

PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
***DAILY WORKER* DI HOTEL GRAND DARMO**
DENGAN METODE *RATING SCALE*

SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



IMAN KURNIAWAN
NIM. 155060701111005

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2019

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 4 Juli 2018

Mahasiswa



Iman Kurniawan

NIM. 155060701111005

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



repository.ub.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
***DAILY WORKER* DI HOTEL GRAND DARMO**
DENGAN METODE *RATING SCALE*

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



IMAN KURNIAWAN
NIM. 155060701111005

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 4 Juli 2019

Dosen Pembimbing

Arif Rahman, ST., MT.
NIP. 19740528 200801 1 010

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Ir. Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* di Hotel Grand Darmo dengan Metode *Rating Scale*”** dengan baik.

Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melalui berbagai tahapan, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk segala dukungannya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Bapak, Ibu, Kaka, dan Adik penulis yang telah sabar dalam menghadapi penulis serta tidak berhenti memberikan doa, dukungan dan motivasi selama pengerjaan skripsi.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.
4. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT. selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.
5. Bapak Arif Rahman, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan, motivasi, saran, serta masukan yang berharga bagi penulis selama mengerjakan skripsi.
6. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT. selaku Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah memberikan banyak masukan, arahan, motivasi, dan ilmu kepada penulis dalam pembuatan skripsi.
7. Ibu Ceria Farela Mada Tantrika, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing Akademik selama menempuh masa studi di Jurusan Teknik Industri.
8. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu pengetahuan serta bantuan dalam administrasi selama masa studi yang dilalui penulis.
9. Bapak Farid. selaku manager HRD Hotel Grand Darmo yang telah memberikan arahan, masukan dan data yang dibutuhkan selama penelitian di Hotel Grand Darmo.
10. Adrin, Alvin, Gio, Kirana, Hisra, dan Zaid yang telah menyemangati dan mengerti selama proses pembuatan skripsi.

11. Seluruh angkatan Teknik Industri 2015 atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca terhadap skripsi yang telah disusun demi perbaikan penelitian seperti ini di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut maupun pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2019

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	xi
SUMMARY	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Batasan Masalah	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kinerja Karyawan	10
2.3 Penilaian Kinerja	11
2.4 Penilaian Kinerja Secara Subjektif	13
2.5 <i>Analytic Hierarchy Process</i>	13
2.6 <i>Rating Scale</i>	16
2.6.1 Jenis <i>Rating Scale</i>	17
2.6.2 Kelebihan Metode <i>Rating Scale</i>	18
2.7 Kriteria Penilaian Kinerja	18
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	23
3.3 Langkah-Langkah Penelitian	23
3.4 Diagram Alir Penelitian	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	27
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	27
4.1.1 Profil Perusahaan	27

4.1.2 Jenis Usaha Hotel	27
4.1.3 Struktur Organisasi Hotel	28
4.2 Perbedaan Karyawan Kontrak dan Karyawan <i>Daily Worker</i>	29
4.3 Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan <i>Daily Worker</i>	29
4.3.1 Deskripsi Kerja Umum	30
4.3.2 Departemen <i>Front Office</i>	30
4.3.3 Departemen <i>Food and Beverage</i>	31
4.3.4 Departemen <i>Human Resources</i>	32
4.3.5 Departemen <i>Engineering</i>	33
4.3.6 Departemen <i>Housekeeping</i>	33
4.4 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan <i>Daily Worker</i> Saat Ini	34
4.5 Pengumpulan Data	35
4.5.1 Sumber Pembuat Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Karyawan <i>Daily worker</i> Hotel Grand Darmo	35
4.5.2 Pengumpulan Data dan Pembuatan Kriteria Penilaian	36
4.6 Pengolahan Data	37
4.6.1 Penentuan Bobot Kriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP	37
4.6.2 Penentuan Bobot Subkriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP	41
4.7 Hasil Penentuan Bobot Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja	52
4.8 Penilaian Kinerja dengan Metode <i>Rating Scale</i>	52
4.9 Kebijakan yang Diberikan Kepada Karyawan <i>Daily Worker</i>	57
4.10 Perbandingan Penilaian Kinerja Terdahulu dengan Penilaian Kinerja Menggunakan Metode <i>Rating Scale</i>	58
4.11 Analisis dan Pembahasan	59
4.11.1 Analisis Bobot Subkriteria	59
4.11.2 Analisis Penilaian Kinerja Karyawan <i>Daily Worker</i>	61
BAB V PENUTUP	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	81

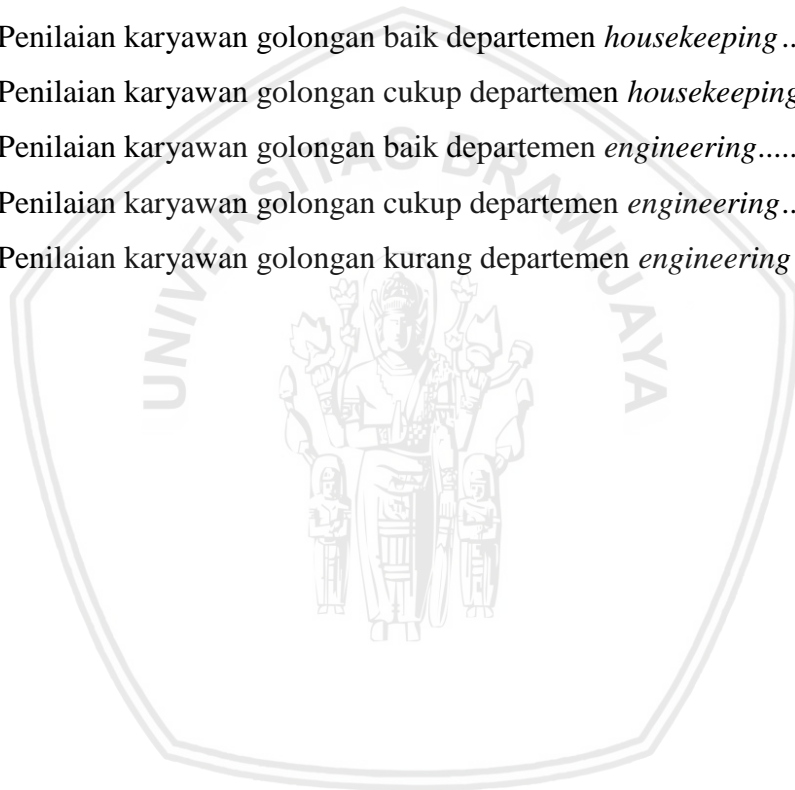
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	General <i>Job Duty</i> Karyawan.....	3
Tabel 1.2	<i>Job Duty</i> Operasional Departemen <i>Front Office</i>	4
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Saat Ini.....	10
Tabel 2.2	Skala Intensitas Kepentingan.....	14
Tabel 2.3	Indeks <i>Ratio</i>	16
Tabel 2.4	Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian <i>Rating Scale</i>	16
Tabel 2.5	Kompetensi Penilaian 1	19
Tabel 2.6	Kompetensi Penilaian 2	20
Tabel 2.7	Kompetensi Penilaian 3	20
Tabel 4.1	Perbedaan Karyawan Kontrak dengan Karyawan <i>Daily Worker</i>	29
Tabel 4.2	Kriteria dan Subkriteria Terpilih	36
Tabel 4.3	Perbandingan Berpasangan Kriteria	38
Tabel 4.4	Perhitungan AHP	38
Tabel 4.5	Perhitungan AHP.....	39
Tabel 4.6	Perhitungan AHP	40
Tabel 4.7	Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	41
Tabel 4.8	Perhitungan AHP	41
Tabel 4.9	Perhitungan AHP	41
Tabel 4.10	Perhitungan AHP	42
Tabel 4.11	Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	42
Tabel 4.12	Perhitungan AHP	43
Tabel 4.13	Perhitungan AHP	43
Tabel 4.14	Perhitungan AHP	43
Tabel 4.15	Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	44
Tabel 4.16	Perhitungan AHP	44
Tabel 4.17	Perhitungan AHP	45
Tabel 4.18	Perhitungan AHP	45
Tabel 4.19	Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	46
Tabel 4.20	Perhitungan AHP	46
Tabel 4.21	Perhitungan AHP	46
Tabel 4.22	Perhitungan AHP	46
Tabel 4.23	Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	47

Tabel 4.24 Perhitungan AHP.....	47
Tabel 4.25 Perhitungan AHP.....	48
Tabel 4.26 Perhitungan AHP.....	48
Tabel 4.27 Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	49
Tabel 4.28 Perhitungan AHP.....	49
Tabel 4.29 Perhitungan AHP.....	49
Tabel 4.30 Perhitungan AHP.....	50
Tabel 4.31 Perbandingan Berpasangan Subkriteria.....	50
Tabel 4.32 Perhitungan AHP.....	51
Tabel 4.33 Perhitungan AHP.....	51
Tabel 4.34 Perhitungan AHP.....	51
Tabel 4.35 Hasil Bobot Tiap Kriteria, Subkriteria, dan Global.....	52
Tabel 4.36 Nilai Karyawan <i>Daily Worker</i> Pada <i>Form</i> Penilaian	53
Tabel 4.37 Nilai Total Seluruh Karyawan <i>Daily Worker</i>	54
Tabel 4.38 Range Nilai Karywan Kontrak	55
Tabel 4.39 Pengekuivalen Range Nilai Karyawan <i>Daily Worker</i> dengan Metode <i>Rating Scale</i>	55
Tabel 4.40 Nilai Total Seluruh Karyawan <i>Daily Worker</i>	56
Tabel 4.41 perbedaan Penilaian Terdahulu dengan Penilaian Baru	58
Tabel 4.42 Nilai Total Departemen <i>Human Resources</i>	61
Tabel 4.43 Nilai Total Departemen <i>Food and Beverage</i>	64
Tabel 4.44 Nilai Total Departemen <i>Front Office</i>	67
Tabel 4.45 Nilai Total Departemen <i>Housekeeping</i>	68
Tabel 4.46 Nilai Total Departemen <i>Engineering</i>	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Diagram alir penelitian	26
Gambar 4.1	Struktur organisasi Hotel Grand Darmo	29
Gambar 4.2	Grafik bobot subkriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja.....	58
Gambar 4.3	Penilaian karyawan golongan baik departemen <i>human resource</i>	61
Gambar 4.4	Penilaian karyawan golongan cukup departemen <i>human resource</i>	62
Gambar 4.5	Penilaian karyawan golongan baik departemen <i>food and beverage</i>	64
Gambar 4.6	Penilaian karyawan golongan cukup departemen <i>food and beverage</i>	65
Gambar 4.7	Penilaian karyawan golongan cukup departemen <i>front office</i>	66
Gambar 4.8	Penilaian karyawan golongan baik departemen <i>housekeeping</i>	68
Gambar 4.9	Penilaian karyawan golongan cukup departemen <i>housekeeping</i>	69
Gambar 4.10	Penilaian karyawan golongan baik departemen <i>engineering</i>	71
Gambar 4.11	Penilaian karyawan golongan cukup departemen <i>engineering</i>	72
Gambar 4.12	Penilaian karyawan golongan kurang departemen <i>engineering</i>	73





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Pemilihan Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja	81
Lampiran 2	Kuisisioner Perbandingan Berpasangan	92
Lampiran 3	<i>Form</i> Penilaian Kinerja	96
Lampiran 4	Skala Penilaian	98
Lampiran 5	Ukuran Penilaian Kinerja Karyawan.....	105
Lampiran 6	Hasil Perkalian Bobot dengan Nilai Karyawan.....	108





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Iman Kurniawan, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juli 2019, *Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Daily Worker Di Hotel Grand Darmo Dengan Metode Rating Scale*, Dosen Pembimbing: Arif Rahman.

Hotel Grand Darmo adalah salah satu hotel berbintang empat yang terletak di belakang taman bungkul, Surabaya. Karyawan pada Hotel Grand Darmo dibagi menjadi dua yaitu karyawan kontrak dan karyawan *daily worker*. Penilaian kinerja untuk karyawan *daily worker* saat ini dilakukan setiap 3 bulan sekali oleh setiap *head of department* dan divalidasi oleh departemen *human resources*. Aspek penilaian yang digunakan dalam menilai karyawan *daily worker* selama ini masih berdasarkan absensi, sikap, dan hasil kerja di lapangan saja, dimana belum ada kriteria penilaian yang mencerminkan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan *daily worker* secara spesifik. Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan selama ini untuk menentukan perpanjangan kontrak karyawan, promosi naik jabatan apabila ada slot kosong, dan sebagai evaluasi pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria penilaian kinerja karyawan *daily worker*, melakukan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*, dan memberikan rekomendasi untuk karyawan *daily worker*.

Metode penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *rating scale*. Metode ini dapat memberikan skala penilaian yang bersifat kuantitatif dalam proses penilaian kinerja. Penentuan kriteria dan subkriteria penilaian disesuaikan dengan karyawan *daily worker* yang mengacu pada berbagai referensi. Selanjutnya pada kriteria dan subkriteria terpilih dilakukan penentuan bobot dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Kemudian dilakukan penilaian kinerja tiap karyawan *daily worker* oleh setiap *head of department* yang bersangkutan. Hasil penilaian digunakan sebagai pertimbangan rekomendasi yang dapat diambil perusahaan untuk karyawan *daily worker*.

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *rating scale* ini memiliki 8 kriteria yang dipecah menjadi 20 subkriteria. Kriteria penilaian yang digunakan adalah *interpersonal skill*, komunikasi, pengambilan keputusan, keterampilan, pengembangan karir, motivasi diri, kepribadian, dan kedisiplinan. Nilai karyawan dibagi menjadi golongan baik dan golongan buruk dimana golongan baik terbagi menjadi 2 bagian yaitu melebihi standar perusahaan dan sesuai dengan standar perusahaan. Berdasarkan penilaian kinerja karyawan *daily worker* diperoleh 34 karyawan tergolong kedalam golongan baik dan 1 karyawan masuk kedalam golongan buruk. Selain itu, berdasarkan hasil penilaian kinerja, rekomendasi yang diberikan untuk 35 karyawan yaitu 10 karyawan di rekomendasikan kenaikan status kerja, 24 karyawan di perpanjang kontrak dan 1 karyawan perlu evaluasi kinerja.

Kata Kunci: *analytical hierarchy process* (AHP), kriteria penilaian kinerja, penilaian kinerja, *rating scale*.



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Iman Kurniawan, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Brawijaya University, July 2019, Design of Performance Appraisal System for Daily Worker at Grand Darmo Hotel Using Rating Scale Method, Supervisor: Arif Rahman.

Grand Darmo Hotel is a four-star hotel located behind the Bungkul Park, Surabaya. There are two kinds of employee at the Grand Darmo Hotel, contract employees and daily worker employees. Performance appraisal for daily worker employees is carried out every 3 months by head of department and validated by the human resources department. The assessment aspects used in assessing daily worker employees are still based on absenteeism, attitudes, and work results in the field, where there are no evaluation criteria that reflect the work that has been done specifically by daily worker employees. The performance appraisal carried out so far is to determine the extension of the employee contract, to promote, and to evaluate. This study aims to identify the criteria for evaluating the performance of daily worker employees, to conduct performance assessments using the rating scale method, and to provide recommendations for employees of daily workers.

The assessment method used in this study is the rating scale method. This method can provide a quantitative rating scale in the performance appraisal process. Determination of criteria and assessment criteria is adjusted to employees of daily workers who refer to various references. Furthermore, the selected criteria and subcriteria are weighted using the Analytic Hierarchy Process (AHP). Then the performance of each daily worker employee is evaluated by each head of department concerned. The results of the assessment are used as consideration of recommendations that can be taken by the company for employees of daily workers.

Performance appraisal using the rating scale method has 8 criteria broken down into 20 subcriteria. The assessment criteria used are interpersonal skills, communication, decision making, skills, career development, self motivation, personality, and discipline. The value of employees is divided into good groups and bad groups where the good group is divided into two, those who exceed company standards and those who are in accordance with company standards. Based on the assessment of daily worker employee performance, 34 employees were classified as good and 1 employee classified into the bad group. In addition, based on the results of the assessment, the recommendations given to 35 employees are 10 employees were recommended to be promoted, 24 employees were extended contracts and 1 employee needed a performance evaluation.

Key Word: *analytical hierarchy process (AHP), performance appraisal criteria, performance appraisal, rating scale*



BAB I

PENDAHULUAN

Dasar pelaksanaan penelitian ini terdapat gambaran secara garis besar yang dilakukan. Pada bab ini dijelaskan tentang latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan masalah yang terdapat pada penelitian.

1.1 Latar Belakang

Menurut Mathis dan Jackson (2001), sumber daya manusia berperan penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan, sehingga banyak perusahaan yang sudah mulai menyadari pentingnya unsur manusia karena dapat memberikan keunggulan dalam daya saing terhadap perusahaan lain. Maharsi (2001) menyatakan manajemen sumber daya manusia menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Oleh karena itu, diperlukannya penilaian kinerja bagi karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan dapat mengukur performansi dari setiap karyawan yang bekerja pada suatu instansi atau perusahaan.

Menurut Hanggraeni (2012) dan Notoatmodjo (2009), penilaian kinerja adalah suatu proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas dan keberhasilan berbagai kebijakan tentang sumber daya manusia. Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran akurat tentang kinerja yang diukur yakni dengan benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Proses penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa yang akan datang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar.

Hotel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. *Output* dari perusahaan jasa mengarah kepada kepuasan pelanggan. Sumber daya manusia dibutuhkan dalam mendukung kelancaran kegiatan pelayanan hotel. Sumber daya manusia dalam

perusahaan jasa memiliki peranan penting dalam menciptakan daya saing pada perusahaan terutama pada era globalisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya yang memiliki kompetensi melalui keterampilan, pengetahuan serta sikap atau gaya kepribadian sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Hotel Grand Darmo adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan yang terletak di belakang taman bungkul, Surabaya. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan yaitu jasa penyewaan kamar. Selain penyewaan kamar perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan juga menjual jasa layanan kepada pelanggan dengan baik. Oleh karena itu Hotel Grand Darmo harus mempunyai sumber daya manusia yang baik.

Karyawan Hotel Grand Darmo dibagi menjadi dua yaitu karyawan kontrak dan karyawan *daily worker*. Pada karyawan kontrak terdapat 54 orang dan pada karyawan *daily worker* terdapat 35 orang. Tujuan dibedakannya karyawan kontrak dan karyawan *daily worker* adalah untuk mengurangi biaya pengeluaran hotel. Karena biaya yang dikeluarkan oleh hotel kepada karyawan *daily worker* tidak sama dengan karyawan kontrak. Pada karyawan kontrak memiliki gaji dengan standar UMR Kota Surabaya, namun karyawan *daily worker* memiliki gaji yang dibayar perhari.

Hotel Grand Darmo terbagi menjadi 7 departemen yaitu, departemen *front office*, departemen *food and beverage*, departemen *housekeeping*, departemen *engineering*, departemen *sales and marketing*, departemen *admin and general*, departemen *human resources*. Terdapat 2 departemen yang tidak menggunakan karyawan *daily worker* yaitu departemen *sales and marketing* dan departemen *admin and general*. Kedua departemen tersebut tidak menggunakan tenaga karyawan *daily worker*, karena pekerjaan tersebut membutuhkan karyawan yang memiliki tanggung jawab besar bagi hotel. Selain itu departemen *sales and marketing* dan departemen *admin and general* memiliki data-data krusial atau data penting bagi hotel sehingga tidak perlu menggunakan tenaga karyawan *daily worker*.

Saat ini, Hotel Grand Darmo telah melaksanakan penilaian kinerja untuk karyawan kontrak. Penilaian tersebut dilakukan satu tahun sekali oleh departemen *human resources*. Sistematis penilaian kinerja yang dilakukan oleh Hotel Grand Darmo untuk karyawan kontrak yaitu karyawan dinilai secara subjektif oleh *head of department*, lalu hasil penilaian tersebut diberikan kepada pihak departemen *human resources*. Setelah itu departemen *human resources* memvalidasi penilaian yang dilakukan oleh *head of department* dengan form penilaian yang sudah dimiliki oleh pihak hotel untuk penilaian kinerja karyawan kontrak. Nilai yang sudah dimiliki karyawan tersebut dapat menjadi parameter hotel untuk

melakukan perpanjangan kontrak kerja atau rekomendasi kenaikan status pekerjaan. Tetapi penilaian kinerja yang dilakukan Hotel Grand Darmo hanya untuk karyawan kontrak saja, penilaian untuk karyawan *daily worker* belum dilaksanakan dengan baik.

Penilaian kinerja untuk karyawan *daily worker* saat ini dilakukan setiap 3 bulan sekali oleh setiap *head of department* dan divalidasi oleh departemen *human resources*. Sistem penilaian kinerja karyawan *daily worker* saat ini adalah *head of department* menilai pekerjaan dari setiap karyawan *daily worker*, lalu hasil penilaian disampaikan kepada departemen *human resources*. Setelah itu departemen *human resources* memvalidasi penilaian yang telah dilakukan oleh setiap *head of department*. Setelah penilaian divalidasi, *head of department* dan departemen *human resources* berdiskusi menentukan perpanjangan kontrak bagi karyawan *daily worker*. Aspek penilaian yang digunakan dalam menilai karyawan *daily worker* selama ini masih berdasarkan absensi, sikap dan hasil kerja dilapangan saja, dimana belum ada kriteria penilaian yang mencerminkan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan *daily worker* secara spesifik. Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan selama ini untuk menentukan perpanjangan kontrak karyawan, promosi naik jabatan apabila ada slot kosong, dan sebagai evaluasi pekerjaan. Oleh karena itu diperlukannya kriteria penilaian yang selaras dengan *job duty* agar penilaian yang dilakukan dapat berjalan lebih akurat. Tabel 1.1 merupakan penyelarasan *job duty* secara *general* yang dimiliki oleh Hotel Grand Darmo dengan penilaian saat ini.

Tabel 1.1

General Job Duty karyawan

No.	<i>Job Duty</i>	Sikap	Absensi	Hasil Kerja
1	Perilaku karyawan pada saat bekerja	V	-	-
2	penampilan pribadi selalu menjadi contoh bagi karyawan, sopan	V	-	-
3	membangun hubungan kerja harmonis dengan tamu, atasan, rekan kerja dan keseluruhan karyawan.	-	-	-
4	Mengikuti program pelatihan yang telah ditentukan	-	-	-
5	Mengikuti penilaian karyawan tahunan sesuai dengan prosedur yang berlaku	-	-	-
6	Mengerti dan taat kebijakan perusahaan mengenai kebakaran, kesehatan, keselamatan dan keamanan	-	-	-
7	Datang ke tempat kerja tepat waktu	V	V	-
8	memakai pakaian seragam dan papan nama dada pada setiap waktu	V	-	-
9	Sopan terhadap tamu	V	-	-
10	memberikan pelayanan profesional pada setiap waktu	V	-	V
11	Mengerti dan taat peraturan persahaan	V	-	-

Hotel Grand Darmo memiliki 2 jenis *job duty* untuk karyawan yaitu *job duty* secara *general* dan *job duty* secara *sepesifik* yang dimiliki oleh setiap departemen. Berikut sebagai contoh penyelarasan *job duty* dengan penilaian saat ini yaitu *job duty* dari departemen *front office* antara lain:

Tabel 1.2

Job duty Operasional Departemen *Front Office*

No.	<i>Job Duty</i>	Sikap	Absensi	Hasil Kerja
1	Menyambut (<i>welcome</i>) tamu pada waktu kedatangan (<i>check in</i>), bila mengetahui nama tamu, menyapa tamu dengan nama, dan <i>carrying luggage</i> ke meja <i>reception</i>	V	-	-
2	Mengantar tamu dan membawa <i>luggage</i> ke kamar tamu. Menerangkan kepada tamu mengenai fasilitas-fasilitas yang tersedia di kamar	V	-	-
3	Membantu tamu pada waktu <i>check out</i>	V	-	-
4	Memeriksa <i>baggage</i> keluar/ masuk dari <i>storage baggage</i>	-	-	-
5	Mengurus <i>lost and found item</i>	-	-	-
6	Mengantar surat dan pesan kepada tamu, serta memanggil (<i>paging</i>) tamu	-	-	-
7	Bertanggung jawab untuk perawatan mobil dan kunci mobil, mengembalikan kepada <i>Bell Captain</i> pada waktu akhir jam kerja	-	-	V
8	Segera melaporkan bilamana terjadi kerusakan mekanik pada kendaraan, kecelakaan, kehilangan, dan lain-lain	-	-	-
9	Mencuci kendaraan bagian dalam dan luar setiap hari, mengganti barang/aksesori jika diperlukan dan menservis kendaraan secara berkala sesuai dengan petunjuk di buku manual kendaraan	-	-	V
10	Membuka dan menutup pintu kendaraan untuk tamu/ penumpang	-	-	-
11	Siap siaga dan tidak meninggalkan kendaraan tanpa dijaga	V	-	-
12	Dilarang tidur, minum, makan, atau merokok di dalam kendaraan	V	-	-
13	Menginformasikan kepada penumpang dengan sopan agar tidak makan dan merokok selama berada dalam kendaraan	-	-	-
14	<i>Air condition</i> di kendaraan harus dinyalakan selama dalam perjalanan	-	-	-
15	Mengisi lengkap buku isian kendaraan dan harus ditanda tangani oleh <i>Front Office Manager/Asistant</i>	-	-	-
16	Bertanggung jawab atas penggunaan bensin/ oli	-	-	-
17	Menjaga kerapihan <i>lobby</i> seperti meja, kursi, telephone, <i>lost and found</i> , serta memeriksa bola lampu bilamana ada yang padam, mengorder kepada bagian <i>engineering</i> untuk penggantian	V	-	-

No.	Job Duty	Sikap	Absensi	Hasil Kerja
18	Menerangkan kepada tamu lokasi dari <i>function</i> yang sedang berlangsung, bilamana diperlukan oleh tamu maka akan diantarkan. Mempersiapkan <i>Event Board</i> untuk memberikan informasi kepada tamu mengenai <i>function</i> di hotel	-	-	-
-19	Menerangkan kepada tamu hal-hal sebagai berikut. a. <i>Outlet Food & Beverage</i> : jam operasional, promosi yang sedang berlangsung, dan lokasi. b. Fasilitas tamu lainnya: <i>Health Club, Sport Facilities</i> , dan <i>Shopping Arcade</i> c. <i>Major city attractions, special event</i> d. Kamar: tipe, rate, dan luas	-	-	-
20	Menjaga kebersihan dan kerapian <i>front entrance driveway</i> , dan pengawasan <i>traffic</i> di <i>driveway</i>	V	-	-
21	Mengetahui kedatangan (<i>check in</i>) dan keberangkatan (<i>check out</i>) tamu VIP	-	-	-
22	Memperhatikan kebersihan dan perawatan area kerja beserta peralatan	-	-	-
23	Melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab lain yang beralasan	-	-	-

Pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 terlihat *general job duty* dan *job duty* operasional pada departemen *front office* yang sudah di kaitkan dengan 3 kriteria penilaian saat ini. Saat ini, kriteria penilaian yang digunakan hanya dari sikap, absensi dan hasil kerja saja, dimana dengan menggunakan kriteria tersebut hanya bisa menilai pekerjaan secara general tidak dapat menilai pekerjaan secara spesifik. Sebagai contoh pada departemen *front office*, selama ini penilaian kinerja karyawan *daily worker* hanya melihat dari 3 kriteria penilaian yaitu sikap, absensi, dan hasil kerja saja. Kriteria penilaian yang digunakan saat ini kurang mempresentasikan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan *daily worker* karena penilaian tidak selaras dengan *job duty* perusahaan. Terdapat banyak *job duty* yang tidak dapat diukur jika hanya melihat dari aspek sikap, absensi, dan hasil kerja saja. Dengan menggunakan kriteria tersebut mengakibatkan banyak unsur subjektif pada saat proses penilaian berlangsung karena belum ada standar kriteria penilaian. Maka dari itu perlu ditambahkannya kriteria dalam penilaian agar pekerjaan karyawan dapat dilihat secara spesifik.

Sebagai tindak antisipatif pihak hotel ingin adanya standar kriteria yang jelas untuk memperkuat dasar dalam memperpanjang kontrak ataupun mempromosikan naik jabatan bagi karyawan *daily worker*. Dengan adanya penilaian kinerja untuk karyawan *daily worker* diharapkan proses penilaian lebih terstruktur. Sehingga setiap karyawan *daily worker*

memiliki data historis tentang pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut dapat mempermudah Hotel Grand Darmo dalam memilih karyawan *daily worker* apabila tersedia slot kosong untuk karyawan kontrak.

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan kontrak dan karyawan *daily worker* sama saja. Namun yang membedakan adalah tanggung jawab dan loyalitas tiap karyawan terhadap hotel. Tanggung jawab yang dipegang oleh karyawan kontrak lebih besar dibandingkan karyawan *daily worker*. Selain itu yang membedakan antara karyawan kontrak dan karyawan *daily worker* adalah pengalaman yang dimiliki oleh karyawan kontrak lebih banyak dibandingkan dengan karyawan *daily worker*.

