

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Masalah sumberdaya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumberdaya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber danayang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumberdaya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kuncipokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumberdaya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkandan mempertahankan sumberdaya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selaluberubah.

Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumberdaya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumberdaya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Pengelolaan sumberdaya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan

keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan
sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun
juga meliputi tingkatan manajerial.

Formatted: English (United States)

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi
oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau
aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur
dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab yang telah ditetapkan
dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-
masing dapat menetapkan
sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-
hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan kinerja merupakan suatu
hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Sumber daya manusia yang
berkompeten dengan disertai dukungan dari tiap manajemen yang
berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan
yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin
dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta
pengembangan akan lebih mempermudah terwujudnya kinerja yang baik.

Faktor penilaian kinerja yang obyektif memfokuskan pada fakta yang
bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan
sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini yang
berupa sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor
subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-

kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feedback* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Hal ini pula yang menjadi perhatian bagi manajemen Hotel Grand Aquila Bandung. Hotel Grand Aquila Bandung adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang *Hospitality*. Hotel bintang lima ini diresmikan pada tanggal 1 Januari 1997 oleh pemiliknya yaitu PT. Griya Permata Lestari Jakarta. Hotel Grand Aquila Bandung bertempat di jalan Dr. Junjuna 166 Bandung 40173 di atas lahan seluas 9576,88 meter persegi dan luas bangunan 3245 meter persegi, dan terdiri dari 8 lantai.

Berdasarkan wawancara dengan *Assistant Manager* HRD Hotel Grand Aquila, dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir ini terdapat masalah dalam Manajemen Hotel Grand Aquila yaitu adanya penurunan Kinerja pada para Karyawan Hotel tersebut. Hal tersebut terjadi disinyalir karena kurangnya kesadaran karyawan akan tanggung jawabnya terhadap tugas dan kewajibannya sebagai seorang karyawan di suatu perusahaan. Pernyataan dari *Assistant Manager* HRD Hotel Grand Aquila tersebut didasarkan pada kecenderungan menurunnya tingkat kehadiran karyawan yang dapat dilihat pada tabel absensi tahunan karyawan Hotel Grand Aquila per April 2010 di bawah ini :

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan Hotel Grand Aquila Tahun 2009 - 2010

Triwulan	Jumlah karyawan rata-rata	Hari kerja	Sakit (DC)		Izin (permit)		Alpa		TOTAL	
				%		%		%		%
Triwulan 1	190	90	137	0,80	36	0,21	23	0,13	196	1,14
Triwulan 2	184	91	132	0,79	32	0,19	29	0,17	193	1,15
Triwulan 3	178	92	126	0,77	39	0,24	37	0,23	202	1,24
Triwulan 4	172	92	129	0,82	48	0,30	31	0,20	208	1,32

Sumber : HRD. Grand Aquila.

Dapat dilihat dari gambar diatas, jumlah absensi karyawan semakin meningkat dari triwulan 1 sampai triwulan 4 tahun 2009. Terlihat disana pada triwulan1 jumlah absensi karyawan menunjukkan angka 1,14%, pada triwulan2 menunjukkan angka 1,15%, dan peningkatan yang cukup signifikan terjadi pada triwulan ke-3 dan ke-4 yaitu pada triwulan3 menunjukkan angka 1,24% dan pada triwulan ke-4 menunjukkan angka 1,32%. Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa ada kecenderungan meningkatnya jumlah ketidakhadiran karyawan dalam kurun waktu tersebut.

Kinerja yang rendah selain dari tingkat absensi karyawan, dapat juga dilihat dari penilaian kinerja atau *appraisal summary* terhadap karyawan Grand Hotel Aquila. Berdasarkan wawancara dengan *Assistant Manager* HRD Hotel Grand Aquila, menurut data *appraisal* tahunan karyawan per April 2010, pada

umumnya masih banyak karyawan yang nilai kinerjanya di bawah standar yang ditetapkan perusahaan, seperti yang dapat terlihat pada tabel *appraisal score* karyawan Grand Hotel Aquila di bawah ini :

