

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai Negara berkembang berupaya memajukan dunia pariwisata dengan sebaik-baiknya guna lebih dikenal oleh wisatawan domestik maupun mancanegara. Salah satu upaya untuk mengembangkan dunia pariwisata adalah dengan melakukan pengembangan fasilitas pendukung pariwisata yaitu hotel.

Hotel adalah suatu badan usaha yang bergerak dalam di bidang jasa akomodasi yang dikelola secara komersial, dengan menyediakan layanan makanan, minuman, dan fasilitas lainnya. Sementara, menurut SK Menparpostel No. KM 34/NK.103/MPPT Tahun 1987, hotel adalah suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh area bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makan, minum, serta jasa lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial (Darsono, 2011 : 1).

Akomodasi perhotelan tidak dapat dipisahkan dengan pariwisata. Tanpa kegiatan kepariwisataan dapat dikatakan akomodasi perhotelan akan lumpuh. Sebaliknya pariwisata tanpa hotel merupakan suatu hal yang tidak mungkin. Hotel sebagai salah satu sarana akomodasi mempunyai peranan yang cukup besar dalam perkembangan industri pariwisata, karena berfungsi sebagai tempat menginap para wisatawan yang datang selama mereka melakukan perjalanan wisata. Peranan industri perhotelan dalam industri pariwisata dapat dilihat dari

pengeluaran wisatawan pada suatu daerah tujuan wisata, di mana sebagian besar yang dikeluarkan wisatawan disedot oleh industri perhotelan.

Dewasa ini, tingkat persaingan hotel semakin meningkat, hal ini ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah hotel. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, memperlihatkan bahwa sampai akhir 2012 terdapat lebih dari 1.600 hotel dengan penawaran kamar sebanyak 156.000 unit. Meningkat 9 persen dibanding tahun 2011 (<http://properti.kompas.com>). Jumlah hotel di Surabaya sampai saat ini sebanyak 116 unit hotel, yang terdiri dari 6 unit hotel bintang 5, 7 unit hotel bintang 4, 9 unit hotel bintang 3, 6 unit hotel bintang 2, dan 88 unit hotel melati (www.surabaya.go.id). Dengan banyaknya jumlah hotel maka wisatawan atau tamu hotel dapat memilih hotel yang tarifnya sesuai dengan kemampuan finansialnya. Dalam menyikapi tingginya tingkat persaingan, maka manajemen hotel perlu melakukan berbagai upaya agar tetap dapat unggul dalam persaingan tersebut.

Salah satu upaya manajemen hotel untuk tetap unggul di dalam persaingan ialah dengan memberikan kualitas pelayanan yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya, karena kualitas pelayanan merupakan faktor utama sebagai tolok ukur bagi tamu hotel dalam mengambil suatu keputusan untuk tetap menggunakan layanan hotel bersangkutan.

Dalam sebuah industri hotel secara umum terdapat beberapa departemen yang mendukung kinerja dan operasional kerja sebuah hotel, antara lain *Sales & Marketing Department*, *Front Office Department*, *Food & Beverage*

Departement, House Keeping Departement, Accounting Departement, Chief Engineering Departement, dan Human Resources Departement.

Food & Beverage Department adalah departemen yang menangani semua makanan dan minuman di suatu hotel dari mulai pemilihan bahan, persiapan, rasa, kualitas, penampilan dan juga harga yang ditawarkan kepada tamu. Selain menjual makanan dan minuman (produk), *Food & Beverage Department* juga termasuk pemberi jasa pelayanan.

Waiter merupakan sub unit *Food and Beverage Departement*. Waiter adalah karyawan restoran yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melayani kebutuhan makan dan minum bagi para pelanggan hotel secara profesional. Bisa dikatakan mereka merupakan ujung tombak usaha *food and beverage* di hotel. Mereka sangat berperan dalam memberikan kepuasan kepada tamu yang secara tidak langsung akan memberikan keuntungan kepada hotel.

Waiter hotel yang profesional harus memiliki pengetahuan tentang berbagai macam menu masakan, menguasai minimal dua bahasa, yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, sehingga dapat melayani kebutuhan makan dan minum para tamu dengan baik dan memuaskan. Lewat komunikasi dengan para tamu, seorang waiter harus memiliki kemampuan untuk mendeteksi keinginan dan kebutuhan para tamu, dan mewujudkannya. Tanpa memahami keinginan dan kebutuhan tamu, mustahil pelayanan yang diberikan akan dapat memuaskan tamu. Jika tamu puas, mereka akan termotivasi untuk datang kembali. Hal ini akan membuat usaha *food and beverage* dapat berkembang, sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan pihak manajemen hotel.