Dalam penelitian ini diselesaikan dengan metode *rating scale*. Dessler (2016) menyatakan bahwa *rating scale* adalah sebuah metode penilaian yang menggunakan skala yang bersifat kuantitatif dengan contoh narasi dan spesifik kinerja untuk menentukan kinerja yang baik dan yang buruk. Skala dibuat melalui beberapa karakteristik penilaian, dilakukan dengan mengidentifikasi kondisi yang paling sesuai menggambarkan performansi karyawan. Metode *rating scale* digunakan karena lebih mudah untuk dimengerti dan diterapkan pada Hotel Grand Darmo dibandingkan dengan metode-metode lainnya yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Meskipun metode *rating scale* masih mengandung unsur subjektif pada proses penilaiannya. Namun metode *rating scale* tepat untuk diterapkan pada karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo sebagai langkah awal dalam melakukan penilaian kinerja. Jenis *rating scale* yang digunakan pada penelitian ini yaitu *rating scale* dengan skala *numerik*. Hal ini dikarenakan skala *numerik* lebih mudah untuk dimengerti sehingga memudahkan penilai dalam melakukan penilaian karna langsung memberikan tanda cek list dalam penilaian. Dengan *range rating* 1-5 dalam penilaian sehingga dapat lebih mempermudah dalam perekapan hasil penilaian. Pemberian nilai rating secara kuantitatif antara 1-5. Selain itu, metode ini hanya membutuhkan waktu yang relatif singkat dalam proses penilaiannya. Dengan menerapkan sistem penilaian kinerja ini diharapkan mampu merekomendasikan keputusan berupa klasifikasi kompetensi karyawan dan tindakan yang harus dilakukan oleh Hotel Grand Darmo bagi karyawan dengan klasifikasi tinggi atau rendah.

Untuk menentukan bobot kompetensi digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP dapat membantu memecahkan permasalahan kompleks yang didalamnya terdapat suatu hubungan antara tujuan, kriteria, sub-kriteria dan alternatif dengan menstrukturkan hierarki kriteria dalam penentuan prioritas. *Analytical Hierarchy Process* juga secara khusus memperhatikan konsistensi responden dalam melakukan

penilaian atau pengukuran (Saaty:2008). *Analytical Hierarchy Process* dipilih karena dari permasalahan yang ada dan tujuan yang ingin dicapai, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) cocok untuk digunakan dalam penelitian ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat dilakukan pengidentifikasian masalah. Identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Kriteria penilaian saat ini hanya dapat menilai pekerjaan secara general tidak dapat menilai pekerjaan secara spesifik.
2. Kriteria penilaian yang digunakan saat ini kurang mempresentasikan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan *daily worker* karena kriteria penilaian tidak selaras dengan *job duty* sehingga banyak *job duty* yang tidak dapat diukur dengan kriteria penilaian saat ini.
3. Penentuan perpanjangan kontrak kerja dan penentuan rekomendasi kenaikan status kerja menjadi karyawan kontrak saat ini masih berdasarkan rekomendasi dari *head of department* tanpa adanya data historis yang mendukung dari setiap karyawan *daily worker*. Dikarenakan setiap karyawan *daily worker* belum memiliki penilaian kinerja secara terstruktur yang didukung oleh data-data penilaian kinerja selama bekerja.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apa saja kriteria penilaian kinerja untuk karyawan *daily worker* Hotel Grand Darmo?
2. Berapa karyawan *daily worker* Hotel Grand Darmo yang tergolong baik dan tergolong buruk berdasarkan penilaian kinerja?
3. Apa saja rekomendasi yang dapat diberikan kepada karyawan *daily worker* berdasarkan hasil penilaian kinerja?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini secara garis besar yaitu:

1. Mengidentifikasi kriteria penilaian kinerja karyawan *daily worker*.
2. Melakukan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale* untuk mengetahui berapa karyawan *daily worker* yang tergolong baik dan tergolong buruk.

3. Memberikan rekomendasi untuk karyawan *daily worker* berdasarkan hasil penilaian kinerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini secara garis besar adalah:

1. Hotel dapat memiliki kriteria penilaian kinerja pada karyawan *daily worker*.
2. Hotel dapat mengetahui jumlah karyawan *daily worker* yang tergolong baik dan tergolong buruk dari penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*.
3. Hotel mengetahui karyawan yang pantas untuk diberikan rekomendasi kenaikan status kerja, perpanjangan kontrak kerja dan evaluasi kinerja untuk karyawan *daily worker* berdasarkan hasil penilaian kinerja.

1.6 Batasan Masalah

Batasan mengenai masalah-masalah yang diteliti oleh penulis, antara lain:

1. Evaluasi penilaian kinerja karyawan hanya untuk karyawan *daily worker* sebanyak 35 orang.
2. Penelitian dilakukan hanya di 5 departemen hotel Grand Darmo. Karyawan *daily worker* hanya terdapat di 5 departemen tersebut, 2 departemen lainnya tidak menggunakan tenaga kerja karyawan *daily worker*.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam melakukan penelitian diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang menjadi masalah dalam penelitian dan digunakan dalam analisa. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan akan dijadikan acuan untuk penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan bandingan penelitian ini adalah:

1. Handayani & Arifianto (2015) melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja karyawan di Banaran 9 Hotel & Resort. Pembobotan dilakukan dengan F-AHP dan metode penilaian menggunakan *fuzzy logic*. Penilaian kinerja karyawan yang diterapkan adalah form evaluasi karya dimana yang dinilai pada form evaluasi karya hanya menilai aspek hasil karya, sikap kerja, dan keterampilan kerja. Penilaian kinerja tersebut masih subjektif, dimana atasan bisa menilai karyawan dari suka atau tidak suka karena belum adanya kriteria penilaian kinerja yang jelas. Setelah dilakukan perbaikan pada sistem penilaian kinerja maka diketahui kriteria yang dibutuhkan oleh Banaran 9 Hotel & Resort yaitu kriteria *self motivation*. Selain itu didapatkan ranking tertinggi yang dimiliki oleh karyawannya sehingga karyawan tersebut layak untuk dipromosikan atau diberikan *reward* sesuai dengan kinerja dan prestasinya.
2. Afifah (2016) melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja karyawan di PK. Rosella Baru, Mojokerto. Pembobotan dilakukan dengan ANP dan metode penilaian menggunakan *rating scale*. Penilaian kinerja untuk perpanjangan kontrak kerja masih belum dilakukan dengan baik karena kriteria penilaian untuk perpanjangan kontrak hanya berdasarkan target produksi dan data presensi saja. Setelah dilakukan perbaikan maka diketahui kriteria yang sesuai untuk pekerja kontrak sehingga perusahaan dapat mengetahui pekerja yang akan dilanjutkan kontraknya dan pekerja yang diputus kontraknya.

3. Ilhami & Rimantho (2017) melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan di PT.X. Pembobotan dilakukan dengan AHP dan metode penilaian menggunakan *rating scale*. Penilaian kinerja untuk dilakukan promosi jabatan masih berdasarkan dengan kebijakan dari manajer belum ada kriteria penilaian kinerja yang jelas. Setelah dilakukan perbaikan pada penilaian maka diketahui kriteria-kriteria yang sesuai untuk promosi kenaikan jabatan sehingga dapat ditentukan karyawan yang layak untuk dipromosikan naik jabatan.

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Saat Ini

No.	Peneliti	Objek Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Handayani & Arifianto (2015)	Karyawan Banaran 9 Hotel & Resort	Pembobotan dengan F-AHP dan skala penilaian dengan <i>Fuzzy Logic</i>	Berdasarkan hasil dari penilaian kinerja maka perusahaan mengetahui ranking tertinggi yang dimiliki oleh karyawannya sehingga karyawan tersebut layak untuk dipromosikan atau diberikan <i>reward</i> sesuai dengan kinerja dan prestasinya.
2.	Afifah (2016)	Karyawan Departemen Produksi PK. Resella Baru, Mojokerto	Pembobotan dengan ANP dan skala penilaian dengan <i>Rating Scale</i>	Berdasarkan hasil dari penilaian kinerja terdapat 5 pekerja yang tidak di rekomendasikan untuk melanjutkan kontrak kerja.
3.	Ilhami & Rimantho (2017)	Karyawan PT. X yang bergerak dalam bidang jasa analisis pangan.	Pembobotan dengan AHP dan skala penilaian dengan <i>Rating Scale</i>	Berdasarkan hasil dari penilaian kinerja didapatkan bahwa diantara 3 analis junior terdapat 1 analis junior yang paling layak untuk dipromosikan naik jabatan dibandingkan dengan 2 analis junior lainnya.
4.	Penelitian ini	Karyawan <i>Daily Worker</i> Hotel Grand Darmo	Pembobotan dengan AHP dan penilaian dengan <i>Rating Scale</i>	Berdasarkan hasil dari penilaian maka diketahui pekerja yang dapat diperpanjangan kontrak kerjanya dan rekomendasikan untuk naik status kerja.

2.2 Kinerja Karyawan

Rivai, et al (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pencapaian karyawan secara keseluruhan selama periode kerja yang telah ditentukan dalam melaksanakan tugasnya yang kemudian dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan. Dessler (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang sudah dicapai oleh karyawan selama bekerja, dengan membandingkan antara standar kerja yang ditetapkan dengan hasil kerja yang telah dicapai. Selain pendapat Dessler (2000), terdapat pendapat yang terkait dengan kinerja disampaikan oleh Simamora (2004)

menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian target dan persyaratan pekerjaan yang diberikan. Pada kinerja memiliki 3 komponen utama yaitu:

1. Tujuan

Agar dapat mempengaruhi perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan memberikan arah terhadap setiap karyawan.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengukur apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, tugas dan jabatan karyawan menjadi peran penting dalam penentuan kuantitas dan kualitas standar kinerja.

3. Penilaian

Penilaian kinerja memicu karyawan untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

2.3 Penilaian Kinerja

Dessler (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan di masa lalu terhadap standar kinerja yang telah dilakukan. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa pekerja sudah mengetahui standar kinerja yang ada untuk pekerja. Selain itu, diharapkan penilai juga memberikan umpan balik, pengembangan dan inisiatif untuk karyawan demi mengurangi kinerja yang kurang baik dan melanjutkan kinerja yang sudah baik. Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Dengan demikian, penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar maka penilaian ini akan bermanfaat bagi karyawan yang dinilai, penilai, dan departemen personalia, serta perusahaan yang terlibat. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja dari karyawannya untuk mendapatkan gambaran hasil kerja nyata karyawan sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang diambil berikutnya. Penilaian kinerja karyawan juga memiliki tujuan, berikut tujuan penilaian kinerja menurut Rivai, et al (2011) yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi, perpanjangan kontrak dan penetapan gaji.
2. Penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahnya.
3. Memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki komerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
4. Penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperhatikan.

Selain memiliki tujuan, menurut Rivai, et al (2011) penilaian kinerja juga memiliki manfaat bagi orang yang dinilai, penilai dan perusahaan. Berikut merupakan manfaat diadakannya penilaian kinerja terbagi menjadi 3 yaitu:

1. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai
 - a. Meningkatkan motivasi kerja
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja
 - c. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
 - d. Melakukan pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan mengurangi kekurangan.
2. Manfaat bagi Penilai
 - a. Dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
 - b. Dapat mengevaluasi kinerja para karyawan sehingga dapat lebih melihat pembagian tugas yang akan diberikan kepada karyawan.
 - c. Sebagai media bagi para manajer untuk menyampaikan keinginan dan target dari perusahaan untuk kedepannya
 - d. Sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan.
3. Manfaat bagi Perusahaan
 - a. Dapat meningkatkan pandangan terhadap tugas yang dilakukan oleh karyawan.
 - b. Meningkatkan motivasi kerja karyawan secara keseluruhan
 - c. Dapat memberikan harapan dan pandangan jangka panjang yang ingin dikembangkan oleh perusahaan
 - d. Sebagai segi pengawan untuk para karyawan

2.4 Penilaian Kinerja Secara Subjektif

Penilaian kinerja secara subjektif adalah penilaian yang dilakukan dengan mengacu pada sudut pandang, perasaan, keinginan, atau keyakinan dari penilai. Penilaian subjektif tidak berpacu pada perhitungan numerical, tetapi mengevaluasi hasil baik atau buruk dari kinerja karyawan. Salah satu tujuan dari pengukuran subjektif adalah untuk mengurangi resiko yang akan terjadi dalam penilaian kinerja seperti menghilangkan peristiwa tak terduga yang akan terjadi. Penilaian secara subjektif memiliki beberapa keuntungan yaitu organisasi lebih mengutamakan perspektif jangka panjang dari manager, lebih mengutamakan sumber daya manusia, serta pengukuran yang dilakukan tidak terlalu kompleks.

Ukuran subjek yang dinilai bergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penilai yaitu rekan kerja, *supervisor*, dan diri sendiri. Penilaian kinerja dengan ukuran subjektif seringkali digunakan dalam penilaian dengan menggunakan skala penilaian. Penilaian kinerja berdasarkan ukuran subjektif dapat mengacu pada kompetensi Spencer. Penilaian kinerja dengan ukuran subjektif dapat menjadi akurat apabila (Khan, 2013):

1. Perilaku dan hasil yang dinilai dinyatakan dalam istilah perilaku yang jelas.
2. Karyawan mampu memahami tindakan (misal, skala penilaian) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerjanya, dan setuju bahwa tindakan adil dan akurat.
3. Pengukuran sesingkat mungkin membahas perilaku dan hasil yang dianggap penting.

2.5 *Analytic Hierarchy Process*

Menurut Saaty (2012) mendefinisikan hirarki sebagai representasi dari permasalahan yang kompleks dalam suatu dalam struktur multilevel dimana level pertama merupakan tujuan yang diikuti oleh level *factor*, kriteria, sub kriteria dan seterusnya hingga alternatif akhir. Hirarki membuat masalah yang kompleks dapat diuraikan menjadi kelompok-kelompok. Kemudian kelompok tersebut diatur menjadi suatu hirarki sehingga permasalahan tersebut terlihat lebih terstruktur dan sistematis. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode-metode lain. Berikut merupakan alasan digunakannya metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) menurut (Sestri, 2013):

1. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami
2. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat memecahkan masalah yang kompleks melalui pendekatan sistem.

3. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
5. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

Berikut merupakan langkah-langkah dalam penggunaan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP):

1. Penyusunan Struktur Hirarki

Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan, lalu menyusun hierarki dan permasalahan yang dihadapi. Penyusunan hierarki adalah dengan menetapkan tujuan yang merupakan sasaran sistem secara keseluruhan pada level teratas.

2. Penyusunan Prioritas

Penyusunan prioritas dilakukan dengan mencari bobot relatif antar elemen sehingga diketahui tingkat kepentingan dari tiap elemen dalam permasalahan secara keseluruhan. Langkah yang harus dilakukan adalah melakukan perbandingan antar elemen yaitu kriteria. Perbandingan antar kriteria dimaksudkan untuk menentukan bobot untuk masing-masing kriteria. Pada Tabel 2.2 akan dijelaskan tentang skala intensitas kepentingan dalam pembobotan.

Tabel 2.2
Skala Intensitas Kepentingan

Intensitas dari Kepentingan Pada Skala Absolut	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua aktifitas, menyumbangkan tujuan yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak ke satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Sangat penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan elemen pasangannya
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan

Intensitas dari Kepentingan Pada Skala Absolut	Definisi	Penjelasan
Kebalikan	Jika aktifitas i mempunyai nilai yang lebih tinggi dari aktifitas j maka j mempunyai nilai berbalikan dengan nilai i	

Sumber: Saaty dan Vargas (2012)

3. Penilaian Perbandingan Multi Partisipan

Penilaian yang dilakukan oleh banyak partisipan akan menghasilkan pendapat yang berbeda satu sama lain. AHP hanya membutuhkan satu jawaban untuk satu matriks perbandingan. Oleh karena itu, menurut Saaty memberikan metode perataan jawaban partisipan dengan *geometric mean*. *Geometric mean theory* menyatakan bahwa jika terdapat n partisipan melakukan perbandingan berpasangan, maka terdapat n jawaban (nilai) numerik untuk setiap pasangan. Untuk mendapatkan satu nilai tertentu dari semua nilai tersebut, masing-masing nilai harus dikalikan satu sama lain, kemudian hasil perkalian dipangkatkan dengan $1/n$. Secara matematis dapat dituliskan seperti persamaan berikut:

$$A_{ij} = (Z_1 \times Z_2 \times Z_3 \times \dots \times Z_n)^{1/n} \quad (2-1)$$

Sumber: Saaty dan Vegas (2012)

4. Pengujian Konsistensi

Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki. Namun jika rasio konsistensi (CI/R) kurang atau sama dengan 0,1 maka hasil perhitungan bisa dinyatakan benar. Pada matriks konsisten, secara praktis $\lambda_{\max}=n$, sedangkan pada matriks tak konsisten, setiap variasi dari a_{ij} akan membawa perubahan pada nilai λ_{\max} . Deviasi λ_{\max} dari n merupakan suatu parameter *consistency index* (CI) yaitu:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n} \quad (2-2)$$

Sumber: Kusrini M.Kom.

Keterangan:

CI = *Consistency Index*

n = Banyaknya elemen

Berikut merupakan daftar indeks *random* konsistensi (IR) dapat dilihat dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Indeks *Ratio*

Ukuran Matriks	1,2	3	4	5	6	7	8
Nilai IR	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,14
Ukuran Matriks	9	10	11	12	13	14	15
Nilai IR	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Sumber: Saaty dan Vargas (2012)

5. Pengujian Konsistensi Hirarki

Prinsipnya adalah dengan mengalikan semua nilai *Consistency Index* (CI) dengan bobot suatu kriteria yang menjadi acuan pada suatu matriks perbandingan berpasangan dan kemudian menjumlahkannya. Jumlah tersebut dibandingkan dengan nilai yang didapat dengan cara sama tetapi untuk suatu matriks random. Hasil akhirnya berupa suatu parameter yang disebut dengan *Consistency Ratio* (CR), dengan persamaan sebagai berikut.

$$CR = \frac{CI}{RC} \quad (2-3)$$

Sumber: Kusrini M.Kom.

Keterangan:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

IR = *Indeks Random Consistency*

2.6 Rating Scale

Menurut Kleynhans et al (2006) menyatakan bahwa *rating scale* adalah metode pendekatan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Penilai akan menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala berdasarkan dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya terbagi dalam angka 1 sampai 5 dalam penilaiannya. Skala tersebut dapat didefinisikan dengan kata sifat seperti tidak memuaskan, perlu perbaikan, memenuhi harapan, melebihi harapan, dan luar biasa. Penilai akan memberikan angka yang menunjukkan perbedaan antara kinerja yang lebih baik dan yang lebih buruk, misalnya seperti pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4
Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian *Rating Scale*

Bobot Penilaian				
5	90-100	Baik Sekali	Sangat Memuaskan	Sangat Pandai
4	80-89	Baik	Memuaskan	Pandai
3	70-79	Cukup	Cukup Memuaskan	Cukup
2	60-69	Buruk	Tidak Memuaskan	Bodoh
1	0-59	Sangat Buruk	Sangat Memuaskan	Sangat Bodoh

Sumber: Rivai, et al (2011)

Meskipun sistem seringkali memberikan penilaian secara keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan untuk digunakan kriteria kinerja lebih dari satu. Salah satu penyebab metode ini banyak digunakan adalah dari kesederhanaannya, sehingga mudah untuk dimengerti dan memungkinkan evaluasi kinerja karyawan dalam jumlah besar dengan waktu yang cepat. Selain itu, ketika sedang mengkuantifikasi nilainya, metode ini memfasilitasi perbandingan kinerja antar karyawan satu dengan lainnya.

Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam, yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related*) dan karakteristik-karakteristik pribadi. Beberapa perusahaan memberikan ruang bagi penilai untuk memberi komentar atas evaluasi yang diberikan pada tiap faktor. Dengan hal tersebut perusahaan dapat mengetahui asal dari nilai yang diberikan apabila terdapat nilai yang ekstrim tertinggi dan terendah. Oleh karena itu dapat memperbaiki kekurangan serta penilaian yang dibuat secara asal-asalan.

2.6.1 Jenis *Rating Scale*

Berikut merupakan jenis-jenis dari *Rating Scale* terbagi menjadi 5 adalah:

1. Skala Penilaian Grafis

Skala grafis adalah skala yang mempresentasikan sesuatu kepada responden secara visual agar mereka dapat memilih dimanakah posisi responden berdasarkan apa yang mereka inginkan. Ini merupakan bentuk lanjutan dari *semantic differential* yang memberikan lebih besar *degree of precession* atau menghindari isu-isu banyaknya poin dalam sebuah skala.

2. Skala Numerik

Skala ini menggunakan angka-angka untuk menunjukan gradasi-gradasi, disertai dengan penjelasan singkat pada masing-masing angka. Bentuk numerik ini biasanya disertai dengan bentuk grafis, sehingga pengamat hanya menandai angka yang menjadi pilihannya.

3. *Standard Rating*

Bentuk dari *Standard Rating* sering disebut sebagai skala presentase. Anchor presentase meminta pengamat merating subjek kedalam suatu kontinum yang bergerak dari 0 s/d 10, dalam perbandingan dengan subjek amatan lain atau kelompok khusus. Misalnya mengukur *interpersonal persuasiveness ability*.

4. *Force Choice Rating*

Bentuk dari *force choice rating* ini biasa digunakan untuk bidang militer atau bisnis. Pengamat diminta memilih kalimat yang menggambarkan kondisi subjek amatan.

Penilai diminta untuk memenuhi satu pertanyaan yang paling sesuai dengan sifat orang yang dinilai. Penilai dipaksa untuk memilih satu yang lebih dekat dengan melukiskan orang yang dinilai. Sasaran dari sistem ini adalah untuk mengurangi atau menyingkirkan kemungkinan berat sebelahnya penilai dengan memaksakan suatu pilihan antara pertanyaan-pertanyaan deskriptif yang tampaknya memiliki nilai yang sama. Kelemahannya adalah seringkali tidak mempunyai kaitan dengan pekerjaan dan metode ini memiliki sedikit *feedback* (Sirait, 2006).

5. Semantik Differensial

Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, tetapi bentuknya bukan pilihan ganda atau *checklist*, tetapi disusun dalam satu garis kontinuen dimana jawaban yang sangat positif terletak dibagian kanan garis, dan jawaban sangat negatif terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan skala semantik differensial adalah data interval. Biasanya skala ini digunakan untuk mengukur sikap atau karakteristik tertentu yang dimiliki seseorang. Contoh gaya kepemimpinan kepala sekolah: pasangan kata sifat yang berlawanan dalam memberikan *rating* (Djaali dan Mulyono, 2007).

2.6.2 Kelebihan Metode *Rating Scale*

Menurut Handoko (1996) metode *rating scale* memiliki kelebihan untuk digunakan sebagai metode penilaian. Kelebihan tersebut adalah:

1. Dalam penilaian membutuhkan waktu yang relatif singkat.
2. Didapatkan adanya tingkatan dari setiap sifat.
3. Dapat digunakan untuk menilai karyawan dalam jumlah besar.
4. Penilai tidak perlu memberikan evaluasi panjang lebar dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang diamati.
5. Mudah dalam terapkan penilaiannya, karna sudah ada tanda-tanda tertentu pada tingkatan sifat-sifat tertentu.

2.7 Kriteria Penilaian Kinerja

Untuk membuat kriteria dan sub kriteria yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil dari penelaahan terhadap sejumlah referensi. Terdapat 3 referensi yang digunakan untuk membuat kriteria yaitu menurut Golec & Kahya (2007), Susanty & Fauziyyah (2014), dan Sylvia, et al (2013). Berikut merupakan referensi yang digunakan untuk menentukan kriteria penilaian kinerja pada karyawan *daily worker*:

1. Menurut Golec & Kahya (2007) yang menulis jurnal tentang evaluasi dan seleksi karyawan dengan metode *fuzzy logic*, Tabel 2.5 merupakan kriteria dari penelitian tersebut.

Tabel 2.5

Kompetensi Penilaian 1

Kriteria	Sub Kriteria
<i>Interpersonal skill</i>	<i>Sensitivity</i>
	<i>Leadership</i>
	<i>Tenacity</i>
	<i>Sales ability/ persuasiveness</i>
	<i>Rapport building</i>
	<i>Behavioral flexibility</i>
	<i>Staff leadership</i>
	<i>Negotiation</i>
	<i>Adaptability</i>
	<i>Independence</i>
<i>Management</i>	<i>Resilience</i>
	<i>Planning and organizing</i>
	<i>Delegation</i>
	<i>Control</i>
<i>Communication</i>	<i>Development of subordinates</i>
	<i>Listening</i>
	<i>Oral communication</i>
	<i>Oral presentation</i>
<i>Decision making</i>	<i>Written communication</i>
	<i>Analysis</i>
	<i>Judgment</i>
	<i>Decisiveness</i>
	<i>Oral fact finding</i>
	<i>Financial analytical ability</i>
	<i>Extra organizational awareness</i>
	<i>Recognition of safety needs</i>
	<i>Innovation</i>
	<i>Risk taking</i>
	<i>Organizational sensitivity</i>
	<i>Extra Organizational Sensitivity</i>
<i>Skill</i>	<i>Controlled decision making</i>
	<i>Technical/ professional proficiency</i>
	<i>Technical/ professional knowledge</i>
	<i>Machine operations meeting a certain</i>
<i>Carrier development</i>	<i>Process operation</i>
	<i>Career ambition</i>
	<i>Self development orientation</i>
<i>Self motivation</i>	<i>Technical/ professional/ self development</i>
	<i>Job motivation</i>
	<i>Work standards</i>
	<i>Initiative</i>
	<i>Energy</i>
	<i>Attention to detail</i>
	<i>Vigilance</i>
	<i>Integrity</i>

Kriteria	Sub Kriteria
	<i>Ability to learn</i>
	<i>Range of interests</i>
	<i>Controlled demeanor</i>
	<i>Tolerance for stress</i>
	<i>Administrative orientation</i>
	<i>Management identification</i>
	<i>Supervisor identification</i>
	<i>Professional / technical interes</i>

Sumber: Golec and Kahya (2007)

2. Menurut Susanty & Fauziyyah (2014) yang menulis jurnal tentang penilaian kinerja karyawan dengan metode *fuzzy logic* dan *rating scale* dengan pembobotan menggunakan AHP, Tabel 2.6 merupakan kriteria dari penelitian tersebut.

Tabel 2.6

Kompetensi Penilaian 2

Kriteria	Sub Kriteria
Pengetahuan	Pengetahuan Teknikal Secara Umum Pengetahuan Teknikal Secara Khusus
Keterampilan	Komunikasi Kualitas Pekerjaan Produktivitas Inisiatif
Hubungan antar pribadi	Kemampuan Beradaptasi Kerjasama tim
Kepribadian	Pengendalian diri Percaya diri Fleksibilitas Komitmen Tanggung jawab Profesional
Kedisiplinan	Kehadiran Kerapian

Sumber: Susanty dan Fauziyyah (2014)

3. Menurut Sylvia, et al (2013) yang menulis jurnal tentang penilaian kinerja karyawan dengan metode *rating scale* dengan pembobotan menggunakan ANP, Tabel 2.7 merupakan kriteria dari penelitian tersebut.

Tabel 2.7

Kompetensi Penilaian 3

Kriteria	Sub Kriteria
Keterampilan teknis	Kecakapan/kemampuan teknis pelaksanaan tugas Kecepatan penyelesaian tugas Pelaksanaan tugas sesuai instruksi, pedoman dan metode kerja Ketekunan/kerajinan
Kepribadian/Penampilan	Kelakuan Kejujuran Loyalitas Disiplin

Kriteria	Sub Kriteria
	Kesehatan dan penampilan Presensi
Keterampilan Mengurus Tugas	Kepemimpinan Tanggungjawab Kreativitas Inisiatif Kesanggupan mengorganisir/koordinasi jenis-jenis kerja lain (kuantitas)
Hubungan Kerja	Hubungan Kerja Terhadap Atasan Hubungan Kerja Terhadap teman sekerja Hubungan Kerja Terhadap bawahan/lintas departemen

Sumber: Sylvia, et al (2013)





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan langkah-langkah terstruktur yang dilakukan dalam penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai prosedur dalam mengumpulkan dan mengolah data, termasuk didalamnya jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, serta langkah-langkah penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif, yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual (Sugiyono, 2012). Penelitian ini dilakukan dalam rangka mencari dan mengumpulkan sejumlah data untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan. Data yang didapat dari sejumlah responden dikumpulkan, disusun dan kemudian dianalisis.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Grand Darmo yang berlokasi di jalan Progo No. 1-3, Darmo, Wonokromo, Kota Surabaya, Jawa Timur 60241, Indonesia. Penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2018 sampai dengan Juli 2019.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tahapan yaitu tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis dan tahap kesimpulan.

