BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syariah Surabaya

1. Profil singkat hotel

Grand Kalimas Hotel merupakan salah satu hotel bintang 2 yang berlokasi strategis tepatnya di JL. KH. Mas Mansyur No. 151, Surabaya, Jawa Timur. Hotel yang mengusung perpaduan nuansa Timur Tengah dan Eropa ini, terletak di area wisata religi Sunan Ampel yang cukup menjangkau pusat perkantoran, area komersil, niaga, serta hiburan. Grand Kalimas Hotel menawarkan berbagai kenyamanan menginap di semua kamar dengan AC, TV layar datar, *Free Wi-Fi*, parkir gratis, meja dan ruang duduk, *minibar* pada kamar-kamar tertentu, serta fasilitas *shower* di setiap kamar mandi. Setiap harinya pengunjung juga disediakan air mineral kemasan di dalam kamar hotel.⁴⁴

Hotel ini memiliki fasilitas kamar dengan total 57 kamar, tentunya dengan tipe dan juga dimensi ruang yang berbeda. Selain itu, terdapat fasilitas penunjang yang ditawarkan antara lain, hotspot, lobby & lounge with balcon, restaurant, laundry, taxi service, travel agent, musholla, room service. Begitu juga dengan varian food yang beragam, yakni

41

⁴⁴ Profil Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya, http://www.grandkalimashotel.com/, diakses pada tanggal 28 Desember 2016, pukul 18.39 WIB.

Indonesian Food, Chinese-Moslem, European, dan yang paling special ialah *Arabian Food*.⁴⁵



Gambar 4. 1. Tampak Hotel Dari Depan

2. Tujuan didirikannya hotel

Ide awal didirikannya hotel ini tak lain sebagai bisnis yang tentu saja dengan berbagai pertimbangan segmentasi pasar yang ada. Selain lokasi yang strategis, hotel ini juga berada di kawasan perdagangan yang sangat prospektif untuk mendirikan sebuah hotel. Seperti halnya kutipan hasil wawancara berikut ini:

"Ya.. pada waktu itu sampai sekarang ya, di kawasan ini kan kawasan yang sangat strategis terkait dengan bisnis hotel. Satu, bahwa disini ada ee.. apa istilahnya itu, wisata religi Ampel ee.. wisata budaya yang sudah ratusan tahun. Yang kedua, bahwa

_

⁴⁵ Data dokumentasi *Hotel Fact Sheet* Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

kawasan ini adalah kawasan perdagangan, kawasan bisnis. Ee.. dari paling tidak dua pertimbangan itu, sangat potensi sangat prospek untuk didirikan sebuah hotel." ⁴⁶

Hal tersebut menunjukkan, bahwa hotel ini berdiri pada poros segmentasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pasalnya, hotel ini berdiri di lokasi yang cukup strategis diantara wisata religi Sunan Ampel, serta kawasan perdagangan. Sehingga keberadaan hotel sangat berpengaruh bagi wisatawan domestik maupun mancanegara yang membutuhkan akomodasi penginapan, mengingat lokasinya yang sangat potensial sebagai ladang pencaharian uang.

3. Visi dan Misi Hotel

a. Visi

Menjadi pelopor hotel berkonsep syari'ah pertama di Surabaya yang memberikan fasilitas dan pelayanan yang berkualitas dan berstandar syari'ah sehingga dapat menjadi pilihan bagi pengguna jasa yang menginginkan kenyamanan menginap dan melaksanakan kegiatan hotel berstandar syari'ah.

b. Misi

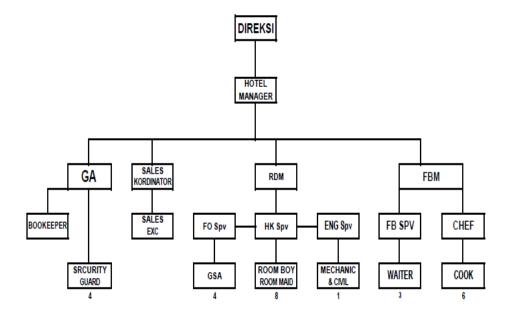
- Meningkatkan hunian kamar untuk memberikan hasil pendapatan (revenue) dan keuntungan (GOP) yang maksimal.
- 2) Membangun dan menjaga hubungan yang baik dengan semua pelanggan.

⁴⁶ Data wawancara dengan informan 3, pada tanggal 01 Desember 2016, 12:23 WIB.

- 3) Memberikan pelayanan yang baik, cepat dan konsisten.
- 4) Menciptakan dan menjaga lingkungan yang bersih dan aman.
- 5) Meningkatkan kualitas dan kecepatan produk jual.
- 6) Merenovasi bangunan dan menambahkan fasilitas hotel.
- Menjaga serta merawat peralatan hotel dan memaksimalkan yang ada.
- 8) Mengatur keuangan, menjaga stabilitas arus kas dan biaya.
- 9) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- 4. Struktur organisasi hotel

Tabel 4. 1 Strukt<mark>ur</mark> Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI SOFYAN INN GRANDKALIMAS



B. Penyajian Data

Dalam prosesnya, pengawasan memiliki beberapa langkah yang apabila dijalankan dengan efektif & efisien dapat membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi serta mengendalikan hal-hal yang terjadi dalam perusahaan. Berikut ini akan diuraikan data-data mengenai proses pelaksanaan pengawasan yang didapat melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Pengawasan Kinerja

Setiap organisasi tentunya menginginkan adanya anggota yang berkompeten untuk melangkah bersama dalam menggapai tujuan utama sebuah organisasi. Memiliki karyawan yang berkompeten dalam tugasnya, terampil, serta bertanggung jawab merupakan sebuah aset yang harus di pertahankan demi tercapainya tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Namun, untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektifitas kinerja karyawan diperlukan adanya pengontrolan dan peninjauan terkait fungsi manajerial. Sumber daya manusia merupakan salah satu asset berharga yang memiliki peran penting bagi perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemen, yangmana dalam pelaksanaannya membutuhkan komponen pengawasan.

Schermerhorn mendefinisikan dalam buku yang dikutip oleh Ernie, bahwa pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.⁴⁷ Penerapan manajemen yang baik, tidak luput dari pengawasan yang baik pula. Dengan melakukan pengawasan secara cermat, perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana perencanaan perusahaan berjalan dengan semestinya, serta bagaimana relevansi kinerja karyawan dengan peraturanperaturan yang telah dibuat oleh perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pihak hotel diimplementasikan dalam beberapa alat berupa kamera CCTV, finger print, manajemen informasi sistem syari'ah, serta pengawasan langsung oleh setiap kepala unit (supervisor) yangmana hasil dari pengawasannya tersebut akan dilaporkan kepada masing-masing pimpinan departemen. Hal ini yang disebut pengawasan struktural oleh SDM yang terdapat di Sofyan Inn Grand Kalimas. Dengan menerapkan hal-hal yang tersebut diatas telah cukup disebut sebagai pelaksanaan pengawasan bagi pihak hotel. Pasalnya, semua hal tersebut dirasa sudah cukup membantu dalam mengukur sejauh mana kinerja SDM sesuai dengan standar perusahaan. 48 Seperti halnya yang tercantum dalam pernyataan responden berikut ini,

> "Pengawasannya cukup berjalan lancar lah. Pengawasannya, ada CCTV, jadi bisa memantau kegiatan di receptionist selama 24 untuk meminimalkan terjadinya penyimpanganpenyimpangan tadi." (Informan 1)

⁴⁷ Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hlm, 317.

