

**RANCANGAN PENILAIAN KINERJA PADA DIVISI *HOUSEKEEPING*
HOTEL GRAND MUTIARA MENGGUNAKAN MODEL PENILAIAN BARS
*PERFORMANCE APPRAISAL DESIGN IN THE GRAND MUTIARA HOTEL
HOUSEKEEPING DIVISION USING BARS ASSESSMENT MODEL***

Muhammad Fachrurrozi Akbar¹, Christanto Triwibisono², Fida Nirmala Nugraha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom,

¹muhammad285.ma@gmail.com, ²christanto@telkomuniversity.ac.id, ³fida_nugraha@yahoo.com

Abstrak - Sering mendapatkan keluhan dari pelanggan membuat pihak hotel mengalami penurunan jumlah pelanggan di tiap bulan, hal ini disebabkan oleh ketidakpuasan konsumen terhadap fasilitas dan pelayanan yang diberikan hotel. Hal ini terjadi akibat dari ketidakpuasan karyawan, khususnya di divisi *housekeeping* yang tidak puas dengan penilaian kinerja yang diberikan pihak hotel sebagai tolak ukur kenaikan maupun penurunan gaji. Maka dilakukan perancangan ulang pada penilaian kinerja dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja. Subjek penelitian ini adalah hotel *Grand Mutiara*. Penelitian ini menggunakan metode BARS, BARS (*Behavior Anchor Rating Scale*) adalah upaya untuk mendiagnosis, dan mengungkapkan perilaku individu agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan dari metode BARS untuk membantu mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dan memberikan panduan penilaian yang berisi rincian penilaian mengenai indikator apa saja yang harus ada di tiap faktor. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan metode *purposive random sampling*, dengan mengambil 2 responden di tiap subgroup, yang terdiri dari divisi *housekeeping*, *security*, *F&B*, *engineering*, dan *front office*. Sebagian lain diambil dari supervisor di tiap sub grup, manager, dan HRD. Terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor tangibilitas, kehandalan, jaminan, responsif, dan empati.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Penilaian Kinerja Perhotelan, *Purposive random sampling*, BARS, *Behavior Anchor Rating Scale*.

Abstract – Frequently receiving complaints coming from customers makes the Grand Mutiara Hotel undergoing a decreasing number of guests monthly causing by the dissatisfaction of customers on facilities and services providing by the hotel. It occurs as a result of crews' disappointment in especially the housekeeping division dealing with their working-performance assessment to be an indicator of salary payment. Redesigning the assessment was carried out by paying attention to factors affecting the working performances. The subject of this research was the Grand Mutiara Hotel. This research utilized the BARS (Behavior Anchor Rating Scale) method that was an effort to diagnose and reveal individual behavior to be suitable with the company's objectives. This method aimed at helping to know which factors influencing the working-performance and delivering the assessing guideline containing detailed indicators should be in those factors. Sampling used a purposive random sampling by taking two respondents in each sub-group consisting of housekeeping, security, F&B, engineering, and front office divisions. Further, other samples were coming from supervisors of each sub-group, managers, and HRD. The result of this study indicates five factors affecting the working-performance, such as tangibility, reliability, assurance, responsiveness, and empathy.

Keywords : *Performance Appraisal, Hospitality Performance Appraisal, Purposive random sampling, BARS, Behavior Anchor Rating Scale.*

1. Pendahuluan

Hotel *Grand Mutiara* adalah hotel melati 3 dengan fasilitas *restaurant*, kolam renang, ruang rapat yang besar dan lahan yang cukup sebagai tempat berolahraga, fasilitas ini sering digunakan untuk pelatihan, *workshop*, dan lainnya. Pada awal tahun 2019 perusahaan mengalami penurunan jumlah kedatangan tamu di tiap bulannya. Berdasarkan data tamu di perusahaan, rata-rata jumlah kedatangan tamu mencapai lebih dari 2.000 tamu. Namun jumlah tamu terendah terjadi di bulan Juni 2019 dengan total sebanyak 1.122 orang. Penurunan terjadi akibat ketidakpuasan konsumen terhadap fasilitas dan pelayanan hotel. Setelah ditelusuri, permasalahan terjadi akibat karyawan di divisi *housekeeping* yang tidak puas dengan penilaian kinerja yang diberikan pihak hotel. Dengan pengukuran yang digunakan sekarang,