1. Studi Lapangan

Metode ini digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan secara langsung, dimana peneliti terjun langsung ke tempat penelitian yaitu Hotel Grand Darmo. Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh data yang sebenarnya dari perusahaan mengenai permasalahan yang ada dalam perusahaan yang mengkhuskan pada faktor lingkungan kerja yang berpengaruh yang ada di perusahaan. Cara yang digunakan dalam studi lapangan antara lain:

- a. Observasi, yaitu suatu metode untuk memperoleh data, dengan cara pengamatan langsung terhadap keadaan yang sebenarnya.
- b. Wawancara, yaitu tanya jawab dengan HRD dan penanggung jawab Hotel Grand Darmo untuk mengetahui masalah lebih lanjut.

2. Studi Pustaka

Studi Pustaka merupakan metode yang digunakan dalam mendapatkan data dengan cara mempelajari literatur serta membaca sumber-sumber data informasi lainnya yang berhubungan dengan topik penelitian. Studi pustaka yang digunakan untuk menunjang penelitian ini berasal dari jurnal, buku, laporan penelitian terdahulu, internet, serta pustaka lainnya.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab timbulnya masalah dan mencari permasalahan yang terjadi di Hotel Grand Darmo.

4. Perumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi permasalahan, langkah selanjutnya adalah merumuskan permasalahan yang ada sesuai dengan kenyataan di tempat penelitian. Rumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji dan menunjukkan tujuan dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini.

5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah kegiatan pencarian informasi yang sesuai dengan lingkup penelitian dan dapat mendukung kegiatan penelitian. Data ini selanjutnya akan menjadi *input* pada tahap pengolahan data. Data yang dikumpulkan meliputi:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian dan diamati pada tempat pelaksanaan penelitian. Data primer yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini adalah:
 - 1) *Job description* karyawan *daily worker*
 - 2) Kriteria dan subkriteria penilaian kinerja karyawan *daily worker* yang dihasilkan dari diskusi dengan pihak manager HRD Hotel Grand Darmo.
 - 3) Data penilaian kinerja dengan metode *rating scale* yang dinilai oleh *head of department* masing-masing departemen
- b. Data sekunder, yaitu data yang telah tersedia ataupun telah tersajikan dari pihak perusahaan yang menjadi tempat penelitian. Data sekunder yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini adalah:
 - 1) Visi-misi perusahaan

- 2) Struktur organisasi perusahaan
- 3) Sejarah perusahaan
- 4) Gambaran umum perusahaan
- 5) Daftar karyawan *daily worker*

6. Pengolahan Data

Tahap pengolahan data dilakukan dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Berikut ini merupakan tahapan pengolahan data yang dilakukan:

- a. Identifikasi kriteria-kriteria penilaian kinerja pada karyawan *daily worker*. Dalam mengidentifikasi dibutuhkan referensi dari penelitian-penelitian terdahulu. Berikut referensi yang dijadikan sebagai acuan dalam pembuatan kriteria dalam penelitian ini.
 - 1) Menurut Golec & Kahya (2007) yang menulis jurnal tentang evaluasi dan seleksi karyawan dengan metode *fuzzy logic*.
 - 2) Menurut Susanty & Fauziyyah (2014) yang menulis jurnal tentang penilaian kinerja karyawan dengan metode *fuzzy logic* dan *raing scale* dengan pembobotan menggunakan AHP.
 - 3) Menurut Sylvia, et al (2013) yang menulis jurnal tentang penilaian kinerja karyawan dengan metode *rating scale* dengan pembobotan menggunakan ANP.
- b. Perancangan form penilaian kinerja dengan menggunakan metode *rating scale*.
- c. Pengukuran kinerja karyawan *daily worker* dengan form penilaian kinerja yang baru dengan menggunakan metode *rating scale*.
- d. Analisis hasil penilaian kinerja karyawan *daily worker* dengan menggunakan metode *rating scale*. Sehingga dapat memberikan penilaian terhadap karyawan *daily worker*.

7. Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini akan dilakukan analisa dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya. Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan akan dapat diperoleh hasil rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil pengolahan data tersebut.

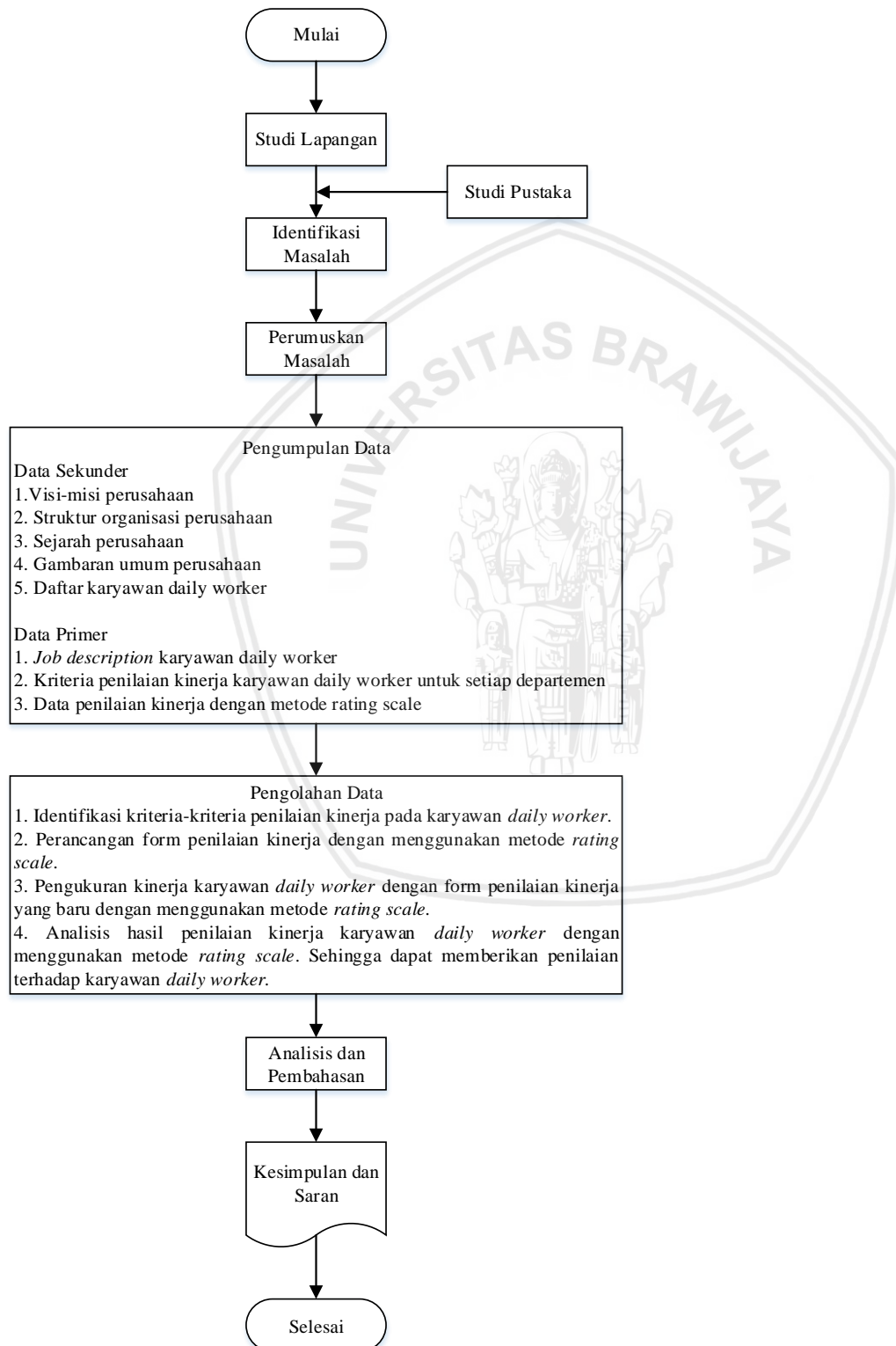
8. Kesimpulan dan Saran

Tahap kesimpulan dan saran merupakan langkah akhir dari penelitian ini. kesimpulan diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa yang menjawab tujuan

penelitian yang sudah ditetapkan. Selain itu, diberikan pula saran-saran rekomendasi perbaikan bagi perusahaan untuk mengeliminasi masalah yang ada.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Diagram alir dari penelitian yang dilakukan ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai data yang telah dikumpulkan dan selanjutnya dilakukan pengolahan berdasarkan metode penelitian yang sudah ditentukan. Kemudian menginterpretasi data untuk mendapatkan hasil analisis dan pembahasan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai gambaran umum tentang Hotel Grand Darmo yang meliputi profil singkat perusahaan, jenis usaha hotel, dan struktur organisasi Hotel Grand Darmo.

4.1.1 Profil Perusahaan

Hotel Grand Darmo diresmikan pertama kali pada tahun 2013 dengan predikat hotel berbintang empat dengan taraf internasional. Hotel yang terletak dibelakang taman bungkul Surabaya memiliki 173 kamar hotel yang disewakan. Hotel ini berlatar belakang bangunan apartemen sehingga masih terdapat 16 kamar yang ditinggali oleh pemilik kamar apartemen. Kamar hotel yang disewakan pada Hotel Grand Darmo terdiri atas 3 tipe yaitu, *deluxe* (138 kamar), *executive* (34 kamar), dan *penthouse* (1 kamar). Karyawan Hotel Grand Darmo berjumlah 97 orang dengan karyawan kontrak sebanyak 62 dan karyawan *daily worker* sebanyak 35 orang. Selain menyewakan kamar, Hotel Grand Darmo menyediakan fasilitas penunjang seperti kolam renang, restoran, *bar & lounge*, *fitness centre*, dan ruangan *meeting*.

4.1.2 Jenis Usaha Hotel

Hotel Grand Darmo merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang memberikan pelayanan bagi para tamunya.

1. Kamar Penginapan

Terdapat tiga tipe kamar pada Hotel Grand Darmo yaitu *deluxe suite*, *executive suite*, dan *pent house suite*. Tiga tipe kamar tersebut dibedakan berdasarkan fasilitas dan ukuran kamar yang berbeda. Untuk tipe kamar *deluxe suite* dibagi menjadi dua yaitu *deluxe suite king* dan *deluxe suite twins* yang membedakan dari kedua kamar tersebut

hanya dari ukuran tempat tidur saja, sedangkan untuk fasilitas lainnya sama saja. Sama halnya dengan tipe kamar *deluxe* untuk tipe kamar *executive suite* dibagi menjadi dua yaitu *executive suite king* dan *executive suite twins* yang membedakan hanya ukuran dari tempat tidur. Untuk fasilitas yang diberikan *executive suite* lebih lengkap dibandingkan dengan *deluxe suite* yang membedakan dari sudut kamar mandi dan tv yang diberikan. Terakhir ada tipe kamar *penthouse suite* dimana kamar *penthouse suite* memiliki fasilitas yang paling lengkap dibandingkan dengan dua tipe kamar lainnya. Kamar *penthouse suite* dirancang lebih mewah dibandingkan dengan dua tipe kamar lainnya dengan memiliki fasilitas berbeda seperti *complimentary mini bar* pribadi, dekorasi kamar yang lebih mewah dengan kamar mandi berdinding kaca, memiliki sofa, televisi yang lebih besar, dan ukuran kamar yang lebih besar.

2. Ruang Pertemuan

Terdapat delapan ruang pertemuan yang dibedakan berdasarkan fasilitas, dan kapasitas untuk menampung tamu hotel.

3. Rekreasi

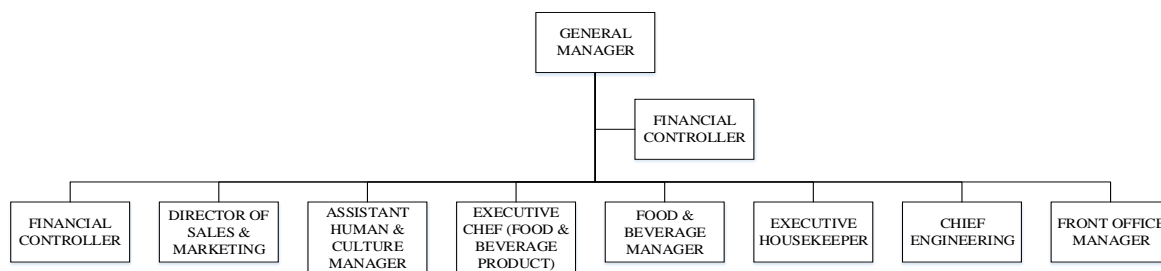
Semi *indoor swimming pool*, *fitness center*, *spa*, *live music*, dan menyediakan *suttle service to shopping mall*.

4. Restoran

Restaurant angling darmo yang menyuguhkan aneka masakan indonesia, asia dan eropa dan rama-rama *dine and lounge* yang memiliki konsep *cafe and bar*.

4.1.3 Strukktur Organisasi Hotel

Hotel grand darmo terdiri dari delapan departemen kerja, yaitu departemen *front office*, departemen *food and beverage*, departemen *housekeeping*, departemen *engineering*, departemen *sales and marketing*, departemen *admin and general*, dan departemen *human resources*. Departemen-departemen tersebut memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hubungan antar departemen satu dengan lainnya selalu terjaga demi kelancaran oprasional hotel. Berikut merupakan struktur organisasi keseluruhan dari Hotel Grand Darmo.



Gambar 4.1 Struktur organisasi Hotel Grand Darmo

Penelitian kinerja hanya dilakukan pada karyawan *daily worker* di 5 departemen yaitu, departemen *front office*, departemen *food and beverage*, departemen *housekeeping*, departemen *engineering*, dan departemen *human resources* dikarenakan 2 departemen lainnya tidak memiliki karyawan *daily worker*.

4.2 Perbedaan Karyawan Kontrak dengan Karyawan *Daily Worker*

Berikut merupakan perbedaan antara karyawan kontrak dengan karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo.

Tabel 4.1

Perbedaan Karyawan Kontrak dengan Karyawan *Daily Worker*

No	Perbedaan	Karyawan Kontrak	Karyawan <i>Daily Worker</i>
1	Gaji	Standar UMR Kota Surabaya	Standar UMR Kota Surabaya yang dibagi dengan jumlah hari perbulannya, lalu disesuaikan dengan hari kerja karyawan perbulannya.
2	Penilaian Kinerja	1 tahun sekali	3 bulan sekali
3	Persebaran Karyawan	Seluruh departemen	Hanya di 5 departemen yaitu departemen <i>front office</i> , departemen <i>food and beverage</i> , departemen <i>housekeeping</i> , departemen <i>engineering</i> , dan departemen <i>human resources</i>
4	Tanggung Jawab	Lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang ada pada setiap departemen.	Tanggung jawab lebih rendah dibandingkan karyawan kontrak
5	Insentif	Diambil dari Keuntungan Hotel	Diambil dari Keuntungan Tiap Departemen
6	Cuti Kerja	2 minggu dalam 1 tahun	Tidak Ada
7	Pengalaman	Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun kerja di bidang perhotelan	karyawan yang baru kerja di bidang perhotelan

4.3 Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan *Daily Worker*

Hotel Grand Darmo memiliki delapan departemen. namun karyawan *daily worker* hanya digunakan di lima departemen yaitu departemen *front office*, departemen *food and beverage*, departemen *housekeeping*, departemen *engineering*, dan departemen *human resources*. Tiap

departemen memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab karyawan *daily worker* sesuai dengan masing-masing departemen.

4.3.1 Deskripsi Kerja Umum

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab karyawan *daily worker* Hotel Grand Darmo secara umum yang dimiliki di setiap departemen.

1. Perilaku dan penampilan pribadi selalu menjadi contoh bagi karyawan. sopan dan membangun hubungan kerja harmonis dengan tamu, atasan, rekan kerja, dan keseluruhan karyawan.
2. Mengikuti program pelatihan yang telah ditentukan.
3. Mengikuti penilaian karya tahunan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
4. Mengerti dan taat kebijakan perusahaan mengenai kebakaran, kesehatan, keselamatan dan keamanan.
5. Datang ke tempat kerja tepat waktu dan memakai pakaian seragam dan papan nama dada pada setiap waktu.
6. Sopan dan memberikan pelayanan profesional pada setiap waktu.
7. Mengerti dan taat peraturan perusahaan.

4.3.2 Departemen *Front Office*

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan *daily worker* di departemen *front office*.

1. Menyambut (*welcome*) tamu pada waktu kedatangan (*check in*), bila mengetahui nama tamu, menyapa tamu dengan nama, dan *carrying luggage* ke meja *reception*.
2. Mengantar tamu dan membawa *luggage* ke kamar tamu. Menerangkan kepada tamu mengenai fasilitas-fasilitas yang tersedia di kamar.
3. Membantu tamu pada waktu *check out*.
4. Memeriksa *baggage* keluar/ masuk dari *storage baggage*.
5. Mengurus *lost and found item*.
6. Mengantar surat dan pesan kepada tamu, serta memanggil (*paging*) tamu.
7. Bertanggung jawab untuk perawatan mobil dan kunci mobil, mengembalikan kepada *Bell Captain* pada waktu akhir jam kerja.
8. Segera melaporkan bilamana terjadi kerusakan mekanik pada kendaraan, kecelakaan, kehilangan, dan lain-lain.

9. Mencuci kendaraan bagian dalam dan luar setiap hari, mengganti barang/aksesori jika diperlukan dan menservis kendaraan secara berkala sesuai dengan petunjuk di buku manual kendaraan.
10. Membuka dan menutup pintu kendaraan untuk tamu/ penumpang.
11. Siap siaga dan tidak meninggalkan kendaraan tanpa dijaga.
12. Dilarang tidur, minum, makan, atau merokok di dalam kendaraan.
13. Menginformasikan kepada penumpang dengan sopan agar tidak makan dan merokok selama berada dalam kendaraan.
14. *Air condition* di kendaraan harus dinyalakan selama dalam perjalanan.
15. Mengisi lengkap buku isian kendaraan dan harus ditanda tangani oleh *Front Office Manager/Asistant*.
16. Bertanggung jawab atas penggunaan bensin/ oli.
17. Menjaga kerapihan *lobby* seperti meja, kursi, telephone, *lost and found*, serta memeriksa bola lampu bilamana ada yang padam, mengorder kepada bagian *engineering* untuk penggantian.
18. Menerangkan kepada tamu lokasi dari *function* yang sedang berlangsung, bilamana diperlukan oleh tamu maka akan diantarkan. Mempersiapkan *Event Board* untuk memberikan informasi kepada tamu mengenai *function* di hotel.
19. Menerangkan kepada tamu hal-hal sebagai berikut.
 - b. *Outlet Food & Beverage*: jam operasional, promosi yang sedang berlangsung, dan lokasi.
 - c. Fasilitas tamu lainnya: *Health Club*, *Sport Facilities*, dan *Shopping Arcade*
 - d. *Major city attractions*, *special event*
 - e. Kamar: tipe, rate, dan luas
20. Menjaga kebersihan dan kerapihan *front entrance driveway*, dan pengawasan *traffic* di *driveway*.
21. Mengetahui kedatangan (*check in*) dan keberangkatan (*check out*) tamu VIP.
22. Memperhatikan kebersihan dan perawatan area kerja beserta peralatan.
23. Melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab lain yang beralasan.

4.3.3 Departemen *Food and Beverage*

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan *daily worker* di departemen *food and beverage*.

1. Bertanggung jawab penuh kebersihan dapur menyangkut alat, meja, lantai, dan seluruh area *kitchen* yang digunakan untuk operational.
2. Bertanggung jawab kebersihan area kerjanya.
3. Memeriksa kebutuhan *chemical* yang dibutuhkan untuk kebersihan.
4. Mengorder ke *store* apabila *chemical*/sabun yang digunakan untuk kebersihan sepengetahuan atasan.
5. Melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atasan.
6. Melakukan serah terima untuk *shift* yang berikutnya.
7. Menghadiri *briefing*.
8. Melaksanakan *General Cleaning* yang sudah di jadwalkan.
9. Mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku.

4.3.4 Departemen *Human Resources*

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan *daily worker* di departemen *human resources*.

1. Patroli area yang ditugaskan menjaga kontrol keamanan, melaporkan insiden kepada petugasnya dan lakukan tindakan korektif sesuai kebutuhan.
2. Membantu *shift duty officer* dalam melakukan penyelidikan khusus.
3. Membuat rekomendasi kepada petugas keamanan tentang bagaimana berbagai aspek keamanan dan keselamatan dapat ditingkatkan.
4. Mencatat semua masalah keselamatan selama *shift*, dan pengambilan tindakan korektif /preventif, lalu memberi tahu petugas keamanan *shift*. Jika tidak dapat mengambil tindakan yang wajar cepat memberi tahu atasannya.
5. *Keeps the shift security officer* menyarankan semua kegiatan yang dilakukan oleh karyawan atau orang lain agar sesuai dengan aturan.
6. Melaporkan potensi masalah keamanan / keselamatan kepada Petugasnya.
7. Kontrol akses / keluar ke properti Hotel.
8. Laporan pemeliharaan dan masalah *Housekeeping* melalui prosedur yang ditetapkan.
9. Tetap siaga untuk semua panggilan darurat.
10. Melakukan fungsi terkait lainnya.
11. Memeriksa karyawan tentang kehadiran dan kepulangan dari Hotel saat bertugas di gerbang keluar staf.

4.3.5 Departemen *Engineering*

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan *daily worker* di departemen *engineering*.

1. Memperbaiki dan memelihara peralatan dapur, sistem pendingin yang termasuk *cold storage freezer*, mesin pembuat es dan peralatan memanggang.
2. Untuk melayani, memperbaiki, dan memelihara semua peralatan.
3. Memeriksa gas, oven, lemari es, freezer penyimpanan makanan, peralatan cuci, dll.
4. Melapor ke *supervisor* apabila terjadi fungsi abnormal.
5. Melakukan tugas-tugas lain sebagaimana diminta dari waktu ke waktu oleh atasan.
6. Melakukan daftar pemeriksaan *reguler* semua peralatan dapur dan peralatan *laundry*. Kemudian pastikan bahwa mesin kopi dan mesin pembuat es berada dalam kondisi terbaik.
7. Melaksanakan pemeliharaan preventif yang direncanakan untuk ruang penyimpanan dingin.
8. Memberikan arahan saran layanan teknis untuk setiap perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi peralatan.
9. Memeriksa suku cadang sehari-hari yang digunakan.
10. Bertanggung jawab atas pemeliharaan harian semua peralatan dapur dan *laundry* di bawah pengawasan.
11. Memberi saran kepada manajemen tentang prosedur baru masalah operasi dan metode konservasi dan mengimplementasikan.
12. Bertanggung jawab atas program manajemen energi (menghemat energi).
13. Berpartisipasi dan berkontribusi sebagai anggota kru pelatihan darurat dan kebakaran hotel program SIPIR.
14. Menghadiri dan berpartisipasi *briefing* dan *shift* pra tugas.
15. Tidak merokok selama bekerja.

4.3.6 Departemen *Housekeeping*

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab dari karyawan *daily worker* di departemen *housekeeping*.

1. Menyiapkan ruangan untuk dibersihkan.
2. Membersihkan ruangan dan furnitur.
3. Mengisi kembali perlengkapan kamar tamu dan kamar mandi.
4. Membersihkan kamar mandi.

5. Bersihkan lemari.
6. *Vakuum* dan rak karpet.
7. Memeriksa dan mengamankan kamar.
8. Mengisi kembali fasilitas sesuai dengan standar operasional.
9. Mengirim dan mengambil barang yang dipinjamkan ke para tamu, seperti setrika dan papan setrika
10. Atasi keluhan tamu, memastikan kepuasan tamu
11. Tempat sampah dan asbak kosong.
12. Ganti perlengkapan wajah, tisu toilet, dan kamar mandi dalam jumlah dan lokasi yang benar.
13. Bertanggung jawab atas kebersihan dan pemeliharaan area kerjanya.
14. Bertanggung jawab atas properti Hotel di area kerja.
15. Perbarui status kamar yang dibersihkan pada lembar tugas

4.4 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* Saat Ini

Penilaian kinerja karyawan *daily worker* yang dilakukan oleh pihak Hotel Grand Darmo pada saat ini masih berdasarkan sikap, absensi, dan hasil kerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan *daily worker* dinilai oleh *head of department* masing-masing departemen dan divalidasi oleh departemen *human resources*. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh Hotel Grand Darmo dijelaskan sebagai berikut:

1. Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian yang dimiliki oleh Hotel Grand Darmo untuk menilai kinerja karyawan *daily worker* hanya melihat dari 3 aspek yaitu sikap, absensi, dan hasil kerja. Ketiga aspek penilaian tersebut menjadi tolak ukur bagi penilaian kinerja karyawan *daily worker*.

2. Periode Penilaian

Penilaian kinerja untuk karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo dilaksanakan setiap 3 bulan sekali. Hal ini dapat dilanjutkan karena dengan melakukan penilaian kinerja karyawan selama 3 bulan sekali dapat mengetahui kinerja karyawan secara berkala.

3. Penilai Kinerja

Penilai kinerja untuk karyawan *daily worker* di hotel grand darmo saat ini yaitu *head of department* masing-masing departemen dan divalidasi oleh departemen *human resources*. Hal ini dapat dilanjutkan untuk di penilaian karyawan baru karna *head of*

department dianggap sebagai orang yang mengetahui bagaimana kinerja karyawan secara langsung.

4. Hasil Penilaian

Hasil penilaian digunakan untuk menentukan perpanjangan kontrak dan rekomendasi kenaikan status kerja apabila ada slot kosong. Sistematis dalam rekomendasi kenaikan status kerja bagi karyawan *daily worker* apabila ada slot kosong adalah karyawan *daily worker* dinilai oleh *head of department* berdasarkan sikap, absensi dan hasil kerja. Kemudian jika nilai dianggap baik maka *head of department* merekomendasikan karyawan kepada manager departemen *human resources*. Setelah itu, karyawan mengikuti serangkaian tes untuk menjadi karyawan kontrak dan melalui masa percobaan bekerja menjadi karyawan kontrak selama beberapa bulan. Selama masa percobaan karyawan *daily worker* yang ingin dinaikkan status kerjanya, dipantau oleh *head of department* dan manager *human resources* untuk dilihat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Sistem penilaian kinerja karyawan *daily worker* di hotel grand darmo yang saat ini digunakan memiliki beberapa kelemahan yaitu, belum ada kriteria penilaian yang menggambarkan pekerjaan yang telah dilakukan karyawan *daily worker*, tidak ada pembobotan kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja.

4.5 Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data akan dilakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan pembuatan kriteria dan subkriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menilai kinerja dari karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo. Hotel Grand Darmo memiliki 35 karyawan *daily worker* yang tersebar di lima departemen yang berbeda. Berikut pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini.

4.5.1 Sumber Pembuat Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* Hotel Grand Darmo

Terdapat satu narasumber untuk berdiskusi perihal menentukan kriteria, subkriteria dan pembobotan untuk setiap kriteria dan subkriteria terpilih. Narasumber adalah manager dari departemen *human resources* Hotel Grand Darmo. Narasumber dipilih karena dianggap berkaitan langsung dengan karyawan dari proses perekrutan hingga proses penilaian kinerja yang ada. Hasil diskusi dengan narasumber menghasilkan kriteria dan subkriteria terpilih yang telah dibobotkan.

4.5.2 Pengumpulan Data dan Pembuatan Kriteria Penilaian

Proses awal pembuatan kriteria dan subkriteria yaitu dengan merujuk pada referensi penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian. Terdapat 3 referensi yang digunakan untuk membuat kriteria dan subkriteria yaitu menurut Golec & Kahya (2007), Susanty & Fauziyyah (2014), dan Sylvia, et al (2013). Setelah itu, dilakukan penyemaian kriteria antar jurnal dengan 3 referensi jurnal yang digunakan. kemudian dilakukan penyusunan kuisisioner kriteria dan subkriteria yang akan diajukan kepada pihak perusahaan. Setelah itu, dilakukan penyebaran kuisisioner kriteria dan subkriteria kepada penilai yang menilai pekerjaan dari para karyawan. Adapun yang bertindak sebagai penilai yaitu manager departemen *human resources* Hotel Grand Darmo. Kuisisioner pembuatan kriteria dan subkriteria yang diberikan kepada pihak perusahaan dilampirkan pada lampiran 1.

