

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah salah satu negara yang mengandalkan sektor pariwisata sebagai salah satu sektor yang menjadi ujung tombak perekonomian selain faktor industri. Pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk rekreasi atau liburan dan juga persiapan yang dilakukan untuk aktivitas ini. Seorang wisatawan atau turis adalah seseorang yang melakukan perjalanan paling tidak sejauh 80 km (50 mil) dari rumahnya dengan tujuan rekreasi. Seperti yang kita ketahui Indonesia terdiri dari banyak pulau yang mana setiap daerah memiliki ciri khas dan keanekaragaman objek wisata, baik wisata alam maupun budaya serta adat istiadat yang tidak terdapat di negara lain. (<https://id.wikipedia.org/wiki/Pariwisata>)

Salah satu daerah tujuan wisata di Indonesia bagi wisatawan mancanegara dan lokal adalah kota Surabaya. Surabaya memiliki daya tarik yang sangat besar karena orang-orang Indonesia biasa mengenal kota Surabaya dengan julukan Kota Pahlawan dan juga sebagai kota terbersih di Indonesia. (https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Surabaya)

Hotel termasuk salah satu faktor pendukung pariwisata yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengembangkan sarana dan prasarana pariwisata, dimana hotel sebagai salah satu jenis akomodasi yang terlibat secara langsung dan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan untuk setiap orang yang

memakai jasa tersebut. Pengertian Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunannya untuk menyediakan jasa pelayanan, penginapan, makan dan minum serta jasa lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Tujuan dari setiap usaha perhotelan adalah mencari keuntungan dengan menyewakan fasilitas dan menjual pelayanan kepada tamu. Hotel dalam menjalankan usahanya selalu melakukan kegiatan antara lain:

- Penyewaan kamar
- Penjualan makanan dan minuman
- Penyediaan pelayanan-pelayanan penunjang lain yang bersifat komersil.

Suatu usaha hotel dikatakan baik jika mampu mendapatkan keuntungan yang maksimal dari produk-produk yang telah dijualnya. Produk yang dihasilkan dan dijual oleh hotel sendiri ada 2 (dua) yaitu :

- Komponen produk nyata
- Komponen produk tidak nyata atau abstrak

Komponen produk nyata adalah sesuatu yang dapat dilihat, disentuh, diraba, diukur, dihitung. Seperti makanan, minuman, kamar tidur, fasilitas lainnya. Secara umum komponen produk nyata adalah : lokasi, fasilitas dan berbagai aspek dari bagian pelayanan. Sedangkan komponen produk tidak nyata adalah semua produk yang hanya dapat dirasakan dan alami sebagai suatu pengalaman. Faktor-faktor produk tidak nyata adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan dan citra

suatu produk yang dihasilkan oleh hotel.

(<http://ridhayanisaputra.blogspot.com/2013/06/karakteristik-perhotelan.html>)

Di dalam suatu hotel terdapat beberapa bagian atau divisi yang disesuaikan dengan kebutuhan utama tamu, beberapa bagian diantara divisi tersebut misalnya: *Front Office, House keeping, Food and Beverage, security* selain bagian-bagian operasional, yaitu adalah bagian yang tidak berhubungan langsung dengan tamu (*guest contact*), misalnya : bagian *accounting, marketing, human resource, engineering* dan lain-lain. Dari keseluruhan bagian yang ada tersebut, diharapkan mampu saling bekerja sama sehingga tujuan daripada perusahaan atau organisasi dapat tercapai. (*dalam skripsi : (Rosaria, Penilaian prestasi kerja pada kegiatan promosi jabatan, 2003:1)*)

Human Resource Departement atau disebut divisi sumber daya manusia adalah department yang berada di dalam perusahaan yang bertanggung jawab menangani pengolahan SDM atau karyawan dalam suatu perusahaan. HRD bertanggung jawab untuk memastikan perusahaan mendapatkan karyawan terbaik. Selain menangani penerimaan karyawan, tugas HRD juga memaksimalkan kemampuan terbaik karyawan tersebut untuk melayani perusahaan secara lebih baik.