manajer hanya memberikan kenaikan gaji pada pegawai yang rajin dan patuh terhadap semua perintah manajer. Tidak ada standar atau indikator penilaian kinerja membuat karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja, sehingga pegawai yang berkompeten memilih untuk berhenti bekerja. Oleh karena itu diperlukan penelitian untuk merancang penilaian kinerja dengan tujuan karyawan paham standar hotel dalam memberikan pelayanan dan fasilitas kepada konsumen.

2. Dasar Teori

Dasar teori yang meliputi penelitian ini terdiri dari pembahasan penilaian kinerja, metode *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), kinerja, pengembangan BARS dan perbandingan BARS dengan metode lain.

2.1. Performance Appraisal

Penilaian kinerja adalah pengamatan sistematis dan evaluasi kinerja karyawan. Penilaian performansi kinerja sangat baik digunakan untuk memotivasi pegawai (Lunenburg, 2012).

2.2. Kinerja

Kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai nilai total yang diharapkan untuk organisasi dari perilaku diskrit yang dilakukan seseorang selama periode waktu tertentu (Emery & Casey, 2013).

2.3. Purposive random sampling

Teknik *purposive* sampling, juga disebut *judgment sampling*, adalah pilihan yang disengaja dari seorang informan karena kualitas yang dimiliki informan. Sederhananya, peneliti memutuskan untuk menemukan orang yang dapat dan bersedia memberikan informasi berdasarkan pengetahuan atau pengalaman (Tongco, 2007).

2.4. Perbandingan BARS dengan Metode lain

Terkait pemilihan metode, banyaknya pertimbangan yang dilihat sebagai alasan pemilihan metode, yakni dengan membandingkan keunggulan metode yang dipilih dengan metode lain. Tabel 1 menjelaskan perbandingan metode.

Tabel 1. Perbandingan Metode

No	Metode Penilaian	Kelebihan dan Kekurangan
1.	BARS	<ul style="list-style-type: none"> • Data transparan dan mudah dipahami karyawan. • Data penilaian dengan skala, namun lebih spesifik dengan menambahkan penjelasan tingkatan skala.
2.	<i>Rating Scale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Data kurang akurat, sehingga tidak jelas dalam penilaian. • Menyusun dimensi kerja secara peringkat dan dinilai hanya dari skala. Misal skala 1-5.
3.	<i>Checklist</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Data kurang akurat. • Daftar periksa yang berbasis perilaku.
4.	<i>Ranking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun urutan pegawai yang bekerja terbaik hingga terburuk. • Dapat menurunkan motivasi untuk karyawan yang mendapatkan nilai terburuk.
5.	<i>Paired Comparison</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan 2 pegawai dalam 1 waktu kegiatan yang sama. • Prosedur yang memakan waktu lama dalam penilaian.
6.	<i>Forced Distribution</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mencatat nama semua karyawan pada kartu indeks dan penilaian dengan beberapa kategori yang berbeda dan bobot yang berbeda pula. • Prosedur yang memakan waktu lama dalam penilaian.

Tabel 1. Perbandingan Metode (Lanjutan)

No	Metode Penilaian	Kelebihan dan Kekurangan
7.	<i>360 feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh penerimaan prinsip berbagai pemangku kepentingan sebagai tolak ukur kinerja • Mendukung iklim peningkatan berkelanjutan • Kerahasiaan ulasan kurang. <p style="text-align: center;">Kemungkin laporan yang tidak sama</p>
8.	<i>Critical Incident</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat daftar periksa sebagai kerangka kerja untuk evaluasi karyawan sesuai dengan insiden kritis. • Dengan tidak adanya penjelasan skala yang spesifik, data yang didapat kurang akurat.

