

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tidaklah tergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun materi lain, tetapi justru pada sumber daya insaninya. Demikian pula di industri jasa, sumber daya insani yang berkualitas (baik dalam hal sifat maupun pengetahuan) sangat dibutuhkan sebagai pelaksana dan penunjang operasional dan manajemen industri jasa tersebut berdasarkan Pillai dan Bavagathi dalam Siehoyono (2004).

Sumber daya insani mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang cukup, tetapi tanpa didukung dengan sumber daya insani yang handal perusahaan tidak akan berkembang dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya insani merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya baik itu kebutuhan ekstrinsik maupun intrinsiknya.

Karyawan akan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2004: 117). Kepuasan menurut Mangkunegara mempunyai peranan penting terhadap kinerja karyawan ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan

pencapaian yang baik bagi perusahaan dan untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan, maka perusahaan haruslah mengelola kinerja karyawannya dengan baik.

Menurut Lindholm (2000: 47-48), *performance management* merupakan proses penting untuk memengaruhi baik motivasi ekstrinsik dan intrinsik karyawan, yaitu meningkatkan persepsi karyawan dan pemahaman akan tugas-tugas pekerjaannya dan kemudian kepuasan kerja mereka. Misalkan menurut Lindholm, elemen dari *performance management* dapat memberikan karyawan pemahaman yang lebih akurat akan tugas-tugas kerja (identitas tugas dan signifikansi tugas) melalui penetapan tujuan, mengarah ke tujuan yang jelas. Lindholm menyatakan bahwa *Performance management* juga berfungsi untuk memfokuskan usaha-usaha karyawan dan perhatian karyawan pada tugas-tugas penting melalui penggunaan balikan kinerja, yang mana membantu karyawan mengurangi kesalahan-kesalahan pekerjaan dan meminimalisasikan risiko belajar melalui *trial and error*. Sebagai tambahan Lindholm mengatakan bahwa pada saat karyawan menginginkan pekerjaan, karyawan yang diperbolehkan untuk bekerja yang menggunakan keterampilan dan bakat mereka dengan baik, *performance management* meningkatkan tugas pekerjaan "cocok" (variasi keahlian) melalui identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang konsisten dengan tujuan individual dan tujuan-tujuan organisasi.

Kualitas perilaku individual atau hasil yang dicapainya, secara mendasar ditentukan oleh keahlian dan kemampuan individual yang bersangkutan. Faktor ini sangat kental dan sangat kritis hubungannya dengan kualitas perilaku karyawan dan hasil yang ingin dicapainya. Jenis keahlian dan kemampuan yang

dimiliki karyawan sangat terkait dengan strategi organisasi baik untuk tujuan-tujuan jangka pendek maupun tujuan-tujuan jangka panjang. Keterkaitan antara *performance management*, strategi organisasi, tujuan organisasi yang hendak dicapai, sasaran pekerjaan, evaluasi kinerja dan balikan, diskusi pengembangan dan kepuasan kerja karyawan seringkali kurang diperhatikan. Akibatnya *performance appraisal* yang bagian dari *performance management*, menjadi kurang bermakna bagi pencapaian tujuan *performance appraisal*. hambatan-hambatan situasional sifatnya terutama kultur kerja yang berkembang dalam perusahaan pula harus diperhitungkan dalam sistem *performance management*.

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk mereplikasi penelitian Lindholm, 2000 dan membahas tujuan organisasional dan sasaran-sasaran pekerjaan, evaluasi kinerja dan balikan, serta diskusi pengembangan. Karena peneliti ingin mengetahui apakah yang diteliti oleh Lindholm pada enam Negara (China, Thailand, India, United Kingdom, Germany, dan United States) dapat diterapkan ke dalam penelitian di suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa, khususnya pada hotel.

Dari latar belakang yang tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul penelitian **“Pengaruh *Performance Management* terhadap Kepuasan Kerja Para *Junior Manager* pada Hotel Panghegar Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Karyawan akan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2004: 117). Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap kinerja karyawan ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan dan untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan, maka perusahaan haruslah mengelola kinerja karyawannya dengan baik.

Performance management merupakan proses penting untuk memengaruhi baik motivasi ekstrinsik dan intrinsik karyawan, yaitu meningkatkan persepsi karyawan dan pemahaman akan tugas-tugas pekerjaannya dan kemudian kepuasan kerja mereka (Lindholm, 2000: 48). Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, diasumsikan bahwa Hotel Panghegar memiliki masalah dan peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *performance management* (tujuan-tujuan organisasi dan sasaran-sasaran pekerjaan, evaluasi kinerja dan balikan, diskusi pengembangan) Hotel Panghegar?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan Hotel Panghegar?
3. Bagaimana pengaruh *performance management* (tujuan-tujuan organisasi dan sasaran-sasaran pekerjaan, evaluasi kinerja dan balikan, diskusi pengembangan) terhadap kepuasan karyawan Hotel Panghegar?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan dan mengumpulkan data serta informasi atau keterangan yang diperlukan untuk penyusunan laporan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian sidang sarjana strata satu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha. Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat *performance management* (tujuan-tujuan organisasi dan sasaran-sasaran pekerjaan, evaluasi kinerja dan balikan, diskusi pengembangan) Hotel Panghegar.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan Hotel Panghegar.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *performance management* (tujuan-tujuan organisasi dan sasaran-sasaran pekerjaan, evaluasi kinerja dan balikan, diskusi pengembangan) terhadap kepuasan karyawan Hotel Panghegar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi peneliti

Untuk menambah pengetahuan serta memperluas wawasan dalam bidang manajemen sumber daya insani khususnya mengenai tentang *performance management* dan kepuasan kerja.

2. Bagi Manajemen Hotel Panghegar

Sebagai *input* untuk dipertimbangkan dalam penetapan sistem *performance management* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya yang dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

3. Bagi pihak-pihak lain,

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pembanding untuk penelitian-penelitian berikutnya yang terkait dengan *performance management* dan kepuasan kerja.

1.5 Lokasi dan Jangka Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Hotel Panghegar Bandung yaitu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 11 (sebelas) bulan (Agustus 2009 hingga Juli 2010)

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Dalam bab ini akan dijelaskan mengapa penulis memilih topik penelitian ini. Selain itu, dipaparkan mengenai rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian ini. Pada bab ini juga membahas mengenai lokasi dan jangka waktu penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis. Dalam bab ini penulis akan memaparkan pengertian dari kepuasan kerja, teori-teori kepuasan kerja, pengertian *performance management* dan teori-teori mengenai *performanace management*. Selain itu dalam bab ini juga akan memaparkan hubungan antara kepuasan kerja dengan *performance management*, serta hipotesis dan model penelitian ini.

Bab III Metode Penelitian. Dalam bab ini akan menjelaskan populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, teknik analisis data melalui uji *outliers*, validitas, reliabilitas, statistik deskriptif dan korelasi, serta hipotesis.

Bab IV Hasil dan Pembahasan. Bab ini berisi tentang sejarah dan struktur organisasi tempat penulis melakukan penelitian, karakteristik responden, hasil analisis data yang menggunakan uji *outliers*, validitas, reliabilitas, statistik deskriptif, korelasi dan regresi. Selain itu disertai juga dengan berbagai pembahasan.

Bab V Penutup Simpulan dan Saran. Berisi kesimpulan yang diambil berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Bab ini juga berisi keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian mendatang. Selain itu penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mengatasi masalah *performance management* dan kepuasan kerja.