Pada dasarnya ada hambatan yang dihadapi oleh waiter dalam melayani tamu, misalnya keterlambatan koki atau chef dalam mengolah makanan yang sudah tentu akan mempengaruhi kelancaran waiter dalam melayani tamu, sehingga tamu menjadi marah dan komplain dan menganggap waiter tersebut tidak profesional.

Kinerja waiter dapat dinilai dari kualitas pelayanan yang diberikan dan banyaknya jumlah makanan dan minuman yang berhasil dijual. Semakin berkualitas pelayanan yang diberikan waiter kepada tamu serta semakin banyak jumlah makanan dan minuman yang berhasil dijual, menunjukkan bahwa waiter tersebut memiliki kinerja yang baik. Demikian pula sebaliknya.

Dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan kinerja para waiter, maka diperlukan pengawasan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Supervisor restaurant yang merupakan atasan waiter harus mampu membuat strategi pengawasan yang tepat, di mana dapat meningkatkan kinerja waiter.

Dalam kaitannya dengan strategi pengawasan kinerja waiter, maka supervisor restaurant perlu memperhatikan unsur-unsur yang menjadi tolok ukur kinerja. Menurut Hasibuan (2002 : 95) ada lima unsur yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur kinerja, yaitu ; (1) Kesetiaan, (2) Kedisiplinan, (3) Kreativitas, (4) Kerjasama dan (5) Tanggung jawab. Sedangkan menurut Dwiyanto (2008 : 50-51) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu : (1) Produktivitas, (2) Kualitas layanan, (3) Responsivitas, (4) Responsibilitas dan (5)

Akuntabilitas. Dari kelima indikator tersebut, maka akan memudahkan supervisor restaurant untuk melakukan analisis kinerja waiter.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana metode penilaian kinerja terhadap *waiter/service staff* yang digunakan oleh supervisor?
2. Bagaimana peran supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff*?
3. Apa saja kendala yang dialami supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff*?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini, antara lain :

1. Untuk mengetahui model penilaian kinerja terhadap *waiter/service staff* yang digunakan oleh supervisor.
2. Untuk mengetahui peran supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff*.
3. Untuk mengetahui kendala yang dialami supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff*.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Bagi Hotel

Sebagai bahan masukan dan informasi berkaitan dengan penilaian pengawasan kinerja *waiter/service staff* oleh supervisor di *Food & Beverage Departement* Hotel Bisanta Bidakara Surabaya.

2. Bagi Peneliti

Sebagai penambah wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan model penilaian kinerja terhadap *waiter/service staff* yang digunakan oleh supervisor, peran supervisor dalam melakukan penilaian kinerja dan kendala yang dialami supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff*.

3. Bagi DIII Pariwisata Perhotelan Universitas Airlangga

Hasil penelitian ini dapat menambah daftar kepustakaan, khususnya mengenai model penilaian kinerja terhadap *waiter/service staff* yang digunakan oleh supervisor, peran supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff* kendala yang dialami supervisor dalam melakukan penilaian kinerja *waiter/service staff*.