Sumber : (Manoharan, Muralidharan, & Deshmukh, 2009)

BARS dipilih karena penilaian yang didasarkan titik skala dengan pernyataan perilaku spesifik yang menggambarkan berbagai tingkat kinerja. Sehingga penilaian lebih mudah dipahami karena adanya target di tiap indikator. Namun, BARS dirancang untuk lebih berkonsentrasi pada kriteria perilaku dan kinerja yang dapat dikontrol oleh individu. BARS adalah upaya untuk mendiagnosis, dan mengungkapkan perilaku individu agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Deskripsi sebagai pedoman khusus tentang perilaku, sementara skala peringkat memberikan sedikit nilai numerik (Cocanougher & Ivancevich, 1975). Dalam pengembangan BARS ada 5 langkah yang digunakan (Informa et al., 2008), yakni :

1. *Critical Incident Technique*, teknik insiden kritis adalah prosedur wawancara kualitatif yang memfasilitasi penyelidikan kejadian signifikan yang diidentifikasi oleh responden (Gremmler, 2004).
2. *Performance Dimension*, model proses evaluasi yang dikelompokkan dari beberapa dimensi yang didapati dari teknik insiden kritis dengan tujuan untuk membantu penilaian dimensi kerja lebih baik (Woehr, 1992).
3. *Retranslation*, teknik penerjemahan digunakan untuk mengembangkan skala untuk mengukur evaluasi kelompok sasaran, biasanya dengan suara lebih dari 50% yang akan menentukan perubahan yang diperlukan perusahaan (Kavanagh & Duffy, 1978).
4. *Scaling Incident*, skala titik perilaku yang dijelaskan dalam insiden kritis tentang seberapa efektif atau tidak efektif pada dimensi, tiap insiden mewakili jumlah kesepakatan di antara penilai mengenai tingkat efektivitas kinerja yang ditentukan oleh insiden tersebut. Biasanya, insiden yang memiliki standar deviasi 1,50 atau kurang pada skala 7 poin dan 1,75 atau kurang pada skala la-point yang dipertahankan untuk pembuatan BARS (Cocanougher & Ivancevich, 1975).
5. *Final Instrument*, instrumen BARS akhir terdiri dari serangkaian skala vertikal (satu untuk setiap dimensi) yang ditambatkan oleh insiden yang dipertahankan. Insiden ini terletak di sepanjang skala, tergantung pada peringkatnya yang ditetapkan dalam skala sebelumnya (Informa et al., 2008).

3. Metodologi Penelitian

Sistematika penyelesaian yang dilakukan adalah pengerjaan pendahuluan. Pada tahap ini merupakan tahap menemukan permasalahan pada objek yang diteliti dan pembuatan latar belakang yang dilakukan dengan studi literatur. Tahap berikutnya adalah pengumpulan dan pengolahan data, yang bertujuan untuk memberikan hasil terkait faktor yang berpengaruh pada kinerja dan memberikan bobot penilaian di tiap indikator. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu metode kuesioner dan wawancara. Pengambilan sampel dengan metode *Purposive sampling* digunakan sebagai teknik dalam pengambilan sampel untuk menentukan siapa responden dan jumlah sampel yang akan diambil terkait dengan total populasi yang tersedia. Sampel diambil berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh peneliti dan pihak perusahaan. Sehingga terdapat 20 responden yang terpilih yaitu *Manager* operasional, HRD, Spv, *Housekeeping*, Spv. *Front office*, Spv. *Food and Beverage*, Spv. *Engineering*, Spv. *Security*, *staff front office*, *room boy*, *Waiter/s*, *Engineer*, dan *Security*. Data yang telah diolah akan dianalisis untuk menarik kesimpulan, data-data yang akan di analisis merupakan data hasil dari langkah pengembangan BARS. Selanjutnya tahapan implikasi manajerial untuk menjelaskan bagaimana cara perusahaan menggunakan metode *performance appraisal* dengan baik. Dan tahapan terakhir adalah kesimpulan, sebagai hasil untuk mempertimbangkan tujuan awal dalam melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan dengan metode BARS.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil yang didapat berdasarkan wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan dengan responden. Terkait pembahasan akan dijelaskan mulai dari identifikasi *Critical success Factor*, penentuan *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, *Scaling Incident*, *Final Instrument*, *Template performance*, dan implikasi manajerial.