Hotel merupakan usaha bidang jasa yang seluruhnya mengandalkan sumberdaya manusia (SDM). Manajemen SDM harus sangat adil dalam mengelola bisnis hotel. Manajemen SDM mengatur meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, penilaian, serta pemeliharaan karyawan.. Sebagai sebuah organisasi, hotel juga memerlukan sumber daya

manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci bagi ke langungan suatu organisasi karena hal itu merupakan aset organisasi yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Hal ini disebabkan sifat sumber daya manusia yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel pada setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Dengan demikian, masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya. *(dalam skripsi : (Elok Wulandari, Penerapan “Merit Increase” sebagai sistem penilaian prestasi kerja dalam penempatan posisi karyawan 2005:1)*

Dalam perusahaan, sumber daya manusia merupakan sebuah alat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan perusahaan dalam proses produksi. Disini peran Manajer SDM sangat penting karena Manajer SDM dapat memilih karyawan yang akan bekerja di perusahaan dengan syarat-syarat yang telah di tentukan. Mulai dari perencanaan untuk merencanakan sumber daya manusia yang dipilih untuk bekerja di perusahaan, merekrut sumber daya manusia agar tercipta karyawan yang berkualitas, mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan potensi ketrampilan yang dimiliki setiap sumber daya manusia, pemberian kompensasi untuk sumber daya manusia yang bekerja melampaui target yang di tentukan, penilaian kerja sumber daya manusia agar dapat mengoreksi kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang mampu memajukan kinerja perusahaan.

Pada kenyataannya terkadang perusahaan melakukan perencanaan hingga membuat pemeliharaan sumber daya manusia tidak sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Dengan perencanaan yang tidak matang, salah dalam melakukan rekrutmen, tidak adanya pelatihan dan pengembangan sehingga tidak adanya kemajuan dalam perusahaan, tidak adanya kompensasi untuk sumber daya manusia yang bekerja melampaui target, penilaian kerja yang seadanya dan semauanya, dan melepaskan pegawai yang terbaik di dalam perusahaan itu.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Untuk itu Sumber Daya Manusia perlu dikembangkan dan diperhatikan agar kualitas Sumber Daya Manusia tersebut dapat ditingkatkan, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi (perusahaan) dimana Sumber Daya Manusia tersebut berada. Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkualitas akan membentuk kinerja karyawan, baik individu maupun kelompok yang tinggi yang kemudian berdampak pada efektifitas organisasi secara keseluruhan. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang tercermin dari kemampuannya mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau dijadikan standar. Menurunnya produktivitas perusahaan tentu erat dengan kinerja karyawan, dan

turunnya kinerja sangat berkaitan dengan kepemimpinan, kompensasi, komunikasi dan lingkungan kerja. Sumber Daya Manusia (SDM) berperan penting dalam mendukung daya saing dan penciptaan nilai bagi produk baik barang maupun jasa yang dihasilkan. Guna meningkatkan peran SDM secara efektif dan efisien, perlu adanya sistem penilaian kinerja yang menjadi pacuan keberhasilan dalam pengembangan SDM. Sistem penilaian kinerja harus mampu menilai sejauh mana kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan selanjutnya dapat dijadikan pijakan bagi *reward* maupun *punishment* yang diatur oleh suatu organisasi.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting. Maka dari itu kinerja juga bisa diartikan hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselsesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Selain itu, agar kegiatan kerja dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. (*dalam skripsi : (Sukarno Rizky, Upaya meningkatkan kinerja karyawan 2012:11)*)

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standard performance*, standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar termaksud dapat dijadikan sebagai ukuran dalam mempertanggung jawabkan terhadap apa yang telah dilakukan.

Promosi adalah sebuah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah. dalam industri perhotelan sebuah Promosi dapat menjadikan semangat untuk para pegawai atau staffnya menjadi lebih produktif karena mereka sudah mengalami kenaikan jabatan atau tingkatan yang lebih tinggi. Terkadang jenis kelamin pria dan wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bisa menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status sosial. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya promosi jabatan, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas

yang harus dipertimbangkan secara obyektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidak terpenuhinya kebutuhan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat.

Promosi jabatan bagi karyawan adalah suatu hal yang sangat menguntungkan karena mendapatkan banyak keuntungan baik dari segi kesempatan untuk menambah pengalaman kerjanya, serta bertambahnya penghasilan yang didapatkan. Hampir setiap pekerja pasti menginginkan adanya promosi, namun realitas menunjukkan bahwa masih banyak terjadi promosi yang tidak sesuai dengan syarat-syarat yang seharusnya.

