

BAB III

PELAKSANAAN KERJA PROFESI

1.1. Bidang Pekerjaan

Human Resources Development (HRD) diterjemahkan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bahasa Indonesia, memiliki peranan penting sebagai Public Relations (PR) namun lebih fokus pada kegiatan internal. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pengembangan sumber daya manusia yang menggabungkan pendidikan dan pengembangan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Pengembangan pribadi merupakan bagian dari perusahaan yang melakukan kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan. Pada saat yang sama Prof. TV Rao, HRD adalah suatu proses dimana karyawan suatu organisasi berkontribusi secara terus menerus dan terencana. Itu memperoleh keterampilan dalam hal kegiatan yang berkaitan dengan peran masa depan.

Peran adalah jabatan yang diberikan kepada seseorang yang telah diputuskan dan diberi kesempatan (J,Dwi Narwoko,Bagon Suyanto.2004:138-141). HRD atau Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu bagian organisasi atau departemen dalam suatu perusahaan yang tugas utamanya adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut, dimulai dari tugas perencanaan, sering disebut perencanaan personalia, perekrutan dan pengembangan, sering juga disebut pelatihan dan pengembangan (Vidya Renata Sari, Ersy Ervina, Riza Taufiq.2009:2). Oleh karena itu, peran pengembangan SDM dalam suatu perusahaan dimulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan SDM, pengelolaan kinerja, pemberian penghargaan hingga hubungan kerja

Kegiatan departemen SDM dimulai dengan perekrutan. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik calon ke dalam organisasi dan pelayanannya (Faustino Cordoso Gomes. 2003: 105). Rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan karyawan potensial dimana pihak manajemen (recruiter) dapat memilih atau memilih kandidat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau

perusahaan.

Selain perekrutan, HRD bertugas untuk mengembangkan dan menyediakan staf. Pelatihan karyawan umumnya berfokus pada membekali staf, terutama dengan pengetahuan khusus industri, pembelajaran terkait aspek bisnis dan pekerjaan, dan aspek yang dinilai dalam evaluasi karyawan secara berkala..

Fungsi HRD berikutnya adalah memberikan kompensasi dan proteksi pada karyawan. Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja karyawan secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada eksternal. Proteksi perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu (Sri Lestari, 2015:2). Adapun tujuan kompensasi secara umum untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal maupun eksternal (Meldona, 2018:298).

Tugas HRD selanjutnya adalah memberikan kompensasi dan perlindungan kepada karyawan. Gaji adalah imbalan atas kontribusi kerja tetap karyawan organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang memadai sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja eksternal. Karyawan harus dilindungi agar dapat bekerja dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi karyawan tersebut tetap optimal dari waktu ke waktu (Sri Lestari, 2015: 2). Tujuan remunerasi biasanya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan untuk memastikan keadilan internal dan eksternal (Meldona, 2018: 298). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa HRD bertanggung jawab untuk melakukan segala macam tugas administrasi berupa kegiatan atau tindakan yang berkaitan dengan penggunaan tenaga kerja atau masalah ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan kerja. Secara khusus, menyiapkan anggaran rekrutmen tahunan, merekrut karyawan, merencanakan bisnis dan deskripsi pekerjaan untuk posisi baru, membuat metrik bakat dan budaya serta menyiapkan sistem penggajian yang sesuai dengan posisi sistem Gaji, menerima lamaran untuk karyawan baru di industri lain, merekrut karyawan. melaksanakan proses pengenalan karyawan baru kepada perusahaan, serta merencanakan anggaran dan menyelenggarakan pelatihan pengembangan karir dan efisiensi staf.

Umumnya di perusahaan lain, departemen SDM disebut dengan beberapa nama berbeda, hal ini juga dilakukan di Pullman Lombok Merujani Mandalika Beach Resort, dimana HRD disebut dengan Talent and Culture Department. Pullman Lombok Merujani Mandalika. Alasan Pullman memilih nama Talent and Culture adalah karena Pullman memiliki prinsip bahwa semua karyawan di lingkungan Pullman dianggap bertalenta dan masing-masing memiliki keahlian dan kelebihan masing-masing dalam bidang pekerjaannya.

Dan prinsip budaya bahwa Pullman ingin melatih setiap talenta untuk bekerja sesuai dengan budaya Pullman, dan setiap talenta mampu mewujudkan nilai-nilai budaya kerja di seluruh Pullman.

Divisi Talent and Culture bertanggung jawab atas seluruh proses rekrutmen staf, pengembangan organisasi perusahaan, evaluasi kinerja staf dan perencanaan anggaran pelatihan, persiapan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan kegiatan pelatihan staf. Seorang manajer adalah seorang manajer yang biasanya bertanggung jawab untuk menyetujui hasil pekerjaan semua departemen, merencanakan pensiun karyawan dan memastikan bahwa karyawan mengikuti aturan perusahaan untuk bekerja dengan baik. Director of Talent and Culture (DOTC) membawahi 3 (tiga) Departemen yaitu Talent and Culture Department (T & C), Learning and Development (L & D) dan Safety Department.