4.1. Identifikasi *Critical Success Factor*

Wawancara dan aktivitas *embed* yang dilakukan dengan *Manager* operasional, HRD, *supervisor* dan *staff* dari tiap sub grup (*Housekeeping*, *Front office*, *Food and Beverage*, *Engineering*, *Security*). Didapatkan alasan mengapa 5 faktor yang terdiri dari tangibilitas, kehandalan, jaminan, *responsive*, dan empati yang mempengaruhi kinerja karyawan saat ini. Tabel 2 akan menjelaskan identifikasi target perusahaan pada bagian *Housekeeping*.

Tabel 2. Identifikasi CSF di Divisi *Housekeeping*

<i>Critical Success Factor</i>		Tujuan Strategi	Indikator Kinerja
Tangibilitas (<i>Tangibility</i>)	Mengatur dan menjaga kebersihan ruangan kamar dengan persediaan fasilitas sesuai standar.	Mengikuti standar kerapihan dan fasilitas yang sudah ditentukan.	Tidak meniadakan atau mengurangi fasilitas yang sudah diberikan dalam pembersihan ruangan.
Kehandalan (<i>Reliability</i>)	Tanggap dalam memeriksa kebersihan dan kerapihan ruangan.	Memberikan pelayan terbaik untuk konsumen.	Adanya <i>feedback</i> yang baik yang diterima dari konsumen.
Jaminan (<i>Assurance</i>)	Keadaan karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai deskripsi pekerjaan.	Mengikuti pekerjaan sesuai deskripsi yang sudah ditentukan.	Pekerjaan selesai sesuai tugasnya masing-masing.
Responsif (<i>Responsiveness</i>)	Menjawab dan memenuhi permintaan pelanggan dengan baik.	Tanggap dalam menanggapi konsumen.	Dapat menyelesaikan permintaan konsumen dengan baik.
Empati (<i>Empathy</i>)	Sikap perilaku dan komunikasi antara karyawan dengan pelanggan yang dilakukan dengan baik.	Memenuhi kebutuhan yang diinginkan pelanggan dan ramah ketika bercakap dengan pelanggan	Adanya <i>feedback</i> yang baik yang diterima dari konsumen.

Tabel 3. Pengertian 5 Faktor Penting

Faktor-faktor	Penjelasan
Tangibilitas	Penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan personel.
Kehandalan	Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan secara andal dan akurat.
Responsif	Ketersediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat.
Jaminan	Pengetahuan, kesopanan karyawan, dan kemampuan mereka untuk menginspirasi kepercayaan. Kepercayaan diri termasuk kemampuan karyawan dalam bertanggung jawab dengan hasil kerjanya.
Empati	Tingkat perhatian individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya.

Pada Tabel 3 merupakan alasan mengapa 5 faktor tersebut menjadi suatu hal yang penting bagi divisi *housekeeping* yang dihasilkan dari wawancara dan aktivitas *embed*.

4.2. Penentuan *Critical Incident Technique*

Berdasarkan data dari *critical success factor* dan wawancara lanjutan, maka didapatkan *critical incident technique* yang dijelaskan pada tabel 5.

Tabel 4. *Critical Incident Technique*

Faktor	Insiden Kritis
Tangibilitas	1. Kurangnya fasilitas yang ada pada ruangan kamar atau tidak sesuai standar hotel.
Kehandalan	1. Kebersihan ruangan tidak berdasarkan standar kerapihan hotel.
	2. Terdapat beberapa bagian ruangan kamar yang ditemukan dalam keadaan kurang bersih.
Jaminan	1. Keadaan karyawan yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.
	2. Datang terlambat.
	3. Melebihi batas waktu istirahat.
Responsif	1. Terlambat dalam menanggapi permintaan konsumen.
Empati	1. Komunikasi dan sikap tidak baik terhadap pelanggan.