⁴⁸ Data observasi, pada tanggal 30 November 2016, pukul 08:30 WIB.

Menurut informan satu, pengawasan yang dijalankan oleh pihak hotel cukup berjalan lancar. Untuk teknisnya, terdapat kamera CCTV yang secara langsung memantau kegiatan yang terjadi di *reception* selama 24 jam. Hal tersebut, dilakukan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan yang tidak inginkan.

"Pengawasan kami banyak ya,, dari FDA itu counter kami memiliki CCTV yang merekam setiap aktivitas teman-teman di reception selama 24 jam. Disamping itu, kantor staff manajemen itu memang berada dibelakang counter FDA, jadi setiap ada permasalahan baik internal dan juga eksternal itu langsung ditangani. Seumpama pelayanan karyawan tidak cukup mampu membuat tamunya puas, biasanya kami lagsung menghubungi atasan, jadi langsung dari supervisor. Kalau dari supervisor tidak mampu menangani biasanya kami langsung ke RDM (Room Devision Manager)." (Informan 2)

Informan dua mengatakan, bahwa pengawasan mereka tidak hanya melalui kamera CCTV yang merekam setiap aktivitas karyawan di reception selama 24 jam. Tetapi juga, karena posisi kantor staff manajemen yang berada dibelakang counter front desk agemt, sehingga memudahkan untuk langsung menangani setiap permasalahan yang ada baik dari eksternal maupun internal. Dalam hal ini, informan mencontohkan apabila terdapat karyawan FDA (front desk agent) yang tidak mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi tamu, mereka biasanya akan langsung menghubungi atasan seperti supervisor atau RDM.

"Kan SOP-nya sudah ada semua, ya.. berangkat dari situ. Kalau di FDA itu.. masalah keuangan, yang paling rentan kan masalah keuangan. Tapi itu sudah ter*cover* dari MISS yang ada. Meminimalisir karyawan untuk melakukan sesuatu yang gak bagus, itu kan dari situ.. dari segi administratif karena memang menyangkut masalah keuangan. Yang lain.. ya.. kinerja secara

umum itu ya supervisor yang berjalan, supervisor atau HOD." (Informan 4)

Pernyataan lain dari informan empat terkait hal yang sama ialah semua hal yang ada berangkat dari SOP perusahaan. Hal paling rentan dalam devisi FDA, yakni administrasi keuangan yang pengawasannya sudah ter*cover* dalam MISS (Manajemen Informasi Sistem Syari'ah) yang mereka miliki. Sedangkan untuk pengawasan kinerja secara umum berjalan secara struktural oleh supervisor atau HOD (*Head of Departement*).

"Kalau kita itu ada yang namanya front of the head hotels atau back office of house hotels. Istilahnya... kayak front office, food & beverage, housekeeping, itu kan yang depan. Nah, yang belakang ada accounting, engineering, laundry... itu bisa back bisa front. Karena kan langsung guest contact dan juga front office itu sebagai the first impression dari hotel. Nah, pengawasannya itu... setiap bagian ada struktur organisasinya dan setiap departemen ini punya leader sendiri-sendiri yang operasional. Jadi, ya.. sesuai dengan struktur organisasinya." (Informan 5)

Pernyataan yang sama juga disebutkan oleh informan lima, bahwasanya hotel mereka memiliki karyawan front of the head hotels yangmana kinerjanya guest contact langsung dengan tamu, seperti devisi front office, food & beverage, dan housekeeping. Sedangkan back office of house hotels, kinerjanya bisa saja langsung bersinggungan dan bisa tidak. Untuk pengawasannya, tidak jauh berbeda dengan pernyataan informan sebelumnya, yakni diawasi oleh pihak leader masing-masing secara struktural.

"Ya.. dari *department head*-nya masing-masing ya. Maksudnya pengawasan dalam kerja ya.. pengawasan dalam kerja kan luas..

apa ya.. masuk-keluar kan tau. Misalkan ada anak yang ijin mau keluar kan otomatis harus disampaikan ke HOD-nya. Nah.. pengawasan yang lain-lain, saya rasa semua perusahaan sama sih.. yang namanya mengawasi kru-krunya dalam kerja kan sudah ada standarnya semua, sudah ada SOP-nya." (Informan 6)

Hal yang sama juga diutarakan oleh informan enam, yakni pengawasan yang diterapkan oleh pihak hotel dilakukan secara struktural oleh departemen head-nya masing-masing. Seperti halnya siklus masuk-keluarnya karyawan, misalkan ada karyawan yang ijin untuk keluar di jam kerja. Hal tersebut, harus bermula dari supervisor dan selanjutnya disampaikan kepada head of devision manager. Informan menuturkan, bahwasanya pengawasan di semua perusahaan dirasa sama, yakni sesuai standard operational procedure.

"Selama ini kita ada supervisor ya... ada manajer... ya dia sebagai bapak atau tuntunan dari SOP yang ada. Dan kalau kita menjalani SOP ya... otomatis secara gak langsung itu mengawasi diri kita sendiri atau untuk teman-teman yang lain dalam bekerja sehari-hari." (Informan 7)

Menurut informan tujuh, pengawasannya selama ini dilakukan oleh supervisor dan manajer dalam menuntun karyawannya untuk bekerja sesuai dengan SOP yang ada. Bagi informan, menjalankan kinerja sesuai SOP sama saja dengan mengawasi diri sendiri dan juga rekan kerja yang lain.

2. Penyimpangan Kinerja

Bentuk pelaksanaan pengawasan yang diterapkan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah tampaknya cukup berpengaruh dalam memantau kinerja para SDM perusahaan. Beberapa *tools* pengawasan yang ada dirasa

cukup membantu bagi pihak manajemen dalam mensinyalir adanya penyimpangan maupun kesalahan dalam kinerja. ⁴⁹ Pengawasan menjadi suatu proses yang tak terelakkan bagi setiap perusahaan dalam mewujudkan kinerja yang lebih baik dengan meminimalkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan serta penilaian terhadap kinerja SDM apakah sesuai dengan standar perusahaan atau tidak. Dengan begitu, perusahaan dapat mengambil kesimpulan dalam menentukan tindakan evaluasi kinerja. Hal ini didukung oleh pernyataan dari beberapa informan berikut ini:

"Seperti karyawan yang seenaknya sendiri, datang telat pulang tepat waktu. Salah satunya saya sih hahaha.." (Informan 1)

Menurut informan satu, contoh penyimpangan yang pernah terjadi seperti halnya karyawan yang seenaknya sendiri dalam bekerja, yakni datang di tempat kerja telat dan pulang tepat waktu. Sedangkan, informan sendiri juga merupakan salah satu dari bagian tersebut.

"Sejauh ini memang ada, tapi ada beberapa yang sudah langsung.. karena perusahaan mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan hukum. Biasanya kami langsung pecat untuk kesalahan tersebut." (Informan 2)

Informan dua menyatakan, sejauh ini memang ada beberapa penyimpangan yang langsung berakhir dengan pemecatan. Dikarenakan, apabila perusahaan mengetahui terdapat karyawan dengan riwayat kesalahan yang berhubungan dengan hukum, akan langsung dikeluarkan.