Tugas utama magang di Pullman Lombok adalah mengelola proses rekrutmen. Rekrutmen adalah proses pemilihan karyawan baru yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kegiatan yang dilakukan magang di Pullman Lombok selama KP antara lain: mempelajari struktur organisasi perusahaan; mempersiapkan, mengetahui dan merencanakan bisnis dan deskripsi pekerjaan (job description) untuk posisi baru; memahami Standar Operasional Prosedur (SOP); membantu proses SDM; memahami alur dan berkontribusi dalam proses persiapan pelatihan karyawan; membantu penyerahan dokumen; evaluasi surat kontrak kerja; memahami alur kerja dan proses penggajian (Payroll).

1.2. Pelaksanaan Kerja

3.2.1. Prosedur Rekrutmen

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu landasan manajemen sumber daya manusia (SDM) di perusahaan yang berusaha mencari dan memperoleh sumber daya manusia yang terampil di bidangnya. Selain para profesional HR memiliki kualifikasi yang tepat untuk pekerjaannya, mereka juga diharapkan memiliki budaya yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, yang dikenal dengan istilah “job fit and culture fit” dalam HR. Kesesuaian kerja artinya kompetensi calon karyawan sesuai dengan kondisi kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Cultural fit artinya karakter kandidat sesuai dengan budaya perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang sesuai baik untuk pekerjaan maupun budaya perusahaan diasumsikan sumber daya manusia tersebut mampu mendukung pencapaian tugas bisnis yang diberikan (Ust. Abu Fahmi, Ir. Agus Siswanto, Ir. Muhammad Fahri Farid, Arijulmanan. 2014: 157) . Rekrutmen didefinisikan sebagai proses mencari dan menarik (meyakinkan untuk melamar) kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi terbuka tertentu yang didefinisikan dalam perencanaan kepegawaian (Ruki.2006: 144). Gary Dessler (1997: 90) menyatakan bahwa perekrutan dilakukan atas dasar analisis pekerjaan, karena analisis pekerjaan memberikan informasi tentang apa yang dibutuhkan oleh posisi tersebut dan kualitas manusia apa yang diperlukan untuk melakukan aktivitas informasi. sifat orang yang akan direkrut dan orang yang akan dipekerjakan. Gary Dessler berpendapat bahwa perekrutan adalah tentang menarik orang ke posisi, karakteristik kandidat potensial dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut. Kedua, menurut Neitzalriv Rivai Zainal, rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja di suatu perusahaan. Tujuan rekrutmen adalah untuk menanggapi tawaran sebanyak mungkin karyawan potensial sehingga organisasi memiliki peluang yang lebih baik untuk memenuhi persyaratan kualifikasi organisasi. Sumber daya manusia adalah sumber daya penting dalam suatu organisasi dan hanya dapat diperoleh melalui rekrutmen yang

efektif. Menurut konsep ini, rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik kandidat di dalam dan di dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Hadari Nawaw, rekrutmen adalah perolehan kandidat yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan/jabatan terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut bahasa melayu S.P Hasibuan, hal penting dalam akuisisi tenaga kerja adalah rekrutmen, jika rekrutmen berhasil berarti banyak kandidat yang melamar, peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik terbuka karena perusahaan dapat memilih dari yang terbaik. Dr. Husein Umar, rekrutmen adalah kegiatan yang bertujuan untuk mencari sebanyak mungkin calon pegawai sesuai dengan pekerjaannya (Husein Umar. 2008: 24). Menurut Sirait, rekrutmen adalah rangkaian kegiatan terencana yang bertujuan untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi persyaratan tertentu untuk melakukan suatu tugas yang diminta oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan rangkaian pencarian dan pemikatan pencari kerja yang memiliki motivasi, keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang mencakup apa yang ditetapkan dalam rencana pribadi Tujuan perekrutan adalah untuk mendapatkan karyawan yang cukup sehingga manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka butuhkan. Rekrutmen yang bertujuan untuk mencapai keadilan sosial dilakukan dengan memperhatikan pertimbangan proporsional pihak yang membutuhkan perlindungan, seperti merekrut tenaga kerja yang mengutamakan masyarakat lokal. Rekrutmen yang memaksimalkan kinerja adalah rekrutmen yang dilakukan secara ketat untuk menarik calon karyawan yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Pada saat yang sama, rekrutmen untuk akuntabilitas politik mengutamakan ketahanan dan jaminan sosial, atau ketika kebijakan politik berubah. Tujuan rekrutmen adalah untuk menanggapi sebanyak mungkin tawaran dari karyawan potensial sehingga organisasi memiliki peluang yang lebih baik untuk memenuhi persyaratan kualifikasi organisasi dan mendapatkan karyawan yang tepat untuk posisi yang tepat sehingga karyawan tersebut dapat bekerja secara optimal dan bertahan. . masyarakat sejak lama (Hj. Sri Indrastuti, Amries Tanjung. 2012: 28). Oleh karena itu, seseorang harus mulai dengan rekrutmen yang efektif.

