

IMPLEMENTASI MODEL 360 DEGREE FEEDBACK DAN AHP UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DIVISI *HOUSEKEEPING* DAN SALES HOTEL PANDANARAN

Della Sabina, Bambang Purwanggono*, Faradhina Azzahra*

*Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

Hotel Pandanaran Semarang adalah hotel bintang 3 di Jawa Tengah yang mengalami *annual turnover* di atas 10% dalam 5 tahun terakhir, dengan jumlah karyawan terbanyak yang resign ada pada divisi *sales* dan *housekeeping*. Ketidakpuasan karyawan atas insentif menjadi salah satu penyebab tingginya *turnover* ini, karena insentif diberikan berdasarkan penilaian satu arah dari atasan yang bersifat subjektif dan rawan bias. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan merancang penilaian kinerja untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan secara objektif dan terukur untuk menghindari faktor bias serta untuk memberikan usulan sistem insentif yang lebih adil. Dalam penelitian ini dilakukan penilaian menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *rating scale*, dan Metode *360 Degree Feedback*. Hasil yang didapatkan rata – rata nilai kinerja karyawan divisi *sales* adalah 74,44%, sedangkan pada divisi *housekeeping* adalah 73,43%. Dari nilai akhir yang telah didapatkan kemudian dibuat usulan insentif dengan cara membagi karyawan kedalam tiga kategori, dengan setiap kategori memiliki rentang nilai dan bobot yang berbeda untuk mencerminkan tingkat kontribusi karyawan. Setiap bulannya, pada divisi *sales* kategori 1 mendapatkan insentif sebesar Rp1.379.310/karyawan, kategori 2 mendapatkan insentif sebesar Rp1.034.482/karyawan, dan pada kategori 3 mendapatkan insentif sebesar Rp344.030/karyawan. Sedangkan pada divisi *housekeeping* kategori 1 mendapatkan insentif sebesar Rp352.941/karyawan, kategori 2 sebesar Rp264.705/karyawan, dan pada kategori 3 insentif sebesar Rp88.235/karyawan.

Kata Kunci: penilaian kinerja karyawan, *360 degree feedback*, *rating scale method*, AHP, Insentif, *housekeeping*, *sales*

Abstract

Pandanaran Hotel Semarang is a 3-star hotel in Central Java, currently experiencing an annual turnover rate above 10% over the past five years, with the highest number of resignations occurring in the sales and housekeeping divisions. Employee dissatisfaction with incentives is one of the main causes of this high turnover, as incentives are based on a one-way evaluation from superiors, which tends to be subjective and prone to bias. In line with this, the study aims to design a performance evaluation system to measure employee performance objectively and accurately, reducing bias factors, and to propose a fairer incentive system. The evaluation in this study used the Analytical Hierarchy Process (AHP), rating scale, and 360 Degree Feedback methods. The findings show an average performance score of 74.44% for the sales division and 73.43% for the housekeeping division. Based on these scores, an incentive proposal was created by dividing employees into three categories, each with different score ranges and weights to reflect the level of employee contribution. Every month, in the sales division category 1 receives an incentive of Rp1,379,310/employee, Category 2 receives Rp1,034,482/employee, and Category 3 receives Rp344,030/employee. In the housekeeping division, Category 1 receives Rp352,941/employee, Category 2 receives Rp264,705/employee, and Category 3 receives Rp88,235/employee.

Keywords: *employee performance appraisal, 360 degree feedback, rating scale method, AHP, incentive, housekeeping, sales*

1. Pendahuluan

Seiring dengan meningkatnya minat dalam sektor pariwisata, kebutuhan akan akomodasi seperti hotel juga mengalami peningkatan yang signifikan (Rotinsulu, 2019). Fenomena ini menciptakan sebuah dinamika di dalam industri perhotelan, di mana persaingan di antara perusahaan-perusahaan tersebut semakin intensif. Setiap hotel kini berlomba-lomba untuk menyajikan layanan dan fasilitas terbaik guna menarik perhatian serta mendapatkan kepercayaan dari para wisatawan yang kian memperhatikan kualitas penginapan selama perjalanan mereka. Dengan demikian, keberagaman dan kualitas layanan menjadi faktor penentu dalam mempertahankan serta meningkatkan daya saing di pasar yang semakin ketat ini. Industri jasa perhotelan memiliki hasil akhir berupa kepuasan pelanggan, dimana peran sumber daya manusia dalam perusahaan jasa menjadi sangat penting dalam upaya menciptakan daya saing perusahaan (Rihardi, 2021). Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia yaitu dengan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap karyawan (Safitri, 2023).

Karyawan atau sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam menentukan kualitas sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan keberhasilan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya sehingga kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan agar kualitas hotel terjaga (Mubarak, 2020). Menurut Sari dkk. (2021) kepuasan kerja berpengaruh terhadap pengunduran diri karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan salah satunya ditentukan dari pemberian imbalan tambahan seperti insentif atau kompensasi karena diindikasikan mampu memotivasi karyawan agar mengembangkan diri dan menjadikan SDM yang berkualitas (Mubarak, 2020). Insentif sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga mereka dapat mencapai tingkat optimal sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, karena bagi kebanyakan karyawan, uang masih menjadi motivasi utama untuk bekerja lebih baik (Sudarmi, 2021). Agar insentif tersebut dapat memberikan kepuasan, maka pemberian insentif harus memperhatikan asas keadilan dan kelayakan (Diyah & Widiastini, 2021).