Dalam mempromosikan karyawan, terlebih dahulu harus ditentukan syarat-syarat mengenai promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi di dalam rencana program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus informasikan kepada semua karyawan, hal ini bertujuan agar setiap karyawan mengetahui persyaratan tersebut dengan jelas. Persyaratan promosi yang dimiliki oleh perusahaan tidaklah sama antara satu dengan perusahaan lainnya. Masing-masing perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda dalam menentukan syarat-syarat promosi.

Promosi dilakukan dapat secara terbuka maupun tertutup. Pengertian terbuka ialah promosi dilakukan dengan cara memberitahukan kepada semua karyawan yang memiliki kesempatan untuk dipromosikan untuk mengisi kekosongan jabatan, melalui suatu proses formal dalam penilaian prestasi kerja misalnya. Promosi tertutup merupakan kebalikannya, yakni kekosongan jabatan tidak diberitahukan, dan pemilihan karyawan yang akan dipromosikan didasarkan pada penilaian subyektif dari beberapa atasan. Prestasi kerja sebagai dasar promosi misalnya didasarkan pada kesan atasan atau beberapa atasan.

Mengingat promosi jabatan adalah penghargaan atau *reward* yang akan berpengaruh pada karyawan dan perusahaan, maka penulis berpendapat bahwa untuk mempromosikan karyawan diperlukan adanya pertimbangan pertimbangan yang matang, seleksi atau test ulang sebagai pendukung atau penunjang bagi pihak manajemen selain berdasarkan hasil penilaian.

Dengan latar belakang tersebut maka penulis mengangkat tema Rotasi, Promosi, Demosi dengan judul :

“Pelaksanaan Promosi Jabatan Sebagai Salah Satu Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel 88 Embong Kenongo Surabaya”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diambil perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses promosi jabatan yang diterapkan oleh Hotel 88 Embong Kenongo ?
2. Apakah promosi jabatan bisa meningkatkan kinerja karyawan di Hotel 88 Embong Kenongo ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ingin mengetahui sistem promosi yang terapkan oleh Hotel 88 Embong Kenongo
2. Ingin mengetahui bagaimana promosi jabatan sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel 88 Embong Kenongo.

1.3.2 Manfaat

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

- Untuk mendapatkan pengetahuan dan wawasan dalam membuat sebuah karya tulis serta mampu menambah pengetahuan tentang sistem promosi jabatan
- Sebagai syarat kelulusan di tingkat jenjang Pendidikan diploma.

2. Bagi Pihak Hotel

- Untuk mengetahui tanggapan tanggapan karyawan hotel terhadap kegiatan promosi jabatan.

- Untuk memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam melakukan kegiatan promosi jabatan tidak hanya dapat dinilai melalui sistem yang diterapkan oleh hotel tersebut