"Oh iya, ada. Contohnya ya.. Bahasa kasarnya, mencuri. Ada juga kan itu misalnya mengambil yang bukan haknya. Di sistem

-

⁴⁹ Data observasi, pada tanggal 28 November 2016, pukul 15.06 WIB.

kan sudah jelas disitu, dia memberikan harga yang tidak semestinya, diambil misalnya. Nah, kan pernah ada kejadian seperti itu. Sanksinya ya.. di cari dulu bukti-bukti sejauh mana kejadian itu sesuai dengan kenyataannya, begitu". (Informan 3)

Menurut pemaparan dari informan 3, bahwasanya wujud dari penyimpangan yang pernah terjadi berupa penyelewengan harga jual kamar oleh salah satu staff *front desk agent*, yang belakangan diketahui melalui sistem informasi manajemen (MISS). Sedangkan untuk menetapkan sanksi, pihak manajemen hotel terlebih dahulu akan mencari bukti-bukti kuat atas terjadinya penyimpangan tersebut.

"Kalau ada karyawan yang menyimpang dari situ, ya.. kita pelajari, baru nanti bisa kita simpulkan. Ya.. yang bener itu apa." (Informan 4)

Menurut informan diatas, apabila terdapat karyawan yang menyimpang, maka peristiwa tersebut akan dipelajari dahulu terkait kebenarannya. Kemudian akan diambil keputusan.

3. Pendisiplinan Karyawan

Dalam proses pelaksanaannya, pengawasan juga akan mengambil sebuah tindakan evaluatif dalam mendisiplinkan kinerja SDM yang dirasa menyimpang dari standar operasional perusahaan. Pengambilan tindakan evaluasi ini juga menyesuaikan dengan bentuk permasalahan yang dilaporkan oleh masing-masing pimpinan unit (supervisor) sebagai pemegang wewenang yang strukturnya dekat dengan karyawan. Sehingga supervisor berhak memberikan arahan maupun teguran terhadap karyawan dibidang masing-masing.

"Kalo disini ya diberlakukannya SP (surat peringatan) bagi karyawan yang sering melakukan kesalahan." (Informan 1)

Informan satu mengatakan, adanya pemberlakuan surat peringatan bagi karyawan yang sering melakukan kesalahan.

"..... Jadi, setiap supervisor tersebut akan memaksimalkan anak buahnya masing-masing dan nantinya kami akan melaporkan langsung pada *Room Devision Manager*. Jadi, dari RDM tersebut akan melaporkan ke *General Manager*. Jadi ada tahaptahapnya, ada ketentuan tersendiri, yang nantinya tergantung dari tingkat permasalahannya." (Informan 2)

Pernyataan oleh informan dua, yakni setiap supervisor dalam tiap devisi akan berusaha untuk memaksimalkan anak buahnya masingmasing. Selanjutnya akan dilaporkan secara bertahap kepada pihak *room devision manager*, kemudian berlanjut kepada *general manager*. Untuk pendisiplinannya, tergantung pada tingkat permasalahan yang ada.

"Gitu itu biasanya kasuistik. Jadi artinya gini, pada saat dia.. kan semuanya sudah tertata. Pada saat-saat tertentu, karyawan itu dirasa anu.. ya kita panggil, yang punya hak itu supervisor dulu, yang paling dekat dengan struktur mereka. Seumpama cara nyampaikan ke tamu keliru, ya.. itu yang perlu di arahkan oleh supervisor. Kalau memang bener-bener salah ya diingatkan, tapi kalau memang dia kurang paham, ya.. diarahkan yang bener itu kayak apa. Dan proses itu selalu ada, makanya setiap bulan kan ada *training*. Setiap bulan itu.. HRD ngadakan *training* paling ndak itu 4 kali, itu diluar *training* departemen lho." (Informan 4)

Menurut informan empat, pendisiplinan karyawan biasanya bersifat kasuistik, dimana karyawan yang dirasa bermasalah akan dipanggil oleh supervisor sebagai pejabat yang memiliki wewenang terdekat dengan struktur karyawan. Misalnya, terdapat kekeliruan dalam penyampaian informasi kepada *customer*, maka supervisor yang berhak mengarahkan karyawan tersebut. Proses tersebut masih terus berjalan, karenanya pihak

HRD mengadakan *training* setiap bulan kurang lebih 4 kali. *Training* tersebut berbeda dengan *training* yang terdapat dalam setiap *department*.

"Kedisiplinan itu kan ada beberapa kedisiplinan dari kehadiran... dari grooming, itu efeknya sebenarnya bukan ke perusahaan, diri sendiri dulu. Penekanannya seperti menanamkan untuk diri sendiri dulu. Misalkan di guest contact, grooming itu suatu kedisiplinan juga kan.. seragam, penampilan, terutama attitude, itu lebih ke penekanan ke diri sendiri dulu. Jadi kalau kita harus disiplin itu memang mutlak ya.. tapi kita pendekatannya lebih ke kembali ke diri sendiri dulu. Sebenernya controlling-nya sama, sekali dengan verbal.. kedua.. ketiga.. baru kita berikan reprimand dengan punishment. Dan kita juga dengan punishment juga harus memberikan reward juga, ketika ada prestasi harus kita berikan reward juga. Jadi kita harus fair. Kedisipilinan juga sama, absensi kehadiran juga harus ada kontrol juga kan.. apalagi kita punya fingerprint, kan bisa di controlling.. print out-nya ada. Jadi kita gak mengada-ada, accident file-nya itu juga sebagai kontrol diri sendiri. Jadi pihak leader cukup membaca history.. kesalahannya udah ketahuan." (Informan 5)

Menurut informan lima, kedisiplinan merupakan hal mutlak yang terdiri dari kedisiplinan kehadiran, grooming dan lain-lain, yangmana efek dari penerapannya kembali pada diri sendiri dulu. Penekanannya seperti menanamkan kedisiplinan kepada diri sendiri. Misalkan terkait guest contact, grooming, seragam, penampilan, terutama attitude, semua hal tersebut dimulai dari diri sendiri dulu. Sedangkan untuk controlling-nya sama, yakni pertama dan kedua kali di ingatkan secara verbal, selanjutnya diberikan reprimand dan punishment. Namun pihak hotel masih bersikap fair, ketika ada punishment, maka ada pula reward bagi karyawan yang berprestasi. Selain itu, pihak leader juga mendisiplinkan absensi kehadiran karyawan menggunakan fingerprint yang dapat di kontrol melalui print out dari hasil finger print tersebut. Begitu juga accident file, yang juga

sebagai kontrol atas diri sendiri, sehingga memudahkan pihak *leader* dengan hanya melihat *history* kesalahannya. Penjelasan tersebut juga didukung oleh pernyataan dari informan enam berikut ini,

"Ya jelas kita kan ada *finger print*-nya ya, lha *finger print* itu adalah salah satu untuk menertibkan karyawan. Jadi nanti kalau karyawan itu terlambat kan otomatis kelihatan nanti. Sebenernya itu adalah wewenang dari personalia untuk mengecek keterlambatan baik karyawan maupun staff yang terlambat." (Informan 6)

Informan enam menuturkan, bahwa dengan adanya *finger print* merupakan salah satu cara perusahaan untuk menertibkan karyawan. Seperti halnya, apabila terdapat keterlambatan hadir yang secara otomatis terrekam dalam *finger print* tersebut. Sedangkan, wewenang untuk mengecek keterlambatan karyawan maupun staff ialah pihak personalia atau HRD. Pendapat lain terkait pendisiplinan diungkapkan oleh informan berikut ini,

