

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perekonomian Kalimantan Timur berdasarkan besaran Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku pada triwulan III tahun 2011 tercatat Rp. 98,4 triliun (dengan migas) atau Rp. 59,0 triliun (tanpa migas), (sumber: Press Release, Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur, No 39/11/64/Th.XIV, 7 Nopember 2011). Hal ini menunjukkan semakin besarnya investasi yang masuk ke area Kalimantan Timur baik dalam sektor migas maupun non migas. Untuk saat ini, primadona investasi bisnis di Kalimantan Timur adalah perkebunan kelapa sawit dan pertambangan batu bara. Hingga saat ini nilai investasi yang berminat masuk ke Provinsi Kaltim untuk 2012 sudah mencapai Rp. 63,37 triliun, baik dalam sektor utama maupun sektor pendukung (sumber: www.antaraneews.com/berita/292198, tentang minat investasi ke Kaltim 2012 Rp. 63,37 triliun, diakses tanggal 21 Februari 2012).

Tingginya arus minat investasi ke Kalimantan Timur membuat arus *travelling* ke area Kalimantan Timur dari daerah lain menjadi meningkat, terutama para *travelers* yang datang ke Kalimantan Timur untuk keperluan bisnis. Hal ini mengakibatkan mulai menggeliatnya bisnis perhotelan di daerah Kalimantan Timur. terutama di kota Balikpapan, yang notabene merupakan pintu gerbang dari

Kalimantan Timur. Dalam kurun waktu 10 tahun belakangan ini, perkembangan dunia perhotelan di kota Balikpapan menunjukkan angka yang cukup fantastis, dari yang mulanya hanya ada 4 (empat) hotel besar di kota Balikpapan, saat ini telah tumbuh menjadi 20 (dua puluh) hotel, dan akan terus berkembang dalam beberapa tahun kedepan.

Efek yang ditimbulkan dari menggeliatnya persaingan bisnis didunia perhotelan ini adalah makin tingginya tingkat kompetisi antar hotel. Berbagai fasilitas dan strategi disiapkan untuk menarik kedatangan para *business traveler* ke hotel mereka. Seperti penyediaan fasilitas seperti *fitness center, spa, executive lounge, karaoke*, dan lain-lain. Berikut data yang menjelaskan perbandingan market share dan occupancy hotel di Kota Balikpapan.

Tabel I.1

Data Market Share Hotel di Balikpapan

Tahun 2010 – 2011

NO	Hotel Name	2010			2011		
		Year To Date Occupancy	Market Share	Fair Market Share	Year To Date Occupancy	Market Share	Fair Market Share
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
1	Sagita	68.60%	6.92%	5.61%	67%	5.52%	5.14%
2	Bahtera	62.90%	20.81%	18.39%	62%	17.52%	17.64%
3	Zurich	45.40%	5.22%	6.39%	59%	5.57%	5.86%
4	Pacific	82.70%	8.26%	5.55%	69%	5.65%	5.09%
5	Mega lestari	78.20%	6.70%	4.77%	69%	4.86%	4.37%
6	Blue sky	58.10%	7.15%	6.84%	65%	6.56%	6.27%
7	Le grandeur	51.40%	9.60%	10.37%	55%	8.46%	9.51%
8	Novotel	68.30%	13.64%	11.10%	69%	11.27%	10.18%
9	Mirama	73.00%	7.95%	6.06%	75%	6.64%	5.55%
10	Town house	47.60%	4.08%	4.77%	64%	4.46%	4.37%
11	Aston	37.80%	5.82%	8.56%	60%	7.57%	7.83%
12	Jatra	13.00%	1.64%	7.00%	42%	7.31%	10.96%
13	Santika	27.10%	2.24%	4.59%	75%	8.61%	7.18%
	TOTAL	55.60%	100.00%	100.00%	62%	100.00%	100.00%

Tabel I.2
Data Occupancy Hotel Di Balikpapan
Tahun 2010 – 2011

No.	Hotel Name	2010			2011		
		Room Available	Room Year to Date	Year to Date Occupancy	Room Available	Room Year to Date	Year to Date Occupancy
1	Sagita	36,500	25,039	68.6%	36,400	24,379	67.0%
2	Bahtera	119,695	75,304	62.9%	124,868	77,345	61.9%
3	Zurich	41,610	18,896	45.4%	41,496	24,581	59.2%
4	Pacific	36,135	29,885	82.7%	36,036	24,932	69.2%
5	Mega Lestari	31,025	24,262	78.2%	30,940	21,437	69.3%
6	Blue Sky	44,530	25,874	58.1%	44,408	28,970	65.2%
7	Le Grandeur	67,525	34,727	51.4%	67,340	37,354	55.5%
8	Novotel	72,270	49,352	68.3%	72,072	49,737	69.0%
9	Mirama	39,420	28,758	73.0%	39,312	29,332	74.6%
10	Town House	31,025	14,756	47.6%	30,940	19,704	63.7%
11	Aston	55,735	21,047	37.8%	55,580	33,408	60.1%
12	Jatra	45,590	5,918	13.0%	77,540	32,291	41.6%
13	Santika	29,864	8,105	27.1%	50,804	38,032	74.9%
	TOTAL	650,924	361,923	55.6%	707,736	441,502	62.4%