Manager departemen *human resources* Hotel Grand Darmo kemudian mengisi dengan menyeleksi kriteria yang dibutuhkan oleh karyawan *daily worker*. Setelah proses penyeleksian didapatkanlah kriteria dan subkriteria terpilih yang sesuai dengan pekerjaan para karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo. Terdapat delapan kriteria dan dua puluh subkriteria terpilih yaitu kriteria *interpersonal skill* dengan subkriteria kepekaan, dan keuletan; kriteria komunikasi dengan subkriteria mendengarkan, komunikasi lisan, dan komunikasi tertulis; kriteria pengambilan keputusan dengan subkriteria kesadaran berorganisasi, kebutuhan keselamatan, dan kreatif; kriteria keterampilan dengan subkriteria proses operasi, dan produktifitas; kriteria pengembangan karir dengan subkriteria orientasi pengembangan diri; kriteria motivasi diri dengan subkriteria motivasi pekerjaan, standar pekerjaan, kewaspadaan, dan Kejujuran; kriteria kepribadian dengan subkriteria fleksibilitas, komitmen, dan tanggung jawab; kriteria kedisiplinan dengan subkriteria kehadiran, dan kerapihan.

Tabel 4.2
Kriteria dan Subkriteria Terpilih

No	Kriteria	Subkriteria
1	<i>Interpersonal Skill</i>	Kepekaan
2		Keuletan
3	Komunikasi	Mendengarkan
4		Komunikasi Lisan
5		Komunikasi Tertulis
6	Pengambilan Keputusan	Kesadaran Berorganisasi
7		Kebutuhan Keselamatan
8		Kreatif
9	Keterampilan	Proses Operasi
10		Produktivitas
11	Pengembangan Karir	Orientasi Pengembangan Diri
12	Motivasi Diri	Motivasi Pekerjaan

No	Kriteria	Subkriteria
13		Standar Kerja
14		Kewaspadaan
15		Kejujuran
16	Kepribadian	Fleksibilitas
17		Komitmen
18		Tanggung Jawab
19	Kedisiplinan	Kehadiran
20		Kerapihan

Setelah menyebar kuisioner dan berdiskusi dengan pihak perusahaan perihal kriteria dan subkriteria yang sesuai dengan Hotel Grand Darmo. Terpilihlah kriteria dan subkriteria di atas berdasarkan pertimbangan yang dilakukan oleh penilai dan dapat diterapkan pada hotel Grand Darmo. Terdapat satu pengurangan kriteria yaitu pada kriteria manajemen alasan dikurangi kriteria tersebut dikarenakan kriteria manajemen dianggap tidak cocok dengan karyawan *daily worker*. Kriteria manajemen mengandung unsur Perencanaan dan pengorganisasian, *delegation*, *control*, dan *development of subordinates* menurut penilai kriteria tersebut cocok untuk seorang *leader* yang memimpin para karyawan *daily worker*. Dan terdapat banyak pengurangan pada subkriteria-subkriteria yang di hilangkan dengan alasan tidak sesuai dengan pekerjaan karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo.

4.6 Pengolahan Data

Pengolahan data yang dilakukan terbagi menjadi 2 tahapan yaitu tahap pembobotan dan tahap pengolahan hasil penilaian. Pada tahap pembobotan dilakukan perbandingan berpasangan antar kriteria dan antar subkriteria menggunakan metode AHP kuisioner perbandingan berpasangan dapat dilihat di lampiran 2. Selanjutnya adalah tahap pengolahan hasil penilaian untuk masing-masing karyawan *daily worker* dengan menggunakan *rating scale*, sehingga menghasilkan *ranking* dari masing-masing karyawan *daily worker*.

4.6.1 Penentuan Bobot Kriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP

Penilaian kinerja untuk karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo masih sederhana dan tidak ada standar kriteria baku yang menjadi ukuran dalam penilaiannya. Selama ini kriteria yang digunakan dalam penilaian hanya melihat dari aspek sikap, hasil kerja, dan absensi saja. Dimana dari ketiga aspek tersebut tidak dapat mengukur kinerja karyawan secara terperinci pada saat bekerja. Berikut hasil perbandingan berpasangan antar kriteria yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Perbandingan Berpasangan Kriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	<i>Interpersonal skill</i> – Komunikasi	1/3
2	<i>Interpersonal skill</i> – Pengambilan Keputusan	5
3	<i>Interpersonal skill</i> – Keterampilan	3
4	<i>Interpersonal skill</i> – Pengembangan Karir	6
5	<i>Interpersonal skill</i> – Motivasi Diri	4
6	<i>Interpersonal skill</i> – Kepribadian	1/3
7	<i>Interpersonal skill</i> – Kedisiplinan	1/3
8	Komunikasi – Pengambilan Keputusan	7
9	Komunikasi – Keterampilan	4
10	Komunikasi – Pengembangan Karir	8
11	Komunikasi – Motivasi Diri	5
12	Komunikasi – Kepribadian	1/2
13	Komunikasi – Kedisiplinan	1/2
14	Pengambilan Keputusan – Keterampilan	1/5
15	Pengambilan Keputusan – Pengembangan Karir	2
16	Pengambilan Keputusan – Motivasi Diri	1/3
17	Pengambilan Keputusan – Kepribadian	1/9
18	Pengambilan Keputusan – Kedisiplinan	1/7
19	Keterampilan – Pengembangan Karir	6
20	Keterampilan – Motivasi Diri	3
21	Keterampilan – Kepribadian	1/5
22	Keterampilan – Kedisiplinan	1/5
23	Pengembangan Karir – Motivasi Diri	1/4
24	Pengembangan Karir – Kepribadian	1/9
25	Pengembangan Karir – Kedisiplinan	1/9
26	Motivasi Diri – Kepribadian	1/7
27	Motivasi Diri – Kedisiplinan	1/6
28	Kepribadian – Kedisiplinan	1

Setelah disebarkan kuisioner pembobotan kriteria kepada *head of department human resources*, didapatkan nilai seperti Tabel 4.3. Dari nilai yang didapatkan sudah menggambarkan hubungan antara kriteria satu dengan kriteria lainnya. Tahap awal dalam pembobotan dapat dilihat pada Tabel 4.3 dilakukan dengan cara membandingkan kriteria satu dengan kriteria lainnya, agar terbentuk bobot tertinggi hingga bobot terendah. Seperti pada perbandingan *interpersonal skill* dengan komunikasi yang diberi nilai 1/3 atau 0.333 hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi lebih penting dibandingkan dengan *interpersonal skill*. Setelah itu, untuk mengetahui hubungan kriteria lainnya dilakukan hal yang sama secara berturut-turut hingga perbandingan pada kriteria terakhir. Di bawah ini merupakan Tabel 4.4 yang memuat nilai dari data perbandingan berpasangan.

Tabel 4.4
Perhitungan AHP

	IS	KM	PK	KT	PR	MD	KP	KD
IS	1	1/3	5	3	6	4	1/3	1/3
KM	3	1	7	4	8	5	0,5	0,5
PK	1/5	1/7	1	1/5	2	1/3	1/9	1/7
KT	1/3	1/4	5	1	6	3	1/5	1/5

	IS	KM	PK	KT	PR	MD	KP	KD
PR	1/6	1/8	1/2	1/6	1	1/4	1/9	1/9
MD	1/4	1/5	3	1/3	4	1	1/7	1/6
KP	3	2	9	5	9	7	1	1
KD	3	2	7	5	9	6	1	1
Jumlah	10,95	6,051	37,5	18,7	45	26,58	3,398	3,454

Keterangan:

IS : *Interpersonal Skill*

KM : Komunikasi

PK : Pengambilan Keputusan

KT : Keterampilan

PR : Pengembangan Karir

MD : Motivasi Diri

KP : Kepribadian

KD : Kedisiplinan

Setelah data pada Tabel 4.4 terisi dengan lengkap maka langkah selanjutnya adalah dilakukannya perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data ke bawah seperti pada Tabel 4.4. Sebagai contoh perhitungan *interpersonal skill* dilakukan penjumlahan kebawah dengan perhitungan $1+3+1/5+1/3+1/6+1/4+3+3=10,95$. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk seluruh kriteria yang ada, selanjutnya yaitu perhitungan untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Perhitungan AHP

	IS	KM	PK	KT	PR	MD	KP	KD	Jumlah
IS	0,091	0,055	0,133	0,16	0,133	0,15	0,098	0,097	0,919
KM	0,274	0,165	0,187	0,214	0,178	0,188	0,147	0,145	1,498
PK	0,018	0,024	0,027	0,011	0,044	0,013	0,033	0,041	0,21
KT	0,03	0,041	0,133	0,053	0,133	0,113	0,059	0,058	0,622
PR	0,015	0,021	0,013	0,009	0,022	0,009	0,033	0,032	0,155
MD	0,023	0,033	0,08	0,018	0,089	0,038	0,042	0,048	0,371
KP	0,274	0,331	0,24	0,267	0,2	0,263	0,294	0,29	2,159
KD	0,274	0,331	0,187	0,267	0,2	0,226	0,294	0,29	2,068

Isi dari Tabel 4.5 didapatkan dari perhitungan antara tabel sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh kriteria *interpersonal skill* nilai 0,091 didapatkan dari $1/10,95 = 0,091$ langkah tersebut dilakukan untuk setiap kolom yang ada. Setelah dihitung, semua nilai yang ada pada tiap-tiap kriteria dijumlah kesamping kanan, seperti contoh perhitungan jumlah pada kriteria *interpersonal skill* yaitu $0,091+0,055+0,133+0,16+0,133+0,15+0,098+0,097=0,919$. Perhitungan dilakukan untuk masing-masing kriteria hingga didapatkan nilai penjumlahan setiap kriteria secara beruntut.

Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing kriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Perhitungan AHP

	IS	KM	PK	KT	PR	MD	KP	KD	Jumlah	Local Priority
IS	0,091	0,055	0,133	0,16	0,133	0,15	0,098	0,097	0,919	0,115
KM	0,274	0,165	0,187	0,214	0,178	0,188	0,147	0,145	1,498	0,187
PK	0,018	0,024	0,027	0,011	0,044	0,013	0,033	0,041	0,21	0,026
KT	0,03	0,041	0,133	0,053	0,133	0,113	0,059	0,058	0,622	0,078
PR	0,015	0,021	0,013	0,009	0,022	0,009	0,033	0,032	0,155	0,019
MD	0,023	0,033	0,08	0,018	0,089	0,038	0,042	0,048	0,371	0,046
KP	0,274	0,331	0,24	0,267	0,2	0,263	0,294	0,29	2,159	0,27
KD	0,274	0,331	0,187	0,267	0,2	0,226	0,294	0,29	2,068	0,259

Pada Tabel 4.6 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing kriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.5 dan dibagi dengan jumlah kriteria yang ada. contoh pada perhitungan bobot untuk kriteria *interpersonal skill* yang didapatkan dari pembagian $0,919/8=0,115$. Selanjutnya perhitungan bobot dilakukan dengan cara perhitungan yang sama dengan yang sudah dicontohkan hingga seluruh kriteria memiliki bobot. Didapatkan berdasarkan hasil perhitungan tersebut kepribadian menjadi kriteria dengan bobot terbesar dan diikuti dengan kedisiplinan, komunikasi, *interpersonal skill*, keterampilan, motivasi diri, pengambilan keputusan, dan pengembangan karir berturut-turut.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}
 \lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n}) \\
 &= (0,115 \times 10,95) + (0,187 \times 6,051) + (0,026 \times 37,5) + (0,078 \times 18,7) + (0,019 \times 45) \\
 &\quad + (0,046 \times 26,58) + (0,27 \times 3,39) + (0,259 \times 3,45) \\
 &= 8,739 \\
 CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\
 &= (8,739 - 8) / (8 - 1) \\
 &= 0,106 \\
 CR &= CI / RI \\
 &= 0,106 / 1,14 \\
 &= 0,093
 \end{aligned}$$

Pada uji konsistensi untuk setiap kriteria dianggap sudah valid karena nilai dari CR sudah kurang dari 10% yaitu 0,093.

4.6.2 Penentuan Bobot Subkriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP

Setelah dilakukan pembobotan untuk kriteria penilaian kemudian dilakukan pembobotan terhadap subkriteria penilaian. Berikut merupakan hasil penilaian masing-masing subkriteria yang didapatkan dari penilai yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

1. Subkriteria *Interpersonal Skill*

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria *interpersonal skill* dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.7

Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Kepekaan – Keuletan	4

Pada Tabel 4.7 di atas dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria *interpersonal skill*. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria kepekaan dengan subkriteria keuletan diberi nilai 4. Nilai 4 dapat diartikan bahwa subkriteria kepekaan lebih penting dibandingkan dengan subkriteria keuletan.

Tabel 4.8

Perhitungan AHP

	Kepekaan	Keuletan
Kepekaan	1	4
Keuletan	1/4	1
Jumlah	1,25	5

Tabel 4.7 ditransformasikan menjadi Tabel 4.8 yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria kepekaan, dan subkriteria keuletan secara lebih lengkap. Selain itu pada Tabel 4.8 di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria kepekaan berjumlah 1,25 didapatkan dari penjumlahan antara $1 + 1/4 = 1,25$.

Tabel 4.9

Perhitungan AHP

	Kepekaan	Keuletan	Total
Kepekaan	0,8	0,8	1,6
Keuletan	0,2	0,2	0,4

Isi dari Tabel 4.9 didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.8 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria kepekaan nilai 0,8 didapatkan dari $1/1,25 = 0,8$. Setelah itu apabila tabel sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh subkriteria kepekaan didapatkan nilai 1,6 didapatkan dari $0,8 + 0,8 = 1,6$.

Tabel 4.10
Perhitungan AHP

	Kepekaan	Keuletan	Total	<i>Local Primary</i>
Kepekaan	0,8	0,8	1,6	0,8
Keuletan	0,2	0,2	0,4	0,2

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.9 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.9 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada, seperti pada contoh subkriteria kepekaan dihasilkan bobot sebesar 0,8 yang didapatkan dari $1,6/2=0,8$

Uji Konsistensi

$$\lambda_{\max} = (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n})$$

$$= (0,8 \times 1,25) + (0,2 \times 5)$$

$$= 2$$

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

$$= (2 - 2) / (2 - 1)$$

$$= 0$$

$$CR = CI / RI$$

$$= 0 / 0$$

$$= 0$$

Pada uji konsistensi menghasilkan CR bernilai 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa perhitungan sudah konsisten atau valid.

2. Komunikasi

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria komunikasi dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.11
Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Mendengarkan – Komunikasi Lisan	1/2
2	Mendengarkan – Komunikasi Tertulis	5
3	Komunikasi Lisan – Komunikasi Tertulis	7

Pada Tabel 4.11 di atas dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria komunikasi. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria mendengarkan dengan subkriteria komunikasi lisan diberi nilai 1/2. Nilai 1/2 dapat menjelaskan bahwa subkriteria komunikasi lisan lebih penting dibandingkan dengan subkriteria mendengarkan.

Tabel 4.12
Perhitungan AHP

	Mendengarkan	Komunikasi Lisan	Komunikasi Tertulis
Mendengarkan	1	1/2	5
Komunikasi Lisan	2	1	7
Komunikasi Tertulis	1/5	1/7	1
Jumlah	3,2	1,64	13

Tabel 4.11 ditransformasikan menjadi Tabel 4.12 yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria mendengarkan, subkriteria komunikasi lisan, dan subkriteria komunikasi tertulis secara lebih lengkap. Selain itu pada Tabel 4.12 di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria mendengarkan berjumlah 3,2 didapatkan dari penjumlahan antara $1+2+1/5=3,2$.

Tabel 4.13
Perhitungan AHP

	Mendengarkan	Komunikasi Lisan	Komunikasi Tertulis	Jumlah
Mendengarkan	0,313	0,304	0,385	1,00
Komunikasi Lisan	0,625	0,609	0,539	1,77
Komunikasi Tertulis	0,063	0,087	0,077	0,226

Isi dari Tabel 4.13 di atas didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.12 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria mendengarkan nilai 0,313 didapatkan dari $1/3,2=0,313$. Setelah itu apabila Tabel 4.13 sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh mendengarkan didapatkan nilai 0,580 didapatkan dari $0,313+0,304+0,385=1,00$.

Tabel 4.14
Perhitungan AHP

	Mendengarkan	Komunikasi Lisan	Komunikasi Tertulis	Jumlah	Local primary
Mendengarkan	0,313	0,304	0,385	1,00	0,334
Komunikasi Lisan	0,625	0,609	0,539	1,77	0,591
Komunikasi Tertulis	0,063	0,087	0,077	0,226	0,076

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.13 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.13 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada. Seperti pada contoh subkriteria mendengarkan dihasilkan bobot sebesar 0,334 yang didapatkan dari $1,00/3=0,334$.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}\lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom } n) \\ &= (0,334 \times 3,2) + (0,591 \times 1,64) + (0,076 \times 13)\end{aligned}$$

$$= 3,02$$

$$\begin{aligned} CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\ &= (3,02 - 3) / (3 - 1) \\ &= 0,01 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CR &= CI / RI \\ &= 0,01 / 0,58 \\ &= 0,016 \end{aligned}$$

Pada uji konsistensi untuk setiap kriteria dianggap sudah valid karena nilai dari CR sudah kurang dari 10% yaitu 0,016.

3. Pengambilan Keputusan

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria pengambilan keputusan dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.15
Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Extra organizational awarners – Kebutuhan Keselamatan	2
2	Kesadaran Berorganisasi – kreatif	5
3	Kebutuhan Keselamatan – kreatif	4

Pada Tabel 4.15 dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria pengambilan keputusan. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria kesadaran berorganisasi dengan subkriteria kebutuhan keselamatan diberi nilai 2. Nilai 2 dapat diartikan bahwa subkriteria kesadaran berorganisasi lebih penting dibandingkan dengan subkriteria kebutuhan keselamatan.

Tabel 4.16
Perhitungan AHP

	Kesadaran Berorganisasi	Kebutuhan Keselamatan	Kreatif
Kesadaran Berorganisasi	1	2	5
Kebutuhan Keselamatan	1/2	1	4
Kreatif	1/5	1/4	1
Jumlah	1.7	3.25	10

Tabel 4.15 ditransformasikan menjadi Tabel 4.16 di atas yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria kesadaran berorganisasi, subkriteria kebutuhan keselamatan, dan subkriteria kreatif secara lebih lengkap. Selain itu pada Tabel 4.16 di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria kesadaran berorganisasi berjumlah 1,7 didapatkan dari penjumlahan antara $1 + 1/2 + 1/5 = 1,7$.

Tabel 4.17
Perhitungan AHP

	Kesadaran Berorganisasi	Kebutuhan Keselamatan	Inovatif	Jumlah
Kesadaran Berorganisasi	0,588	0,615	0,5	1,703
Kebutuhan Keselamatan	0,294	0,308	0,4	1,001
Inovatif	0,118	0,077	0,1	0,295

Isi dari Tabel 4.17 di atas didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.16 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria kesadaran berorganisasi nilai 0,588 didapatkan dari $1/1,7=0,588$. Setelah itu apabila Tabel 4.17 sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh subkriteria kesadaran berorganisasi didapatkan nilai 1,703 didapatkan dari $0,588+0,615+0,5=1,703$.

Tabel 4.18
Perhitungan AHP

	Kesadaran Berorganisasi	Kebutuhan Keselamatan	Inovatif	Jumlah	Local Primary
Kesadaran Berorganisasi	0,588	0,615	0,5	1,703	0,568
Kebutuhan Keselamatan	0,294	0,308	0,4	1,001	0,334
Inovatif	0,118	0,077	0,1	0,295	0,098

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.17 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.17 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada, seperti pada contoh subkriteria Kesadaran Berorganisasi dihasilkan bobot sebesar 0,568 yang didapatkan dari $1,703/3=0,568$.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}\lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n}) \\ &= (0,568 \times 1,7) + (0,334 \times 3,25) + (0,098 \times 10) \\ &= 3,03\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\ &= (3,03 - 3) / (3 - 1) \\ &= 0,016\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CR &= CI / RI \\ &= 0,016 / 0,58 \\ &= 0,03\end{aligned}$$

Pada uji konsistensi untuk setiap kriteria dianggap sudah valid karena nilai dari CR sudah kurang dari 10% yaitu 0,03.

4. Keterampilan

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria keterampilan dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.19
Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Proses Operasi – Produktivitas	1/5

Pada Tabel 4.19 dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria keterampilan. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria proses operasi dengan subkriteria produktivitas diberi nilai 1/5. Nilai 1/5 dapat diartikan bahwa subkriteria produktivitas lebih penting dibandingkan dengan subkriteria proses operasi.

Tabel 4.20
Perhitungan AHP

	Proses Operasi	Produktivitas
Proses Operasi	1	1/5
Produktivitas	5	1
Jumlah	6	1,2

Tabel 4.19 ditransformasikan menjadi Tabel 4.20 di atas yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria proses operasi, dengan subkriteria produktivitas secara lebih lengkap. Selain itu pada tabel di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria proses operasi berjumlah 6 didapatkan dari penjumlahan antara $1+5 = 6$.

Tabel 4.21
Perhitungan AHP

	Proses Operasi	Produktivitas	Jumlah
Proses Operasi	0,166	0,166	0,333
Produktivitas	0,833	0,833	1,667

Isi dari Tabel 4.21 di atas didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.20 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria proses operasi nilai 0,166 didapatkan dari $1/6=0,166$. Setelah itu apabila Tabel 4.21 sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh subkriteria proses operasi didapatkan nilai 0,333 didapatkan dari $0,166+0,166=0,333$.

Tabel 4.22
Perhitungan AHP

	Proses Operasi	Produktivitas	Jumlah	Local Primary
Proses Operasi	0,166	0,166	0,333	0,1667
Produktivitas	0,833	0,833	1,667	0,8333

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.21 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.21 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada, seperti pada contoh subkriteria proses operasi dihasilkan bobot sebesar 0,1667 yang didapatkan dari $0,333/2=0,1667$.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}\lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n}) \\ &= (0,166 \times 6) + (0,833 \times 1,2) \\ &= 2\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\ &= (2 - 2) / (2 - 1) \\ &= 0\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CR &= CI / RI \\ &= 0 / 0 \\ &= 0\end{aligned}$$

Pada uji konsistensi menghasilkan CR bernilai 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa perhitungan sudah konsisten atau valid.

5. Motivasi Diri

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria motivasi diri dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.23
Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Motivasi Bekerja – Standar Kerja	2
2	Motivasi Bekerja – Kewaspadaan	1/3
3	Motivasi Bekerja – Kejujuran	1/5
4	Standar Kerja – Kewaspadaan	1/5
5	Standar Kerja – Kejujuran	1/7
6	Kewaspadaan – Kejujuran	1/3

Pada Tabel 4.23 di atas dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria motivasi diri. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria motivasi bekerja, dengan subkriteria standar kerja diberi nilai 2. Nilai 2 dapat diartikan bahwa subkriteria motivasi bekerja lebih penting dibandingkan dengan subkriteria standar kerja.

Tabel 4.24
Perhitungan AHP

	Motivasi Bekerja	Standar Kerja	Kewaspadaan	Kejujuran
Motivasi Bekerja	1	2	1/3	1/5
Standar Kerja	1/2	1	1/5	1/7
Kewaspadaan	3	5	1	1/3

	Motivasi Bekerja	Standar Kerja	Kewaspadaan	Kejujuran
Kejujuran	5	7	3	1
Jumlah	9,5	15	4,53	1,68

Tabel 4.23 ditransformasikan menjadi Tabel 4.24 di atas yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria motivasi bekerja, subkriteria standar kerja, subkriteria kewaspadaan dan subkriteria kejujuran secara lebih lengkap. Selain itu pada Tabel 4.24 di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria motivasi bekerja berjumlah 9,5 didapatkan dari penjumlahan antara $1+1/2+3+5=9,5$.

Tabel 4.25
Perhitungan AHP

	Motivasi Bekerja	Standar Kerja	Kewaspadaan	Kejujuran	Jumlah
Motivasi Bekerja	0,105	0,133	0,074	0,119	0,432
Standar Kerja	0,053	0,067	0,044	0,085	0,249
Kewaspadaan	0,316	0,333	0,221	0,199	1,069
Kejujuran	0,526	0,467	0,662	0,597	2,251

Isi dari Tabel 4.25 di atas didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.24 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria motivasi bekerja nilai 0,105 didapatkan dari $1/9,5=0,105$. Setelah itu apabila Tabel 4.25 sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh subkriteria motivasi bekerja didapatkan nilai 0,432 didapatkan dari $0,105+0,133+0,074+0,119=0,432$.

Tabel 4.26
Perhitungan AHP

	Motivasi Bekerja	Standar Kerja	Kewaspadaan	Kejujuran	Jumlah	Local Primary
Motivasi Bekerja	0,105	0,133	0,074	0,119	0,432	0,108
Standar Kerja	0,053	0,067	0,044	0,085	0,249	0,062
Kewaspadaan	0,316	0,333	0,221	0,199	1,069	0,268
Kejujuran	0,526	0,467	0,662	0,597	2,251	0,563

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.25 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.25 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada, seperti pada contoh subkriteria motivasi bekerja dihasilkan bobot sebesar 0,108 yang didapatkan dari $0,432/4=0,108$.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}
 \lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n}) \\
 &= (0,108 \times 9,5) + (0,062 \times 15) + (0,268 \times 4,53) + (0,563 \times 1,68) \\
 &= 4,11
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\
 &= (4,11 - 4) / (4 - 1) \\
 &= 0,037
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 CR &= CI / RI \\
 &= 0,037 / 0,9 \\
 &= 0,041
 \end{aligned}$$

Pada uji konsistensi untuk setiap kriteria dianggap sudah valid karena nilai dari CR sudah kurang dari 10% yaitu 0,041.

6. Kepribadian

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria kepribadian dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.27

Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Fleksibilitas – Komitmen	3
2	Fleksibilitas – Tanggung Jawab	1
3	Komitmen – Tanggung Jawab	1/5

Pada Tabel 4.27 dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria kepribadian. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria fleksibilitas, dengan subkriteria komitmen diberi nilai 3. Nilai 3 dapat diartikan bahwa subkriteria fleksibilitas lebih penting dibandingkan dengan subkriteria komitmen.

Tabel 4.28

Perhitungan AHP

	Fleksibilitas	Komitmen	Tanggung Jawab
Fleksibilitas	1	4	1/2
Komitmen	1/4	1	1/6
Tanggung Jawab	2	6	1
Jumlah	3,25	11	1,67

Tabel 4.27 ditransformasikan menjadi Tabel 4.28 di atas yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria fleksibilitas, subkriteria komitmen, dan subkriteria tanggung jawab secara lebih lengkap. Selain itu pada Tabel 4.28 di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria fleksibilitas berjumlah 3,25 didapatkan dari penjumlahan antara $1 + 1/4 + 2 = 3,25$.

Tabel 4.29

Perhitungan AHP

	Fleksibilitas	Komitmen	Tanggung Jawab	Jumlah
Fleksibilitas	0,308	0,364	0,3	0,971
Komitmen	0,077	0,091	0,1	0,268
Tanggung Jawab	0,615	0,545	0,6	1,761

Isi dari Tabel 4.29 di atas didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.28 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria fleksibilitas nilai 0,308 didapatkan dari $1/3,25=0,308$. Setelah itu apabila Tabel 4.29 sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh subkriteria fleksibilitas didapatkan nilai 0,971 didapatkan dari penjumlahan antara $0,308+0,364+0,3 = 0,971$.

Tabel 4.30
Perhitungan AHP

	Fleksibilitas	Komitmen	Tanggung Jawab	Jumlah	Local Primary
Fleksibilitas	0,308	0,364	0,3	0,971	0,324
Komitmen	0,077	0,091	0,1	0,268	0,089
Tanggung Jawab	0,615	0,545	0,6	1,761	0,587

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.29 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.29 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada. seperti pada contoh subkriteria fleksibilitas dihasilkan bobot sebesar 0,324 yang didapatkan dari $0,971/3=0,324$.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}\lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n}) \\ &= (0,324 \times 3,25) + (0,089 \times 11) + (0,587 \times 1,67) \\ &= 3,013\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\ &= (3,013 - 3) / (3 - 1) \\ &= 0,006\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}CR &= CI / RI \\ &= 0,018 / 0,58 \\ &= 0,011\end{aligned}$$

Pada uji konsistensi untuk setiap kriteria dianggap sudah valid karena nilai dari CR sudah kurang dari 10% yaitu 0,011.

7. Kedisiplinan

Berikut merupakan pembobotan untuk subkriteria kedisiplinan dengan *Analytic Hierarchy Process*.

Tabel 4.31
Perbandingan Berpasangan Subkriteria

No.	Perbandingan Kriteria	Nilai Perbandingan
1	Kehadiran – Kerapihan	5

Pada Tabel 4.31 di atas dapat dilihat perbandingan berpasangan antara subkriteria pada kriteria kedisiplinan. Sebagai contoh hubungan antara subkriteria kehadiran, dengan subkriteria kerapihan diberi nilai 5. Nilai 5 dapat diartikan bahwa subkriteria kehadiran lebih penting dibandingkan dengan subkriteria kerapihan.