Pada Tabel 4 merupakan insiden kritis di divisi *housekeeping* yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dari faktor tangibilitas, kehandalan, jaminan, responsif, dan empati.

4.3. *Performance dimension*

Berdasarkan Tabel 3 ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dari 5 faktor tersebut masing-masing memiliki indikator yang menjadi turunan dari faktor-faktor yang dijelaskan pada Tabel 5.

Tabel 5. *Performance Dimension*

Tangibilitas	Kehandalan	Jaminan	Responsif	Empati
Ketersediaan fasilitas ruangan kamar.	Keadaan kamar yang bersih.	Keadaan karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.	Sigap dalam menanggapi permintaan konsumen.	Sikap perilaku dan komunikasi antara karyawan dengan pelanggan yang dilakukan dengan baik.
	Kebersihan sesuai standar.	Datang tepat waktu.		
		Istirahat sesuai waktu.		

4.4. *Retranslation*

Hasil akhir dalam pemungutan suara menyatakan tidak terjadi perubahan faktor, karena memiliki suara terbanyak dengan 65% dari 20 orang menyatakan tidak perlu adanya perubahan faktor.

4.5. *Scaling Incident*

Berdasarkan perhitungan standar deviasi, didapatkan hasil sebesar 0,378 dimana angka tersebut lebih kecil dari 1,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan tersebut dinyatakan valid.

4.6. *Final Instrument*

Tahap terakhir diperoleh hasil berupa *performance appraisal* untuk hotel *Grand Mutiara*.

Tabel 6. *Final Instrument*

Variable	Skala	Kategori
1) Tangibilitas 2) Kehandalan 3) Jaminan 4) Responsif 5) Empati	7	Selalu melampui, dan memenuhi segala tugas yang diberikan, baik memenuhi tugas pokok, maupun permintaan konsumen yang dilaksanakan secara rapih, teliti, dan hati-hati. Lebih mengutamakan pekerjaan dan siap sedia setiap ada kendala. Menjaga dan memperhatikan SOP atau standar yang telah diberikan oleh pihak perusahaan. Mampu membantu divisi lain secara fleksibel dalam menangani pekerjaan yang sekiranya butuh tenaga lebih.
	6	
	5	Hanya memenuhi pekerjaan yang diberikan sesuai dengan permintaan (tidak ada perhatian atau sikap maupun improvisasi untuk melebihi ekspektasi). Terkadang mampu menyelesaikan atau memenuhi permintaan konsumen. Tidak melakukan atau membantu secara fleksibilitas tanpa dimintai pertolongan terlebih dahulu. Terkadang memperhatikan SOP atau standar hotel dalam membersihkan maupun memperhatikan keadaan ruangan kamar dan lingkungan hotel.
	4	
	3	

Tabel 6. *Final Instrument* (Lanjutan)

Variable	Skala	Kategori
6) Tangibilitas	2	Tidak melebihi ekspektasi, terkadang lalai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan pekerjaan deskripsinya. Terkadang menghiraukan permintaan konsumen atau berperilaku yang kurang sopan terhadap konsumen. Standar hotel yang diberikan sering tidak diperhatikan.
7) Kehandalan	1	
8) Jaminan		
9) Responsif		
10) Empati		

Dari hasil rancangan tabel 6, diketahui pada skala 6 dan 7 sebagai penanda bahwa karyawan memiliki peningkatan kinerja sedangkan skala 1 dan 2 sebagai penanda bahwa karyawan memiliki penurunan pada kinerjanya. Sehingga hasil dari *final instrument* ini adalah panduan untuk membantu penilaian karyawan sesuai dengan kinerja yang diberikan.

4.7. Template Performance Appraisal

Tabel 7 merupakan *template* penilaian untuk divisi *housekeeping* berdasarkan kelima faktor, indikator dan insiden kritis yang terjadi. Dengan rentang penilaian 1 – 7.