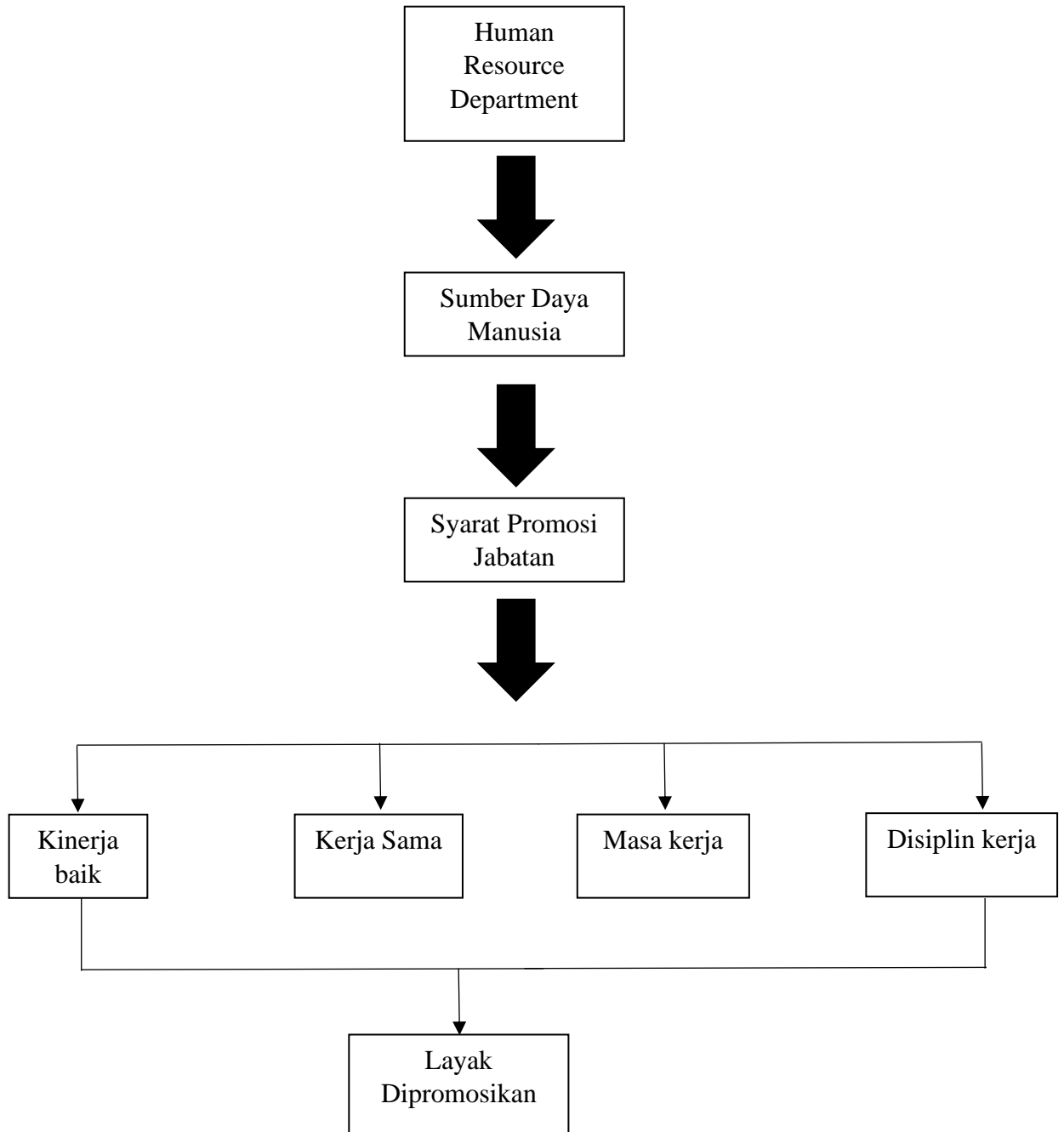
3. Bagi Pembaca

- Untuk menambah pengetahuan tentang promosi jabatan yang dilakukan di hotel 88 Embong Kenongo

4. Bagi D3 Pariwisata

- Untuk bacaan yang bermanfaat bagi mahasiswa dan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu dunia kepariwisataan perhotelan

1.4 Kerangka Pemikiran



Adapun Kerangka pemikiran dan data untuk mendukung penjelasan atau pemecahan masalah di atas yaitu tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan di Hotel City Center Surabaya. Dalam hal ini Human Resource

Department, Sumber Daya Manusia, Promosi Jabatan, Kinerja, Kerja Sama, Disiplin untuk Layak dipromosikan seorang karyawan tersebut. Adapun penjelasan dari kerangka pemikiran di atas adalah sebagai berikut :

Human Resource Department

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam Bahasa Inggris disebut HRD (*Human Resource Department*) . Manajemen Sumber daya manusia menurut Drs Malayu S.P Hasibuan (2006:10) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi menurut Edy Sutrisno (2009:8) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengitegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension

9. Kedisiplinan

Merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pension atau sebab lainnya.

Menurut Edy Sutrisno (2012:6) “Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Menurut Sadili Samsudin (2006:22) menyatakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Dari definisi di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, dan yang paling penting adalah apakah orang yang kita tempatkan itu tepat guna mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Sumber Daya Manusia

Menurut Sadili Samsudin (2006:21) Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Dalam rangka persaingan ini organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya dibutuhkan perusahaan atau organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia yaitu terjemahan dari “human resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2009:1) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Werther dan Davis (1996) Dalam buku manajemen sumber daya manusia (dalam Edy Sutrisno 2009:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan

organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia adalah ujung tombak pelayanan, sangat diandalkan untuk memenuhi standar mutu yang diinginkan oleh organisasi. Untuk mencapai standar mutu tersebut, maka harus diciptakan situasi yang mendukung pelayanan.