"Dari pihak manajemen itu.. kalau dalam satu bulan kita telat lebih dari 3 kali, itu ada pengurangan gaji. Nilainya.. gak terlalu besar sih, 10 ribu rupiah dalam sekali telat, untuk mengendalikan itu. Tapi, kalau bulan depan dia masih tetep gitu terus.. nanti nilainya bisa ditambah lagi. Jadi gini, kan terlambat tiga kali, yang keempat.. kena 10 ribu. Nah, yang kelima bisa kena 20 ribu." (Informan 7)

Informan tujuh menuturkan, apabila terdapat karyawan yang sering terlambat datang di lokasi kerja lebih dari 3 kali akan dikenakan sanksi berupa pengurangan gaji. Untuk kisaran nilai dari pengurangan gaji tersebut tidak terlalu banyak, sekitar 10 ribu rupiah. Dan kisaran angka pengurangan gaji tersebut akan bertambah sesuai prosentase keterlambatan karyawan. Misalkan, dalam dalam sekali keterlambatan karyawan yang

bersangkutan akan dikenakan sanksi berupa pengurangan gaji sejumlah 10 ribu rupiah hingga tiga kali keterlambatan. Selanjutya, apabila karyawan yang bersangkutan masih melakukan kesalahan yang sama, maka jumlah sanksi tersebut akan dinaikkan menjadi 20 ribu rupiah.

Bekerja dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa, dituntut untuk lebih teliti dalam mengerjakan hal apapun. Dikarenakan perusahaan jasa bersinggungan langsung dengan customer, sehingga membutuhkan tingkat kecermatan yang tinggi dalam melakukan pelayanan, agar customer tidak merasa dirugikan ataupun dikecewakan. Berdasarkan hasil observasi saat penggalian data berlangsung, peneliti menemukan customer yang sedang komplain terkait barang-barangnya yang dikeluarkan paksa dari kamar hotel. Diketahui, terjadinya hal tersebut dilatar belakangi oleh batas waktu *check* out serta kondisi reception yang sedikit panik bahwa tamu rombongan akan segera datang. Selain itu, reception yang menangani administrasi saat *customer* tersebut *check in* juga tidak memberitahukan perihal akan adanya tamu rombongan. Apabila Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel memiliki daftar tamu rombongan, biasanya pihak hotel selalu menginformasikan kepada tamu lain yang akan menginap (check in) bahwasanya tamu tersebut tidak dapat melakukan perpanjangan masa inap (extend). Hal ini, didukung oleh penjelasan informan berikut ini:

"Sebenernya begini, ee.. itu memang kejadian tersebut itu memang salah. Kami akui salah dalam pihak kami, tapi juga salah dalam pihak tamunya. Tapi kami sebagai penyedia jasa, kami tidak akan bisa menyalahkan tamu. Karena tamu adalah raja, jadi memang kami sudah menyesuaikan dengan prosedur perusahaan itu memang ada yang seperti itu. Tapi untuk

mengeluarkan barang itu kami kurang tau ya untuk prosedurnya itu seperti itu atau tidak. Yang kami ketahui hanya dia sampai batas itu dan memang sudah harus *check out*, karena memang ada tamu lain lagi yang memang sudah membayar jadi itu dia yang mempunyai hak istilahnya untuk tanggal tersebut. Jadi, biasanya kalau tamu marah itu wajar, tapi kami tidak serta-merta membiarkan kami pasti akan memberikan solusi yang lainnya." (Informan 2)

"Pasti ada *something wrong* disitu. Artinya gini, itu mungkin dari sisi stepnya waktu *check in* kemaren mungkin ada satu step yang tidak dijalankan, akhirnya muncul masalah itu. Saya ambilnya dari sisi itu, kalau nyalahkan tamu kan gak *fair*.. masa' tamu disalahkan." (Informan 5)

4. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui sejauh mana SDM yang dimiliki perusahaan memiliki kapabilitas yang relevan untuk dipertahankan, maka perlunya melakukan tindakan pengukuran atau penilaian kinerja terhadap seluruh lapisan SDM yang terdapat di dalam organisasi. Penilaian ini tidak hanya sebatas pengamatan secara internal, tetapi juga secara eksternal. Seperti halnya guest comment form yang berisi kritik dan saran terkait fasilitas dan pelayanan hotel, yang secara langsung diisi oleh para tamu yang menikmati jasa pelayanan di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya ketika menyelesaikan proses administrasi saat check out (pengembalian key card, pelunasan bill, maupun pengambilan barang milik tamu yang dititipkan di counter reception). Dari guest comment form tersebut, nantinya akan dapat memberikan sumbangsih ide bagi pihak manajemen hotel yang kemungkinan diaplikasikan dalam kebijakan

⁵⁰ Data observasi, pada tanggal 01 Desember 2016, pukul 11:10 WIB.

perusahaan. Berikut ini pemaparan dari sejumlah informan terkait penilaian kinerja karyawan *front desk agent*:

"Untuk penilaiannya, biasanya dari supervisor trus nanti lanjut ke manager." (Informan 1)

Menurut penuturan informan diatas, penilaian kinerja dalam devisi front desk agent biasanya dilakukan oleh supervisor dan berlanjut kepada manajer. Sedangkan informan dua berpendapat sebagai berikut,

"Teknik penilaiannya itu.. dari kinerja karyawan mungkin. Karena karyawan kan ada banyak yah, ada yang seperti A, B, atau C, jadi tidak bisa dijelaskan satu per satu. Penanggulangannya pun berbeda-beda, bagaimana kita menyikapi pun juga berbeda." (Informan 2)

Informan dua mengatakan, kemungkinan teknik penilaian di pengaruhi oleh kinerja karyawan yang notabene berbeda-beda antara karyawan A, B, atau C, sehingga informan tidak dapat menjelaskan satu per satu. Karena teknik penanggulannya pun juga berbeda-beda. Penjelasan lebih detail terkait konteks yang sama, di ungkapkan oleh informan empat berikut ini,

"Dalam bentuk *form.* Jadi disitu itu, ada pertama itu biasanya ee.. unsur kedisiplinan. Kedisiplinannya itu ada berapa *item*, kemudian nanti unsur kerjasama.. kerjasama juga ada beberapa *item*, kemudian ee.. teknis *operation*-nya dia gimana, sampek terakhir masalah *leadership*. Lha.. itu skalanya sudah ada.. jadi pembagiannya sudah ada, seumpama disiplin staff *great* paling bawah gitu.. disiplin itu masuk kategori 25-30% penilaiannya. Sampek terakhir nanti, karena memang mereka itu gak butuh me-*manage* orang.. jadi, sedikit kemampuan atau kerjasamanya itu paling nanti *leadership*-nya sekitar 50%. Lha.. itu nanti berbalik dengan HOD, kalau HOD itu justru nilai *leadership*-nya itu 25%. Mungkin yang namanya disiplin itu hanya 10%. Tapi semua masing-masing ada, saya ada *form appraisal*, ada saya.." (Informan 4)

Informan tersebut menjelaskan, bahwa pihak hotel menggunakan *form* dalam melakukan penilaian kinerja, yang didalamnya terdapat unsur kedisiplinan, kerjasama, *operation technics*, dan juga *leadership*. Semua unsur tersebut telah terbagi dalam beberapa skala. Misalkan, kedisiplinan staff dalam hal *greating* sebesar 25-30%, sedangkan untuk kemampuan *leadership*-nya sekitar 50%. Karena, kinerja mereka bukan tentang me*manage* sumber daya manusia. Penilaian tersebut justru berbeda terbalik ketika menilai devisi HOD, yang leadership-nya hanya berkisar 25% dan kedisiplinan 10%. Setiap HOD memiliki *form performance appraisal* tersebut, begitu juga dengan informan.