Tabel 7. *Template Performance Appraisal*

Faktor	Indikator	Bobot	Nilai							Rata-rata	Nilai faktor
			1	2	3	4	5	6	7		
Tangibilitas	Kelengkapan fasilitas kamar	15%									
Kehandalan	Kebersihan ruangan	17%									
Jaminan	Ketepatan waktu dalam membersihkan ruangan	13%									
	Memahami dan mengikuti standar aturan hotel	20%									
Responsif	Menanggapi permintaan pelanggan dengan baik	29%									
Empati	Sikap perilaku dan komunikasi yang baik antara karyawan dengan pelanggan	6%									
TOTAL											

Berdasarkan perhitungan menggunakan AHP didapatkan bobot setiap faktor, yakni pada tangibilitas berbobot sebesar 15%, untuk kehandalan (*Reliability*) berbobot sebesar 17%, untuk Jaminan (*Assurance*) berbobot sebesar 13 % dan 20%, untuk faktor responsif memiliki bobot sebesar 29% dan untuk faktor empati memiliki bobot sebesar 6%. *Template* penilaian adalah hasil akhir dari rancangan penilaian dengan metode BARS. Pada tabel 5 dan 6 memiliki keterkaitan dalam melakukan penilaian, dimana tabel 5 sebagai panduan penilaian dan tabel 6 sebagai format penilaian kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa kesamaan dengan hasil penelitian Awani, Nugraha, & Puspita (2018) dalam dua hal. Pertama, faktor waktu produksi dan faktor kedisiplinan pegawai yang memiliki kesamaan dengan faktor jaminan atau *assurance*. Faktor tersebut sama-sama memiliki hubungan dengan waktu dan tanggung jawab karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan, sebagai contoh: karyawan *room boy* yang membutuhkan waktu untuk membersihkan ruangan kamar yang memiliki kesamaan dengan karyawan produksi yang membutuhkan waktu untuk melakukan produksi barang. Faktor kedua adalah faktor jumlah produksi yang memiliki kesamaan dengan faktor kehandalan, karena dua faktor tersebut memiliki penjelasan mengenai kemampuan karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan, sebagai contoh: kehandalan *room boy* dalam membersihkan ruangan yang memiliki kesamaan dengan karyawan di divisi produksi yang mampu membuat produk dalam jumlah tertentu. Sementara perbedaan dari hasil penelitian ini dengan hasil penelitian Awani, Nugraha, & Puspita (2018) adalah adanya faktor empati, tangibilitas, dan responsif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh W. Terry Umbreit (1986) memiliki tiga kesamaan dengan jurnal ini. Pertama, faktor tanggung jawab dan memotivasi perilaku dengan faktor jaminan atau *assurance*. Faktor tersebut memiliki kesamaan terhadap sikap karyawan dalam bertanggung jawab dan menginspirasi diri sendiri untuk bekerja lebih baik. Contoh: karyawan *room boy* yang memahami dan mengikuti standar hotel memiliki kesamaan dengan sikap tanggung jawab asisten hotel terhadap pekerjaannya. Kedua, faktor memantau operasi dan pemeliharaan produk dengan faktor tangibilitas. Kedua faktor tersebut dipengaruhi oleh keadaan fisik dari benda maupun fasilitas yang diberikan perusahaan. Contoh: karyawan yang memastikan kelengkapan fasilitas yang ada pada ruangan kamar memiliki kesamaan dengan sikap asisten manajer dalam memantau dan menjaga kualitas produk atau fasilitas yang ada pada hotel. Ketiga, Faktor keluhan tamu dan komunikasi dengan pegawai dengan faktor responsif. Faktor tersebut memiliki kesamaan dalam hal karyawan yang menanggapi ataupun melayani pelanggan dengan baik. Contoh: sikap karyawan *room boy* dalam menanggapi permintaan pelanggan yang memiliki kesamaan dengan sikap asisten manajer dalam menanggapi dan mengatasi keluhan yang disampaikan oleh para tamu tersebut. Sementara perbedaan dari hasil penelitian W. Terry Umbreit (1986) dengan hasil penelitian ini adalah faktor kehandalan dan empati.