Tabel 4.32
Perhitungan AHP

	Kehadiran	kerapihan
Kehadiran	1	5
Kerapihan	1/5	1
Jumlah	1,2	6

Tabel 4.31 ditransformasikan menjadi Tabel 4.32 di atas yang berisi perbandingan berpasangan antara subkriteria kehadiran, dan subkriteria kerapihan secara lebih lengkap. Selain itu pada Tabel 4.32 di atas terdapat kolom jumlah yang didapatkan dari penjumlahan kebawah antara subkriteria satu dengan lainnya. Seperti pada contoh subkriteria kehadiran berjumlah 1,2 didapatkan dari penjumlahan antara $1 + 1/5 = 1,2$.

Tabel 4.33
Perhitungan AHP

	Kehadiran	Kerapihan	Jumlah
Kehadiran	0,833	0,833	1,667
Kerapihan	0,167	0,167	0,333

Isi dari Tabel 4.33 di atas didapatkan dari perhitungan antara Tabel 4.32 sebelumnya dibagi dengan jumlah kolom subkriteria terkait. Seperti pada contoh subkriteria kehadiran nilai 0,833 didapatkan dari $1/1,2 = 0,833$. Setelah itu apabila Tabel 4.33 sudah terisi lengkap seluruh kolom di jumlahkan kesamping kanan untuk mendapatkan nilai jumlah setiap subkriteria. Seperti pada contoh subkriteria kehadiran didapatkan nilai 1,667 didapatkan dari $0,833 + 0,833 = 1,667$.

Tabel 4.34
Perhitungan AHP

	Kehadiran	Kerapihan	Jumlah	Local Primary
Kehadiran	0,833	0,833	1,667	0,833
Kerapihan	0,167	0,167	0,333	0,167

Setelah dilakukan penjumlahan pada Tabel 4.33 sebelumnya, untuk mendapatkan bobot disetiap subkriteria dapat dilakukan dengan membagi jumlah yang sudah didapatkan pada Tabel 4.33 sebelumnya dibagi dengan jumlah dari subkriteria yang ada, seperti pada contoh subkriteria kehadiran dihasilkan bobot sebesar 0,833 yang didapatkan dari $1,667/2 = 0,833$.

Uji Konsistensi

$$\begin{aligned}
 \lambda_{\max} &= (LP1 \times \text{Total Nilai Kolom 1}) + \dots + (LPn \times \text{Total Nilai Kolom n}) \\
 &= (0,833 \times 6) + (0,166 \times 1,2) \\
 &= 2
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 CI &= (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \\
 &= (2 - 2) / (2 - 1) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 CR &= CI / RI \\
 &= 0 / 0 \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

Pada uji konsistensi menghasilkan CR bernilai 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa perhitungan sudah konsisten atau valid.

4.7 Hasil Penentuan Bobot Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja

Setelah diketahui bobot untuk kriteria dan subkriteria maka akan dilakukan perhitungan bobot global seperti pada tabel di bawah ini. Bobot global didapatkan dari perkalian antara bobot setiap kriteria dengan bobot parsial setiap subkriteria. Sebagai contoh bobot global untuk subkriteria kepekaan dihasilkan 0,092 yang didapatkan dari perkalian antara 0,115 x 0,8 = 0,092.

Tabel 4.35
Hasil Bobot Tiap Kriteria, Subkriteria, dan Global

No	Kriteria	Bobot	Subkriteria	Bobot Parsial	Bobot Global
1	<i>Interpersonal skill</i>	0,115	Kepekaan	0,8	0,092
2			Keuletan	0,2	0,023
3	Komunikasi	0,187	Mendengarkan	0,334	0,062
4			Komunikasi Lisan	0,591	0,111
5			Komunikasi Tertulis	0,08	0,015
6	Pengambilan Keputusan	0,026	Kesadaran Berorganisasi	0,568	0,015
7			Kebutuhan Keselamatan	0,334	0,009
8			Kreatif	0,098	0,003
9	Keterampilan	0,078	Proses Operasi	0,166	0,013
10			Produktivitas	0,833	0,065
11	Pengembangan Karir	0,019	Orientasi Perkembangan Diri	1	0,019
12	Motivasi Diri	0,046	Motivasi Pekerjaan	0,108	0,005
13			Standar Kerja	0,062	0,003
14			Kewaspadaan	0,267	0,012
15			Kejujuran	0,563	0,026
16	Kepribadian	0,27	Fleksibilitas	0,324	0,087
17			Komitmen	0,089	0,024
18			Tanggung Jawab	0,587	0,158
19	Kedisiplinan	0,259	Kehadiran	0,833	0,216
20			Kerapihan	0,167	0,043

4.8 Penilaian Kinerja dengan Metode *Rating Scale*

Penilaian kinerja karyawan *daily worker* diterapkan di 5 departemen yaitu departemen *front office*, departemen *food and beverage*, departemen *housekeeping*, departemen

engineering, departemen *human resources*. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara memberikan *form* penilaian kepada penilai yaitu *head of department* dari departemen *front office*, hingga departemen *human resources*. Form penilaian untuk karyawan *daily worker* Hotel Grand Darmo dapat dilihat pada lampiran 3. Masing-masing *head of department* memberikan nilai 1-5 berdasarkan penilaian yang sudah ditentukan dapat dilihat pada lampiran 4. Selain itu, kinerja apa saja yang dapat diukur oleh masing-masing *head of department* dapat dilihat pada lampiran 5. Tabel 4.36 menunjukkan hasil penilaian oleh *head of department* berdasarkan kriteria dan subkriteria yang telah ditentukan.

Tabel 4.36
Nilai Karyawan *Daily Worker* Pada Form Penilaian

No	Nama	Dept	IS		KM			PK			KT		P R	MD				KP			KD	
			1	2	1	2	3	1	2	3	1	2		1	2	3	4	1	2	3	1	2
1	Ludwi	HR	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
2	Soni	HR	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5
3	Angga	HR	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5
4	Rizal	HR	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4
5	Ardyan	HR	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	Jaya	F&B	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
7	Vina	F&B	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
8	Diki	F&B	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
9	Andy	F&B	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
10	Ilham	F&B	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
11	Indra	F&B	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
12	Egi	F&B	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
13	Wahyu	F&B	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4
14	Tri	F&B	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
15	Sri	FO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
16	Dina	FO	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	Wildan	FO	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	Saiful	FO	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
19	Abidin	HK	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
20	Ismail	HK	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
21	Awan	HK	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
22	Gading	HK	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4
23	Jodi	HK	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
24	Herman	HK	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
25	Ima	HK	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
26	Reza	HK	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
27	Yogi	HK	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
28	Wira	HK	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
29	Fikar	HK	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
30	Amin	HK	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
31	Joko	HK	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	Dodi	Eng	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
33	Wawan	Eng	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4
34	Tono	Eng	5	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3
35	Anto	Eng	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5

Pada Tabel 4.36 mencakup nilai untuk kriteria *interpersonal skill* (IS) dengan subkriteria kepekaan (1), dan keuletan (2); kriteria komunikasi (KM) dengan subkriteria mendengarkan (1), komunikasi lisan (2), dan komunikasi tertulis (3); kriteria pengambilan keputusan (PK) dengan subkriteria kesadaran berorganisasi (1), kebutuhan keselamatan (2), dan kreatif (3); kriteria keterampilan (KT) dengan subkriteria proses operasi (1), dan produktifitas (2); kriteria pengembangan karir (PR) dengan subkriteria orientasi pengembangan diri (1); kriteria motivasi diri (MD) dengan subkriteria motivasi pekerjaan (1), standar pekerjaan (2), kewaspadaan (3), dan Kejujuran (4); kriteria kepribadian (KP) dengan subkriteria fleksibilitas (1), komitmen (2), dan tanggung jawab (3); kriteria kedisiplinan (KD) dengan subkriteria kehadiran (1), dan kerapihan (2).

Langkah selanjutnya yaitu menghitung hasil penilaian tersebut dengan menggunakan bobot global yang sudah ada dengan cara mengkalikan bobot global dengan nilai tiap subkriteria yang ada. Contoh untuk karyawan yang bernama Eko mendapatkan nilai kepekaan 0,46 yang didapatkan dari 0,092 (bobot global subkriteria kepekaan) x 5 (nilai subkriteria kepekaan). Hasil dari perkalian bobot global dengan nilai tiap subkriteria secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 6.

Tahap selanjutnya adalah menjumlahkan seluruh hasil perkalian tersebut untuk mendapatkan nilai total sesuai dengan rumus berikut.

Nilai Total = Σ (Bobot Global x Nilai Subkriteria)

Berikut merupakan Tabel 4.37 yang menunjukkan nilai total dari seluruh karyawan *daily worker*.

Tabel 4.37

Nilai Total Seluruh Karyawan *Daily Worker*

No.	Nama	Departemen	Nilai Total
1	Ludwi	HR	4,35
2	Soni	HR	4,30
3	Angga	HR	3,47
4	Rizal	HR	4,19
5	Ardyan	HR	3,62
6	Jaya	F&B	4,78
7	Vina	F&B	3,84
8	Diki	F&B	3,63
9	Andy	F&B	4,73
10	Ilham	F&B	3,59
11	Indra	F&B	4,27
12	Egi	F&B	4,76
13	Wahyu	F&B	3,90
14	Tri	F&B	4,75
15	Sri	FO	3,05
16	Dina	FO	3,22
17	Wildan	FO	3,02

No.	Nama	Departemen	Nilai Total
18	Saiful	FO	3,28
19	Abidin	HK	3,61
20	Ismail	HK	3,36
21	Awan	HK	3,51
22	Gading	HK	4,52
23	Jodi	HK	3,52
24	Herman	HK	3,75
25	Ima	HK	3,51
26	Reza	HK	3,07
27	Yogi	HK	3,85
28	Wira	HK	3,77
29	Fikar	HK	3,80
30	Amin	HK	3,59
31	Joko	HK	3,72
32	Dodi	Engineering	2,20
33	Wawan	Engineering	3,62
34	Tono	Engineering	3,46
35	Anto	Engineering	4,17

Keterangan:

HR = *Human Resources*

F&B = *Food and Beverage*

FO = *Front Office*

HK = *Housekeeping*

Eng = *Engineering*

Setelah didapatkan nilai total untuk seluruh karyawan *daily worker* dari setiap departemen, langkah selanjutnya adalah mentransformasikan nilai kedalam nilai yang sudah ada di perusahaan. Nilai yang digunakan adalah range penilaian dari karyawan kontrak perusahaan, berikut merupakan range penilaian yang digunakan hotel.

Tabel 4.38

Range Nilai Karyawan Kontrak

Golongan	Nilai
Baik	>85
Standar	60,1- 84,9
Kurang	<60

Tabel 4.38 di atas merupakan range nilai yang digunakan pada Hotel Grand Darmo untuk karyawan kontrak, kemudian range nilai tersebut dikuivalenkan dengan skala penilaian menggunakan metode *rating scale*. Berikut merupakan hasil ekuivalen range nilai yang digunakan dengan metode *rating scale*.

Tabel 4.39

Pengekuivalen Range Nilai Karyawan Kontrak dengan Metode *Rating Scale*

Golongan	Nilai	Rating
Baik	>85	4-5
Standar	60,1-84,9	3-4

Golongan	Nilai	Rating
Kurang	<60	< 3

Range nilai tersebut menjadi acuan untuk menetapkan golongan dari masing-masing karyawan berdasarkan nilai total perhitungan. Hotel Grand Darmo sendiri memiliki standar batas kinerja yang diinginkan dalam menentukan kebijakan rekomendasi kenaikan status kerja, perpanjangan kontrak dan evaluasi kinerja karyawan. Standar batas kinerja untuk rekomendasi kenaikan status kerja adalah di atas 85 atau setara dengan di antara nilai 4 sampai 5 dimana karyawan dianggap mampu untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja. Selanjutnya standar batas kinerja untuk perpanjangan kontrak adalah di antara nilai 60,1 sampai 84,9 atau setara dengan di antara nilai 3 sampai 4 dimana karyawan dianggap masih diperlukan kontribusinya untuk perusahaan. Terakhir yaitu, standar batas kinerja untuk evaluasi kinerja karyawan berada pada angka di bawah 60 atau setara dengan di bawah 3 dimana karyawan dianggap perlu dievaluasi apakah masih pantas untuk diperpanjang kontrak kerja atau harus pemutusan kontrak kerja. Berikut merupakan hasil nilai yang telah diekuivalenkan kedalam nilai yang digunakan oleh perusahaan.

Tabel 4.40
Nilai Total Seluruh Karyawan *Daily Worker*

No.	Nama	Departemen	Nilai Total	Golongan
1	Ludwi	HR	4,35	Baik
2	Soni	HR	4,30	Baik
3	Angga	HR	3,47	Cukup
4	Rizal	HR	4,19	Baik
5	Ardyan	HR	3,62	Cukup
6	Jaya	F&B	4,78	Baik
7	Vina	F&B	3,84	Cukup
8	Diki	F&B	3,63	Cukup
9	Andy	F&B	4,73	Baik
10	Ilham	F&B	3,59	Cukup
11	Indra	F&B	4,27	Baik
12	Egi	F&B	4,76	Baik
13	Wahyu	F&B	3,90	Cukup
14	Tri	F&B	4,75	Baik
15	Sri	FO	3,05	Cukup
16	Dina	FO	3,22	Cukup
17	Wildan	FO	3,02	Cukup
18	Saiful	FO	3,28	Cukup
19	Abidin	HK	3,61	Cukup
20	Ismail	HK	3,36	Cukup
21	Awan	HK	3,51	Cukup
22	Gading	HK	4,52	Baik
23	Jodi	HK	3,52	Cukup
24	Herman	HK	3,75	Cukup
25	Ima	HK	3,51	Cukup
26	Reza	HK	3,07	Cukup
27	Yogi	HK	3,85	Cukup
28	Wira	HK	3,77	Cukup

No.	Nama	Departemen	Nilai Total	Golongan
29	Fikar	HK	3,80	Cukup
30	Amin	HK	3,59	Cukup
31	Joko	HK	3,72	Cukup
32	Dodi	Engineering	2,20	Kurang
33	Wawan	Engineering	3,62	Cukup
34	Tono	Engineering	3,46	Cukup
35	Anto	Engineering	4,17	Baik

Tabel 4.40 di atas menunjukkan data dari keseluruhan nilai total yang dimiliki masing-masing karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo. Berdasarkan data di atas setelah dilakukan penilaian menggunakan metode *rating scale* dapat diketahui bahwa terdapat 10 karyawan tergolong kedalam kategori baik atau melebihi standar, 24 karyawan tergolong kedalam kategori cukup atau sesuai standar, dan 1 karyawan tergolong kedalam kategori kurang atau kurang dari standar yang ditentukan. Nilai tersebut dapat dijadikan sebagai acuan bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan yang dapat diambil oleh perusahaan dalam merekomendasikan kenaikan status kerja, perpanjangan kontrak kerja dan evaluasi kinerja karyawan.

4.9 Kebijakan yang Diberikan Kepada Karyawan *Daily Worker*

Hasil dari penilaian akan diambil 3 kebijakan yang dapat diberikan kepada karyawan *daily worker* yaitu rekomendasi kenaikan status kerja, perpanjangan kontrak, dan evaluasi kinerja.

1. Rekomendasi Kenaikan Status Kerja

Kebijakan ini akan diambil apabila nilai dari karyawan baik atau melebihi standar yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan *daily worker* akan direkomendasikan menjadi karyawan kontrak oleh *head of department*. Namun karyawan *daily worker* harus melewati tahap-tahap yang telah ditentukan oleh pihak manajemen Hotel Grand Darmo.

2. Perpanjangan Kontrak

Kebijakan ini akan diambil apabila nilai dari karyawan cukup atau sesuai dengan standar yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan *daily worker* akan mendapatkan perpanjangan kontrak kerja satu periode kedepan.

3. Evaluasi Kinerja

Kebijakan ini akan diambil apabila nilai dari karyawan kurang atau tidak sesuai dengan standar yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan *daily worker* akan mendapatkan

evaluasi kinerja yang dihasilkan selama bekerja. Sehingga perusahaan dapat menentukan untuk memperpanjang kontrak atau lebih memilih untuk memutus kontrak kerja karyawan *daily worker*.

4.10 Perbandingan Penilaian Kinerja Terdahulu Dengan Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Rating Scale*

Penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale* merupakan perbaikan dari penilaian kinerja terdahulu yang digunakan oleh perusahaan. Berikut merupakan perbandingan penilaian kinerja terdahulu dengan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*.

Tabel 4.41
Perbedaan Penilaian Terdahulu dengan Penilaian Baru

No.	Pembanding	Terdahulu	Penilaian Baru
1	Jumlah Kriteria	3 kriteria	8 kriteria
2	Jumlah Subkriteria	Tidak ada	20 kriteria
3	Bobot Kriteria dan Subkriteria	Tidak ada	Ada
4	Periode penilaian	3 bulan	3 bulan
5	Jumlah Penilai	1 orang	1 orang

Dari Tabel 4.41 di atas terdapat 5 pembanding penilaian terdahulu dengan penilaian dengan menggunakan metode *rating scale* yaitu jumlah kriteria, jumlah subkriteria, bobot kriteria dan bobot subkriteria, periode penilaian dan jumlah penilai. Penilaian kinerja terdahulu hanya menilai kinerja dari 3 aspek yaitu sikap, absensi, dan hasil kerja. Penilaian sebelumnya tidak memiliki subkriteria sehingga aspek penilaian cenderung bersifat global tidak memperhatikan kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Sedangkan untuk kriteria penilaian baru sudah disesuaikan dengan kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Kriteria penilaian baru terbagi menjadi 8 kriteria yaitu *interpersonal skill*, komunikasi, pengambilan keputusan, keterampilan, pengembangan karir, motivasi diri, kepribadian, dan kedisiplinan setiap kriteria memiliki subkriteria yang berbeda-beda. Kriteria *interpersonal skill* terbagi menjadi 2 subkriteria yaitu kepekaan dan keuletan. Kriteria komunikasi terbagi menjadi 3 subkriteria yaitu mendengarkan, komunikasi lisan, dan komunikasi tertulis. Kriteria pengambilan keputusan terbagi menjadi 3 subkriteria kesadaran berorganisasi, kebutuhan keselamatan, dan kreatif. Kriteria keterampilan terbagi menjadi 2 subkriteria yaitu proses operasi, dan produktifitas. Kriteria pengembangan karir terbagi menjadi 1 subkriteria yaitu orientasi pengembangan diri. Kriteria motivasi diri terbagi menjadi 4 subkriteria yaitu motivasi pekerjaan, standar pekerjaan, kewaspadaan, dan kejujuran. Kriteria kepribadian terbagi menjadi 3 subkriteria yaitu fleksibilitas, komitmen,

dan tanggung jawab. Dan kriteria kedisiplinan terbagi menjadi 2 subkriteria yaitu kehadiran, dan kerapian.

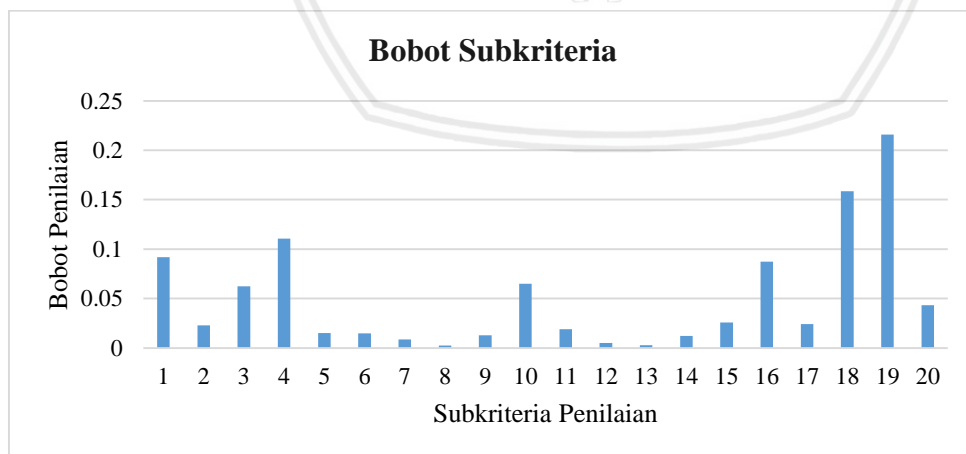
Perbedaan lain yang dimiliki oleh penilaian terdahulu dengan penilaian dengan menggunakan metode *rating scale* adalah berkaitan dengan pembobotan kriteria dan subkriteria. Kriteria penilaian terdahulu tidak diberi bobot karena belum ada penilaian kinerja secara tertulis yang dimiliki perusahaan untuk karyawan *daily worker*. Untuk kriteria penilaian menggunakan metode *rating scale* dilakukan penentuan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan yang dimiliki masing-masing kriteria maupun subkriteria. Untuk periode penilaian dan jumlah penilai yang digunakan sama seperti penilaian kinerja terdahulu dengan masa waktu satu periode 3 bulan sekali dan yang melakukan penilaian hanya *head of department* masing-masing departemen saja.

4.11 Analisis dan Pembahasan

Tahap analisis dan pembahasan dilakukan setelah melakukan tahap pengumpulan data dan pengolahan data penelitian yang dilaksanakan di Hotel Grand Darmo. Hasil dari pengolahan data dapat dianalisis dan dilakukan pembahasan untuk mengetahui rekomendasi yang baik untuk karyawan. Berikut ini merupakan penjelasan dari analisis dan pembahasan.

4.11.1 Analisis Bobot Subkriteria

Berikut merupakan persebaran bobot dari subkriteria yang digunakan untuk menilai karyawan *daily worker*.



Gambar 4.2 Grafik bobot subkriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja

Pada Gambar 4.2 di atas bobot yang paling tinggi adalah kehadiran dianggap paling penting karena kehadiran karyawan dengan tepat waktu ketempat kerja dan selalu masuk menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Sehingga dapat dilihat bahwa karyawan dapat menghargai pekerjaan dan menghargai waktu yang telah ia miliki. Dengan selalu hadir

ketempat kerja dengan tepat waktu maka karyawan diharapkan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu apabila nilai dari subkriteria kehadiran rendah maka nilai rata-rata karyawan juga akan berpengaruh karena nilai pada subkriteria kehadiran sangat dipertimbangkan. Karyawan yang mendapat nilai rendah pada subkriteria kehadiran Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai pada seluruh departemen. Nilai rendah yang didapatkan oleh karyawan disebabkan karena karyawan kurang menghargai pekerjaan sehingga mengabaikan datang tepat waktu di tempat kerja dan kurangnya konsekuensi dari atasan untuk karyawan ketika tidak datang tepat waktu. Selain itu, untuk karyawan yang mendapat nilai tinggi di subkriteria kehadiran maka perlu dipertahankan selalu datang tepat waktu ke tempat kerja.

Subkriteria terpenting kedua terdapat tanggung jawab subkriteria ini dianggap penting karena karyawan perlu mempertanggung jawabkan baik buruknya hasil kerja yang telah ia kerjakan. Sehingga dalam diberikan suatu pekerjaan ia akan selalu menyelesaikan apa yang telah diberikan dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut dapat menggambarkan kepedulian karyawan terhadap suatu pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu apabila nilai dari subkriteria tanggung jawab di nilai rendah akan mencerminkan kinerja karyawan dalam bekerja. Nilai rendah untuk subkriteria tanggung jawab maka dapat dilihat karyawan tidak dapat dipercaya seutuhnya dalam bekerja. Nilai rendah yang didapatkan oleh karyawan untuk subkriteria tanggung jawab dikarenakan karyawan dalam diberi tugas tidak dapat menyelesaikan dan tidak dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan yang telah ia kerjakan. Selain itu, untuk karyawan yang mendapat nilai tinggi di subkriteria tanggung jawab maka perlu dipertahankan karena karyawan sudah dapat dipercaya dalam melakukan pekerjaannya dan dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan yang telah dikerjakan.

Subkriteria terpenting ketiga yaitu subkriteria komunikasi lisan subkriteria ini dianggap penting karena Hotel Grand Darmo adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Maka diperlukan komunikasi lisan yang baik dari seluruh karyawan agar karyawan dapat menjelaskan fasilitas yang ada dihotel dan sekitarnya kepada tamu. Dalam menjelaskan kepada tamu diperlukannya kejelasan makna yang baik sehingga tamu mudah mengerti apa yang dimaksud oleh karyawan. Oleh karena itu apabila nilai dari subkriteria komunikasi lisan di nilai rendah akan mencerminkan kinerja karyawan dalam menyampaikan informasi kepada tamu. Nilai rendah yang dimiliki oleh karyawan disebabkan oleh kejelasan informasi yang diberikan karyawan kepada tamu kurang mudah dipahami oleh tamu, pemilihan kata yang digunakan karyawan kurang baik. Karyawan yang mendapat nilai rendah pada subkriteria komunikasi lisan perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai

pada seluruh departemen dengan mengadakan *training* untuk melatih komunikasi lisan dari karyawan, dll. Selain itu, untuk karyawan yang mendapat nilai tinggi di subkriteria komunikasi lisan maka perlu dipertahankan karena karyawan sudah memiliki kejelasan makna yang baik dalam menyampaikan informasi hotel kepada tamu yang datang dan pemilihan kata yang digunakan sudah baik.

4.11.2 Analisis Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker*

Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan yang meminta rekomendasi dilakukan di setiap departemen, maka dari itu penilaian kinerja dikelompokkan berdasarkan departemen kerja masing-masing karyawan *daily worker*. Berikut merupakan pengelompokan penilaian kinerja karyawan *daily worker* berdasarkan departemen kerja yang sudah di *ranking* dari nilai total penilaian terbesar hingga nilai total penilaian terendah dan rekomendasi kebijakan yang dapat diambil oleh perusahaan.

1. Departemen *Human Resources*

Pada departemen *human resources* terdiri dari 5 orang karyawan *daily worker*. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan di departemen *human resources* yang telah diurutkan berdasarkan nilai total.

Tabel 4.42

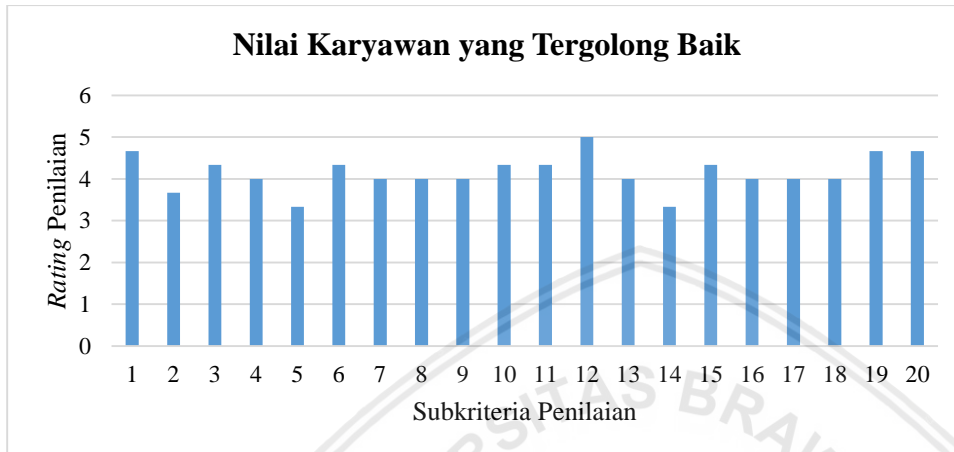
Nilai Total Departemen *Human Resources*

<i>Ranking</i>	<i>Nama</i>	<i>Departemen</i>	<i>Nilai Total</i>	<i>Definisi</i>	<i>Kebijakan</i>
1	Ludwi	HR	4,35	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
2	Soni	HR	4,30	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
3	Rizal	HR	4,19	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
4	Ardyan	HR	3,62	Cukup	Perpanjangan Kontrak
5	Angga	HR	3,47	Cukup	Perpanjangan Kontrak

Pada Tabel 4.42 di atas menjelaskan bahwa terdapat 3 karyawan yang mendapat nilai total dengan golongan baik dan 2 karyawan mendapat golongan nilai cukup. Sehingga dapat diambil kebijakan 3 karyawan mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dan 2 karyawan mendapatkan perpanjangan kontrak. Nilai total dari karyawan *daily worker* di departemen *food and beverage* memiliki range 3,47 hingga 4,35 sehingga tidak ada karyawan yang perlu dievaluasi kinerjanya. Kebijakan perusahaan didapatkan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tiap departemen. Berikut persebaran nilai dalam setiap subkriteria untuk karyawan yang dapat direkomendasikan di departemen *human resources*.

Berdasarkan Gambar 4.3 karyawan yang tergolong kedalam golongan baik berhak mendapat rekomendasi kenaikan status kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong

tinggi. Karyawan departemen *human resources* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan departemen *human resources* adalah menjaga keamanan hotel maupun keamanan dari tamu hotel. Sehingga departemen *human resources* harus menitik beratkan pada subkriteria kepekaan, kewaspadaan, dan tanggung jawab.