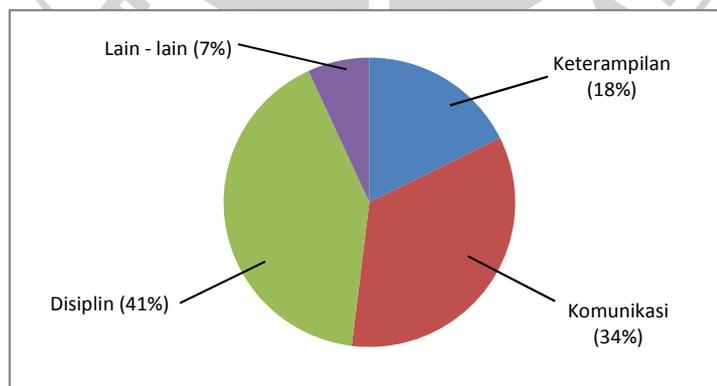
Tabel 1.2 Appraisal Score karyawan Grand Hotel Aquila Tahun 2010

skor	Banyaknya karyawan	persentase
70 - 79	40 orang	23,26 %
60 - 69	78 orang	45,35 %
59 ke bawah	54 orang	31,39 %

Sumber : HRD. Grand Aquila.

Menurut *Assistant Manager* HRD Hotel Grand Aquila, berdasarkan *appraisal summary* tahun 2009 – 2010 menunjukkan bahwa pada umumnya kelemahan kinerja yang perlu ditingkatkan oleh karyawan Grand Hotel Aquila terletak pada kurangnya tingkat keterampilan bidang, tingkat kedisiplinan, dan juga tingkat efektifitas komunikasi. Seperti yang tertera dalam diagram di bawah ini :

Gambar 1.1
Persentase *Needing Improvement Appraisal* Tahun 2009 - 2010



Sumber : HRD Grand Aquila

Berdasarkan wawancara dan data – data diatas dapat diketahui bahwa permasalahan terkait kinerja karyawan Hotel Grand Aquila adalah kurangnya kedisiplinan pada karyawan, kurangnya tingkat pengetahuan / *knowledge* karyawan terhadap bidang pekerjaannya dan juga masih kurangnya efektifnya komunikasi.

Berdasarkan kondisi yang dialami oleh Hotel Grand Aquila Bandung saat ini, dapat diasumsikan bahwa tingkat kinerja karyawan Hotel Grand Aquila tersebut berkaitan dengan kompetensi karyawan sehingga dibutuhkan suatu pengembangan kompetensi karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kembali kinerja karyawan Hotel Grand Aquila Bandung.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut *Mc.Clelland* (2000), dengan mengevaluasi kompetensi- kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawanyang ditempatkan pada tugas-tugastersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan karyawan-karyawanyang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh

perusahaan tidak terlepas dari kondisi-kondisi di atas karena itu perusahaan perlu memperbaiki kinerja karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolak ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan sumber daya manusia.

Seperti yang telah diuraikan di atas, dalam upaya mengembangkan Sumber Daya Manusia berdasarkan kinerja yang bertolak ukur pada kompetensi dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu komunikasi yang terjalin dengan baik karena komunikasi dapat memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang seberapa baik mereka mengerjakannya dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua komunikasi antar sesama karyawan dan Sisi ketiga adalah antar pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerjasama yang diharapkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Untuk lebih memperjelas lagi informasi yang di dapat penulis menyebarkan angket pra-pelatihan untuk mengetahui tingkat kinerja komunikasi pada karyawan Hotel Grand Aquila Bandung, dengan hasil sebagai berikut:

1. Tingkat intensitas komunikasi dengan atasan.

Dari hasil angket pra-penelitian yang dilakukan pada 10 orang responden Karyawan Grand Hotel Aquila Bandung, sebanyak 70 % dari responden menyatakan bahwa intensitas komunikasi dengan atasan masih rendah, sisanya menjawab tinggi (20%) dan sedang (10%).

2. Tingkat intensitas komunikasi antar karyawan.

Dari hasil angket pra-penelitian yang dilakukan pada 10 orang responden Karyawan Grand Hotel Aquila Bandung, sebanyak 60 % dari responden menyatakan bahwa intensitas komunikasi antar karyawan masih rendah, sisanya menjawab tinggi (30%) dan sedang (10%).

3. Tingkat kemampuan berkomunikasi karyawan.

Dari hasil angket pra-penelitian yang dilakukan pada 10 orang responden yaitu para pimpinan Grand Hotel Aquila Bandung, sebanyak 50 % dari responden menyatakan bahwa tingkat kemampuan berkomunikasi karyawan rendah, sisanya menjawab tinggi (20%) dan sedang (30%).