4. Bagi Peneliti Lain

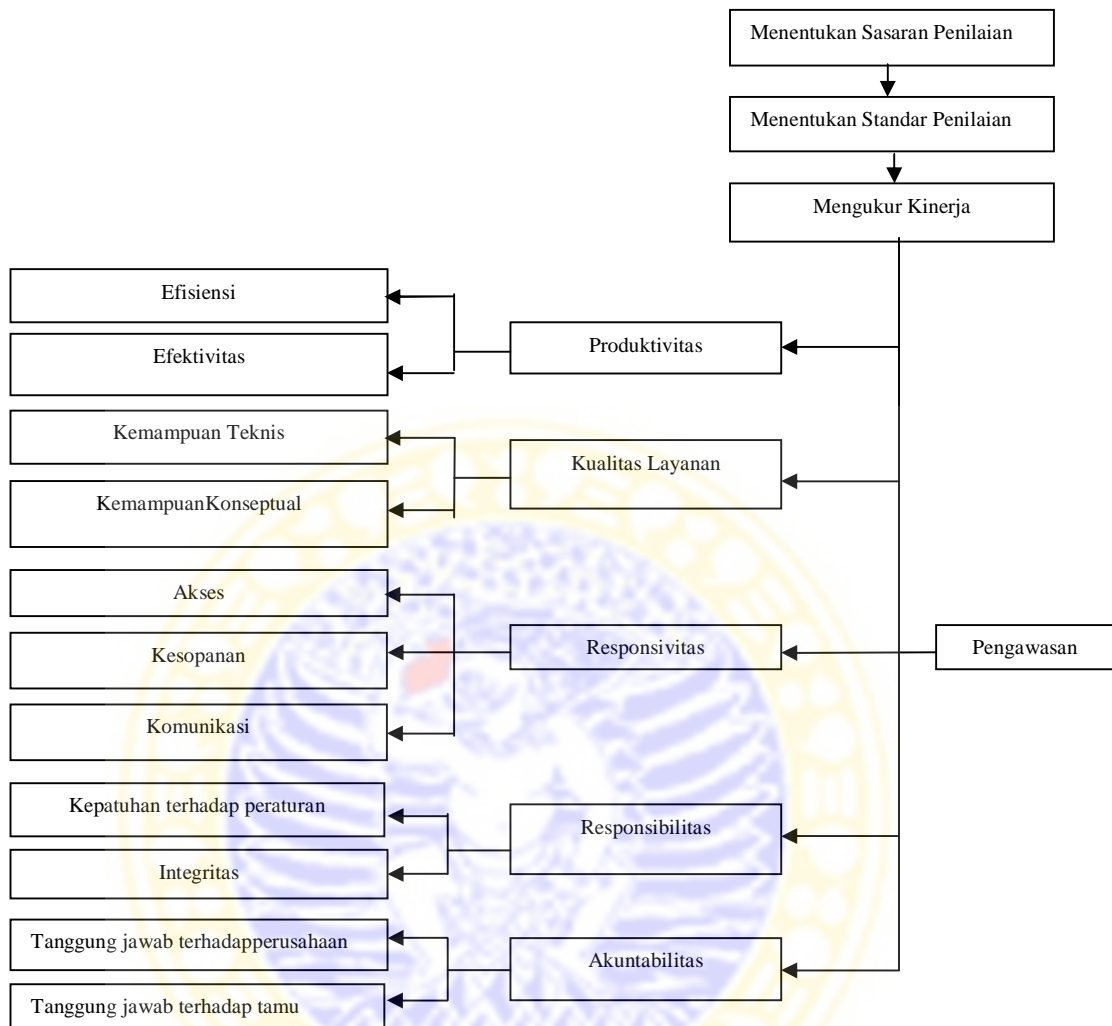
Sebagai bahan referensi dan bahan studi banding untuk penelitiannya di masa yang akan datang.

1.4. Kerangka Pemikiran dan Teori

1.4.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian.

Secara singkat kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran

Gambar kerangka pemikiran tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Menentukan Sasaran Penilaian

Dalam tahap ini akan ditentukan sasaran penilaian kinerja atau dengan kata lain faktor-faktor apa saja yang akan dinilai yang merupakan indikator kinerja karyawan.

2. Menentukan standar penilaian

Dalam tahap ini, akan ditentukan standar penilaian agar dapat mengukur kinerja karyawan.

3. Mengukur Kinerja

Dalam tahap ini adalah mengukur , kinerja karyawan sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila kinerja sesuai dengan standar, maka kinerja tersebut dipertahankan dan ditingkatkan dan apabila kinerja karyawan jauh dari standar, maka dilakukan tindakan evaluasi/korektif.

1.4.2. Teori

1.4.2.1. Pengertian Pengawasan

Manulang (2002:173) mengatakan pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Siagian (2003 : 112) mengemukakan pengertian pengawasan yaitu proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi manajemen lainnya, terutama dengan fungsi perencanaan. Hicks (Silalahi, 2002: 175) mengatakan bahwa pengawasan adalah berhubungan dengan :

1. Perbandingan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana

2. Melakukan tindakan-tindakan korektif yang perlu terhadap kejadian-kejadian yang menyimpang dari rencana-rencana.

1.4.2.2. Tujuan Pengawasan

Herujito (2001 : 29) mengatakan bahwa tujuan pengawasan, antara lain :

1. Membandingkan hasil-hasil pekerjaan dengan rencana secara keseluruhan.
2. Menilai hasil pekerjaan dengan stándar hasil kerja.
3. Membuat media pelaksanaan secara tepat.
4. Memberitahukan media pengukuran pekerjaan.
5. Memindahkan data secara terperinci agar dapat terlihat perbandingan dan penyimpangan-penyimpangannya.
6. Membuat saran tindakan-tindakan perbaikan jika dirasa perlu.
7. Memberitahu anggota-anggota yang bertanggung jawab terhadap pemberian penjelasan.
8. Melaksanakan pengawasan sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan.