Promosi

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi ke dalam satu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya semakin besar (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:108). Pengertian lain dari Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. (Edwin B. Flipo) dalam buku manajemen sumber daya manusia Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2005:108)

Berdasarkan pengertian di atas, maka disimpulkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengertian yang hampir sama. Secara garis besar dari definisi promosi jabatan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah suatu perpindahan dari suatu jabatan sebelumnya dan diikuti dengan tanggung jawab, status dan wewenang yang lebih tinggi pula. Dan biasanya diimbangi pula

dengan kenaikan balas jasa yang diterima dalam bentuk uang/gaji dan fasilitas lainnya.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan (*recruiting*) pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan (*procurement*) karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai promosi jabatan berdasarkan pernyataan para ahli sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2005 : 108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Sedangkan menurut Siagian (2008:169) menyatakan Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula

Berdasarkan pengertian promosi menurut para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi, disertai dengan bertambahnya hak maupun kewajiban. Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi memberi penambahan kewajiban tidak disertai penambahan hak.

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2005:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. Hasibuan (2005:111) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu :

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata

dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Kinerja

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi

merupakan hal penting, dalam skripsi Upaya meningkatkan kinerja karyawan (Sukarno Rizky 2012:11)

Untuk lebih jelasnya penulis menguraikan indikator dari aspek-aspek kinerja menurut Sondang P.Siagian (1995:56) dalam skripsi Upaya meningkatkan kinerja karyawan (Sukarno Rizky 2012:11) :

1. *Quality of Work* (kualitas kerja) Hasil kerja yang diperoleh, kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi dan manfaat hasil kerja
2. *Promptness* (ketepatan waktu) Penataan rencana kegiatan/rencana kerja, ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
3. *Initiative* (inisiatif) Pemberian ide/gagasan dalam berorganisasi, tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
4. *Capability* (kemampuan) Kemampuan yang dimiliki, ketrampilan yang dimiliki, kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi.
5. *Communication* (komunikasi) Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas indikator tersebut menunjukkan bahwa untuk mengukur suatu kinerja.

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengajian tingkat kinerja seseorang. Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Diantaranya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

Kerja Sama

Kerja sama merupakan perilaku karyawan dalam berhubungan dengan orang lain (atasan, rekan kerja, bawahan, pihak eksternal) dalam melaksanakan suatu pekerjaan, baik yang bersifat rutin maupun proyek. Untuk mengukur kerja sama ini menggunakan hasil evaluasi terhadap hubungannya dengan orang lain seperti ada atau tidaknya konflik antarkaryawan, saling membantu, dan sinergi kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. (H. Suparyadi 2015:315)

Kerjasama merupakan hal yang penting bagi kehidupan manusia, karena dengan kerjasama manusia dapat melangsungkan kehidupannya. Kerjasama juga menuntut interaksi antara beberapa pihak. Menurut Soerjono Soekanto (2006: 66) kerjasama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat tersebut sudah jelas mengatakan bahwa kerjasama merupakan bentuk hubungan antara beberapa pihak yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

Kerjasama Tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen, Timothy 2008:406). Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu disuatu organisasi.

Menurut Tenner dan Detoro (1992:183) *Team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang

bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

Allen (2004:21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitive, dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim dengan sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

Masa Kerja

Menurut Rudiensyah (2014:44) adalah “lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu dan menghasilkan penyerapan dari berbagai aktivitas manusia.” Semakin berpengalaman seorang karyawan maka akan semakin membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja atau output yang lebih banyak

Menurut Hermanto (2012:56) Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang, maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang teknisi selama menjadi tenaga kerja/karyawan

perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya.

Menurut Melati (2013:47) Masa kerja adalah panjangnya waktu terhitung mulai pertama kali masuk kerja hingga saat penelitian. Tekanan melalui fisik (beban kerja) pada suatu waktu tertentu mengakibatkan berkurangnya kinerja otot, gejala yang ditunjukkan juga berupa pada makin rendahnya gerakan. Keadaan ini tidak hanya disebabkan oleh suatu sebab tunggal seperti terlalu kerasnya beban kerja, namun juga oleh tekanan–tekanan yang terakumulasi setiap harinya pada suatu masa yang panjang.

Masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Rentang waktu masa kerja yang cukup, sama dengan orang yang memiliki pengalaman yang luas baik hambatan dan keberhasilan. Waktu yang membentuk pengalaman seseorang, maka masa kerja adalah waktu yang telahh dijalani seseorang teknisi selama menjadi tenaga kerja/ karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan ketrampilan kerja seorang karyawan.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masa kerja merupakan kurun waktu atau lamanya seorang pegawai dalam mengabdikan dirinya pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Disiplin

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Malayu Hasibuan 2005:193)

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin dari segenap anggota organisasi.