"Ohh.. itu untuk *appraisal* ya, kan ada beberapa subyek yang perlu di gali di *appraisal*, dari kerjanya.. dari *attitude*-nya.. dari sisi *teamwork*-nya.. itu berasal dari situ dan itu standar. Dan itu dilakukan minimal 6 bulan sekali oleh atasannya sesuai dengan struktur organisasinya. Dan juga, itu udah terbakukan subyeksubyek apa yang di gali itu ada semua. Jadi yang bersifat di teknik seperti statistik dan kepemimpinan." (Informan 5)

Informan lima menuturkan, bahwa terdapat beberapa subyek yang perlu di gali dalam melakukan *performance appraisal* terkait kinerja, *attitude*, serta *teamwork* yang berasal dari standar operasional perusahaan. Subyek-subyek yang akan di gali pun sudah terbakukan, seperti halnya teknik dalam statistik dan kepemimpinan. Dan *performance appraisal* ini dilakukan setiap 6 bulan sekali oleh para atasan yang berada dalam struktur organisasi.

"Kalau saya sih, sebenernya dari supervisor dulu.. karena saya kan gak langsung terjun dibawah, jadi ya.. dari supervisornya dulu nanti melaporkan ke saya. Lha otomatis nanti masukanmasukan dari supervisor itu saya tampung seperti itu." (Informan 6)

Menurut informan enam, penilaian kinerja sebenarnya dilakukan oleh supervisor terlebih dahulu, baru kemudian dilaporkan kepada pihak HOD. Demikian ini, karena selaku HOD *room devison manager*, informan tidak langsung terjun ke lapangan. Otomatis, informan menunggu adanya laporan dari pihak supervisor dan menampung masukan-masukan yang ada.

"yang saya tahu.. yang pertama-tama sih untuk kecakapan dia, untuk masuk kerja sesuai jam kerja, aktif dia waktu kerja, cara dia berbicara sama tamu. Dan kita tetep ngawasin, kalau memang gestur tubuhnya atau cara bicaranya sama tamu banyak keluhan-keluhan. Kadang, tamu juga ada sih.. sama orang ini kok enak.. sama orang itu gak enak.. itu juga ada di salah satu penilaian kita. "apakah bener-bener orang itu cocok di *front desk*, atau memang hanya sekedar untuk pelengkap" itu nanti kita ada penilaian-penilaian sendiri. Mulai dari kesesuaian jam kerjanya, atau dia lagi banyak masalah, dan itu semua itu bisa diperbaharui. Karena apa.. kita ada kontrol juga, SOP sama supervisor sama manajer, itu salah satu untuk indikasi penilaian-penilaian karyawan di *front desk agent* selama ini." (Informan 7)

Pernyataan informan tujuh menyatakan, indikasi penilaian kinerja karyawan FDA meliputi kecakapan, kesesuaian jam kerja, keaktifan dalam kinerja, dan juga *greating* dengan *customer*. Informan mengaku, ia juga turut mengawasi gestur tubuh maupun cara bicara karyawan dengan *customer*. Dikarenakan, *customer* terkadang merasa nyaman dengan salah satu karyawan, dan juga sebaliknya. Hal tersebut dapat dilihat dari kenyamanan *customer* saat proses pelayanan, yang juga menjadi bagian dari penilaian untuk diperbaharui kinerjanya. Selain itu, pengawasan di

hotel Grand Kalimas ini tidak hanya oleh SOP, tapi juga supervisor dan manajer.

5. Evaluasi Kinerja

Berdasarkan hasil observasi peneliti selama penggalian data berlangsung, pihak manajemen pada tingkat *head of department* selalu aktif menjalankan aktivitas briefing dan meeting dalam rangka melakukan evaluasi kinerja terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi di setiap harinya. Hal ini dilakukan setiap pagi sebelum aktivitas berlangsung, dalam rangka mengantisipasi adanya kesalahan ataupun penyimpangan terhadap standar perusahaan selama satu hari. ⁵¹

"Ya itu tadi, kembali lagi ke evaluasi kami kerja sebulan itu. Kami mengadakan GSM (general staff meeting) itu, jadi kami meeting sama-sama, jadi keluhan-keluhan yang selama sebulan, apa yang tidak di kehendaki, peraturan-peraturan seperti apa yang di maui selama beberapa bulan kedepan atau selanjutnya selalu ada disitu. Jadi dalam meeting tersebut tergantung dari topik pembahasan yang, umpama satu bulan ini kita bermasalah dengan kebersihan. Ya.. kita akan bahas masalah kebersihan itu bersama.seperti itu. Trus umpama masalah apa.. masalah ee.. tentang tarif atau apa komplain, ya.. kita akan membahas tentang itu. Jadi, tergantung dari kinerja kami setiap bulannya. Dan itu akan dibahas setiap bulannya dan itu untuk meningkatkan ke bulan depannya lagi." (Informan 2)

Menurut informan dua, dengan mengadakan *general staff meeting* merupakan salah satu cara melakukan evaluasi kinerja selama satu bulan. Jadi, dalam forum GSM tersebut seluruh karyawan menyampaikan keluhan-keluhan terkait apa yang tidak dikehendaki, serta peraturan-peraturan yang dinginkan kedepannya. Hal tersebut juga bergantung pada

⁵¹ Data observasi, pada tanggal 15 Desember 2016, pukul 09.15 WIB.

topik pembahasan. Misalkan, dalam bulan ini membahas tentang kebersihan, kemudian bulan berikutnya membahas tentang tarif atau komplain terkait. Jadi, hal yang dibahas dalam evaluasi menyesuaikan dengan kinerja setiap bulannya untuk meningkatkan perbaikan pada bulan berikutnya.

"Nah.. itu kembali pada SOP, sebelum aktivitas kerja itu ada briefing. Nah, disitulah saatnya kita evaluasi baik pre maupun pasca aktivitas kerja. Nah.. itu tinggal controlling-nya yang mesti konsisten pada SOP. SOP dibikin bukan untuk dilanggar, gitu kan. Kadang orang kan ngambil celah dari SOP, kayak di level departemen setiap hari kan ada briefing. Nah, itu sebagai evaluasi dan sebagai planning selama aktivitas satu hari ini. Minimal kalau di manajemen syari'ah harus ada do'a bareng, minimal itu. Karena merubah pola itu masih perlu waktu ya.. karena orang melihat pentingnya meeting, pentingnya ngumpul itu belum dapat esensinya. Tapi kalau di tempat lain seperti itu udah lazim <mark>dan uda</mark>h dila<mark>ksanak</mark>an seperti itu. Jadi ada *hand* over secara briefer, ada hand over secara tertulis seperti logbook. Kan gak semua orang memiliki pemahaman dan kesepakat<mark>an yang sama s</mark>aat menerjemahkan tulisan dalam logbook." (Informan 5)

Menurut informan lima, pelaksanaan evaluasi kembali pada SOP, yangmana terdapat *briefing* sebagai *controlling* dan *planning* selama aktivitas sehari. Apabila hal tersebut telah dilaksanakan sesuai SOP, langkah selanjutnya ialah pengontrolan konsistensi SOP tersebut. Terkadang pihak manajemen mengambil celah dari SOP sebagai bahan evaluasi. Informan menambahkan, dalam manajemen syari'ah minimal do'a bersama harus ada. Untuk merubah suatu pola, memang membutuhkan waktu, karena karyawan belum mendapatkan esensi dari aktivitas *meeting* tersebut. Sedangkan di tempat lain, pelaksanaan *meeting* merupakan suatu hal yang lazim. Jadi, untuk evaluasi terdapat penanganan

(hand over) secara briefer dan juga hand over secara tertulis seperti logbook, karena tidak semua orang memiliki pemahaman dan kesepakatan yang sama saat menerjemahkan tulisan dalam logbook.