1.4.2.3. Pengertian Kinerja

Hariandja (2002 : 24) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga sebagian usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Simanjuntak (2005:59) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Mangkunegara (2000 : 67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

1.4.2.4. Pengertian dan Manfaat Penilaian Kinerja

Martoyo (2000 : 92) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sikula (Mangkunegara, 2000 : 69) mengatakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Mangkunegara (2000 : 69) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja menurut William dan Davis (Salim dan Santoso, 2014) adalah sebagai berikut.

1. Perbaikan kinerja

Penilaian kinerja akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.

2. Penyesuaian gaji

Penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi karyawan. Keputusan

untuk penempatan, yaitu menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya.

3. Pendidikan dan pelatihan

Melalui penilaian kerja akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pendidikan dan pelatihan karyawan.

4. Perencanaan karir

Penilaian kinerja dapat dilakkan sebagai pedoman dalam perencanaan karir karyawan.

5. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses.

Penilaian kinerja dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan perbaikan. Dapat mengidentifikasi adanya kekuatan dalam desain pekerjaan, nilai kinerja yang kurang akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perencanaan jabatan.

6. Perlakuan kesempatan yang sama kepada semua karyawan.

Penilaian kinerja yang obyektif menunjukkan adanya perlakuan yang adil bagi seluruh karyawan.

7. Dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah yang bersifat eksternal.

Penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada atasannya tentang hal-hal yang menyebabkan turunnya kinerja, sehingga manajemen dapat membantu menyelesaikannya.

8. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia penilaian kinerja secara keseluruhan akan memberikan gambaran sejauh mana fungsi sumber daya manusia dapat berjalan baik atau tidak.

1.4.2.5. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2005:214) aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dikelompokkan menjadi dua yaitu.

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak di unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

1.4.2.6. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Umar (2005 : 15) ada lima metode analisis kinerja, yaitu :

1. *Rating Scale*

Dalam metode rating scale, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilaian, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan

dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara karyawan.

Kelebihan metode ini tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu lama, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar, nilai kinerja setiap karyawan dengan mudah dibandingkan dengan rata-rata seluruh karyawan. Kelemahan kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik-karakteristik karyawan, penilai biasanya dilakukan oleh atasan, tetapi tanpa diketahui penilai departemen personalia bisa memberikan bobot item-item yang berbeda pada *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuatifikasi sehingga skor total dapat ditentukan. Metode *checklist* bisa memberikan suatu gambaran kinerja, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitan dengan pekerjaan.

Kelebihan metode ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas, dan terstandarisasi. Kelemahan kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan

penggunaan bobot yang tidak tepat, tidak memungkinkan penilai memberikan nilai relatif.

3. Peristiwa kritis

Metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang mendasar pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap karyawan.

Kelebihan metode ini memberikan umpan balik kepada karyawan, mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada, dan bersifat subyektif.

4. Tes dan observasi kinerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian kinerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan.. agar berguna tes harus *reliable* dan valid.

5. Evaluasi kelompok

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Metode-metode ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Guna mengambil keputusan kenaikan upah, promosi, dan berbagai penghargaan organisasional karena menghasilkan ranking karyawan. Dari yang terbaik dan terjelek. Berbagai metode penilaian kelompok:

a. Metode Ranking

Metode ini membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan yang terbaik sampai terjelek. Kelebihan metode ini menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasan. Kekurangan metode ini kesulitan menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *hallo effect*.

b. Grading atau Force Distribution

Pada metode ini penilai memisah-misahkan atau menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. Point Allocation Method

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Kelebihan metode ini adalah penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan. Kelemahan-kelemahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

Berdasarkan kelima metode tersebut di atas, metode analisis kinerja yang digunakan Hotel Bisanta Bidakara Surabaya adalah metode *rating scale*.

1.4.2.7. Penyebab Rendahnya Kinerja

Disamping mengukur dan mencatat kinerja setiap unit organisasi dan kinerja setiap orang, evaluasi kerja juga harus menganalisis penyebab kinerja rendah. Penyebabnya dapat bersifat internal dan eksternal, menyangkut orang atau

individu. Simanjuntak (2005 : 127) mengatakan faktor penyebab kinerja rendah, antara lain : keterbatasan dana, peralatan dan teknologi, manajemen kurang efektif, kepemimpinan kurang efektif, supervisi dan pengawasan yang tidak efektif, lingkungan kerja, kebijakan pemegang saham, disiplin dan etos kerja

1.4.2.8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2006 : 13) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (Mangkunegara, 2006 : 13) yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja tinggi

dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain : hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Simamora (Mangkunegara, 2006 : 14) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) Faktor individual meliputi: kemampuan (*ability*) dan keahlian, latar belakang dan demografi, 2) Faktor psikologis meliputi: persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi 3) Faktor perusahaan meliputi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job desain*.