Singodimedjo (2002) dalam buku manajemen sumber daya manusia Edy Sutrisno (2009:90) mengatakan, disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Terry (dalam Tohardi:2002) dalam buku manajemen sumber daya manusia Edy Sutrisno (2009:91), disiplin merupakan alat penggerak karyawan.

Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai. (Edy Sutrisno 2009:93)

1.5 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam kelancaran atau suatu keberhasilan dalam penelitian, dengan menggunakan metode penelitian yang tepat maka permasalahan penelitian dapat terjawab dan tujuan penelitian dapat tercapai.

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah menggunakan kualitatif deskriptif, dikutip dari buku (penilaian prestasi kerja pada kegiatan promosi jabatan, Rienja Rosaria 2002-2003) menurut (Moleong 2000 : 4 – 5) “ Peneliti turut berperan serta pada waktu pengumpulan data, sehingga tidak selamanya peneliti berada di luar obyek penelitian melainkan menjadi bagian dari obyek penelitian tersebut”, selain itu peneliti merupakan alat pengumpul data yang utama.

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berupa kata kata, gambar atau dokumen dokumen yang lain dan bukan berupa angka angka. Dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut, adapun data yang berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan atau dokumen resmi yang lain (Moleong 2000:6). Adapun tujuan daripada penelitian kualitatif menurut (Moleong 2000:5) adalah untuk mempermudah apabila peneliti berhadapan dengan kenyataan ganda yang berbeda, serta menyajikan langsung hakikat berhubungan antara peneliti dan responden.

1.5.1 Batasan konsep

Penelitian ini berjudul “Studi Deskriptif Tentang Pelaksanaan Promosi Jabatan Sebagai Salah Satu Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel 88 Embong Kenongo Surabaya”

Untuk memudahkan pemahaman mengenai konsep yang digunakan di dalam judul penelitian, maka di bawah ini akan di jelaskan arti dari masing masing konsep yang ada :

Promosi : Adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Hasibuan (2002:108).

Jabatan : Adalah penjelasan faktual dan terorganisir mengenai kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab-tanggung jawab tentang jabatan yang spesifik (Edwin B. Flippo 1996:11)..

Karyawan : Adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (Hasibuan 2005:248)

Kinerja : Adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins,2001 dalam buku Manajemen penilaian kinerja Drs Bintoro M.T)

1.5.2 Teknik penentuan lokasi

Pada penelitian ini, penulis memilih lokasi penelitian yaitu Hotel 88 Embong Kenongo Surabaya. Adapun alasan daripada penentuan lokasi adalah sebagai berikut :

- Alasan utama penulis memilih lokasi ini adalah Hotel 88 Embong Kenongo merupakan lokasi pertama kali yang akan ditulis oleh Mahasiswa Universitas Airlangga Surabaya Fakultas Vokasi Program Studi Kepariwisata / Bina Wisata karena sebelumnya belum pernah dituliskan Tugas Akhir yang berlokasi di Hotel ini.
- Hotel 88 Embong Kenongo merupakan hotel bintang 2 yang sebagian besar karyawannya memiliki latar belakang Pendidikan perhotelan minimal Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan yang secara tidak langsung membuat penulis ingin tahu butuh berapa lama seorang karyawan dengan latar belakang Pendidikan tersebut bisa layak atau tidaknya mendapatkan promosi jabatan.

- Penulis mendapatkan akses yang mudah dalam mendapatkan data di Hotel 88 Embong Kenongo
- Hotel 88 Embong Kenongo terletak dipusat kota dan dekat dari rumah sehingga penulis dapat mempersingkat waktu, jarak dan tenaga.

1.5.3 Teknik penentuan informan

Informan merupakan orang-orang yang dipilih dan dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi dan situasi latar penelitian. Adapun syarat-syarat seorang informan antara lain : jujur, taat pada janji, patuh pada aturan, suka berbicara, tidak termasuk anggota salah satu kelompok yang bertentangan dengan obyek penelitian, mempunyai pendapat atau opini terhadap permasalahan penelitian.