Pada saat yang sama, di antara tujuan yang lebih spesifik adalah

1. Membuat karyawan mengalahkan pesaing di masa depan
2. Mendatangkan karyawan yang kreatif dan inovatif ke dalam perusahaan
3. Menambah calon karyawan yang memenuhi syarat pekerjaan perusahaan
4. Menentukan kebutuhan karyawan saat ini dan masa depan
5. Selaras dengan strategi, persepsi dan nilai-nilai perusahaan.
6. Untuk mendukung inisiatif bisnis dalam pengelolaan tenaga kerja yang efektif.
7. Mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program dan pelatihan dan pengembangan karyawan
8. Mengevaluasi keefektifan berbagai teknik perekrutan dan penempatan untuk setiap jenis kandidat
9. Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan baru

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan harus menyadari berbagai kendala yang muncul dari organisasi, pelaksanaan penarikan dan lingkungan eksternal. Batasan pembatalan (Hasibuan 2010:44) adalah sebagai berikut::

a) Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi yang berbeda merupakan cermin terpenting dari keberhasilan atau kegagalan perekrutan calon karyawan. Praktik organisasi yang memengaruhi pemutusan hubungan kerja terkait dengan kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan, dan sumber tenaga kerja.

- 1) Kebijakan kompensasi dan kesejahteraan Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar dan adil, ada kandidat yang lebih serius. Sebaliknya, jika upah dan kesejahteraan rendah, pelamar sedikit.

- 2) Kebijakan promosi Jika kesempatan promosi cukup luas, maka jumlah pelamar yang serius akan bertambah. Sebaliknya, jika peluang promosi sangat terbatas, kandidat akan sedikit. Promosi merupakan dambaan setiap karyawan, karena promosi berarti peningkatan status dan pendapatan.
 - 3) Kebijakan status karyawan Jika status karyawan berubah menjadi karyawan tetap (purna waktu), pelamar semakin banyak. Di sisi lain, jika posisi karyawan penuh waktu, penuh waktu atau paruh waktu, pelamar sedikit.
 - 4) Kebijakan tentang sumber pekerjaan Jika pekerjaan yang dapat diterima hanya berasal dari pekerjaan lokal, maka hanya ada sedikit kandidat yang serius. Sebaliknya, jika pekerjaan datang dari seluruh nusantara, jumlah pelamar akan bertambah.
- b) Persyaratan pekerjaan Semakin banyak persyaratan yang harus dipenuhi kandidat, semakin sedikit kandidat yang ada. Sebaliknya, jika persyaratannya sedikit, maka pelamar akan semakin banyak.
 - c) Metode Penarikan Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau televisi, maka akan semakin banyak pelamar. Sebaliknya, semakin tertutup retreat, semakin sedikit calon yang ada.
 - d) Kondisi pasar tenaga kerja Semakin besar pasokan tenaga kerja, semakin serius kandidatnya. Di sisi lain, jika pasokan tenaga kerja rendah, calon tenaga kerja juga sedikit.
 - e) Solidaritas korporasi Solidaritas perusahaan mengacu pada kepercayaan publik terhadap perusahaan, seperti besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, semakin banyak kandidat. Sebaliknya solidaritas perusahaan kecil, calon sedikit.

- f) Kondisi lingkungan eksternal Ketika kondisi ekonomi berkembang pesat dan persaingan meningkat, hanya ada sedikit kandidat. Sebaliknya, ketika pertumbuhan ekonomi rendah/masif, pelamar semakin banyak. Rekrutmen adalah tugas yang sangat penting yang membutuhkan banyak tanggung jawab.

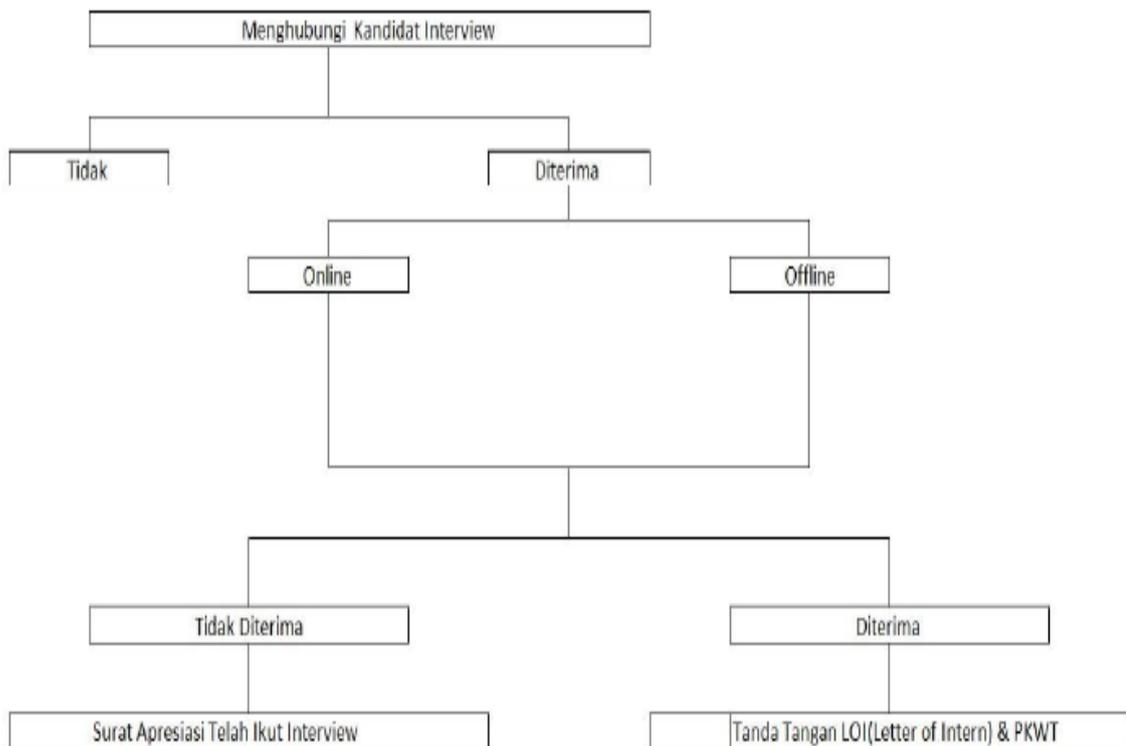
Prosedur yang biasa dilakukan pada saat pendaftaran khususnya di Pullman Lombok Merujani Mandalika Beach Resort :