Dimasa yang akan datang, pertumbuhan bisnis hotel di Kota Balikpapan akan semakin terus meningkat, dengan mempertimbangkan Kalimantan Timur masih merupakan area dengan potensi tambang yang besar dan diperkirakan memiliki pasokan yang cukup panjang usianya. hingga mengakibatkan banyak sekali pebisnis yang akan berkunjung ke Kalimantan Timur dengan terlebih dahulu singgah di Balikpapan. Hal ini dibuktikan dengan mulai dibangunnya empat hotel baru yang diperkirakan akan segera beroperasi di tahun 2012.

Untuk menang dalam suatu kompetisi, dibutuhkan suatu strategi. Salah satunya adalah strategi dibidang sumber daya manusia. Semakin berkembangnya bisnis perhotelan, semakin berkembang pula kebutuhan akan sumber daya manusia

yang memiliki kompetensi dibidang perhotelan. Akan tetapi, pasokan sumber daya manusia yang kompeten dibidang perhotelan di kota Balikpapan saat ini sedang mengalami penurunan.

Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya sekolah perhotelan yang kekurangan peminat. Bekerja di hotel sepertinya masih belum menjadi pilihan utama sumber daya manusia di kota Balikpapan. Akibatnya, banyak sekolah perhotelan yang berhenti beroperasi, seperti Monaco Hotel School, Horeca, Program Diploma 1 Manajemen Perhotelan LP3I, bahkan sekolah kejuruan perhotelan yang cukup terkenal di Balikpapan, SMKN4, mengaku mengalami penurunan peminat di tahun 2011.

Akibat yang ditimbulkan dari permasalahan diatas, akhirnya timbul praktek pembajakan staff antar hotel. Karena tekanan yang tinggi dalam menjalankan operasional, maka sebagai jalan pintas yang terbaik yang dapat dilakukan oleh beberapa hotel adalah mencari tenaga yang telah berpengalaman dan siap pakai, dengan cara membajak dari hotel lain.

Cara lain yang dilakukan jika praktek pembajakan tidak berhasil adalah mengalihkan proses rekrutmen dengan merekrut tenaga yang tidak memiliki pendidikan maupun pengalaman di bidang perhotelan. Proses ini lebih murah dan lebih mudah untuk dilakukan. Karena suplai tenaga kerja yang tidak memiliki pendidikan dan pengalaman di bidang perhotelan jumlahnya lebih banyak. Data yang didapatkan di Hotel X Balikpapan, dari total jumlah pelamar yang masuk untuk suatu

lowongan, kurang lebih 75% adalah pelamar yang tidak memiliki pendidikan ataupun pengalaman di bidang perhotelan.

Akibat yang ditimbulkan dari dua kondisi diatas, adalah meningkatnya *turnover* di beberapa hotel yang staffnya dibajak oleh hotel lain. Kinerja hotel menjadi menurun, karena proses penggantian staff yang dibajak dengan staff yang belum memiliki kompetensi dibidang perhotelan, yang akhirnya membutuhkan waktu yang lebih lama untuk training dan beradaptasi dengan pekerjaan.

Hal ini juga terjadi di Hotel X Balikpapan, tempat dimana penelitian ini dilakukan. Dimana pada tahun 2010, tingkat *turnover* staff mencapai angka 40%, sedangkan untuk tahun 2011 tingkat *turnover* staff mencapai angka 36%. *Turnover* karyawan terbesar, terutama terjadi dikalangan level karyawan *Rank and File* (staff operasional).

Dari hasil *exit interview* yang dilakukan oleh pihak Human Resources Department kepada beberapa staff yang mengajukan pengunduran diri, masih didapatkan jawaban yang bersifat normatif tentang keputusan mereka untuk keluar dari Hotel X Balikpapan, seperti karena mendapatkan gaji atau jabatan yang lebih tinggi ditempat lain.

Selain masalah *turnover* staff yang tinggi, manajemen juga mengeluhkan tentang terjadinya penurunan kinerja staff yang ada di Hotel X Balikpapan. Mereka merasa bahwa karyawan tidak menunjukkan kinerja sesuai dengan standard yang diharapkan oleh organisasi.