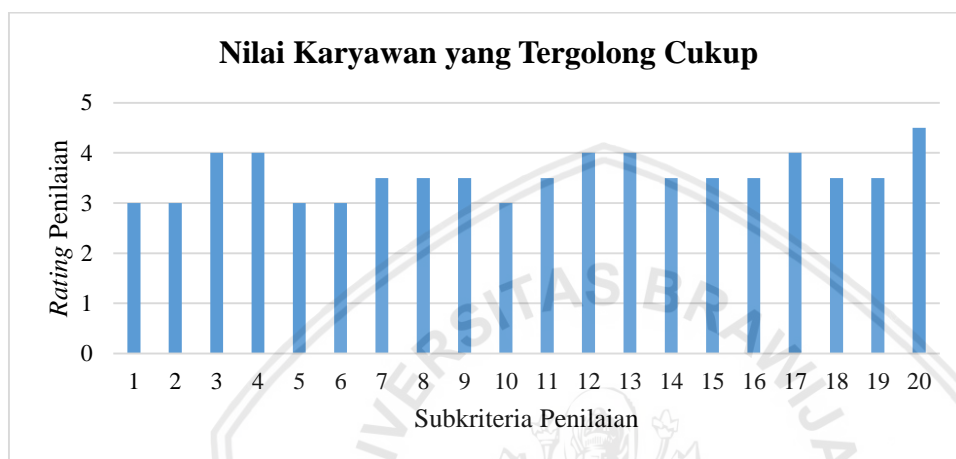


Gambar 4.3 Penilaian karyawan golongan baik departemen *human resources*

Pada nilai di subkriteria kepekaan nilai sudah tergolong baik yaitu diatas 4 diartikan bahwa kesanggupan karyawan dalam bereaksi sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh tamu dan dengan kondisi yang terjadi dihotel sudah sangat baik. Sehingga karyawan dapat merasakan perbedaan yang terjadi pada hotel dan langsung bertindak mengatasi permasalahan yang ada. Pada subkriteria kedua yaitu tanggung jawab nilai sudah tergolong baik yaitu 4 diartikan bahwa setiap target pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk karyawan dapat terselesaikan dengan baik dan karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan yang telah ia lakukan. Sehingga karyawan dapat bertanggung jawab terhadap keamanan fasilitas hotel dan tamu yang ada.

Namun untuk kewaspadaan yang dimiliki oleh karyawan departemen *human resources* yang tergolong kedalam golongan cukup masih kurang tinggi yaitu 3,3. Rata-rata nilai kewaspadaan karyawan dapat di artikan bahwa sikap berhati-hati dan sikap waspada dari karyawan *human resources* perlu ditingkatkan. Sehingga saat sesuatu hal terjadi pada hotel karyawan *human resources* dapat meantisipasi kejadian yang akan terjadi dengan sikap kewaspadaan yang dimiliki. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah melebihi standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun terdapat beberapa nilai yang kurang tinggi di beberapa subkriteria, namun diperlukannya peningkatan dari karyawan terhadap nilai yang kurang tinggi.

Berdasarkan Gambar 4.4 karyawan yang tergolong kedalam golongan cukup berhak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong normal. Karyawan departemen *human resources* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan departemen *human resources* adalah menjaga keamanan hotel maupun keamanan dari tamu hotel. Sehingga departemen *human resources* harus menitik beratkan pada subkriteria kepekaan, kewaspadaan, dan tanggung jawab.



Gambar 4.4 Penilaian karyawan golongan cukup departemen *human resources*

Pada nilai di subkriteria kepekaan nilai tergolong cukup yaitu 3 diartikan bahwa kesanggupan karyawan dalam bereaksi sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh tamu dan dengan kondisi yang terjadi dihotel sudah cukup. Sehingga dalam merasakan sesuatu hal karyawan tidak langsung bertindak mengatasi permasalahan yang terjadi. Pada subkriteria kedua yaitu tanggung jawab nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 diartikan bahwa setiap target pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk karyawan dapat terselesaikan, namun terkadang karyawan tidak dapat mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan yang telah ia lakukan. Sehingga karyawan kurang dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah ia kerjakan dalam menjaga keamanan fasilitas hotel dan tamu yang ada.

Kemudian untuk subkriteria kewaspadaan nilai tergolong cukup yaitu diatas 3 dapat diartikan bahwa sikap berhati-hati dan sikap waspada dari karyawan *human resources* perlu ditingkatkan. Sehingga saat sesuatu hal terjadi pada hotel karyawan *human resources* dapat meantisipasi kejadian yang akan terjadi dengan sikap kewaspadaan yang dimiliki. Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai kewaspadaan pada departemen *human resources*. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan.

Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik dan tergolong cukup memiliki banyak perbedaan di setiap subkriteria. Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tergolong cukup secara keseluruhan. Namun terdapat perbedaan pada rata-rata nilai di subkriteria kewaspadaan. Nilai pada Subkriteria kewaspadaan seharusnya tinggi karena dianggap penting bagi departemen *human resources*. Subkriteria kewaspadaan dianggap penting karena pekerjaan dari departemen human resource adalah menjaga keamanan dan fasilitas-fasilitas yang ada di hotel. Keamanan yang dijaga yaitu keamanan dari tamu yang menginap di hotel dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh hotel. Oleh karena itu subkriteria kewaspadaan dianggap penting bagi departemen *human resources*. maka bagi karyawan yang tergolong baik perlu meningkatkan kewaspadaan dan bagi karyawan yang tergolong cukup perlu meningkatkan kinerja secara keseluruhan subkriteria yang ada terkhusus untuk subkriteria kepekaan. Subkriteria kepekaan adalah sikap mudah bereaksi terhadap sesuatu keanehan yang terjadi pada hotel sehingga karyawan departemen *human resources* dapat langsung bereaksi atau bertindak.

2. Departemen *Food and Beverage*

Pada departemen *food and beverage* terdiri dari 9 orang karyawan *daily worker*. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan di departemen *food and beverage* yang telah diurutkan berdasarkan nilai total.

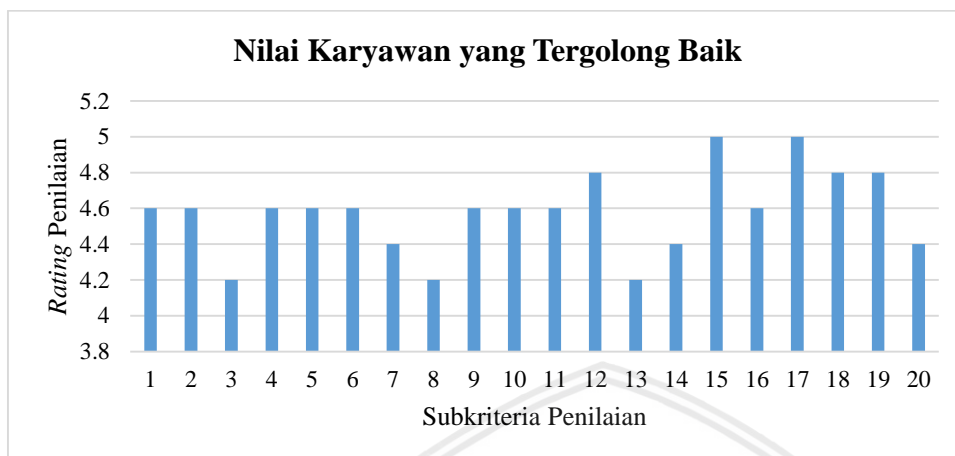
Tabel 4.43

Nilai Total Departemen *Food and Beverage*

Ranking	Nama	Departemen	Nilai Total	Definisi	Kebijakan
1	Jaya	F&B	4,78	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
2	Egi	F&B	4,76	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
3	Tri	F&B	4,75	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
4	Andy	F&B	4,73	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
5	Indra	F&B	4,27	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
6	Wahyu	F&B	3,90	Cukup	Perpanjang kontrak
7	Vina	F&B	3,84	Cukup	Perpanjang kontrak
8	Diki	F&B	3,63	Cukup	Perpanjang kontrak
9	Ilham	F&B	3,59	Cukup	Perpanjang kontrak

Pada Tabel 4.43 di atas menjelaskan bahwa terdapat 5 karyawan yang mendapat nilai total dengan golongan baik dan 4 karyawan mendapat golongan nilai cukup. Sehingga dapat diambil kebijakan 5 karyawan mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dan 4 karyawan mendapatkan perpanjangan kontrak. Nilai total dari karyawan *daily worker* di departemen *food and beverage* memiliki range 3,59 hingga 4,78 sehingga tidak ada

karyawan yang perlu dievaluasi kinerjanya. Kebijakan perusahaan didapatkan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tiap departemen. Berikut persebaran nilai dalam setiap subkriteria untuk karyawan yang dapat direkomendasikan di departemen *food and beverage*.



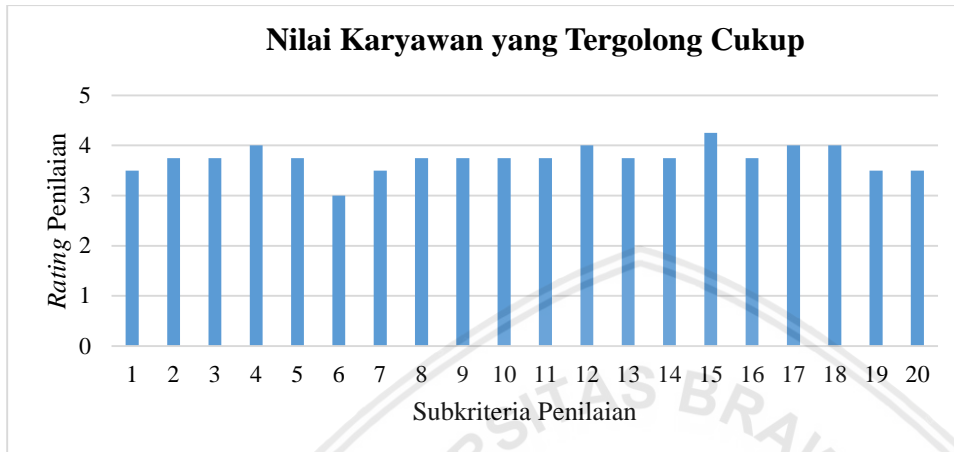
Gambar 4.5 Penilaian karyawan golongan baik departemen *food and beverage*

Berdasarkan Gambar 4.5 di atas karyawan yang tergolong kedalam golongan baik berhak mendapat rekomendasi kenaikan status kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong tinggi. Karyawan departemen *food and beverage* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan departemen *food and beverage* adalah menyediakan hidangan makanan yang akan disajikan dan ditawarkan kepada tamu hotel. Sehingga departemen *food and beverages* harus menitik beratkan pada subkriteria kreatif, produktivitas, dan proses operasi.

Pada nilai di subkriteria kreatif nilai sudah tergolong baik yaitu di atas 4 dapat diartikan bahwa karyawan berkontribusi dalam mengusulkan ide baru untuk perkembangan departemen *food and beverages* pada hotel dan memberikan ide dalam memecahkan permasalahan yang ada. Sehingga karyawan dapat memberi inovasi dalam memajukan hotel terutama untuk departemen *food and beverages*. Selanjutnya untuk subkriteria produktivitas nilai sudah tergolong baik yaitu di atas 4 dapat diartikan bahwa setiap karyawan sudah menghasilkan pekerjaan lebih dari standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengandalkan karyawan dalam bekerja karena sudah menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kemudian untuk subkriteria proses operasi nilai sudah tergolong baik yaitu diatas 4 dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecakapan yang baik dalam mengoperasikan peralatan-peralatan yang ada disekitar area kerja. Sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan cepat karena sudah memahami proses operasi yang ada di area kerja. Oleh karena

itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah melebihi standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun terdapat beberapa nilai yang kurang tinggi di beberapa subkriteria, namun diperlukannya peningkatan dari karyawan terhadap nilai yang kurang tinggi.



Gambar 4.6 Penilaian karyawan golongan cukup departemen *food and beverage*

Berdasarkan Gambar 4.6 di atas karyawan yang tergolong kedalam golongan cukup berhak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong normal. Karyawan departemen *food and beverage* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan departemen *food and beverage* adalah menyediakan hidangan makanan yang akan disajikan dan ditawarkan kepada tamu hotel. Sehingga departemen *food and beverages* harus menitik beratkan pada subkriteria kreatif, produktivitas, dan proses operasi.

Pada nilai di subkriteria kreatif nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa karyawan mampu memberikan ide dalam memecahkan permasalahan yang ada. Sehingga karyawan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada departemen *food and beverages*. Selanjutnya untuk subkriteria produktivitas nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa setiap karyawan sudah menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga produktivitas dari karyawan *food and beverages* tidak merugikan perusahaan karena sesuai dengan standar yang ditentukan.

Kemudian untuk subkriteria proses operasi nilai tergolong cukup yaitu diatas 3 dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecakapan yang cukup dalam mengoprasikan peralatan-peralatan yang ada disekitar area kerja. Sehingga karyawan dapat bekerja efektif karena sudah memahami proses operasi yang ada di area kerja. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan perpanjanga kontrak kerja dikarenakan rata-rata nilai

karyawan secara keseluruhan sudah sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan.

Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik dan tergolong cukup memiliki banyak perbedaan di setiap subkriteria. Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tergolong cukup secara keseluruhan. Oleh karena itu karyawan yang mendapat nilai baik pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dan untuk karyawan yang tergolong cukup pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja.

3. Departemen *Front Office*

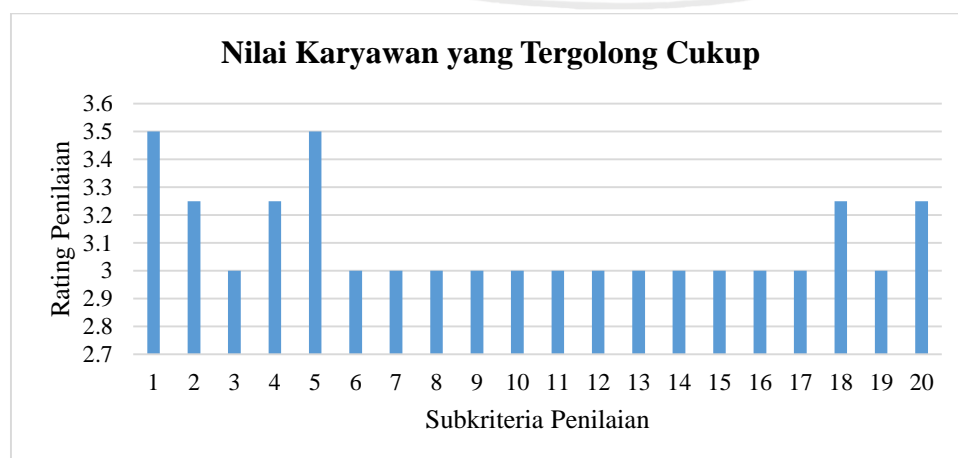
Pada departemen *front office* terdiri dari 4 orang karyawan *daily worker*. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan di departemen *front office* yang telah diurutkan berdasarkan nilai total.

Tabel 4.44

Nilai Total Departemen *Front Office*

Ranking	Nama	Departemen	Nilai Total	Definisi	Kebijakan
1	Saiful	FO	3,28	Cukup	Perpanjangan Kontrak
2	Dina	FO	3,22	Cukup	Perpanjangan Kontrak
3	Sri	FO	3,05	Cukup	Perpanjangan Kontrak
4	Wildan	FO	3,02	Cukup	Perpanjangan Kontrak

Pada Tabel 4.44 di atas menjelaskan bahwa nilai total dari karyawan tergolong kedalam golongan nilai cukup sehingga dapat diambil kebijakan perpanjangan kontrak kerja. Nilai total dari karyawan *daily worker* di departemen *front office* memiliki range 3,02 hingga 3,28 sehingga tidak ada karyawan yang dapat direkomendasikan naik status kerja dan tidak ada karyawan yang perlu evaluasi kinerja. Kebijakan perusahaan didapatkan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tiap departemen. Berikut persebaran nilai dalam setiap subkriteria untuk karyawan yang dapat direkomendasikan di departemen *front office*.



Gambar 4.7 Penilaian karyawan golongan cukup departemen *front office*

Berdasarkan Gambar 4.7 di atas karyawan yang tergolong kedalam golongan cukup berhak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong normal. Karyawan departemen *front office* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan departemen *front office* adalah menyambut dan melayani tamu yang datang ke hotel. Sehingga departemen *front office* harus menitik beratkan pada subkriteria komunikasi lisan, fleksibilitas, dan kerapihan.

Pada nilai di subkriteria komunikasi lisan nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa kejelasan makna informasi yang diberikan karyawan kepada tamu kurang jelas. Sehingga karyawan memerlukan perbaikan dari kejelasan makna informasi yang akan diberikan kepada tamu. Selanjutnya untuk subkriteria fleksibilitas nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa karyawan kurang bisa beradaptasi dengan tamu yang berganti-ganti dan karakter yang berbeda-beda. Sehingga karyawan perlu belajar dalam menyesuaikan diri dengan karakteristik dari tamu yang berbeda-beda.

Kemudian untuk subkriteria kerapihan nilai tergolong cukup yaitu diatas 3 dapat diartikan bahwa dalam berpenampilan karyawan dinilai kurang sopan dan rapih pakaian yang digunakannya. Sehingga karyawan perlu memperbaiki cara berpenampilan yang lebih sopan dan lebih rapih. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Departemen *Housekeeping*

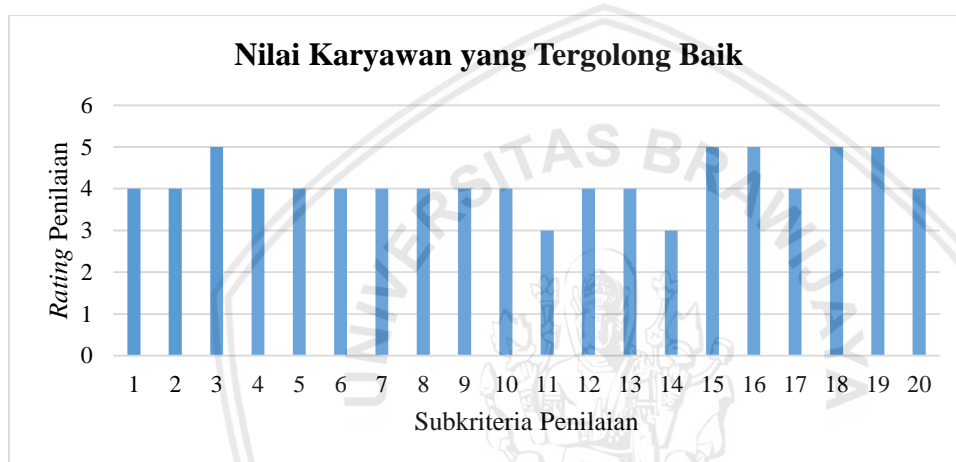
Pada departemen *housekeeping* terdiri dari 5 orang karyawan *daily worker*. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan di departemen *housekeeping* yang telah diurutkan berdasarkan nilai total.

Tabel 4.45
Nilai Total Departemen *Housekeeping*

Ranking	Nama	Departemen	Nilai Total	Definisi	Kebijakan
1	Gading	HK	4,52	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
2	Yogi	HK	3,85	Cukup	Perpanjang kontrak
3	Fikar	HK	3,80	Cukup	Perpanjang kontrak
4	Wira	HK	3,77	Cukup	Perpanjang kontrak
5	Herman	HK	3,75	Cukup	Perpanjang kontrak
6	Joko	HK	3,72	Cukup	Perpanjang kontrak
7	Abidin	HK	3,61	Cukup	Perpanjang kontrak
8	Amin	HK	3,59	Cukup	Perpanjang kontrak
9	Jodi	HK	3,52	Cukup	Perpanjang kontrak
10	Awan	HK	3,51	Cukup	Perpanjang kontrak
11	Ima	HK	3,51	Cukup	Perpanjang kontrak
12	Ismail	HK	3,36	Cukup	Perpanjang kontrak

Ranking	Nama	Departemen	Nilai Total	Definisi	Kebijakan
13	Reza	HK	3,07	Cukup	Perpanjang kontrak

Pada Tabel 4.45 menjelaskan bahwa terdapat 1 karyawan yang mendapat nilai total dengan golongan baik, dan 12 karyawan mendapat golongan nilai cukup. Sehingga dapat diambil kebijakan 1 karyawan mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja, 12 karyawan mendapatkan perpanjangan kontrak. Nilai total dari karyawan *daily worker* di departemen *housekeeping* memiliki range 3,07 hingga 4,52 sehingga tidak ada karyawan yang perlu dievaluasi kinerjanya. Kebijakan perusahaan didapatkan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tiap departemen. Berikut persebaran nilai dalam setiap subkriteria untuk karyawan yang dapat direkomendasikan di departemen *housekeeping*.

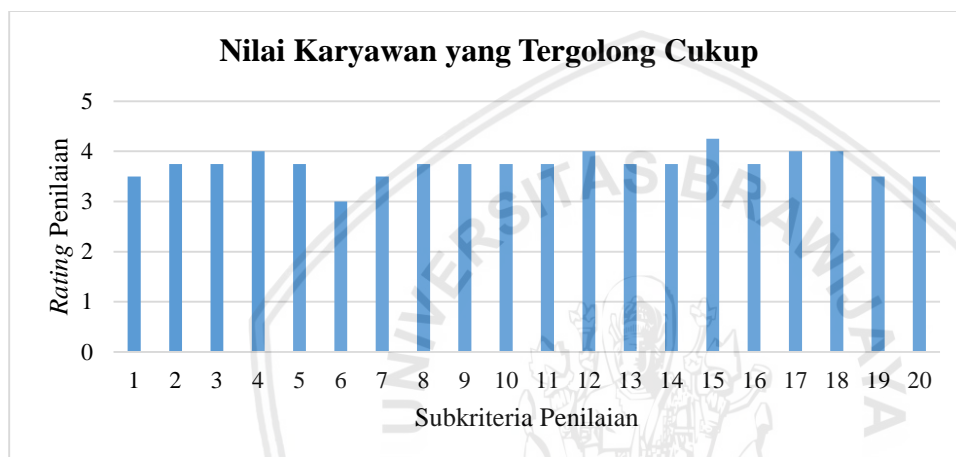


Gambar 4.8 Penilaian karyawan golongan baik departemen *housekeeping*

Berdasarkan Gambar 4.8 di atas karyawan yang tergolong kedalam golongan baik berhak mendapat rekomendasi kenaikan jabatan karena rata-rata nilai karyawan tergolong tinggi. Karyawan departemen *housekeeping* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh departemen *housekeeping* adalah membersihkan seluruh fasilitas yang ada di hotel. Sehingga departemen *housekeeping* harus menitik beratkan pada subkriteria kepekaan, produktivitas dan mendengarkan.

Pada subkriteria nilai di subkriteria kepekaan nilai sudah tergolong baik yaitu 4 diartikan bahwa kesanggupan karyawan dalam bereaksi sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh tamu dan memahami kondisi yang terjadi pada hotel. Sehingga karyawan dapat merasakan apabila ada yang kotor pada fasilitas-fasilitas hotel karyawan dapat langsung membersihkan. Selanjutnya untuk subkriteria produktivitas nilai sudah tergolong baik yaitu 4 dapat diartikan bahwa setiap karyawan sudah menghasilkan pekerjaan lebih dari standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengandalkan karyawan dalam bekerja karena sudah menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kemudian untuk subkriteria mendengarkan nilai sudah tergolong baik yaitu diatas 4 dapat diartikan bahwa karyawan cermat dalam memperhatikan pernyataan yang diberikan oleh tamu. Sehingga karyawan dapat mengambil tindakan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh tamu dalam hal kebersihan dari fasilitas yang ditawarkan kepada tamu. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah melebihi standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun terdapat beberapa nilai yang kurang tinggi di beberapa subkriteria, namun diperlukannya peningkatan dari karyawan terhadap nilai yang kurang tinggi.



Gambar 4.9 Penilaian karyawan golongan cukup departemen *housekeeping*

Berdasarkan Gambar 4.9 di atas karyawan yang tergolong kedalam golongan cukup berhak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong normal. Karyawan departemen *housekeeping* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh departemen *housekeeping* adalah membersihkan seluruh fasilitas yang ada di hotel. Sehingga departemen *housekeeping* harus menitik beratkan pada subkriteria kepekaan, produktivitas dan mendengarkan.

Pada nilai di subkriteria kepekaan nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa kesanggupan karyawan dalam bereaksi kurang sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh tamu dan kurang memahami kondisi yang terjadi pada hotel. Sehingga karyawan dapat meningkatkan kepekaan terhadap kebersihan dari fasilitas-fasilitas hotel. Selanjutnya untuk subkriteria produktivitas nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa setiap karyawan sudah menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Sehingga produktivitas dari karyawan *housekeeping* tidak merugikan perusahaan karena sesuai dengan standar yang ditentukan.

Kemudian untuk subkriteria mendengarkan nilai tergolong cukup yaitu diatas 3 dapat diartikan karyawan kurang cermat dalam memperhatikan pernyataan yang diberikan oleh tamu. Sehingga terkadang karyawan salah dalam mengambil tindakan yang sesuai dibutuhkan oleh tamu dalam hal kebersihan dari fasilitas yang ditawarkan kepada tamu. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan.

Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik dan tergolong cukup memiliki banyak perbedaan di setiap subkriteria. Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tergolong cukup secara keseluruhan. Oleh karena itu karyawan yang mendapat nilai baik pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dan untuk karyawan yang tergolong cukup pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja.

5. Departemen *Engineering*

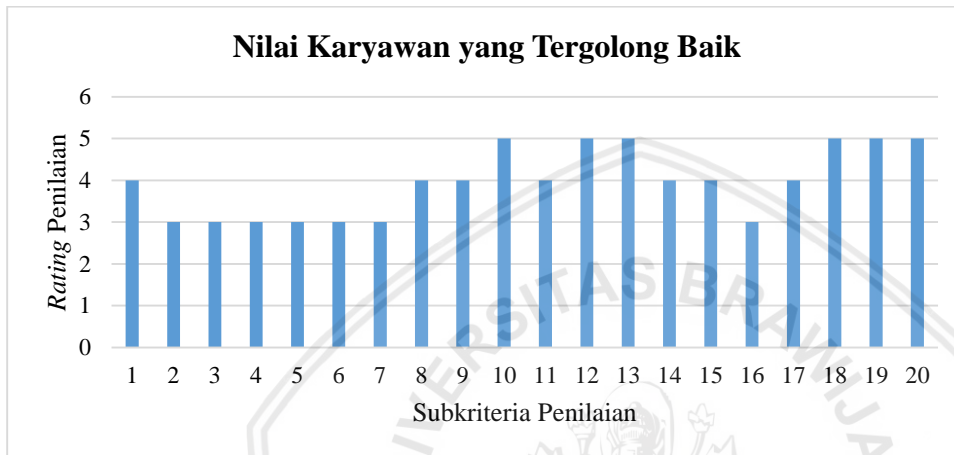
Pada departemen *engineering* terdiri dari 4 orang karyawan *daily worker*. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan di departemen *engineering* yang telah diurutkan berdasarkan nilai total.

Tabel 4.46
Nilai Total Departemen *Engineering*

Ranking	Nama	Departemen	Nilai Total	Definisi	Kebijakan
1	Anto	<i>Engineering</i>	4,17	Baik	Rekomendasi kenaikan status kerja
2	Wawan	<i>Engineering</i>	3,62	Cukup	Perpanjangan Kontrak
3	Tono	<i>Engineering</i>	3,46	Cukup	Perpanjangan Kontrak
4	Dodi	<i>Engineering</i>	2,20	Kurang	Perlu Evaluasi Kinerja

Pada Tabel 4.46 di atas menjelaskan bahwa terdapat 1 karyawan yang mendapat nilai total dengan golongan baik, 2 karyawan mendapat golongan nilai cukup, dan 1 karyawan mendapat golongan nilai kurang. Sehingga dapat diambil kebijakan 1 karyawan mendapat rekomendasi kenaikan status kerja, 2 karyawan mendapat perpanjangan kontrak, dan 1 karyawan perlu evaluasi kinerja. Nilai total dari karyawan *daily worker* di departemen *engineering* memiliki range 2,20 hingga 4,17 sehingga terdapat karyawan yang mendapat rekomendasi kenaikan status kerja, karyawan yang mendapat perpanjangan kontrak dan karyawan yang perlu evaluasi kinerja. Kebijakan perusahaan didapatkan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tiap departemen. Berikut persebaran nilai dalam setiap subkriteria untuk karyawan yang dapat direkomendasikan di departemen *engineering*.

Dalam Gambar 4.10 karyawan yang tergolong kedalam golongan baik berhak mendapat rekomendasi kenaikan jabatan karena rata-rata nilai karyawan tergolong tinggi. Karyawan departemen *engineering* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh departemen *engineering* adalah merawat dan memperbaiki kerusakan dari fasilitas-fasilitas yang dimiliki hotel. Sehingga departemen *engineering* harus menitik beratkan pada subkriteria kreatif, proses operasi dan keuletan.