1. Melakukan posting *flash opportunity*
Proses rekrutmen dimulai saat adanya lowongan pekerjaan di suatu perusahaan atau karyawan yang di pindahkan ke divisi/departemen/posisi lain maupun mengajukan transfer ke jejaring hotel di operator yang sama, karyawan yang mengajukan permohonan pengunduran diri, PHK dan pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia, maka akan diverifikasi dengan jumlah ekspetasi karyawan dan anggaran perusahaan. Setelah adanya kepastian kebutuhan karyawan di posisi tertentu, maka tim talent and culture akan membuat flash opportunity yang berisi spesifikasi jabatan atau posisi yang dicari sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati – hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui kerancuan, selanjutnya akan diposting di web manajemen maupun platform sosial media.
2. Melakukan *seleksi curriculum vitae* dan interview
Jika flash opportunity telah di posting dalam waktu yang sudah maka team *talent and culture* akan melakukan screening terhadap curriculum vitae yang masuk. Jika mendapatkan kandidat yang sesuai dengan persyaratan dan jabatan yang dicari maka T&C akan melakukan langkah interview sebagai

proses seleksi. Proses seleksi dilakukan dalam tiga langkah yakni, seleksi dokumen, seleksi skill/ ketrampilan dan interview dengan departement user dan T&C.

Untuk jenis kandidat di Pullman Lombok terbagi atas dua , yakni :

1. Kandidat yang berasal dari luar (eksternal), seperti
 - Warga lokal
 - Penduduk Lombok
 - Luar Pulau Lombok
2. Kandidat Internal merupakan kandidat yang berasal dari Pullman Lombok Merujani Mandalika Beach Resort
 - karyawan Lombok Mandalika Merujani Beach Resort,
 - apprentice/ trainee
 - daily worker



Gambar 3.1 Alur Rekrutmen di Pullman Lombok

Pelaksanaan interview pada umumnya dilaksanakan dengan dua cara yakni online dan offline. Tahapan proses interview, yakni :

Wawancara offline adalah interview yang dilakukan secara langsung antara pewawancara dan kandidat yang dilaksanakan langsung di Pullman Lombok.



Gambar 3.2 Interview Offline Pullman

Lombok

Sedangkan pelaksanaan interview yang melalui online pada umumnya dilakukan jika kandidat berada di daerah lain atau kandidat tidak bisa menghadiri interview langsung bersama pewawancara di Hotel Pullman Lombok

Gambar 3.3 Intreview Online Pullman Lombok



3. Melakukan Penawaran Kerja (LOI- Letter Of Intern) dan penandatanganan kontrak kerja (PKWT)
Setelah proses selesai dan menentukan kandidat yang terbaik untuk mengisi jabatan atau posisi yang dicari maka tahap selanjutnya yang perlu di persiapkan adalah pembuatan surat penawaran kerja (LOI), serta perjanjian kerja/ kontrak kerja (PKWT).
4. Pengenalan Profil Perusahaan (Induction)
Kegiatan karyawan baru pada saat hari pertama kerja. Pullman memberikan jadwal pengenalan tentang profil perusahaan mulai dari visi-misi, nilai – nilai budaya, dan merek perusahaan & operetor. Juga pemberian pengarahan peraturan perusahaan dan job decs, pengenalan struktur organisasidan lingkungan kerja. Pemberian perlengkapan dan peralatan kerja yang diberikan oleh tim T&C.

5. Hari Pertama Kerja

Setelah proses induction di hari pertama oleh tim T&C hari-hari berikutnya dalam kurun waktu 1 minggu dilakukan sosialisasi pekerjaan, seperti pengenalan operasional di departemen terkait serta posisi karyawan tersebut sebagai proses adaptasi. Biasanya satu hingga tiga bulan pertama karyawan baru tersebut diwajibkan mengikuti pelatihan dengan materi wajib seperti, Heartist, Pullman Brand dan Standarisasi Hotel dan Brand, Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Manajer dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara formal atau informal. Secara informal, atasan mengevaluasi kinerja bawahan kapan pun diinginkan secara subyektif. Evaluasi hasil kerja secara formal dilakukan di masing-masing perusahaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga evaluasi yang diberikan lebih objektif.