4. Tingkat efektifitas komunikasi dalam perusahaan.

Dari hasil angket pra-penelitian yang dilakukan pada 10 orang responden yaitu para pimpinan Grand Hotel Aquila Bandung, sebanyak 60 % dari responden menyatakan bahwa tingkat kemampuan berkomunikasi karyawan rendah, sisanya menjawab tinggi (10%) dan sedang (30%).

Tanpa mengurangi arti penting unsur-unsur lainnya di perusahaan, peranan karyawan merupakan komponen dasar yang sangat vital dari setiap organisasi dan Komunikasi Organisasi pun perlu diperhatikan secara menyeluruh

baik antar sesama karyawan, karyawan pada atasan dan juga atasan pada karyawan, karena dengan komunikasi yang baik, maka akan terjadi suatu kerjasama dan pengertian yang baik juga bagi seluruh karyawan.

Mengingat pentingnya kompetensi dan komunikasi organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih baik, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Aquila Bandung”**

Comment [A1]: Konsistensi penulisan...huruf kecil

Comment [A2]:

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Pertumbuhan pesat pada industri pariwisata dapat memicu pertumbuhan industri-industri sampingan yang menyertai pariwisata, terutama industri perhotelan. Hotel dan berbagai jenis penginapan lainnya tumbuh menjamur bukan hanya terjadi di kota-kota besar saja, namun sudah menyebar hingga pinggiran kota. Dalam kondisi ini, organisasi perlu mendayagunakan berbagai sumber daya organisasi secara optimal agar perusahaan mampu bertahan dan dapat memenangkan persaingan.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, maka perusahaan dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia. Mengelola Sumber Daya Manusia di organisasi perusahaan dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan perusahaan. Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experiment*). Perbedaan tersebut

menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang masing-masing berbeda juga.

Manajemen Hotel Grand Aquila Bandung memahami akan hal yang telah dijelaskan tersebut. Oleh karena itu, pihak manajemen Grand Hotel Aquila Bandung khususnya divisi HRD secara rutin melaksanakan penilaian kinerja terhadap karyawan setiap tahunnya yang kemudian dilakukan suatu evaluasi. Pihak HRD Hotel Grand Aquila menyadari bahwa berdasarkan evaluasi terhadap penilaian kinerja karyawannya dapat terlihat bahwa dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir masih terdapat kekurangan – kekurangan pada kinerja karyawannya yang tentunya harus diperlukan suatu peningkatan kinerja agar Hotel Grand Aquila dapat tetap bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif ini.

Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (*Dessler : 2008*).

Indikator penilaian kinerja meliputi lima kelompok yaitu kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan terhadap pekerjaan, tanggungjawab, kehadiran dan kemandirian. Penilaian

Comment [A3]: kinerja karyawan sub variabelnya apa?

kinerjayang sudah adaperlu dilengkapidengankompetensiyang berhubungan dengan *skill*, *knowledgedan* *behavior*, kerjasamakelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis. Penambahankompetensidalam penilaian kinerja dan juga komunikasi yang baik dalam organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah penulis kemukakan diatas, penulis menitikberatkan pembahasan dalam skripsi ini pada Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Aquila Bandung .

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas dan untuk lebih mempelajari pembahasannya ini, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kompetensi di Hotel Grand Aquila Bandung.
2. Bagaimana gambaran komunikasi organisasi di Hotel Grand Aquila Bandung.
3. Bagaimana gambaran kinerja karyawan Hotel Grand Aquila Bandung.
4. Bagaimana pengaruh kompetensi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Aquila Bandung.

Comment [A4]: Change case into sentence case

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data sebagai bahan untuk penyusunan skripsi yang merupakan suatu syarat dalam menempuh ujian

sarjana pada Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Indonesia. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran Kompetensi di Hotel Grand Aquila.
2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran Komunikasi Organisasi di Hotel Grand Aquila.
3. Untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja karyawan Hotel Grand Aquila Bandung.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Aquila.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang ingin di peroleh dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Aspek keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori-teori mengenai kompetensi yang merupakan karakteristik kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja dan juga teori komunikasi organisasi sebagai proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain di dalam suatu organisasi sebagai suatu upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Aspek praktis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan dan informasi bagi Grand Aquila agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