"Lihat kesalahannya dulu, kalau kesalahannya fatal gak bisa ditolerir misalnya melakukan penggelapan uang trus pencurian. Nah, itu sudah harus di SP 3. Harus keluar. Tapi kalau kesalahannya sering terlambat, ditegur pertama, kalau masih saja ya dikasih *reprimand* 1, 2, kalau terus begitu ya.. langsung di SP 3. Istilahnya kalau masih bisa di bina ya di bina, kalau gak bisa ya.. dibinasakan hehehe."(Informan 6)

Menurut penuturan informan enam, pelaksanaan evaluasi kinerja juga harus memperhatikan sisi kesalahannya terlebih dahulu. Apabila kesalahan tersebut dirasa fatal dan tidak dapat ditolerir, seperti halnya penggelapan uang atau pencurian akan langsung diberikan SP 3; dalam artian di pecat. Namun, apabila kesalahan tersebut terkait keterlambatan, langkah pertama akan ditegur, selanjutnya diberikan *reprimand* 1, 2, dan seterusnya. Pada intinya, apabila karyawan tersebut akan dibina atau dibimbing jika memungkinkan. Apabila tidak memungkinkan, akan dibinasakan; dalam artian di tindak lanjuti.

Tabel 4. 2. Tools Pengawasan Front Desk Agent

	INTERN	EXTERN
TOOLS PENGAWASAN	 Kamera CCTV Finger Print Log Book sebagai alat koordinasi & monitoring Guest Comment Inspeksi oleh Supervisor & Head Of Departement 	 Sistem Informasi Manajemen (MISS) Laporan Bulanan kepada pihak merger (Sofyan) Inspeksi oleh General Manager (selaku perwakilan dari pihak merger)

C. Analisis Data

Setiap perusahaan yang bergerak dibidang jasa memerlukan ketepatan dan juga ketelitian dalam memberikan pelayanan bagi *customer*. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pengawasan pimpinan, agar seluruh elemen karyawan menghasilkan kinerja yang efektif dan sesuai dengan standar perusahaan. Hal yang paling rentan terjadi dalam devisi ini ialah terkait administrasi keuangan, karena tugas dari seorang *front desk agent* tidak hanya sebagai pusat informasi, penerimaan tamu, penjualan kamar, penanganan administrasi dan transaksi, tetapi juga sebagai operasional dan kasir. Kinerja karyawan FDA sangat penting untuk dilakukannya pengawasan, mengingat FDA sebagai *the first impression* hotel yang *guest contact* langsung dengan para *customer*. Terkait pelaksanaan pengawasan yang diterapkan oleh Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel, khususnya dalam devisi *front desk agent*, memiliki beberapa tahap atau proses dalam pengimplementasiannya.

Dalam teori dinyatakan, bahwa pengawasan merupakan suatu pelaksanaan monitoring terhadap kesesuaian kinerja dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Terkait hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan, memang telah tertera dalam *standard operational procedure* perusahaan, yangmana pelaksanaannya dilakukan oleh pihak-pihak *leader* secara struktural. Dalam pelaksanaannya, pengawasan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi untuk melakukan tindakan pengawasan seperti halnya penuturan Hani Handoko yang dikutip oleh Dwi Puspita Sari, yakni:

- 1) Adanya perubahan lingkungan organisasi
- 2) Adanya peningkatan kompleksitas organisasi
- 3) Munculnya kesalahan-kesalahan
- 4) Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang⁵²

Hal tersebut mengisyaratkan pengawasan yang diterapkan pihak hotel lebih cenderung pada teknik pengawasan *intern*, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat organisasi sendiri, yakni ujung tonggak pimpinan dalam setiap unit secara fungsional sesuai dengan bidangnya tugasnya masing-masing.⁵³ Seperti halnya yang diterapkan oleh manajemen hotel, bahwa pelaksanaan pengawasan mereka lebih cenderung dilaksanakan

⁵² Dwi Puspita Sari, 2011, "Pengaruh Disiplin dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karyadeka Alam Lestari Semarang", Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, hlm, 23.

Suryanti Fabanyo, 2011, "Pelaksanaan Fungsi Pengawasan di Inspektorat Daerah Kota Tidore Kepulauan", Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makassar, hlm, 32-33. Diakses pada tanggal 5 Januari 2017, pukul 02.35 WIB.

berdasarkan struktural, dimana manajer mengawasi kinerja supervisor dan supervisor mengawasi kinerja karyawan di bawah strukturnya.

Tabel 4. 3. Proses Pelaksanaan Pengawasan

Unsur- unsur proses	Penetapan Standar	Penilaian Kinerja	Membandingkan Kinerja Dengan Standar	Melakukan Tindakan Koreksi	
Berupa	SOP	Form Penilaian Kinerja: 1. Kedisiplinan 2. Leadership 3. Teamwork 4. Operation technics 5. Attitude	Forecasting, Manager Daily Report	 Mempertahan kan status <i>quo</i> Mengoreksi penyimpangan Mengubah standar 	
Orientasi	CONTROLLING				
Pelaksana	Management Grand Kalimas & Management Sofyan (pihak merger)	Supervisor melaporkan kepada HOD, lalu HOD menyampaikan kepada GM	HOD (Head Of Departement) & GM (General Manager)	HOD (Head Of Departement) & GM (General Manager)	
Dilakukan Saat	Awal Perencanaan	Briefing, General Staff Meeting	Briefing, General Staff Meeting, Inspeksi ke lokasi	Briefing, General Staff Meeting	

Hal lain yang cukup berpengaruh bagi pengawasan ialah adanya penyimpangan-penyimpangan, serta perlunya pendisiplinan kinerja karyawan berikut pengendaliannya. Fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, yaitu ketika perusahaan berusaha untuk mengantisipasi berbagai faktor yang memungkinkan terjadinya hambatan bagi jalannya kegiatan perusahaan, misalnya seperti melakukan tindakan koreksi terhadap

berbagai penyimpangan yang terjadi.⁵⁴ Berikut dokumentasi pengawasan dengan menggunakan kamera CCTV sebagai alat monitoring yang berada di kantor manajemen, tepatnya dibelakang *counter reception*:

CH 13

CH 13

CH 03

CH 03

CH 07

CH 08

CH 12

CH 12

Gambar 4. 2. Kamera CCTV sebagai alat monitoring

Sumber: Data Dokumentasi, 05 Januari 2017, 11.14 WIB.

