















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 diinginkan.

“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 langsung 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 *tercover* 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















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. Sebenarnya 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. Selanjutnya, 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:

“Sebenarnya 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















(*hand over*) secara *briefing* 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.











biasanya dilakukan oleh pihak manajemen tingkat atas, seperti halnya HRD, manajer divisi, general manager, 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 divisi *front desk agent*, SDM yang berperan sebagai pelaku pengawasan ialah supervisor, yang mana 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:















Gambar 4. 5. Log Book Front Desk Agent

GRAND KALIMAS HOTEL  
Jl. KH. Mas Mansyur No. 151  
Surabaya

LOG BOOK

Day / Date :  
Shift :  
Reception :

TIME	ACTIVITIES	CHECKER	REMARK
	200 make up ROOM		
	206 extend		
09-53	1/0 405 Ibrahim DARWANTO	REG. OK HE	
	405 NITIP TAI DATANG	30	
10-45	1/0 409 Abdul AZIZ	REG. OK HE	
10-44	1/0 208 WAN KASHER	REG. OK HE	
11-20	1/1 510 Nadiyah	TRV - 2067	
11-30	1/1 400 RusliahSuhah	TRV 9066	
	500 extend sdh 1/1 new pake voucher new		
11-53	1/0 206 suha	REG. OK HE	
	402, 502, 503 extend sdh 1/1 new voucher new 1/1 sewa voucher pranan	202 503	MOVE ke STD
12-06	1/0 211 Ramzy	REG. OK HE	
12-27	1/0 207 Alwiah	REG. OK HE	
	202, 503 MOVE 405 & 407 1/1 EXTRA BED DICABUT		
14-15	1/0 410 Faisal	REG. OK HE	

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 divisi 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





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 sistematis 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.<sup>58</sup>

Untuk mencapai tatanan organisasi yang efektif, sangat penting bagi setiap perusahaan dalam mempertahankan dan memperketat pengawasan yang ada. Dalam prosesnya, pelaksanaan pengawasan 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:

---

<sup>58</sup> 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.