Untuk memperdalam informasi, peneliti melakukan interview pribadi dengan staff yang mengundurkan diri untuk mendapatkan masukan tentang apa yang menjadi pendorong mereka untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Peneliti juga melakukan pertemuan dengan beberapa Manager dan para Supervisor untuk membahas masalah *turnover* staff yang tinggi dan penurunan kinerja ini. Dari pertemuan tersebut, ditemukan beberapa faktor yang mengakibatkan hal tersebut:

Tabel I.3

Faktor Pendorong Turnover dan Penurunan Kinerja Staff

No.	Faktor Pendorong Turnover	Prosentase
1	Status karyawan dan service charge	43%
2	Pengembangan karir	29%
3	Standarisasi kerja	19%
4	Penilaian karyawan bersifat subjektif	16%
5	Suasana kerja tidak kondusif	8%
6	Tindakan indisipliner *turnover yang dilakukan oleh HRD	10%

Turnover yang tinggi dan penurunan kinerja staff menimbulkan akibat seperti:

- a. Program kerja tidak dapat berjalan dengan baik,
- b. Supervisor harus terjun dalam operasional sehari-hari,
- c. Sistem kontrol tidak berjalan dengan baik,
- d. Kualitas produk dan pelayanan menurun,
- e. *Complaint* dari tamu,
- f. Beban kerja staff yang bertahan semakin tinggi,

- g. Banyak staff yang merasa kelelahan dan akhirnya jatuh sakit,
- h. Gejala untuk ikut mengundurkan diri semakin besar,
- i. Banyak staff yang diterima tidak memiliki kompetensi yang sesuai,
- j. Program HRD tidak berjalan dengan baik, karena harus fokus pada rekrutmen,
- k. Waktu yang dibutuhkan untuk training dan proses adaptasi meningkat.

Kondisi diatas semakin diperparah dengan proses rekrutmen staff baru yang juga tidak berjalan dengan baik. Dalam beberapa bulan terakhir, Human Resources Department sering direpotkan dengan masalah staff yang telah melewati proses rekrutmen, kurang lebih satu minggu kemudian sudah mengundurkan diri tanpa alasan yang jelas. Hal ini banyak terjadi dilevel pekerjaan yang menuntut kerja fisik seperti Public Area Attendant, Steward, dan Security. Data Human Resources Department, dari 19 orang rekrutmen baru, sekitar 9 orang mengundurkan diri dalam waktu kurang lebih satu minggu kerja.

Turnover tinggi dan penurunan kinerja staff tersebut sangat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk bersaing dalam kompetisi bisnis hotel. Dari data tahun 2011, selama 12 bulan, Hotel X Balikpapan, kesulitan untuk mencapai target *occupancy* yang telah ditetapkan dalam *business plan* mereka.

Manajemen memutuskan untuk berusaha mencari jalan keluar, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, untuk mengatasi permasalahan ini. Program-program peningkatan kesejahteraan staff dan pembentukan sistem yang

mampu meminimalisir faktor-faktor pendorong *turnover* staff, sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi untuk menghadapi kompetisi bisnis.

Setelah mempertimbangkan beberapa masukan yang ada. Management Hotel X Balikpapan menetapkan untuk menerapkan *performance management* untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi.

Alasan yang dijadikan dasar memilih *performance management* sebagai bentuk intervensi yang disepakati untuk diterapkan di Hotel X Balikpapan adalah:

1. Penerapan proses *Performance management* diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja staff, dikarenakan proses ini memberikan kejelasan tujuan (termasuk tugas-tugas, hasil yang diharapkan, perilaku dan sistem nilai) dan hubungannya dengan tujuan organisasi bagi para staff yang bekerja di Hotel X Balikpapan
2. Penerapan proses *Performance management* ini juga diharapkan dapat membantu Hotel X Balikpapan, untuk menumbuhkan kontrak psikologis dengan staff-nya, sehingga dapat meningkatkan retensi staff yang bekerja didalamnya.

B. Fokus Studi

Penelitian ini berusaha untuk membantu Hotel X Balikpapan menjawab permasalahan mereka, dan meningkatkan kembali kapabilitas organisasi mereka untuk bersaing dalam kompetisi yang semakin ketat di bisnis perhotelan. Untuk itu peneliti berusaha merumuskan dan melaksanakan suatu sistem *performance*

management yang dapat meningkatkan retensi dan peningkatan kinerja sumber daya manusia di Hotel X Balikpapan dengan harapan kapabilitas organisasi Hotel X Balikpapan dapat ditingkatkan jika kedua masalah tersebut dapat diatasi.

Pertanyaan riset yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

Apakah sistem *performance management* yang telah dilaksanakan dapat menciptakan retensi dan meningkatkan kinerja staff di Hotel X Balikpapan?

C. Tujuan Studi

Sasaran yang ingin dicapai dari penerapan sistem *performance management* ini adalah:

1. Peningkatan retensi staff di Hotel X Balikpapan
2. Peningkatan kinerja staff di Hotel X Balikpapan