Berdasarkan hasil dari penyajian data, peneliti menemukan bahwasanya pelaksanaan pengawasan yang terdapat di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel meliputi beberapa proses seperti:

1. Penetapan Standar

Dalam penentuan standar, diperlukan identifikasi terkait pekerjaanpekerjaan yang akan dilakukan. Penentuan standar ini membutuhkan kecermatan agar setelah standar ditetapkan dapat diimplementasikan oleh seluruh SDM yang terkait dengan perusahaan. Proses penentuan standar

-

⁵⁴ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hlm, 326.

biasanya dilakukan oleh pihak manajemen tingkat atas, seperti halnya HRD, manajer devisi, general manajer, maupun owner. Agar standar diketahui dengan jelas oleh karyawan, maka standar tersebut perlu untuk dikemukakan kepada seluruh lapisan karyawan. Sehingga karyawan dapat mengetahui batasan-batasan dalam pekerjaannya untuk pencapaian tujuan organisasi.

Pada umumnya, standar yang ditetapkan di setiap perusahaan berupa aturan-aturan kerja (standar operational procedure). Dengan mengacu pada SOP, perusahaan memulai kegiatannya dan melakukan tindakan pengawasan menggunakan beberapa instrumen termasuk SDM. Dalam devisi front desk agent, SDM yang berperan sebagai pelaku pengawasan ialah supervisor, yangmana memiliki wewenang terdekat dengan staff secara struktural. Sebagai pedoman kerja dalam suatu perusahaan, SOP tidak selalu dijalankan dengan baku, terlebih lagi dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Memberikan pelayanan maksimal merupakan suatu pencapaian yang diinginkan oleh setiap perusahaan. Namun dalam praktiknya, tidak mudah untuk me-manage manusia sebagai aset terpenting yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional perusahaan. Karenanya, diperlukan penentuan standar agar memudahkan pihak manajemen untuk mengarahkan kinerja sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut gambar SOP Sofyan In Grand Kalimas Syari'ah Surabaya:

Sofyan inn Grandkalimas PEDOMAN, SISTEM DAN PROSEDUR ngetabus semua jens kamar, fasilitas yang terdapat di dali sa jual kamar (publish rate), kebijakan potongan harga (ar yang layak di jual (avsilable room), kamar yang tidak ider room) dan lain-lain Mengetahui semua fasilitas yang tersedia di dalam hotel seperti reste herbal bar, ruang rapat termasuk kapasitas setiap ruang yang ada, tenant menyewa ruangan dan lain-lain. Mengetahui semua fasilitas umum yang tersedia, terutama disekitar lokasi hotel seperti tempat-tempat belanja, restoran, bioskop, mesjid dan lain-lain, Berhati-hatilah dalam menangani setiap reservasi terutama yang nibuat oleh perorangan agar hotel terhindar dari pemasukan yang tidak halal dan tidak thaib akibat dari penggunaan kainar bagi tujuan yang tidak baik seperti berjudi, berzina, merencanakan dan atau melakukan tindak kejahatan lainnya Dipermapkan oleh PT. Sofyan Hospitality International

Gambar 4. 3. SOP Front Desk Agent

Sumber: Data Dokumentasi, 05 Januari 2017, 11:20 WIB.

Secara garis besar, pengawasan yang dijalankan oleh pihak Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah mengacu pada SOP yang ada. Dengan adanya SOP, pihak manajemen akan dengan mudah dalam mengontrol kinerja karyawan dan menyesuaikannya dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kemudian pihak perusahaan akan menentukan pengambilan tindakan-tindakan evaluatif guna merevisi SOP yang ada.

Apabila SOP tersebut dirasa sudah tidak relevan, maka perlu dilakukan perubahan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian dimaksudkan untuk membandingkan hasil kinerja karyawan dengan standar, sehingga dari proses ini dapat diketahui sejauh mana standar yang telah ditetapkan berjalan dengan efektif. Menurut Nanik Ustadiyatun dalam skripsinya, penilaian kinerja pada karyawan biasanya dilakukan oleh penilai yang hierarkinya berada tepat diatas karyawan yang bersangkutan. Hasil penilaian tersebut kemudian disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk dikaji demi keperluan selanjutnya baik berhubungan langsung dengan karyawan maupun demi kepentingan pengembangan perusahaan. 55

Adapun beberapa unsur yang terdapat dalam penilaian kinerja tersebut dapat memberikan cukup informasi tentang pencapaian kinerja karyawan, baik terkait prestasi, kepatuhan karyawan akan standar dan kebijakan perusahaan, serta dapat menganalisa munculnya penyebab penyimpangan. Seperti yang dijelaskan oleh *Kreitner* dalam bukunya Ernie, bahwasanya terdapat beberapa gejala yang memerlukan pengawasan serta pengendalian sebagai berikut:

 Terjadi penurunan pendapatan atau profit yang kurang jelas faktor penyebabnya.

⁵⁵ Nanik Ustadiyatun, 2008, "Evaluasi Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa At Tanwil Mitra Usaha Ummat Ngemplak Sleman Yogyakarta", Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, hlm, 12.

- Penurunan kualitas pelayanan (teridentifikasi dari adanya keluhan pelanggan).
- Ketidakpuasan pegawai (teridentifikasi dari adanya keluhan pegawai, produktivitas kerja yang menurun, dan lainnya).
- 4) Berkurangnya kas perusahaan.
- 5) Banyaknya pegawai atau pekerja yang terlihat menganggur.
- 6) Pekerjaan mulai tidak terorganisir dengan baik.
- 7) Adanya biaya-biaya yang melebihi anggaran.
- 8) Adanya penghamburan dan inefisiensi. 56

Munculnya suatu penyimpangan dapat mengakibatkan rendahnya tingkat hasil kerja atau yang biasa disebut kinerja, karenanya setiap kegiatan dalam organisasi hendaknya dijalankan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Salah satu fungsi tersebut ialah fungsi pengawasan (controlling), yang dengan ini tujuan organisasi atau perusahaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Penilaian kinerja dalam Sofyan Inn Grand Kalimas ini dilakukan setiap enam bulan sekali oleh pihak kepala pimpinan setiap devisi yang biasa disebut HOD (head of departement). Penilaian kinerja ini dapat dilakukan baik secara kuantitas maupun kualitas. Pelaksanaan penilaian kinerja front desk agent dilakukan dengan menggunakan form penilaian, yangmana hal ini dilakukan oleh pihak head of department atau kepala pimpinan dari setiap devisi. Penilaian menggunakan form ini meliputi

_

⁵⁶ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2009, *Pengantar Manajemen*, Kencana Prenada Media Group, hlm, 326-327.

beberapa unsur diantaranya, unsur kedisiplinan, unsur kerjasama, unsur operation technics, unsur kepemimpinan, dan juga attitude.

Selain itu, pengawasan langsung oleh supervisor juga merupakan bagian dari penilaian yangmana hasil pengawasan tersebut akan dilaporkan kepada HOD (*head of departement*) untuk kemudian dilaporkan kepada general manajer. Penilaian kinerja juga mengandung unsur kedisiplinan, termasuk kedisiplinan kehadiran di tempat kerja, yangmana dalam hal ini pihak hotel menggunakan media *finger print* sebagai alat bantu dalam mengontrol absensi karyawan.

Gambar 4. 4. Finger Print Beserta Peraturannya.