Didalam penelitian ini, informan yang akan dijadikan sebagai target informan adalah :

1. HRD staff
2. Hotel Manajer
3. Staff yang pernah naik jabatan

Data yang penulis harapkan setelah melakukan pengumpulan data di beberapa informan yang dipilih antara lain :

Dari HRD Staff :

- Data staff yang akan dipromosikan jabatannya (nama, posisi sekarang, posisi yang akan dipromosikan)
- Alasan staff bisa dipromosikan jabatannya
- Mengapa staff tersebut layak dipromosikan jabatannya

Dari Hotel Manajer :

- Data lengkap staff yang akan dipromosikan (Nama, Latar belakang Pendidikan, lama masa kerja)
- Waktu yang diperlukan untuk seseorang bisa dipromosikan jabatannya
- Dari siapa sajakah seorang staff direkomendasikan untuk naik jabatan

Dari Staff yang pernah naik jabatan :

- Kinerja atau prestasi apa saja yang sudah dilakukan
- *Achievement* atau pencapaian apa yang telah dilakukan

1.5.4 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan cara :

1. Wawancara

Wawancara adalah mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung atau dengan melakukan percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pihak pewawancara dan pihak yang diwawancarai.

Didalam penelitian ini penulis melakukan wawancara terhadap HRD manajer, HRD staff dan Staff yang pernah naik jabatan. Alasan penulis memilih pihak yang

akan diwawancarai adalah mendapatkan informasi mengenai promosi jabatan di hotel 88 embong kenongo. Untuk melakukan wawancara penulis menggunakan beberapa media yang digunakan selama wawancara berlangsung yaitu :

- Note Book, sebagai alat pencatat hasil wawancara.
- Selebaran wawancara yang diberikan untuk karyawan.
- Bolpoint sebagai alat pencatat hasil wawancara.
- *Handphone* sebagai alat untuk merekam selama kegiatan wawancara berlangsung
- Kamera *Handphone* sebagai alat untuk memotret bukti setelah wawancara dengan narasumber/informan

Adapun topik yang penulis akan tanyakan kepada pihak yang akan diwawancarai adalah :

- Promosi jabatan di hotel 88 Embong Kenongo
 - Tentang bagaimana pertimbangan mereka (HRD manajer, HRD staff) dalam mempromosikan karyawan
 - Pendapat karyawan yang telah dipromosikan jabatannya
2. Penggunaan data sekunder yang telah ada dan yang telah diolah oleh hotel.

Penggunaan data sekunder adalah data yang telah ada dan telah diolah oleh hotel yang memiliki seluruh data staff secara lengkap mulai dari nama, alamat hingga latar belakang Pendidikan terakhir staff.

Didalam penelitian ini penulis menggunakan penggunaan data sekunder yang dimiliki oleh hotel dengan tujuan memudahkan penulis dan menjadi data

pendukung dalam mengumpulkan informasi-informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

1.5.5 Teknik analisis data

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif yaitu : mengungkapkan cara, masalah peristiwa yang bersifat mengungkapkan fakta jadi lebih jelas.

Tahap menganalisa data merupakan tahap yang penting. Analisis data menurut Maleong (2000:3) adalah proses mengorganisasikan dan mengumpulkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu : penelitian yang bermaksud untuk menggambarkan situasi atau kejadian yang ada di dalam obyek penelitian.

Langkah-langkah menganalisis data yaitu :

1. Memperoleh data melalui wawancara, kemudian salin data wawancara menjadi data tekstual
2. Buat kerangka pemikiran terlebih dahulu sebagai panduan untuk memahami data tekstual yang sudah ditentukan
3. Data tekstual tersebut kemudian di analisis, data tersebut dapat membantu peneliti memahami apa yang sedang terjadi pada realita yang sedang diamati
4. Mencari data yang penting dan relevan
5. Jika penulis menemukan lebih banyak data yang tidak relevan, maka penulis dapat memperbaikinya di kerangka pemikirannya

6. Setelah menemukan data yang relevan, pahami dan polakan yang diperoleh

Adapun pertimbangan-pertimbangan utama peneliti dalam menggunakan metode deskriptif kualitatif ialah dimana metode tersebut merupakan metode yang sederhana dan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka sehingga sering digunakan dalam menganalisis data.

Tujuan dari analisis data ialah untuk menganalisis data yang telah ditemukan sehingga menjadi data yang teratur dan lebih teratur.