Dari teori-teori yang telah dikemukakan di atas, dapat dijelaskan bahwa pengawasan merupakan faktor yang cukup penting peranannya dalam meningkatkan kinerja waiter, karena tujuan pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan kinerja dapat dilakukan dengan cara menentukan sasaran penilaian, menentukan standar penilaian dan mengukur kinerja. Dari hasil pengukuran, jika kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka kinerja dipertahankan atau lebih ditingkatkan dan jika kinerja tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka dilakukan tindakan koreksi/evaluasi untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan kinerja tidak sesuai dengan standar. Setelah diketahui permasalahannya, maka dilakukan tindakan perbaikan selanjutnya kinerja diukur kembali.

1.4.2.9. Pengertian Pelayanan

Menurut Moenir (Tangkilisan, 2005 : 208) pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Pelayanan diperlukan manusia pada dasarnya ada dua jenis, yaitu layanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi, baik itu organisasi massa atau Negara.

1.4.2.10. Pengertian Konsumen

Berdasarkan pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 Tentang Perlindungan Konsumen disebutkan bahwa konsumen adalah setiap pemakai barang dan atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik untuk kepentingan sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.

1.4.2.11. Peran Supervisor

Hotel menetapkan supervisor sebagai pengawas pekerjaan. Disamping itu, supervisor juga harus menjalankan berbagai peran lain. Dengan kemampuan *leadership* dan *human skill* yang dimilikinya, supervisor memengaruhi anak buahnya agar perilaku mereka sejalan dengan misi departemen demi keberhasilan perusahaan.

Menurut Bartono dan Ruffino (2010 : 263-269) mengatakan peran supervisor, antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai *Assesor* dan *Trainer*

Dalam hal penerimaan karyawan, supervisor bertindak sebagai penilai dan *assesor* (orang yang melakukan *assessment*). Dari hasil *assessment* ini akan

diketahui potensi calon kapasitas, kecerdasan, minat dan *track-record* bilamana dia pernah bekerja di hotel sebelum melamar. Selanjutnya supervisor akan memberikan pelatihan kepada karyawan yang diterima.

2. Sebagai *Decision Maker* (Pengambil Keputusan)

Di dalam mekanisme operasional lapangan, supervisor memiliki peran dan otoritas sebagai pengambil keputusan yang paling utama. Keputusan yang diambil untuk masalah-masalah yang harus segera diselesaikan.

3. Sebagai Penegak Aturan

Supervisor ikut menjaga pelaksanaan berbagai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Sebagai Katalisator

Supervisor berperan sebagai katalisator untuk aspirasi karyawan kepada manajemen dan saluran informasi dari manajemen ke karyawan. Dengan demikian supervisor tidak dapat diposisikan sebagai pemihak manajemen atau pemihak karyawan, karena supervisor harus berada ditengah-tengah di antara keduanya.

1.5. Metodologi Penelitian

1.5.1. Batasan Konsep

Untuk mencegah terjadinya kesimpangsiuran dan pembahasan yang terlalu meluas yang tidak sesuai dengan tujuan penelitian, maka konsep penelitian ini dibatasi pada penilaian kinerja, waiter, supervisor, pelayanan dan konsumen.

1.5.2. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian diskriptif kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya (Sukmadinata, 2006: 94)..

1.5.3. Teknik Penelitian Informan

Dalam penelitian kualitatif, tidak menggunakan istilah populasi ataupun sampel seperti dalam penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif, populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010 : 61). Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi itu. (Sugiyono, 2010 : 62).

Oleh karena itu, peneliti akan menggunakan informan untuk memperoleh berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informan adalah seseorang yang memberikan sumber data pada suatu penelitian yang bertujuan untuk melengkapi data penelitian, karena dalam penelitian kualitatif, manusia sebagai alat atau instrument (Moleong, 1999 : 19). Informan penelitian dipilih

berdasarkan teknik *snowball* yaitu penentuan informan yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar (Sugiyono, 2010 : 68). Yang dimaksud dengan informan kunci (*key informan*) adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian atau informan yang yang mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti.