FingerPrint dan Peraturannya



3. Membandingkan Kinerja Dengan Standar

Dalam proses ini, memungkinkan pihak manajemen untuk membandingkan data atau laporan hasil pengawasan baik secara tertulis maupun secara lisan dari setiap manajer devisi ataupun dengan melakukan inspeksi langsung di lokasi kerja. Laporan tertulis yang disampaikan oleh head of department kepada general manager berupa laporan Manager Daily Report (MDR), yangmana MDR ini akan dilaporkan juga kepada pihak Sofyan sebagai partner merger. Dengan demikian, pimpinan akan mendapatkan data maupun informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbandingan. Dibidang jasa, perbandingan yang dilak<mark>ukan sangat berka</mark>itan erat dengan pelayanan yang tentunya juga berkaitan dengan kinerja SDM yangmana standar yang ditetapkan hendaknya bersifat fleksibel. Pelaksanaan ini sejalan dengan tujuan pengawasan yang diungkapkan oleh Siswandi berikut ini:

- pengukuran kepatuhan karyawan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku.
- 2) menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi.
- berorientasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4) akurasi informasi yang terdapat dalam organisasi.

5) membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan kebijakan terkait penyimpangan dan kemudian mencari solusi yang tepat.⁵⁷

Menurut hasil observasi peneliti, aktivitas *briefing* yang biasa dilakukan oleh pihak manajemen tingkat atas dapat dikategorikan sebagai proses membandingkan kinerja dengan standar, yangmana dalam aktivitas ini para manajer devisi berkumpul untuk membahas kinerja dan juga permasalahan-permasalahan yang ada disetiap harinya termasuk membahas tentang MDR dan juga menerjemahkan kalimat-kalimat yang tertulis di dalam *log book*. *Log book* merupakan salah satu alat monitoring serta media koordinasi karyawan antar pergantian *shift* yang diaplikasikan dalam setiap departemen. Jadi, dalam setiap departemen memiliki masingmasing *log book* dengan uraian kalimat yang berbeda-beda sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukannya.

-

⁵⁷ Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hlm, 83.

LOG BOOK 300 eldends To 405 TERAHIM PARGONTO besick. 405 WITTE TAI DELAKANG 10 45 % 400 ABOUL AZIZ 10 44 % 208 IVAN FASIER 144 - 144 - 2567 11. 20 1/1 510 Nation 11.30 1/1 400 Roslien Such PLU SOLE 500 extend with 1/1 new paren voucher new 11 53 % 206 Suha yor, 502,503 extend con new, youther new sessai youther granan 211 Ramzy 207 Alwingah 102.503 MOVE 405 & 407 tou of 410 Faisal

Gambar 4. 5. Log Book Front Desk Agent

Selain *briefing*, terdapat aktivitas lain yang dilakukan disetiap minggunya, seperti halnya *meeting manajemen*. Aktivitas *meeting* ini hanya diikuti oleh pihak-pihak khusus, yakni para manajer devisi atau yang biasa disebut HOD. Sebagaimana hasil observasi peneliti, bahwasanya hal-hal yang dibahas dalam *meeting* ini meliputi evaluasi terkait kebijakan, maupun perencanaan dalam pemberian orientasi atau *training* yang menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Tentu saja hal ini dilakukan setelah manajer membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang dimiliki perusahaan.



Gambar 4. 6. Meeting Manajemen

4. Menentukan Tindakan Koreksi

Untuk menentukan tindakan korektif, membutuhkan keahlian analisa yang baik agar tindakan yang diambil mampu memberikan feedback yang baik pula bagi perusahaan. Setelah melalui ketiga proses diatas, proses terakhir ialah mengambil suatu keputusan yang bersifat evaluatif dalam menangani permasalahan yang terjadi. Dalam melakukan hal ini, keputusan yang diambil sangat bergantung pada kemampuan analisis dari seorang manajer, yangmana keputusan tersebut juga dapat mempengaruhi perlu tidaknya melakukan perubahan terhadap standar awal yang telah ditetapkan. Tindakan koreksi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk menyesuaikan dengan kebutuhan. Proses ini menitikberatkan pada evaluasi

kinerja, apabila kapabilitas karyawan dirasa kurang maksimal, maka pihak perusahaan dapat mengadakan *training* lebih lanjut.

Seperti halnya hasil observasi peneliti, yang menemukan adanya training terhadap karyawan hotel terkait product knowledge serta perihal lain sehubungan dengan hotelier attitude. Sebelum melakukan tindakan perbaikan, pihak Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya biasa melakukan general staff meeting, yangmana dalam kegiatan ini seluruh karyawan wajib hadir untuk melakukan evaluasi terhadap seluruh lapisan departemen ataupun memberikan training kepada karyawan agar lebih memahami hal-hal yang semestinya dikerjakan.

Gambar 4. 7. General Staff Meeting & Training

General Staff Training



Pada hakikatnya, pengawasan sangat erat kaitannya dengan pengendalian. Sebagaimana uraian tentang hasil observasi diatas, bahwasanya hasil dari pelaksanaan pengawasan memberikan *feedback* atas pengendalian yang dapat berupa evaluasi terkait prosedur pelayanan maupun kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pengertian pengawasan menurut Hani Handoko yang dikutip oleh Dwi Puspita Sari, pengawasan kerja adalah sebuah usaha sistematik dalam penentuan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, perancangan sistem informasi umpan balik, membandingkan realita kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan dan mengukur penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi guna menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.⁵⁸

Untuk mencapai tatanan organisasi yang efektif, sangat penting bagi setiap perusahaan dalam mempertahankan dan memperketat pengawasan yang ada. Dalam prosesnya, pelaksanaan pengawasaan memiliki beberapa tahap yang harus dijalankan dengan baik dan benar agar perusahaan mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan telah dijalankan. Sebagaimana dijelaskan oleh Sonya Desinthia Rizal yang mengutip dari Hani Handoko, sedikitnya terdapat lima tahap dalam proses pelaksanaan pengawasan sebagai berikut:

⁵⁸ Dwi Puspita Sari, 2011, "Pengaruh Disiplin Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karyadeka Alam Lestari Semarang", Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, hlm, 21.

1) Penetapan Standar.

Standar mengandung arti sebagai suatu pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Adapun tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan juga dapat digunakan sebagai standar.

2) Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.

Hal kedua yang perlu dilakukan dalam proses pengawasan ialah mengukur sejauh mana pelaksanaan kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien.

3) Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.

Proses selanjutnya setelah penentuan frekuensi dalam pengukuran ialah pelaksanaan pengukuran yang dilakukan secara terus-menerus dan berulang-ulang.

4) Pembanding<mark>an Pelaksanaan De</mark>ngan <mark>Sta</mark>ndar dan Analisa Penyimpangan.

Pada tahap ini, kegiatan-kegiatan yang dilakukan akan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Meski tampak mudah dilakukan, namun kompleksitas tetap dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.

5) Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Apabila hasil analisa memerlukan upaya pengambilan tindakan koreksi, maka koreksi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk yang

juga memungkinkan perusahaan untuk mengubah standar atau hanya memperbaiki pelaksanaan.⁵⁹



_

⁵⁹ Sonya Desinthia Rizal, 2010, Bab II, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, hlm, 14-15, http://dir.unikom.ac.id/s1-final-project/fakultas-ekonomi/manajemen/2010/jbptunikomp-gdl-sonyadesin-21893/8-unikom-s-i.pdf/ori/8-unikom-s-i.pdf, diakses pada tanggal 06 Januari 2017, pukul 16:42 WIB.