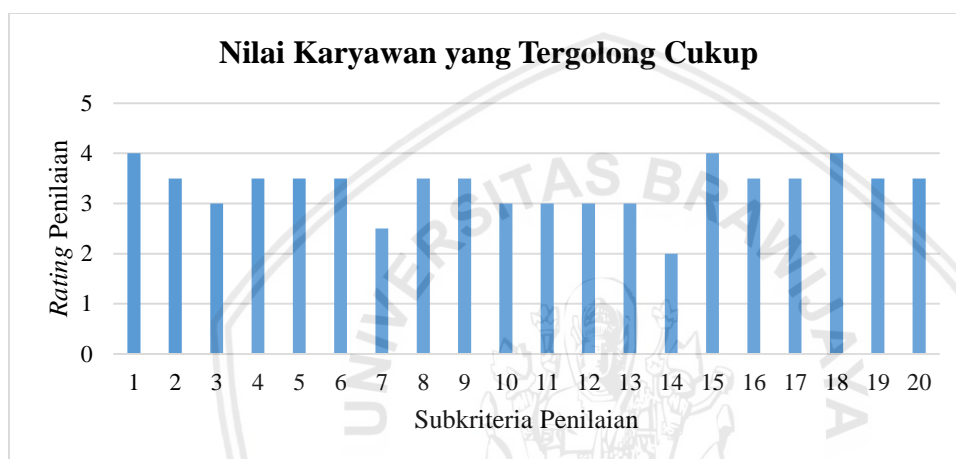
Gambar 4.10 Penilaian karyawan golongan baik departemen *engineering*

Pada nilai di subkriteria kreatif nilai sudah tergolong baik yaitu di atas 4 dapat diartikan bahwa karyawan mampu berkontribusi dalam memberikan ide untuk memecahkan permasalahan pada saat bekerja. Sehingga karyawan mampu menyelesaikan masalah dalam pekerjaan dengan kreasi masing-masing karyawan. Kemudian untuk subkriteria proses operasi nilai sudah tergolong baik yaitu diatas 4 dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecakapan yang baik dalam mengoperasikan peralatan-peralatan kerja. Sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan cepat karena sudah memahami proses operasi dari setiap peralatan kerja.

Namun untuk keuletan yang dimiliki oleh karyawan departemen *engineering* yang tergolong kedalam golongan cukup masih kurang tinggi yaitu 3. Rata-rata nilai keuletan karyawan dapat di artikan bahwa karyawan memiliki kemauan yang kurang keras dalam berusaha untuk merawat maupun memperbaiki kerusakan dari fasilitas yang dimiliki hotel. Sehingga saat terjadi kerusakan pada fasilitas hotel karyawan kurang terampil dalam menyelesaikan tugasnya. Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai keuletan pada departemen *engineering*. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah melebihi standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun terdapat

beberapa nilai yang kurang tinggi di beberapa subkriteria, namun diperlukannya peningkatan dari karyawan terhadap nilai yang kurang tinggi.

Gambar 4.11 menjelaskan karyawan yang tergolong kedalam golongan cukup berhak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong normal. Karyawan departemen *engineering* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh departemen *engineering* adalah merawat dan memperbaiki kerusakan dari fasilitas-fasilitas yang dimiliki hotel. Sehingga departemen *engineering* harus menitik beratkan pada subkriteria kreatif, proses operasi dan keuletan.

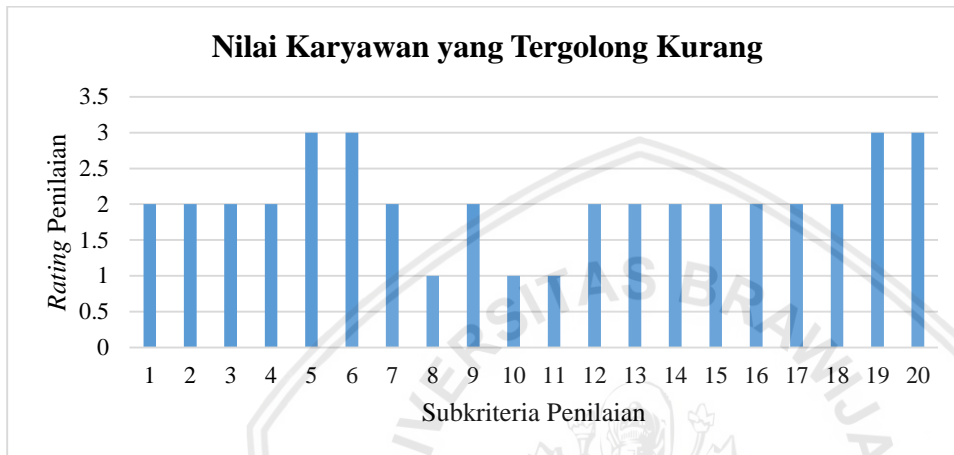


Gambar 4.11 Penilaian karyawan golongan cukup departemen *engineering*

Pada nilai di subkriteria kreatif nilai tergolong cukup yaitu di atas 3 dapat diartikan bahwa karyawan mampu memberikan ide dalam memecahkan permasalahan yang ada. Sehingga karyawan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada departemen *engineering*. Kemudian untuk subkriteria proses operasi nilai tergolong cukup yaitu diatas 3 dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecakapan yang cukup dalam mengoprasikan peralatan-peralatan yang ada disekitar area kerja. Sehingga karyawan dapat bekerja efektif karena sudah memahami proses operasi yang ada di area kerja.

Kemudian untuk subkriteria keuletan nilai tergolong cukup yaitu diatas 3 dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kemauan yang kurang keras dalam berusaha untuk merawat maupun memperbaiki kerusakan dari fasilitas yang dimiliki hotel. Sehingga saat terjadi kerusakan pada fasilitas hotel karyawan kurang terampil dalam menyelesaikan tugasnya. Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai keuletan pada departemen *engineering*. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja dikarenakan rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan sudah sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada Gambar 4.12 dijelaskan bahwa karyawan yang tergolong kedalam golongan kurang berhak mendapatkan evaluasi kinerja karena rata-rata nilai karyawan tergolong rendah. Karyawan departemen *engineering* perlu menitik beratkan pada beberapa subkriteria yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh departemen *engineering* adalah merawat dan memperbaiki kerusakan dari fasilitas-fasilitas yang dimiliki hotel. Sehingga departemen *engineering* harus menitik beratkan pada subkriteria kreatif, proses operasi dan keuletan.



Gambar 4.12 Penilaian karyawan golongan kurang departemen *engineering*

Pada nilai di subkriteria kreatif nilai tergolong cukup yaitu di 1 dapat diartikan bahwa karyawan tidak mampu memberikan ide dalam memecahkan permasalahan yang ada dan karyawan tidak memiliki jiwa kreatifitas dalam bekerja. Sehingga karyawan tidak dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada departemen *engineering*. Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai kreatif pada departemen *engineering*. Kemudian untuk subkriteria proses operasi nilai tergolong cukup yaitu 2 dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kecakapan yang kurang baik dalam mengoperasikan peralatan-peralatan yang ada disekitar area kerja. Sehingga karyawan tidak dapat bekerja efektif karena sulit memahami proses operasi yang ada di area kerja. Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai proses operasi pada departemen *engineering*.

Kemudian untuk subkriteria keuletan nilai tergolong cukup yaitu 2 dapat diartikan bahwa karyawan tidak memiliki upaya dalam berusaha untuk merawat maupun memperbaiki kerusakan dari fasilitas yang dimiliki hotel. Sehingga saat terjadi kerusakan pada fasilitas hotel karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Perlu adanya upaya dari perusahaan dalam peningkatan nilai keuletan pada departemen *engineering*. Oleh karena itu, karyawan dianggap pantas untuk mendapatkan evaluasi kinerja dari perusahaan dikarenakan

rata-rata nilai karyawan secara keseluruhan tidak sesuai dengan standar nilai yang dimiliki oleh perusahaan.

Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik, tergolong cukup, dan tergolong kurang memiliki banyak perbedaan di setiap subkriteria. Rata-rata nilai dari karyawan yang tergolong baik lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tergolong cukup, dan kurang secara keseluruhan. Oleh karena itu karyawan yang mendapat nilai baik pantas untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja, untuk karyawan yang tergolong cukup pantas untuk mendapatkan perpanjangan kontrak kerja, dan untuk karyawan yang tergolong kurang pantas untuk mendapatkan evaluasi kinerja.



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB V PENUTUP

Setelah dilakukannya penelitian hingga analisis dan pembahasan, maka pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dan analisis serta pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja karyawan *daily worker* yang dilakukan menggunakan 8 kriteria yang dipecah menjadi 20 subkriteria digunakan untuk menilai kinerja karyawan *daily worker*. Kriteria penilaian baru terbagi menjadi 8 kriteria yaitu *interpersonal skill*, komunikasi, pengambilan keputusan, keterampilan, pengembangan karir, motivasi diri, kepribadian, dan kedisiplinan setiap kriteria memiliki subkriteria yang berbeda-beda. Kriteria *interpersonal skill* terbagi menjadi 2 subkriteria yaitu kepekaan dan keuletan. Kriteria komunikasi terbagi menjadi 3 subkriteria yaitu mendengarkan, komunikasi lisan, dan komunikasi tertulis. Kriteria pengambilan keputusan terbagi menjadi 3 subkriteria kesadaran berorganisasi, kebutuhan keselamatan, dan kreatif. Kriteria keterampilan terbagi menjadi 2 subkriteria yaitu proses operasi, dan produktifitas. Kriteria pengembangan karir terbagi menjadi 1 subkriteria yaitu orientasi pengembangan diri. Kriteria motivasi diri terbagi menjadi 4 subkriteria yaitu motivasi pekerjaan, standar pekerjaan, kewaspadaan, dan kejujuran. Kriteria kepribadian terbagi menjadi 3 subkriteria yaitu fleksibilitas, komitmen, dan tanggung jawab. Dan kriteria kedisiplinan terbagi menjadi 2 subkriteria yaitu kehadiran, dan kerapihan.
2. Berdasarkan penilaian kinerja diperoleh 34 karyawan tergolong kedalam golongan baik dan 1 karyawan masuk kedalam golongan buruk. Golongan baik terbagi menjadi 2 bagian yaitu melebihi standar perusahaan dan sesuai dengan standar perusahaan. Total dari 35 karyawan *daily worker* yang tergolong kedalam golongan baik atau melebihi standar perusahaan ada 10 karyawan, yang tergolong cukup atau sesuai dengan standar perusahaan ada 24 karyawan, dan yang tergolong kurang atau kurang dari standar perusahaan ada 1 karyawan.

3. Berdasarkan hasil penilaian kinerja rekomendasi yang diberikan untuk 35 karyawan yaitu 10 karyawan di rekomendasikan kenaikan status kerja, 24 karyawan di perpanjang kontrak dan 1 karyawan perlu evaluasi kinerja. Berdasarkan hasil total penilaian maka diketahui rekomendasi kebijakan untuk karyawan *daily worker* di tiap departemen kerja. Untuk departemen *human resources* berjumlah 5 karyawan kebijakan yang dapat diambil adalah 3 karyawan direkomendasikan kenaikan status kerja dan 2 karyawan di perpanjang kontrak dan tidak ada yang perlu evaluasi kinerja. Selanjutnya untuk departemen *food and beverage* berjumlah 9 karyawan kebijakan yang dapat diambil untuk 5 karyawan bernama Effendy, Ega, Rizky, Arnando dan Yohannes perlu mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja dan untuk 4 karyawan lainnya hanya diperpanjang kontraknya. Ketiga departemen *front office* berjumlah 4 karyawan kebijakan yang dapat diambil adalah perpanjangan kontrak untuk seluruh karyawan karena memiliki nilai yang sesuai dengan standar yang ada pada perusahaan. Keempat departemen *housekeeping* berjumlah 13 karyawan kebijakan yang dapat diambil 1 karyawan bernama arifin perlu mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja, 12 karyawan diperpanjang kontraknya, dan tidak ada karyawan yang perlu evaluasi kinerja karena nilai yang dimiliki karyawan tidak ada yang dibawah standar perusahaan. Kelima departemen *engineering* berjumlah 4 karyawan kebijakan yang dapat diambil 1 karyawan bernama puji perlu mendapatkan rekomendasi kenaikan status kerja, 2 karyawan diperpanjang kontraknya, dan 1 karyawan bernama candra perlu mendapatkan evaluasi kinerja karena nilai yang dimiliki tergolong kedalam golongan kurang yaitu 2,20.

5.2 Saran

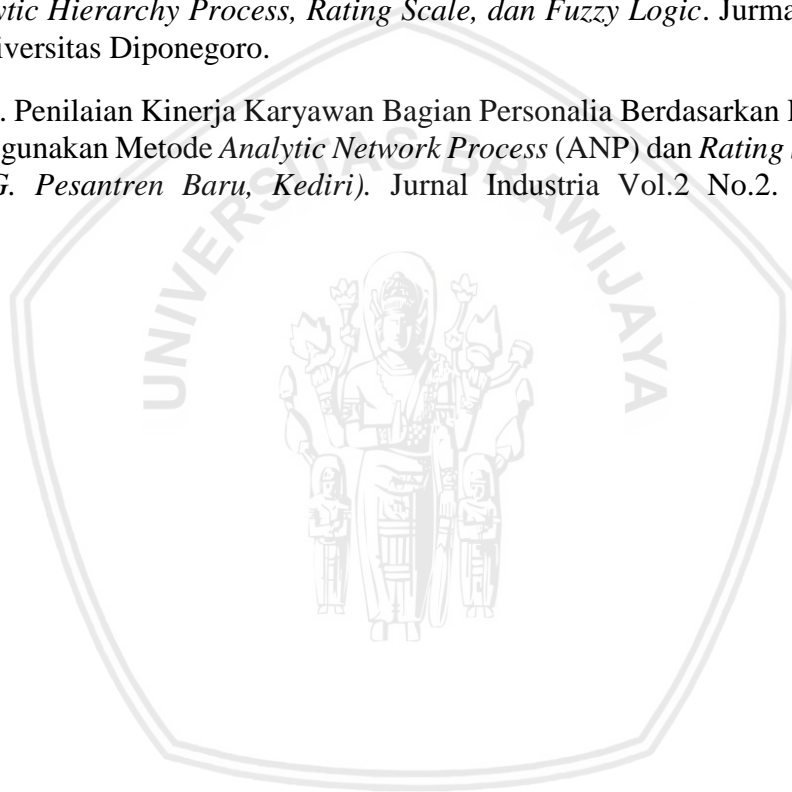
Adapun saran yang dapat diberikan dari hasil analisis untuk perbaikan pada perusahaan sebagai berikut.

1. Perusahaan diharapkan dapat menerapkan penilaian kinerja pada penelitian yang telah dilakukan ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dari karyawan *daily worker* Hotel Grand Darmo.
2. Perusahaan diharapkan dapat melakukan penilaian secara berkala dengan periode yang telah ditentukan yaitu tiga bulan sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, D.N. 2016. Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Produksi dengan Menggunakan Metode *Analytic Network Process* (ANP) dan *Rating Scale* (Studi Kasus: PK. Rosella Baru, Mojokerto). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri* Vol 4, No.7. Universitas Brawijaya.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall.
- Dessler, G. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT. Indeks.
- Djali, H & Mulyono, Pudji. 2007. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Gramedia.
- Golec, A & Kahya, E. 2007. *A Fuzzy Model for Competency-Based Employee Evaluation and Section*. *Computers & Industrial Engineering* 52 143-161.
- Handayani, N.U & Arifianto, S. 2015. *Penilaian Kinerja Karyawan Pada Banaran 9 Hotel & Resort Menggunakan Metode Fuzzy Logic*. *Performa* Vol. 14, No.1. Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ilhami, R.S., & Rimantho, D. 2017. *Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode AHP dan Rating Scale*. *Jurnal Optimasi Sistem Industri* Vol. 16, No. 2. Universitas Pancasila.
- Khan, Muhammad F. U. 2013. Role of Performance Appraisal System on Employess Motivation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN:2278-487X, Vol.8(2),pp.66-83.
- Kleynhans, et al. 2006. *Human Resource Management Fresh Perspectives*. South Africa: Person Prentice Hall.
- Kusriani. 2007. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- Maharsi, P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Realita di Indonesia*. Edisi 1, POLINES, Semarang.
- Merchant, K.A & Stede, W.A. 2010. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. England: Pearson Education Limited.
- Notoatmodjo, S. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, et al. 2011. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robert, L. M, & John, H. J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Human Resource Management Buku 1*. Jakarta: PT.Salemba Emban Patria.
- Saaty & Vargas, L. G. 2012. *Models Method, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, New York: Springer.

- Saaty, T.L. 2008. *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*, Int. J.Services Sciences, Vol. 1, No.1.
- Sestri, E. 2013. *Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode AHP Studi Kasus di STIE Ahmad Dahlan Jakarta*, Jurnal Liquidity Vol. 2, No. 1. STIE Ahmad Dahlan Jakarta.
- Simamora H.. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sirait, T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RnD*. Bandung: Alfabeta
- Susanty, A & Fauziyyah, A. 2014. *Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Operator Dengan Metode Analytic Hierarchy Process, Rating Scale, dan Fuzzy Logic*. Jurnal MIX Vol. IV, No.3. Universitas Diponegoro.
- Sylvia, et al. 2013. *Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi dengan Menggunakan Metode Analytic Network Process (ANP) dan Rating Scale (Studi Kasus di PG. Pesantren Baru, Kediri)*. Jurnal Industria Vol.2 No.2. Universitas Brawijaya.



Lampiran 1 Kuisioner Pemilihan Kriteria dan Subkriteria Penilaian Kinerja

KUISIONER IDENTIFIKASI KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNTUK KARYAWAN *DAILY WORKER* DI HOTEL GRAND DARMO

Kepada responden yang terhormat,

Saya Iman Kurniawan, saat ini sedang melakukan penelitian terhadap kriteria penilaian kinerja karyawan *daily worker* di hotel grand darmo. Adapun kuisioner ini diberikan untuk menyelesaikan skripsi guna memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Judul penelitian ini adalah “**Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* di Hotel Grand Darmo dengan Metode *Rating Scale*”**. Maka dari itu diperlukan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban pada kuisioner ini dengan sebenar-benarnya sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Atas perhatian dan waktu yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Responden

Nama :

Jabatan :

Petunjuk pengisian :

- Beri tanda checklist (✓) pada jawaban anda apabila kriteria dianggap penting untuk penilaian kinerja karyawan *daily worker*.
- Jika terdapat kriteria yang belum disebutkan, dengan hormat sekiranya untuk menambahkan pada baris kosong dibagian bawah.

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
1	<i>Interpersonal skill</i>	Kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan	<i>Sensitivity</i> Contoh: Membantu tamu apabila tamu merasa kesulitan	Mudah merasa, terpengaruh, dan bereaksi atas suatu rangsangan kondisi tertentu.	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
		yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.	<i>Leadership</i>	perilaku seseorang individu dalam memimpin berbagai aktivitas sebuah organisasi atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	
			<i>Tenacity</i>	Keuletan dalam mengerjakan suatu pekerjaan	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	
			<i>Sales ability/persuasiveness</i>	Dapat mempengaruhi atau mengajak orang untuk mencapai tujuan yang sama	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	
		<i>Rapport building</i> Contoh: Membangun hubungan yang harmonis antar pekerja, atasan maupun tamu		Dapat menjaga hubungan baik antar pekerja lain atau dengan atasan	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	
		<i>Behavioral flexibility</i> (mudah beradaptasi)		kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	
			<i>Staff leadership</i>	Dapat memimpin pekerja lain untuk mencapai suatu tujuan bersama	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i> <i>Human Resources</i>	
		<i>Negotiation</i> Contoh: Dapat bernegosiasi apabila		Memiliki kemampuan untuk bernegosiasi agar dapat menyelesaikan	<i>Front Office</i> <i>Food and Beverage</i> <i>Housekeeping</i> <i>Engineering</i>	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
2	Management	Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan Sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi		mendapat keluhan dan omelan dari para tamu	dari perusahaan	Human Resources
			Adaptability	Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan		Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources
			Independence	Memiliki kebebasan dalam bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan		Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources
			Resilience	Memiliki kekuatan untuk dapat menanggulangi beban pekerjaan yang dipikulnya		Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources
			Planning and organizing	Perencanaan dan pengorganisasian		Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources
			Delegation	Mampu menjadi perwakilan dalam bekerja.		Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources
			Control	Mampu mengendalikan pekerjaan yang diberikan.		Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources
			Development of subordinates	Mampu mengembangkan		Front Office Food and Beverage

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
				bawahan pada saat bekerja	Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Listening</i>	Kecermatan dalam Mendengarkan pernyataan yang diberikan.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Oral communication</i> Contoh: Dapat melayani tamu dengan baik, dan menjelaskan tentang hotel kepada tamu-tamu	Kemampuan dalam berkomunikasi secara lisan seperti berbicara kepada pelanggan atau kepada rekan kerja.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
3	Komunikasi	Kemampuan untuk mengomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan dengan tata bahasa yang baik	<i>Oral presentation</i>	Mampu mempresentasikan pekerjaan yang telah dilakukan.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Written communication</i>	Mampu menuliskan pekerjaan yang telah dilakukan secara tertulis.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Analysis</i>	Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
4	Decision making	Kemampuan untuk mengambil keputusan dalam proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi	<i>Judgment</i>	Kemampuan dalam mengambil keputusan terbaik untuk kepentingan perusahaan	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Decisiveness</i>		Front Office	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
				Ketegasan mengambil keputusan.	dalam	<i>Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Oral fact finding</i>	Penemuan lisan mengambil keputusan.	fakta dalam	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Financial analytical ability</i>	Kemampuan analitik keuangan		<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Extra organizational awareness</i>	Kesadaran organisasi mengambil keputusan organisasi	ekstra dalam dalam	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Kebutuhan keselamatan</i> Contoh : Menegerti dan taat kebijakan perusahaan mengenai kebakaran, keselamatan, kesehatan, dan kemanan	Pengakuan kebutuhan keselamatan bekerja	akan dalam	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Innovation (creativity)</i> Contoh: Dapat memberikan saran perbaikan pada hotel agar hotel dapat lebih baik. Dan dapat memberikan ide-ide baru untuk memajukan hotel	kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata.		<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Risk taking</i>			<i>Front Office</i>

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
				Berani mengambil resiko dalam bekerja	Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Organizational sensitivity	Kepekaan organisasi dalam bekerja.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Extra Organizational Sensitivity	Lebih peka dengan organisasi dalam bekerja	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Controlled decision making	Pengambilan keputusan yang terkontrol	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Technical/ professional proficiency Contoh : Dapat melakukan perbaikan secara terkhusus untuk peralatan kerja. Dapat mengerjakan pekerjaan yang terkhusus pada setiap masing-masing jobdesc	pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial, maupun professional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan, dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
5	Skill	Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu				
			Tehcnical/ professional knowledge Contoh: Dapat menjelaskan kepada tamu tentang hotel, teknis apabila ada masalah	pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumen, sasaran, sesuai dengan ruang lingkup perusahaan atau usaha	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
					Front Office	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
6	Carrier development	Pengembangan karir	<i>Machine operations meeting certain</i>	Rapat operasi mesin tertentu	<i>Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			<i>Process operation</i> Contoh: Dapat mengoperasikan oprasional yang ada di departemen yang berhubungan dengan tamu atau dengan pekerjaannya	Kemampuan untuk memahami proses operasi yang ada.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			Kualitas Pekerjaan	Mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian hasil kerja, kerapian dan kelengkapan.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			Produktivitas	kemampuan karyawan dalam menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan tujuan perusahaan.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			Kecepatan penyelesaian tugas	kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan benar dalam bekerja.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			<i>Career ambition</i>	Mampu memiliki ambisi karir pada saat bekerja untuk kedepannya.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			Self development orientation	Mampu memiliki orientasi pengembangan diri dalam bekerja.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering</i>	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
7	Self motivation	Motivasi diri dalam melakukan pekerjaan			Human Resources	
			<i>Technical/ professional/ self development</i>	Mampu memiliki pengembangan diri dalam bekerja	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Job motivation</i>	Mampu memiliki motivasi kerja pada saat bekerja.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Work standards</i>	Standar kerja yang sudah dimiliki perusahaan dan sebagai acuan dalam karyawan bekerja.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Initiative</i> Contoh: Melakukan pekerjaan yang seharusnya belum dikerjakan sebagai tindakan antisipatif dan memberikan saran-saran untuk kemajuan hotel	Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan. Melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dulu, tindakan ini dilakukan untuk meningkatkan hasil pekerjaan atau menciptakan peluang baru.	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Energy</i>	Kemampuan untuk memberikan tenaga terbaik dalam bekerja	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Attention to detail</i> Contoh : Melakukan pemeriksaan area kerja dan peralatan kerja. Memperhatikan situasi	Kemampuan dalam memperhatikan hal-hal mendetail dalam bekerja	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
			kerja secara mendetail ada yang perlu diganti atau sudah baik			
			<i>Vigilance</i>	Sebagai berhati-hati bekerja	tindak dalam	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Integrity</i>	Kejujuran/ keutuhan melakukan pekerjaan.	dalam	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Ability to learn</i>	Kemampuan belajar	untuk	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Range of interests</i>	Dapat kepentingan bekerja	membagi dalam	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Controlled demeanor</i> Contoh : Dilarang tidur, minum, makan atau merokok pada saat bekerja	Kemampuan mengendalikan Sikap pada bekerja.	untuk pada saat	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Tolerance for stress</i>	Toleransi stres dalam bekerja	untuk	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>
			<i>Administrative orientation</i>	Orientasi administratif		<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering</i>

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
8	Kepribadian	Integrasi dari semua karakteristik individu ke dalam suatu kesatuan yang unik yang menentukan dan dimodifikasi oleh usahanya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah terus-menerus			Human Resources	
			<i>Management identification</i>	Identifikasi manajemen	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Supervisor identification</i>	Identifikasi atasan	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			<i>Professional / technical interes</i> Contoh: Memberikan pelayanan terbaik kepada tamu disetiap saat.	kemampuan untuk memiliki keahlian dan keterampilan dari suatu pendidikan dan latihan	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Fleksibilitas	kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Komitmen	dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	
			Tanggung jawab Contoh: Bertanggung jawab atas pemeliharaan peralatan kerja dan bertanggung	kesediaan melibatkan diri dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan unit kerja maupun organisasi	Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources	

No.	Kriteria	Definisi	Sub Kriteria	Definisi	Jenis Pekerjaan	Check list
			jawab dengan apa yang sedang ditugaskan oleh atasan atau yang sudah menjadi kerjaan. Selain itu, bertanggung jawab dengan keadaan sekitar			
9	Kedisiplinan	sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan	Kehadiran Contoh : Hadir ketempat kerja tepat waktu. Dan menghadiri breafing-breafing kerja.	Kemampuan untuk tepat waktu dan tetap hadir untuk bekerja	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	
			Kerapihan Contoh: Kerja dengan penampilan yang rapih dan sopan, dan melaksanakan tugas dengan rapih	Kemampuan untuk berpenampilan yang sopan dan indah dipandang.	<i>Front Office Food and Beverage Housekeeping Engineering Human Resources</i>	

Apabila ada tambahan untuk kriteria penilaian kinerja karyawan, dapat dituliskan dibawah ini.

No.	Kriteria	Alasan

Lampiran 2 Kuisioner Perbandingan Berpasangan

**KUISIONER PEMBOBOTAN KRITERIA DAN SUB KRITERIA
PADA PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN *DAILY WORKER*
DI HOTEL GRAND DARMO**

Kuisioner ini diberikan untuk menyelesaikan skripsi guna memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Adapun judul penelitian yang dilakukan adalah **“Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* di Hotel Grand Darmo dengan Metode *Rating Scale*”**. Metode pembobotan yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP). *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat memberikan kerangka pikiran untuk mengambil keputusan yang efektif dalam persoalan yang kompleks, disusun berdasarkan hierarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif antar *variable*, mensintesis berbagai pertimbangan untuk mendapatkan peringkat prioritas dan konsistensi yang logis.

Tujuan dari kuisioner ini yaitu untuk memperoleh tingkat prioritas yang sangat dibutuhkan dalam perancangan penilaian kinerja bagi karyawan *daily worker*. Adapun kuisioner ini adalah salah satu langkah dalam perancangan penilaian kinerja karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo. Besar harapan saya agar Bapak dapat mengisi kuisioner ini dengan sebaik-baiknya. Atas kesediaan dan waktu yang telah diberikan untuk pengisian kuisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian:

Dengan metode ini ahli diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan intuisi ahli dengan menggunakan skala:

Tingkat Kepentingan	Keterangan
9	Mutlak lebih penting
7	Sangat penting
5	Lebih penting
3	Sedikit lebih penting
1	Sama pentingnya
2,4,6,8	Nilai tengah

Kriteria pada kolom paling kiri dibandingkan dengan kriteria pada kolom paling kanan. Bobot 9 s/d 2 (pada bagian kiri) adalah milik kriteria pada kolom yang paling kiri, sedangkan bobot 9 s/d 2 (pada bagian kanan) adalah milik kriteria pada kolom bagian kanan. Beri tanda silang pada bobot yang sesuai berdasarkan nilai ketergantungan yang telah dijelaskan pada tabel diatas.