Gambar 3.4 Training Fire Drill Outside





a
m
b
a
r
3
.5
A
E
D
T

Training In Class



3.2.2. Prosedur Evaluasi Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja memiliki banyak pengertian, salah satunya menurut Handoko (1994:23) bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan, bukan produk akhir atau sesaat. Evaluasi kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode evaluasi, karena kinerja harus selalu dievaluasi untuk menjaga objektivitas evaluasi. Supervisor harus mampu memberikan penilaian pada setiap tahapan operasi. Menurut Sastrohadiwiryono (2002), penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan/evaluator untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja terhadap uraian tugas/job description dalam jangka waktu tertentu, biasanya pada akhir dari setiap periode. Kegiatan ini dirancang untuk mengukur Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen kinerja. Menurut Mathis and Jackson (2006:382), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan tugasnya sesuai dengan standar tertentu dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut penilaian karyawan, evaluasi karyawan, penilaian kinerja pekerjaan, penilaian kinerja, dan penilaian kinerja.

Menurut Dessler (2015), evaluasi kinerja selalu melibatkan proses penelitian tiga langkah:

- 1) menetapkan standar kinerja;
- 2) mengevaluasi kinerja pekerjaan aktual karyawan terhadap suatu standar (biasanya melibatkan beberapa jenis evaluasi)
- 3) memberikan umpan balik kepada karyawan untuk membantu mereka untuk mengatasi kesenjangan kinerja atau untuk terus memenuhi standar superior.

Fase selanjutnya dari siklus berkelanjutan ini berlanjut dengan menentukan kriteria kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi kinerja kepada pemangku kepentingan. Kemudian pekerjaan selesai dan supervisor mengevaluasi kinerjanya. Pada akhir periode evaluasi, evaluator dan karyawan bersama-sama mengevaluasi kinerja dan menilainya terhadap

standar kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Penilaian sesekali juga berguna untuk memberikan umpan balik atau masukan tentang buruknya kinerja bawahan agar bawahan dapat memperbaiki kinerjanya di lain waktu. Penilaian kinerja yang baik tidak hanya mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Salah satu masalah yang sering muncul dalam penilaian kinerja adalah hanya atasan karyawan yang melakukan penilaian. Bahayanya adalah jika bos membuat semacam "kesalahan penilaian" dalam penilaiannya, masa depan karier bawahannya bisa menjadi tidak pasti. Sistem umpan balik 360 derajat yang sekarang sudah dikenal digunakan untuk menyelesaikan ini. Seperti namanya, proses ini melibatkan evaluasi dari berbagai titik, yaitu evaluasi diri, evaluasi atasan, kemudian rekan kerja dan bawahan (untuk karyawan yang memiliki bawahan). Istilah kinerja jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi efisiensi atau disebut juga efisiensi.

Kinerja adalah prestasi atau pencapaian seseorang sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Marwansyah (2012: 229). Kinerja juga dapat dilihat sebagai gabungan dari hasil kerja, yaitu apa yang seseorang butuhkan untuk mencapai, dan kompetensi, yaitu bagaimana seseorang mencapainya (Sridiawati, 2014: 714). Penilaian kinerja adalah proses dimana manajer memutuskan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mengginson dalam Mangkunegara, 2010:9).

Menurut Veithzal dan Basri (Tridayanti, 2015: 3), evaluasi kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu prosedur yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kerja,
- 2) Penilaian prestasi kerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar kerja
- 3) Umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus meningkatkan kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan kajian sistematis terhadap kondisi kerja karyawan, yang dilakukan secara formal menurut standar kinerja yang

ditetapkan perusahaan (Rivai dan Basri dalam January et al., 2015: 2)

Menurut Rachman (2009: 10), Penilaian kinerja adalah penilaian sebuah proses yang mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah alat yang membantu memotivasi karyawan. Selain itu, penilaian kinerja juga merupakan kegiatan pengelolaan SDM yang tujuannya untuk mengetahui seberapa banyak karyawan yang melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara informal, ketika manajer memikirkan bagaimana karyawan bekerja dengan baik dan formal, ketika suatu organisasi telah menetapkan sistem yang diterapkan secara teratur untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara sistematis. Kinerja yang dinilai adalah faktor pengetahuan pekerjaan, kualitas dan kuantitas keluaran, dan inisiatif.

Kepemimpinan, kemandirian, kolaborasi, pengambilan keputusan dan kesehatan (Khanna dan Sharma, 2014). Penilaian kinerja didefinisikan sebagai berikut: (Kateřina et al., 2013)

- a. Alat atau cara untuk mengevaluasi kinerja pegawai
- b. Percakapan tertutup di mana kinerja karyawan dievaluasi dan umpan balik diberikan.
- c. Suatu sistem untuk menentukan kesempatan kerja karyawan / evaluasi kinerja / umpan balik yang diberikan kepada karyawan melalui evaluasi kinerja dengan kemungkinan melakukan perbaikan di masa mendatang / menetapkan tujuan dan harapan baru untuk musim berikutnya.
- d. Bagian dari manajemen kinerja. Secara tradisional, proses penilaian kinerja karyawan hanya menerima umpan balik dari satu sumber, supervisor.

Meskipun sumber yang memberikan ulasan dari berbagai arah, yang dapat mencakup karyawan, kolega, dan pelanggan. Umpan balik yang diterima digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan mengembangkan kebutuhan (Baroda et al., 2012) Menurut Mathis dan Jackson (2006:382), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan

melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar tertentu dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut penilaian karyawan, evaluasi karyawan, penilaian kinerja, dan penilaian kinerja. Pengertian penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawz adalah “prestasi seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Menurut Dessler (2014), penilaian kinerja mengacu pada penilaian kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu terhadap standar kinerjanya.