Dalam penentuan informan ada kriteria yang harus dipenuhi, antara lain :

1. Informan harus sudah lama bekerja dan melakukan kegiatan yang terkait dengan penelitian.
2. Informan masih terlibat penuh dalam lingkungan yang menjadi tujuan penelitian.
3. Informan harus mempunyai cukup waktu dan kesempatan dimintai informasi.
4. Dalam memberikan informasi tidak ada yang ditutupi dan tanpa ada rekayasa/dibuat-buat (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000 : 35).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini, antara lain :

1. *Manager Food and Beverage Service* Hotel Bisanta Bidakara Surabaya karena dari bersangkutan dapat diketahui jumlah karyawan *Food and Beverage Service* dan juga hal-hal yang sering menyebabkan keluhan tamu di hotel.
2. Staff HRD (*Human Resources Departement*) Hotel Bisanta Bidakara Surabaya karena dari bersangkutan dapat diketahui profil hotel, fasilitas dan jumlah pegawai hotel Bisanta Bidakara.

3. Supervisor Restaurant *Food and Beverage Service* dari *Anggrek Restaurant* Hotel Bisanta Bidakara Surabaya karena dari bersangkutan dapat diketahui tanggung jawab atas segala operasional *Food and Beverage Service* dan jika keluhan itu harus membutuhkan keputusan supervisor.
4. Waiter/Service Staff karena dari mereka dapat diperoleh data tentang cara waiter/service staff dalam menghadapi komplain dari tamu hotel.

1.5.4. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kualitatif dan sumber data yang akan digunakan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan analisis dokumen, observasi dan wawancara. Untuk mengumpulkan data dalam kegiatan penelitian diperlukan cara-cara atau teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif pada umumnya menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumenter, atas dasar konsep tersebut, maka ketiga teknik pengumpulan data diatas digunakan dalam penelitian ini.

1. Observasi

Observasi adalah suatu pengumpulan data dengan melakukan tinjauan langsung ke tempat atau objek yang berkaitan dengan penulisan. Observasi dilakukan dan bertujuan untuk melihat secara langsung kondisi lingkungan hotel. Di sini peneliti menggunakan observasi partisipan yang akan mengamati kondisi secara langsung di lokasi tersebut. Yang dimaksud dengan observasi partisipan adalah bahwa peneliti merupakan bagian dari kelompok yang ditelitinya. Hal-hal yang diamati peneliti antara lain komunikasi antara

waiter/waitress dengan tamu dan permasalahan apa yang diperoleh di saat melayani tamu. Observasi juga dilakukan untuk mengetahui aktivitas apa saja yang dilakukan waiter/waiters beserta topik pembicaraannya. Dalam melakukan observasi, peneliti juga ikut serta dalam aktivitas mereka (*staff restaurant*), seperti ngobrol santai dengan topik pembicaraan apa saja, namun adakalanya topik pembicaraan diarahkan oleh peneliti tentang pengalaman mereka saat melayani tamu. Observasi yang dilakukan peneliti juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses interaksi, adaptasi serta sosialisasi yang terjadi antara karyawan hotel dan antara waiter/waitress dengan tamu hotel.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara. Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti ini adalah wawancara terstruktur yang dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Hasil wawancara sebagian dicatat dan sebagian direkam dalam tape recorder.

3. Dokumentasi

Arikunto (2006: 132) mengatakan bahwa teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Dokumen adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip-arsip dan termasuk buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum-hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Nawawi, 2005 : 133). Jenis dokumen yang dipakai dalam

penelitian ini, antara lain : profil perusahaan, struktur organisasi, data pegawai dan gambar ruang kamar, gambar ruang *meeting*, .gambar kolam renang, gambar ruang spa dan gambar ruang *fitness centre*.

1.5.5. Teknik Analisis

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan interpretasikan (Singarimbun dan Effendi, 1995 : 265). Moleong (2000 : 190) mengatakan bahwa langkah-langkah atau proses analisis data, antara lain :

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi resmi, gambar foto dan sebagainya.
2. Mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi, yaitu usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya.
3. Menyusun dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorikan pada langkah-langkah berikutnya.
4. Mengadakan pemeriksaan data.

Adapun pengolahan datanya, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, maka analisis datanya secara induktif, karena proses induktif ini lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat dalam data dan dapat membuat hubungan antara peneliti dan responden menjadi explicit, dapat dikenal dan akuntabel (Moleong, 2000 : 5).