara karyawannya. Survei terhadap para

supervisor dan pekerja menemukan bahwa kehilangan pemain menjadikan lebih sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Untuk itu perusahaan berusaha agar karyawan mereka menerima orientasi dan pelatihan yang efektif memiliki kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaan (Robeth dan Mathis, 2006).

Adanya perputaran karyawan yang terus meningkat G.H. Universal Hotel dapat diakibatkan karena motivasi kerja yang kurang baik. Dalam buku Sedarmayanti (2001) ditulis bahwa:

Herzberg mengemukakan bahwa apabila serangkaian kondisi ekstrinsik (pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi) tidak baik atau tidak ada, maka akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja. Mereka mengeluh dan apabila kondisi ini demikian memburuk akan berakibat mereka tidak tahan bekerja pada organisasi tersebut.

“Para pekerja harus diarahkan untuk memproduksi sesuai standar yang ada, mencipta output produksi yang berkualitas dan bersinergi dengan komponen yang lain. Sebagai imbalan, selain upah, mereka harus mendapat pendidikan, pelatihan, jaminan dan banyak kemudahan lain.” (Bartono dan Ruffino, 2005). Pentingnya kompetensi dan motivasi kerja menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja yang lebih baik di masa depan di semua level organisasi.

Berdasarkan kondisi permasalahan tersebut diatas kinerja karyawan menarik masih harus ditingkatkan (belum optimal), hal ini diduga karena kompetensi dan motivasi kerja karyawan yang masih kurang.

Berdasarkan latar belakang inilah penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi G. H. Universal Hotel”**.

1.2 IDENTIFIKASI DAN RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan produksi?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan disusunnya skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

Dari penelitian yang dilakukan dapat diperoleh manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

a. Kegunaan ilmiah:

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu, informasi dan wawasan baru khususnya ilmu pemberdayaan sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

b. Kegunaan praktis:

Kegunaan secara praktis, yaitu dapat memberikan masukan bagi perusahaan tentang pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menjadi pertimbangan kebijakan dan pemberdayaan sumber daya manusia bagi perusahaan khususnya karyawan bagian produksi.