Pada dasarnya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses evaluasi kinerja tiga langkah:

- 1) Menetapkan standar ketenagakerjaan
- 2) Mengevaluasi kinerja pekerjaan aktual karyawan terhadap suatu standar (biasanya melibatkan beberapa jenis evaluasi)
- 3) Memberi karyawan umpan balik yang dirancang untuk membantu mereka menghilangkan kesenjangan kinerja atau terus bekerja lebih baik dari biasanya.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan/evaluator untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja terhadap uraian tugas/job description dalam jangka waktu tertentu, biasanya pada akhir dari setiap periode. Kegiatan penilaian kinerja ini dirancang untuk mengukur Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, sistem ini penting karena secara

langsung mencerminkan rencana strategis organisasi.

Menurut Dessler (2015), ada lima alasan untuk mengevaluasi kinerja bawahan:

- 1) Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan gaji, promosi, dan retensi pada evaluasi karyawan.
- 2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja
- 3) Dengan bantuan evaluasi, manajer dan bawahannya dapat menyusun rencana untuk memperbaiki kekurangan dan memperkuat kekuatan bawahan.
- 4) Evaluasi memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang disajikan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu pengukuran atau proses evaluasi yang terstruktur, dimana kinerja pegawai dievaluasi dalam waktu tertentu sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat diperoleh hasil. dinilai digunakan sebagai umpan balik untuk meningkatkan kinerja pegawai, sebagai kontribusi terhadap pelaporan capaian pelaksanaan program, baik dimaksudkan maupun tidak.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Ada dua aspek utama dalam menilai kinerja seorang pegawai, yaitu. tugas penilaian dan pengembangan.

a. Fungsi evaluasi

Tujuannya adalah untuk mengevaluasi evaluasi orang yang dievaluasi dan mengamati analisis historis dari penampilan terakhir musim lalu. Penilaian dilakukan setelah kinerja penilai telah dibandingkan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya atau terhadap semua poin dalam deskripsi pekerjaan. Jenis evaluasi ini berkaitan dengan alokasi manfaat eksternal seperti

gaji.

b. Fungsi perkembangan

Tujuannya adalah untuk mengetahui dan mengembangkan keterampilan orang yang dinilai dengan pencapaian masa depan dan dikaitkan dengan perencanaan karir. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan jenis pengetahuan dan keterampilan orang. Beberapa uraian indikator di atas menurut Nawawi (2003:395) memberikan dimensi strategis evaluasi kinerja, yaitu:

1. Ketepatan, harus konsisten dengan standar kinerja dan tujuan organisasi, dan kesesuaian standar penilaian kinerja dengan tujuan pekerjaan.
2. Kepekaan untuk membedakan antara kinerja yang efektif dan tidak efektif. Kepekaan ini menyangkut evaluasi yang obyektif dan evaluasi digunakan sebagai alat evaluasi.
3. Penilaian reliabilitas harus konsisten. Keandalan ini meliputi evaluasi dengan standar yang jelas dan evaluasi dengan menggunakan sistem yang terstandar sesuai dengan elemen kerja kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang dievaluasi melalui formulir evaluasi.
4. Akseptabilitas, penilaian kinerja harus dapat diterima oleh semua pihak dan didukung oleh program-program SDM. Penilaian kinerja harus menerima masukan dari karyawan dan manajer. Keberterimaan ini mencakup pembagian tanggung jawab pekerjaan yang jelas, dan hasil evaluasi dapat dijadikan dasar pemberian penghargaan dan sanksi
5. Dalam praktiknya, alat penilaian kinerja harus mudah dipahami dan karyawan serta manajer harus dapat menggunakannya. Kebijakan ini memuat informasi yang mudah diperoleh dan dikomunikasikan.

Menurut Wibowo (2014:92) dalam bukunya evaluasi kinerja dapat digunakan:

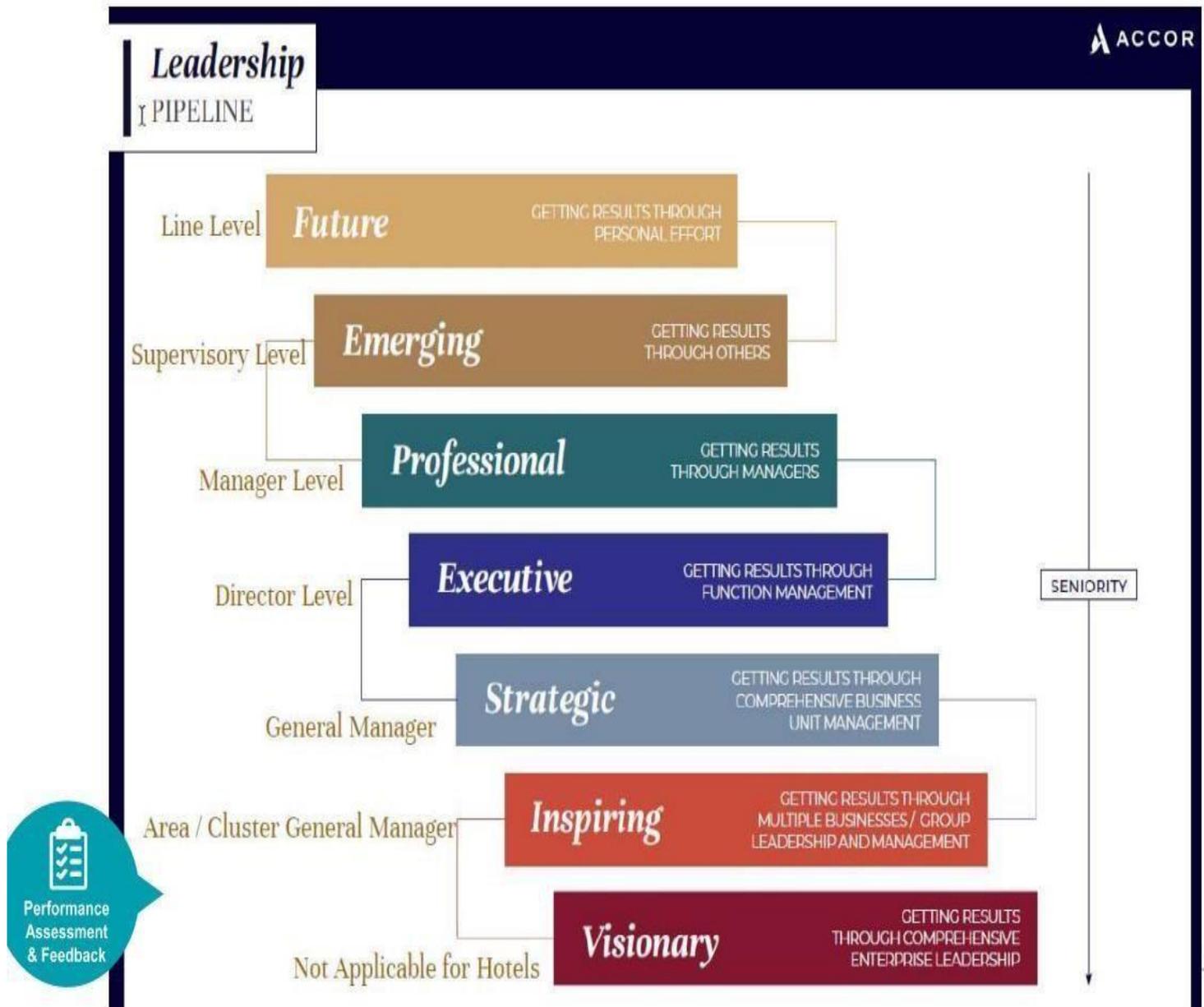
1. Melaksanakan perubahan, termasuk perubahan budaya organisasi
2. Tentukan tujuan, sasaran dan target untuk musim mendatang.
3. Beri orang target yang tidak terjangkau untuk ditembak nanti.
4. Memberikan contoh bagaimana organisasi menantang karyawan untuk mencapai kinerja tinggi.
5. Tinjau kinerja masa lalu untuk mengevaluasi dan mencocokkan gaji.
6. Mereka melobi pengulas untuk bantuan politik dan bahkan tujuan yang meragukan.
7. Anda akan mendapatkan kesenangan khusus.
8. Menyetujui tujuan pembelajaran.

Penilaian kinerja karyawan di Pullman Lombok Merujani Mandalika Beach Resort pada umumnya dilakukan sekurang kurangnya satu kali dalam satu tahun (tata cara penilaian diatur dalam ketentuan tersendiri). Penilaian atas keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada mutu pelayanan dari pekerja. Bagi Pekerja yang menunjukkan prestasi kerja di bawah standar atau mendapatkan penilaian "1" akan dikenakan surat peringatan III dan akan dilakukan re-evaluasi. Penilaian kinerja karyawan ini sendiri dilakukan baik secara pribadi maupun dilakukan bersama dengan tim.

Gambar 3.6 Accor Leadership Framework



Gambar 3.7 Accor Leadership Pipeline



Bedasarkan *framework* tersebut maka dapat dijabarkan satu persatu berdasarkan spesifikasi level yang digunakan di seluruh perusahaan Accor seluruh dunia :

1. Future

Level ini setiap individu harus bersikap proaktif terhadap kebijakan maupun kegiatan yang dilakukan manajemen, memiliki pola pikir yang positif, serta memiliki kepercayaan diri. Ketiga faktor ini yang menjadi dasar dalam kepemimpinan diri sendiri. Lalu faktor yang menjadi dasar dalam melakukan kepemimpinan terhadap yang lain perlunya sinergi dengan tim dan komunikasi yang baik. Serta kepedulian terhadap bisnis yang berfokus terhadap kepuasan tamu.

2. Emerging

Di level emerging pada umumnya berisikan para senior staff, supervisor dan asisten manager. Adapun beberapa faktor yang mendasari pada level ini terkait kepemimpinan untuk setiap individu antara lain pola pikir yang positif terhadap citra diri, mampu mengembangkan dan mengatur diri pribadi, serta mampu memberikan solusi permasalahan. Sedangkan untuk faktor untuk dapat memimpin yang lain pada umumnya diharuskan mampu untuk memimpin dengan memberikan sebuah contoh, mampu bersinergi dan merangkul seluruh anggota tim, mampu mengembangkan anggota yang lain, serta dapat berkomunikasi dengan baik. Lalu faktor yang bisa digunakan untuk memimpin sebuah bisnis yakni fokus atau memiliki keinginan yang mendalam dan kepedulian terhadap tamu untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk tamu sehingga dapat meningkatkan bisnis perusahaan .