Contoh pengisian:

Kriteria	Penilaian																Kriteria	
Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komunikasi

Jadi keterampilan lebih penting dari pada komunikasi

Pairwise Comparison Antar Kriteria

No	Kriteria	Penilaian																	Kriteria
1	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	komunikasi
2	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
3	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterampilan
4	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan karir
5	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motivasi diri
6	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepribadian
7	Interpesonal Skill	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
8	Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengambilan keputusan
9	Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterampilan
10	Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan karir
11	Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motivasi diri
12	Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepribadian
13	Komunikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
14	Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterampilan
15	Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan karir
16	Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motivasi diri
17	Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepribadian
18	Pengambilan keputusan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
19	Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan karir
20	Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motivasi diri
21	Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepribadian
22	Keterampilan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
23	Pengembangan karir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motivasi diri
24	Pengembangan karir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepribadian
25	Pengembangan karir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
26	Motivasi diri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepribadian
27	Motivasi diri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan
28	Kepribadian	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kedisiplinan

Pairwise Comparison Antar SubKriteria

Interpersonal Skill

No	Kode	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Kode	
1	IS1	Kenekaaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuletan	IS2

Komunikasi

No	Code	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Code	
2	KM1	Mendengarkan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komunikasi lisan	KM2
3	KM1	Mendengarkan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komunikasi tertulis	KM3
4	KM2	Komunikasi lisan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komunikasi tertulis	KM3

Pengambilan Keputusan

No	Code	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Code	
5	PK1	Kesadaran berorganisasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kebutuhan keselamatan	PK2
6	PK1	Kesadaran berorganisasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inovatif	PK3
7	PK2	Kebutuhan keselamatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Inovatif	PK3

Keterampilan

No	Code	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Code	
8	KT1	Proses operasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktivitas	KT2

Motivasi Diri

No	Code	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Code	
9	MD1	Motivasi Bekerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Standar Kerja	MD2
10	MD1	Motivasi Bekerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kewaspadaan	MD3
11	MD1	Motivasi Bekerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran	MD4
12	MD2	Standar Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kewaspadaan	MD3
13	MD2	Standar Kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran	MD4
14	MD3	Kewaspadaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kejujuran	MD4

Kepribadian

No	Code	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Code	
15	KP1	Fleksibilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komitmen	KP2
16	KP1	Fleksibilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab	KP3
17	KP2	Komitmen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tanggung Jawab	KP3

Kedisiplinan

No	Code	SubKriteria	Penilaian																SubKriteria	Code	
18	KD1	Kehadiran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerapihan	KD2

Lampiran 3 Form Penilaian Kinerja

FORM PENILAIAN
KARYAWAN DAILY WORKER

Tanggal Penilaian :
 Penilai :
 Jabatan Penilai :

HOTEL GRAND DARMO

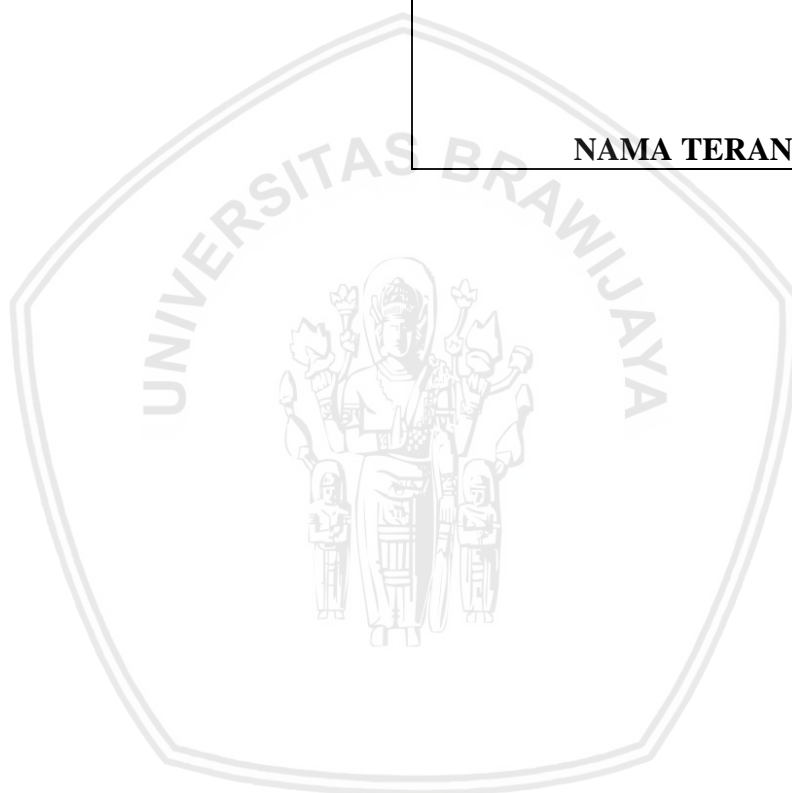
Nama Karyawan :
 NIK :
 Departemen :
 Jabatan :

No.	Kriteria	Skor Penilaian				
		1	2	3	4	5
I. Interpersonal Skill						
1	Kepekaan					
2	Keultetan					
II. Komunikasi						
1	Mendengarkan					
2	Komunikasi Lisan					
3	Komunikasi Tertulis					
III. Pengambilan Keputusan						
1	Kesadaran Berorganisasi					
2	Kebutuhan Keselamatan					
3	Kreatif					
IV. Keterampilan						
1	Proses Operasi					
2	Produktivitas					
V. Pengembangan Karir						
1	Orientasi Perkembangan Diri					
VI. Motivasi Diri						
1	Motivasi Pekerjaan					
2	Standar Kerja					
3	Kewaspadaan					
4	Kejujuran					
VII. Kepribadian						
1	Fleksibilitas					
2	Komitmen					
3	Tanggung Jawab					
VIII. Kedisiplinan						
1	Kehadiran					
2	Kerapihan					

Keterangan Skor Penilaian	
1	Sangat Kurang Baik
2	Kurang Baik
3	Cukup
4	Baik
5	Sangat Baik

CATATAN PENILAI

TANDA TANGAN PENILAI
<p>NAMA TERANG</p>



Lampiran 4 Skala Penilaian

DESKRIPSI SKALA PENILAIAN

KRITERIA MASING-MASING SKOR PENILAIAN

Kuisisioner ini diberikan untuk menyelesaikan skripsi guna memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Adapun judul penelitian yang dilakukan adalah **“Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan *Daily Worker* di Hotel Grand Darmo dengan Metode *Rating Scale*”**. Metode pembobotan yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP). *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat memberikan kerangka pikiran untuk mengambil keputusan yang efektif dalam persoalan yang kompleks, disusun berdasarkan hierarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif antar *variable*, mensintesis berbagai pertimbangan untuk mendapatkan peringkat prioritas dan konsistensi yang logis.

Tujuan dari kuisisioner ini yaitu untuk memperoleh tingkat prioritas yang sangat dibutuhkan dalam perancangan penilaian kinerja bagi karyawan *daily worker*. Adapun kuisisioner ini adalah salah satu langkah dalam perancangan penilaian kinerja karyawan *daily worker* di Hotel Grand Darmo. Besar harapan saya agar Bapak dapat mengisi kuisisioner ini dengan sebaik-baiknya. Atas kesediaan dan waktu yang telah diberikan untuk pengisian kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian:

I. Aspek Interpersonal Skill

a. Kepekaan

1. Karyawan tidak mau membantu tamu yang sedang membutuhkan bantuan.
2. Karyawan membantu tamu apabila disuruh
3. Karyawan membantu tamu apabila tamu meminta tolong bantuan karyawan
4. Karyawan membutuhkan waktu dalam mengambil tindakan untuk membantu tamu baik kebutuhan yang diungkapkan maupun yang tidak diungkapkan oleh tamu

5. Karyawan sigap membantu tamu apabila melihat tamu yang membutuhkan bantuan, baik kebutuhan yang diungkapkan maupun yang tidak diungkapkan oleh tamu.
- b. Keuletan
 1. Karyawan tidak memiliki kemauan untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dalam bekerja.
 2. Karyawan memiliki sedikit upaya dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi
 3. Karyawan memiliki upaya dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi
 4. Karyawan memiliki banyak upaya dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.
 5. Karyawan memiliki kemauan keras dalam mencapai tujuan dan tidak mudah berputus asa dalam mengerjakan pekerjaannya.

II. Aspek Komunikasi

- a. Mendengarkan
 1. Karyawan selalu salah dalam menangkap pernyataan yang diberikan oleh tamu
 2. Karyawan sering salah dalam menangkap pernyataan yang diberikan oleh tamu
 3. Karyawan kadang-kadang salah dalam menangkap pernyataan yang diberikan oleh tamu
 4. Karyawan sesekali salah dalam menga
 5. Karyawan selalu benar dalam mengambil tindakan sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh tamu
- b. Komunikasi Lisan
 1. Karyawan tidak dapat menjelaskan tentang hotel kepada tamu dan tidak dapat menangani keluhan tamu terhadap hotel.
 2. Karyawan kurang dapat menjelaskan tentang hotel kepada tamu dan kurang dapat menangani keluhan tamu terhadap hotel dengan tepat
 3. Karyawan dapat menjelaskan tentang hotel dengan cukup baik kepada tamu dan dapat menangani keluhan tamu terhadap hotel dengan tepat
 4. Karyawan dapat menjelaskan tentang hotel dengan baik kepada tamu dan dapat menangani keluhan tamu terhadap hotel dengan tepat
 5. Karyawan dapat menjelaskan tentang hotel dengan sangat baik kepada tamu dan dapat menangani keluhan tamu terhadap hotel dengan tepat.

c. Komunikasi Tertulis

1. Kayawan tidak dapat menyampaikan pekerjaan yang telah dilakukan kedalam bentuk gagasan tertulis.
2. Kayawan kurang dapat menyampaikan pekerjaan yang telah dilakukan kedalam bentuk gagasan tertulis.
3. Kayawan dapat menyampaikan pekerjaan yang telah dilakukan kedalam bentuk gagasan tertulis dengan cukup baik.
4. Kayawan dapat menyampaikan pekerjaan yang telah dilakukan kedalam bentuk gagasan tertulis dengan baik.
5. Kayawan dapat menyampaikan pekerjaan yang telah dilakukan kedalam bentuk gagasan tertulis dengan sangat baik.

III. Pengambilan Keputusan

a. Kesadaran berorganisasi

1. Karyawan selalu salah dalam mengambil keputusan untuk perusahaan apabila ada masalah yang terjadi pada saat bekerja
2. Karyawan sering salah dalam mengambil keputusan untuk perusahaan apabila ada masalah yang terjadi pada saat bekerja
3. Karyawan terkadang tidak tepat dalam mengambil keputusan untuk perusahaan apabila ada masalah yang terjadi pada saat bekerja
4. Karyawan sesekali tidak tepat dalam mengambil keputusan untuk perusahaan apabila ada masalah yang terjadi pada saat bekerja
5. Karyawan selalu tepat dalam mengambil keputusan untuk perusahaan apabila ada masalah yang terjadi pada saat bekerja

b. Recognition of safety needs

1. Karyawan tidak memperhatikan keselamatan diri dan keselamatan pelanggan pada saat bekerja
2. Karyawan kurang memperhatikan keselamatan diri dan keselamatan pelanggan pada saat bekerja
3. Karyawan terkadang tidak memperhatikan keselamatan diri dan keselamatan pelanggan pada saat bekerja
4. Karyawan sesekali tidak memperhatikan keselamatan diri dan keselamatan pelanggan pada saat bekerja

5. Karyawan selalu memperhatikan keselamatan diri dan keselamatan tamu pada saat bekerja.

c. Kreativitas

1. Karyawan selalu membutuhkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menggunakan kreativitas diri
2. Karyawan sering membutuhkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menggunakan kreativitas diri
3. Karyawan terkadang membutuhkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan namun tetap menggunakan kreativitas diri
4. Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan kreativitas sendiri namun sesekali membutuhkan bantuan atasan atau teman kerja untuk menyelesaikan pekerjaan
5. Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan kreativitas sendiri tanpa bantuan atasan atau teman kerja.

IV. Keterampilan

a. Proses Operasi

1. Karyawan tidak baik dalam mengoperasikan segala proses pada saat bekerja dan dalam melayani kebutuhan dari tamu
2. Karyawan kurang baik dalam mengoperasikan segala proses pada saat bekerja dan dalam melayani kebutuhan dari tamu
3. Karyawan cukup baik dalam mengoperasikan segala proses pada saat bekerja dan dalam melayani kebutuhan dari tamu
4. Karyawan baik dalam mengoperasikan segala proses pada saat bekerja dan dalam melayani kebutuhan dari tamu
5. Karyawan sangat baik dalam mengoperasikan segala proses pada saat bekerja dan dalam melayani kebutuhan dari tamu.

b. Produktivitas

1. Karyawan tidak pernah mencapai target dalam bekerja
2. Karyawan menghasilkan pekerjaan yang kurang sesuai dengan target yang diberikan
3. Karyawan menghasilkan pekerjaan yang sesuai dari yang ditargetkan
4. Karyawan terkadang menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari yang ditargetkan
5. Karyawan selalu menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari yang ditargetkan

V. Carrier Development

a. Orientasi Pengembangan Diri

1. Karyawan tidak ingin belajar dalam bekerja dan tidak pernah menghadiri training yang diadakan perusahaan
2. Karyawan kurang rasa ingin belajar dalam bekerja dan jarang mengikuti training yang diadakan oleh perusahaan
3. Karyawan selalu ingin belajar dalam bekerja dan sesekali tidak mengikuti training yang diadakan oleh perusahaan
4. Karyawan selalu ingin belajar dalam bekerja dan sesekali tidak mengikuti training yang diadakan oleh perusahaan
5. Karyawan selalu ingin belajar dalam bekerja dan selalu mengikuti training yang diadakan oleh perusahaan.

VI. Motivasi Diri

a. Motivasi Pekerjaan

1. Karyawan tidak memiliki pencapaian prestasi kerja
2. Karyawan memiliki pencapaian prestasi kerja yang kurang baik
3. Karyawan memiliki pencapaian prestasi kerja yang cukup baik
4. Karyawan memiliki pencapaian prestasi kerja yang baik
5. Karyawan memiliki pencapaian prestasi kerja yang sangat baik

b. Standar Kerja

1. Karyawan bekerja menghasilkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar kerja yang ditentukan
2. Karyawan bekerja terkadang menghasilkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar kerja yang ditentukan
3. Karyawan bekerja menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar kerja yang ditentukan
4. Karyawan bekerja terkadang menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari pada standar kerja yang ditentukan
5. Karyawan bekerja selalu menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari pada standar kerja yang ditentukan

c. Kewaspadaan

1. Karyawan tidak berhati-hati dan dalam bekerja tidak memperhatikan situasi stasiun kerja

2. Karyawan kurang berhati-hati dan dalam bekerja tidak memperhatikan situasi stasiun kerja
 3. Karyawan terkadang tidak berhati-hati namun tetap memperhatikan situasi stasiun kerja agar mengurangi kesalahan dalam bekerja
 4. Karyawan sesekali tidak berhati-hati namun tetap memperhatikan situasi stasiun kerja agar mengurangi kesalahan dalam bekerja
 5. Karyawan selalu berhati-hati dan memperhatikan situasi stasiun kerja agar mengurangi kesalahan dalam bekerja
- d. Kejujuran
1. Karyawan selalu berbuat tidak jujur pada saat bekerja
 2. Karyawan sering berbuat tidak jujur pada saat bekerja
 3. Karyawan terkadang berbuat tidak jujur pada saat bekerja
 4. Karyawan sesekali berbuat tidak jujur pada saat bekerja
 5. Karyawan selalu berbuat jujur pada saat bekerja

VII. Kepribadian

- a. Fleksibilitas
1. Karyawan tidak bisa menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja
 2. Karyawan sulit menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja
 3. Karyawan membutuhkan waktu cukup dalam menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja
 4. Karyawan membutuhkan waktu singkat dalam menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja
 5. Karyawan mudah menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja
- b. Komitmen
1. Karyawan tidak pernah mematuhi peraturan kerja yang ada di hotel
 2. Karyawan kurang mematuhi peraturan kerja yang ada di hotel
 3. Karyawan terkadang tidak mematuhi peraturan kerja yang ada di hotel
 4. Karyawan sesekali tidak mematuhi peraturan kerja yang ada di hotel
 5. Karyawan selalu mematuhi peraturan kerja yang ada di hotel
- c. Tanggung Jawab
1. Karyawan tidak dapat mempertanggung jawabkan seluruh pekerjaan yang telah dikerjakan

2. Karyawan kurang dapat mempertanggung jawabkan seluruh pekerjaan yang telah dikerjakan
3. Karyawan terkadang tidak dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan yang telah dikerjakan
4. Karyawan sesekali tidak dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan yang telah dikerjakan
5. Karyawan dapat selalu mempertanggung jawabkan seluruh pekerjaan yang telah dikerjakan

VIII. Kedisiplinan

a. Kehadiran

1. Karyawan selalu hadir tidak tepat waktu ditempat kerja
2. Karyawan sering hadir tidak tepat waktu ditempat kerja
3. Karyawan terkadang hadir tidak tepat waktu ditempat kerja
4. Karyawan sesekali hadir tidak tepat waktu ditempat kerja
5. Karyawan selalu hadir tepat waktu ditempat kerja

b. Kerapihan

1. Karyawan tidak berpenampilan rapih dan sopan sesuai dengan SOP perusahaan
2. Karyawan kurang berpenampilan rapih dan sopan sesuai SOP perusahaan
3. Karyawan terkadang tidak berpenampilan rapih dan sopan sesuai SOP perusahaan
4. Karyawan sesekali tidak berpenampilan rapih dan sopan sesuai SOP perusahaan
5. Karyawan selalu berpenampilan rapih dan sopan sesuai SOP perusahaan

Lampiran 5 Ukuran Penilaian Kinerja Karyawan

ALAT UKUR PENILAIAN

No.	Kriteria	Subkriteria	Definisi	Yang Diukur
1	Interpersonal Skill	Kepekaan	kesanggupan bereaksi terhadap suatu keadaan	Kecepatan karyawan dalam merespon kebutuhan yang diungkapkan dan yang tidak diungkapkan oleh tamu.
		Keuletan	kemauan keras dalam berusaha mencapai tujuan	Upaya yang dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya dan permasalahan yang ada.
2	Komunikasi	Mendengarkan	<i>Perhatikan dan lakukan apa yang dikatakan seseorang.</i>	Kecermatan tindakan yang dilakukan berdasarkan pernyataan yang diberikan oleh tamu.
		Komunikasi Lisan	<i>Kejelasan makna dari pembicaraan.</i>	Kecepatan lawan bicara dalam merespon pembicaraan yang ada dengan benar.
		Komunikasi Tertulis	Menyampaikan gagasan dalam bentuk tulisan.	Sistematika pembuatan laporan pekerjaan.
3	Pengambilan Keputusan	Kesadaran Berorganisasi	Mengerti akan hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi, dan mampu mengidentifikasi kebutuhan pengambilan keputusan yang dibutuhkan organisasi.	Ketepatan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
		Kebutuhan Keselamatan	Mengerti akan pentingnya keselamatan kerja untuk seluruh elemen terkait.	Kepatuhan dalam menjalankan sop kerja tentang keselamatan.
		Kreatif	Bersifat mengandung daya cipta (<i>pekerjaan yang menghendaki kecerdasan dan imajinasi</i>)	Usulan ide atau kreasi yang diberikan dan memungkinkan untuk diterapkan dalam menyelesaikan masalah yang ada.
4	Keterampilan	Proses Operasi	<i>Tindakan yang dilakukan untuk</i>	Kecakapan dalam melayani pelanggan

No.	Kriteria	Subkriteria	Definisi	Yang Diukur
5	Pengembangan Karir		<i>mengoprasikan pekerjaan yang ada.</i>	dan mengoprasikan peralatan kerja yang ada di hotel.
		Produktivitas	<i>Kemampuan untuk menghasilkan sesuatu</i>	Tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
		Orientasi Pengembangan Diri	Perhatian untuk mengembangkan diri dalam bekerja	Keikutsertaan karyawan dalam mengikuti training yang diadakan oleh hotel untuk meningkatkan soft skill karyawan.
6	Motivasi Diri	Motivasi Pekerjaan	<i>Dorongan yang timbul secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu dalam bekerja.</i>	Pencapaian prestasi kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja.
		Standar Pekerjaan	<i>Patokan atau ukuran tertentu dalam pekerjaan.</i>	Kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan patokan yang sudah ada.
		Kewaspadaan	<i>berhati-hati dalam melakukan pekerjaan.</i>	Sikap berhati-hati karyawan pada saat bekerja untuk keamanan tamu maupun diri sendiri.
		Kejujuran	Tidak curang atau berbohong dalam melakukan pekerjaan.	Kesesuaian hasil kerja karyawan dengan kondisi yang seharusnya.
		Fleksibilitas	penyesuaian diri secara mudah dan cepat dalam lingkungan kerja.	Cara yang dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja yang ada.
7	Kepribadian	Komitmen	<i>Perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu dalam bekerja.</i>	Dedikasi lamanya masa bekerja di hotel, dan sikap yang taat pada peraturan yang ada di hotel.
		Tanggung Jawab	<i>Menanggung segala sesuatu yang terjadi menyangkut pekerjaan yang telah dikerjakan maupun pekerjaan yang sudah ditugaskan. (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, dan sebagainya)</i>	Terpenuhinya target pekerjaan yang telah diberikan.

No.	Kriteria	Subkriteria	Definisi	Yang Diukur
8	Kedisiplinan	Kehadiran	Kedatangan karyawan dalam bekerja.	Ketepatan waktu untuk hadir ditempat kerja.
		Kerapian	<i>Keteraturan berpenampilan karyawan dalam bekerja.</i>	Kerapihan dan kesopanan berpenampilan yang sesuai dengan SOP perusahaan.



Lampiran 6 Hasil Perkalian Bobot dengan Nilai Karyawan

No	Nama	Dept	IS		KM			PK			KT		PR		MD				KP			KD		Total
			1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	1	1	2	3	4	1	2	3	1	2		
1	Ludwi	HR	0.46	0.1	0.1	0.4	0.1	0.07	0.04	0.01	0.05	0.26	0.10	0.03	0.01	0.05	0.13	0.44	0.10	0.64	0.86	0.22	4.35	
2	Soni	HR	0.37	0.1	0.3	0.4	0.1	0.06	0.03	0.01	0.06	0.32	0.08	0.02	0.01	0.04	0.1	0.35	0.1	0.63	1.08	0.22	4.3	
3	Angga	HR	0.28	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.19	0.06	0.02	0.01	0.04	0.08	0.26	0.1	0.63	0.65	0.22	3.47	
4	Rizal	HR	0.46	0.1	0.3	0.5	0.1	0.06	0.03	0.01	0.04	0.26	0.08	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	1.08	0.17	4.19	
5	Ardyan	HR	0.28	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.04	0.19	0.08	0.02	0.01	0.05	0.1	0.35	0.1	0.48	0.86	0.17	3.62	
6	Jaya	F&B	0.37	0.1	0.3	0.6	0.1	0.07	0.04	0.01	0.06	0.32	0.08	0.02	0.01	0.06	0.13	0.35	0.12	0.79	1.08	0.22	4.78	
7	Vina	F&B	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	0.86	0.13	3.83	
8	Diki	F&B	0.28	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.19	0.06	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	0.86	0.13	3.63	
9	Andy	F&B	0.46	0.1	0.3	0.5	0.1	0.07	0.04	0.01	0.06	0.32	0.1	0.02	0.01	0.05	0.13	0.35	0.12	0.79	1.08	0.22	4.73	
10	Ilham	F&B	0.28	0.1	0.2	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.04	0.26	0.08	0.02	0.01	0.05	0.1	0.35	0.1	0.63	0.65	0.17	3.59	
11	indra	F&B	0.37	0.1	0.3	0.6	0.1	0.05	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.03	0.01	0.05	0.13	0.44	0.12	0.64	0.86	0.17	4.27	
12	Egi	F&B	0.46	0.1	0.3	0.5	0.1	0.06	0.04	0.1	0.07	0.33	0.1	0.03	0.01	0.06	0.13	0.44	0.12	0.79	1.08	0.17	4.76	
13	Wahyu	F&B	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.02	0.01	0.06	0.13	0.44	0.1	0.63	0.65	0.17	3.9	
14	Tri	F&B	0.46	0.1	0.3	0.5	0.1	0.08	0.04	0.01	0.05	0.26	0.1	0.03	0.01	0.05	0.13	0.44	0.12	0.79	1.08	0.17	4.75	
15	Sri	FO	0.28	0.1	0.2	0.3	0.1	0.05	0.03	0.01	0.04	0.20	0.06	0.02	0.01	0.04	0.08	0.26	0.07	0.48	0.65	0.17	3.05	
16	Dina	FO	0.37	0.1	0.2	0.5	0.1	0.04	0.04	0.01	0.04	0.19	0.06	0.01	0.01	0.04	0.08	0.26	0.07	0.48	0.65	0.13	3.22	
17	Wildan	FO	0.28	0.1	0.19	0.3	0.1	0.05	0.03	0.01	0.04	0.20	0.06	0.02	0.01	0.04	0.08	0.26	0.07	0.48	0.65	0.13	3.02	
18	Saiful	FO	0.37	0.1	0.19	0.3	0.1	0.05	0.03	0.01	0.04	0.20	0.06	0.02	0.01	0.04	0.26	0.26	0.07	0.64	0.65	0.13	3.28	
19	Abidin	HK	0.28	0.1	0.19	0.3	0.1	0.05	0.03	0.03	0.04	0.26	0.06	0.02	0.01	0.04	0.10	0.35	0.1	0.64	0.86	0.13	3.61	
20	Ismail	HK	0.28	0.1	0.19	0.3	0.1	0.05	0.04	0.01	0.04	0.26	0.06	0.02	0.01	0.04	0.11	0.26	0.1	0.64	0.64	0.17	3.36	
21	Awan	HK	0.28	0.1	0.2	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.06	0.02	0.01	0.05	0.1	0.26	0.1	0.63	0.65	0.17	3.51	
22	Gading	HK	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.06	0.03	0.01	0.05	0.26	0.06	0.02	0.01	0.04	0.13	0.44	0.1	0.79	1.08	0.17	4.52	
23	Jodi	HK	0.28	0.1	0.3	0.3	0.1	0.05	0.03	0.01	0.02	0.26	0.06	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.07	0.64	0.65	0.13	3.52	
24	Herman	HK	0.28	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.19	0.06	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	0.86	0.17	3.75	
25	Ima	HK	0.28	0.1	0.2	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.04	0.26	0.08	0.02	0.01	0.05	0.1	0.35	0.1	0.63	0.65	0.17	3.51	
26	Reza	HK	0.28	0.1	0.2	0.3	0.1	0.05	0.03	0.01	0.04	0.20	0.06	0.02	0.01	0.04	0.08	0.26	0.07	0.48	0.65	0.17	3.07	
27	Yogi	HK	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.02	0.01	0.06	0.13	0.44	0.1	0.63	0.65	0.17	3.85	
28	Wira	HK	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	0.86	0.13	3.77	
29	Fikar	HK	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.02	0.01	0.06	0.13	0.44	0.1	0.63	0.65	0.17	3.80	
30	Amin	HK	0.28	0.1	0.2	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.04	0.26	0.08	0.02	0.01	0.05	0.1	0.35	0.1	0.63	0.65	0.17	3.59	
31	Joko	HK	0.37	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.26	0.08	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	0.86	0.13	3.72	
32	dodi	Eng	0.19	0.1	0.1	0.2	0.1	0.04	0.02	0.01	0.03	0.07	0.02	0.01	0.01	0.03	0.05	0.18	0.05	0.32	0.65	0.13	2.21	
33	Wawan	Eng	0.28	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.19	0.06	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	0.86	0.13	3.62	
34	Tono	Eng	0.28	0.1	0.3	0.5	0.1	0.04	0.03	0.01	0.05	0.19	0.06	0.02	0.01	0.04	0.08	0.26	0.1	0.63	0.65	0.22	3.46	
35	Anto	Eng	0.46	0.1	0.3	0.5	0.1	0.06	0.03	0.01	0.04	0.26	0.08	0.02	0.01	0.04	0.1	0.26	0.1	0.63	1.08	0.17	4.17	