Hasil penelitian William B. Locander dan Staples W.A pada tahun 1978 memiliki dua kesamaan dengan hasil penelitian ini. Pertama, faktor pelayanan pelanggan yang sama dengan faktor responsif dan kehandalan. Dimana ketiga faktor tersebut menjelaskan bagaimana karyawan tanggap terhadap pertanyaan maupun permintaan pelanggan dan kemampuan dalam melayani pelanggan dengan baik. Seperti yang dilakukan *room boy* yang menanggapi permintaan pelanggan dengan salesman yang memberikan pelayanan dalam menawarkan produk kepada pelanggan. Kedua, faktor pengumpulan informasi dengan faktor jaminan, dimana kedua faktor tersebut dipengaruhi oleh pengetahuan dan pemahaman karyawan dalam bekerja. Seperti mengumpulkan informasi untuk evaluasi perusahaan yang dilakukan oleh salesman dengan pemahaman karyawan *room boy* dalam mengikuti standar yang diberikan hotel. Sedangkan faktor yang tidak dihasilkan dari penelitian William B. Locander, yang berbeda dengan hasil penelitian ini, adalah faktor tangibilitas, dan empati.

4.8. Implikasi Manajerial

Perancangan penilaian kinerja menggunakan metode BARS bertujuan untuk memberikan sebuah panduan supaya karyawan mampu mengikuti standar dan target yang diinginkan perusahaan (Cocanougher & Ivancevich, 1975). Dengan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja dan menentukan bobot penilaian di tiap faktor, karyawan mampu meningkatkan kualitasnya dalam bekerja. Seperti pada rancangan yang telah dibuat, terdapat panduan penilaian dengan skala 1-7 dimana nilai 1 menandakan kualitas kinerja tidak baik, sedangkan nilai 7 menandakan kualitas kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan standar hotel. Sehingga jika nilai tersebut dikalikan sesuai dengan bobotnya dan ditotalakan akan menghasilkan nilai 100%. Dengan demikian, para *Manager, Supervisor*, beserta jajarannya dapat menggunakan *performance appraisal* BARS sebagai penilaian sesuai dengan *template* yang dibuat oleh penulis. Agar perusahaan dapat menerapkan metode BARS diperlukan sosialisasi kepada karyawan *housekeeping* dengan memberitahukan mengenai bobot di tiap indikator.

5. Kesimpulan

Terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan hotel *Grand Mutiara*. Faktor utama sebagai faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan adalah responsif dan faktor lainnya sebagai faktor pendukung yakni tangibilitas, jaminan, kehandalan dan empati.

Rancangan penilaian ini berguna untuk menilai kemampuan karyawan dalam bekerja sesuai dengan standar yang diberikan hotel. Dengan diberikan bobot di tiap faktor, akan sangat memudahkan karyawan dalam memprioritaskan pekerjaan.

Daftar Pustaka

- 1) Cocanougher, A. B., & Ivancevich, J. M. (1975). *Performance*. 87–95.
- 2) Emery, R., & Casey, S. (2013). Job Performance. *Cultural Sociology of Divorce: An Encyclopedia*, 82–103. <https://doi.org/10.4135/9781452274447.n222>
- 3) Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>

- 4) Informa, R., Number, W. R., House, M., Street, M., Welfare, S., Affairs, P., ... Work, S. (2008). *Administration in Social Work Managing Organizational Cultures* : (February 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1300/J147v14n01>
- 5) Kavanagh, M. J., & Duffy, J. F. (1978). an Extension and Field Test of the Retranslation Method for Developing Rating Scales. *Personnel Psychology*, 31(3), 461–470. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb00455.x>
- 6) Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1–9. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/75fc/23a334ffe6b299583a49b8538e8888d23daa.pdf>
- 7) Manoharan, T. R., Muralidharan, C., & Deshmukh, S. G. (2009). Research and Practice in Human Resource. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 92–111.
- 8) Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. Ethnobotany research and applications. *Ethnobotany Research and Applications*, 5, 147–158. <https://doi.org/10.17348/era.5.0.147-158>
- 9) Woehr, D. J. (1992). Performance dimension accessibility: Implications for rating accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 357–367. <https://doi.org/10.1002/job.4030130404>