3. Professional

Lalu di level profesional pada umumnya diisi oleh para head of departement. Yang mendasari level profesional dalam meningkatkan kepemimpinan diri, antara lain adanya orientasi yang positif terhadap diri sendiri, mampu melakukan pengembangan diri dan mengatur pribadi menjadi lebih baik, mampu menemukan solusi dari permasalahan dan mampu membuat keputusan. Faktor kepemimpinan lainnya, adalah mampu memimpin dan bersinergi dengan tim, mampu mengembangkan orang lain serta dapat berkomunikasi dengan baik dengan tamu dan tim. Memiliki faktor yang mendasari untuk memimpini bisnis, antara lain berfokus pada tamu, pola pikir yang maju dalam membuat rencana, kepedulian terhadap bisnis dan memikirkan untuk meningkatkan bisnis.

4. Executive

Level eksekutif pada umumnya diisi oleh kepala divisi yang memiliki beberapa departemen dibawahnya. Adapun hal – hal yang menjadi dasar dalam kepemimpinan terhadap setiap individu, antara lain memiliki orientasi yang positif pada setiap individu, mampu membuat keputusan yang berkaitan dengan operasional, dan tidak hanya mampu mengembangkan diri dan mengontrol serta mengatur diri secara profesional. Dalam peranan memimpin tim, mampu memberikan kepercayaan dan kekuasaan terhadap tim dalam membuat keputusan, megembangkan sebuah tim menjadi tim yang solid dan memiliki kepercayaan diri, serta memiliki sinergi dengan tim. Berkemampuan dalam bersinergi dengan tim lainnya yang dapat berkomunikasi dengan baik. Kaitannya dengan kepemimpinan dalam bisnis, memiliki kemampuan dalam strategi bisnis, dapat mengadvokasi keinginan yang mendalam atau semangat dalam melayani, sehingga mampu meningkatkan bisnis dan perubahan bisnis ke arah yang lebih baik.

5. Strategic

Level strategic adalah orang yang berada di posisi pimpinan tertinggi perusahaan (hotel : *general manager*). Lalu di level eksekutif memiliki beberapa faktor yang mulai sangat spesifik dalam kepemimpinan terhadap diri sendiri, antara lain mampu menjadi reinpresentatif perusahaan itu sendiri, baik dalam pola pikir, tingkah laku dan cara mengambil keputusan yang merupakan culture dari perusahaan tersebut. Lalu mampu melakukan negosiasi dan menjadi *influence* di lingkungan perusahaan, mampu berkomunikasi dengan memberikan dampak yang positif, serta mampu dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan operasional. Berkemampuan untuk membangun tim yang kuat, mengorganisasi dan membuat sebuah rencana. Berkemampuan dalam memimpin bisnis perusahaan untuk melakukan advokasi terkait semangat mendalam melayani tamu, mempunyai keahlian dalam menganalisa bisnis dan inovasi.



Salah satu contoh appraisal atau *performance review* yang dilaksanakan di Pullman Lombok dilakukan secara personal antara leader dengan para staf, maupun dalam kegiatan briefing secara periodic

Gambar 3.8 Pelaksanaan Evaluasi Kinerja



1.3. Pembelajaran yang Diperoleh dari Kerja Profesi

Praktikan banyak memperoleh pembelajaran dari KP yang dilakukan di Pullman Lombok. Praktikan memiliki pengetahuan dan gambaran mengenai lingkungan dunia kerja nyata dibidang manajemen, khususnya diperusahaan yang berbasis hotel. Hal ini didapatkan praktikan selama melakukan KP di bagian HRD, khususnya di kegiatan rekrutmen dan appraisal/performance review. Selama melakukan KP, Praktikan berusaha untuk bersikap profesional dan mematuhi peraturan perusahaan serta melaksanakan tugas yang diberikan oleh Pembimbing KP. Praktikan juga melatih kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas di HRD terutama dalam tugas administratif. Adapun kemampuan yang berkembang selama melakukan KP adalah ketelitian, keteraturan, kedisiplinan waktu dan kerapian dalam melakukan administrasi.

Praktikan juga mendapatkan banyak ilmu mengenai pengembangan karir karyawan, perekrutan, dan pelatihan karyawan. Praktikan juga diberikan kesempatan untuk tahu tentang perencanaan pembelajaran dan pelatihan karyawan Pullman Lombok serta berkesempatan ikut dalam proses perekrutan serta bagaimana memilih karyawan yang tepat untuk posisi yang sesuai, serta mengatasi karyawan yang melakukan konseling dengan bagian T&C. Praktikan juga mengetahui sistem penilaian kinerja karyawan dalam meningkatkan kualitas karyawan dan penempatan jabatan, pemberian program *succession plan*, hingga memberikan konsekuensi bagi karyawan yang tidak memenuhi kriteria perusahaan.