Berikut merupakan rekapitulasi *turnover* karyawan Hotel Pandaran 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Data *Turnover* Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	%Resign thd Total Karyawan	FO	HK	F&B	Accounting	HR	Engineering	Sales
2019	98	18%	4	4	2	2	1	3	2
2020	96	24%	2	6	3	2	3	4	4
2021	98	22%	1	7	3	3	1	2	5
2022	95	27%	2	9	4	1	2	3	6
2023	96	29%	3	11	2	1	1	2	9
Jumlah karyawan resign			12	37	14	9	8	14	26
Persentase			10%	31%	12%	8%	7%	12%	22%

Berdasarkan sajian data yang terdapat di dalam Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu 5 tahun, banyak karyawan Hotel Pandanaran

yang melakukan *resign*. Girmanova (2018) menyatakan bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan dapat dikategorikan tinggi. Berdasarkan data pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa *annual turnover* pada Hotel Pandanaran berada di atas 10% yang mana tergolong tinggi. Setelah dilihat lebih dalam, jumlah karyawan yang *resign* paling banyak berada di divisi *Housekeeping* dan *Sales* dan terjadinya peningkatan jumlah karyawan yang *resign* dari tahun ke tahun pada kedua divisi tersebut. Penulis melakukan wawancara kepada karyawan Hotel Pandanaran untuk mengetahui sebabnya. Mereka mengeluhkan insentif yang didapatkan kurang sesuai harapan sehingga membuat motivasi dan semangat kerja menurun. Semakin tidak jelasnya proses pemberian insentif dan evaluasi hasil kinerja karyawan, akan semakin menurunkan kepuasan kerja mereka yang berdampak pada penurunan kinerja. Di Hotel Pandanaran, insentif didapatkan berdasarkan sistem penilaian kinerja.

Selama ini penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh pihak hotel hanya menggunakan sistem penilaian secara tradisional, dimana penilaian kinerja hanya dilakukan secara satu arah yaitu dilakukan oleh setiap *head of department* dimana para atasan memberikan skor numerik yang mencerminkan penilaian mereka terhadap kinerja karyawan. Namun, penilaian ini bersifat subjektif karena didasarkan hanya pada pandangan dan interpretasi dari atasan. Penilaian dengan cara tersebut dianggap kurang valid dan masih subjektif karena penilaian yang dilakukan tidak mempertimbangkan opini pihak lain. Selain itu belum adanya standar penilaian yang jelas juga menyebabkan subjektifitas dapat terjadi. Penilaian kinerja yang bersifat subjektif dapat mengakibatkan adanya bias atau ketidakakuratan, sehingga tidak dapat mencerminkan kinerja sebenarnya dari setiap karyawan. Hal tersebut menyebabkan timbulnya keluhan dari karyawan karena sering kali penilaian hanya didasarkan oleh hubungan penilai terhadap karyawan. Di sisi lain, hasil penilaian kinerja juga menjadi dasar untuk kenaikan gaji dan insentif, yang dapat menimbulkan ketidakpuasan.

2. Tinjauan Pustaka Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi kinerja, merencanakan pengembangan, serta mengomunikasikan hasil evaluasi tersebut kepada karyawan. Tujuan dari proses ini adalah untuk memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan mengenai harapan pengawas, membangun pemahaman yang lebih baik antar pihak, serta mengukur sejauh mana kontribusi individu atau kelompok membantu mencapai tujuan yang ditetapkan (Ruth dkk., 2021).

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Widya (2004) evaluasi atau penilaian kerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa alternatif tujuan, antara lain:

1. Tujuan strategik: untuk menilai sejauh mana berbagai kegiatan dalam organisasi mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tujuan strategis ini cenderung berfokus pada hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.
2. Tujuan administrasi: manajer perlu membuat keputusan terkait gaji, promosi, dan kompensasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan administratif tersebut.
3. Tujuan pengembangan: umpan balik dari sistem penilaian kinerja menjadi dasar penting dalam merumuskan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Metode Penilaian Kinerja

Berikut merupakan metode-metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan (Grobler dkk., 2011)

1) Metode 360 Degree Feedback

Metode ini berbeda dengan metode penilaian kinerja karyawan tradisional yang proses penilaian kinerja karyawannya hanya melibatkan supervisor sebagai penilai. Metode ini melibatkan semua pihak di sekitar karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan termasuk atasan, karyawan itu sendiri, *supervisor*, dan rekan kerja karyawan

2) Metode Skala Peringkat (Rating Scale)

Metode *rating scale* adalah metode penilaian kinerja yang menilai karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan dengan skala penilaian tiap kriteria tertentu. Metode penilaian kinerja karyawan ini memungkinkan para penilai mencatat penilaian mereka dalam sebuah skala dengan beberapa kategori. Pendefinisian skala dari tiap kriteria tersebut biasanya didefinisikan menggunakan kata sifat sebagai contoh selalu, kadang-kadang, atau tidak pernah.

Pemilihan Metode 360 Degree Feedback

Pendekatan penilaian kinerja dengan metode 360 derajat dianggap lebih efektif dibandingkan metode tradisional. Efektivitas pengukuran kinerja kompetensi dapat dilihat melalui perbandingan berbagai penilaian, sedangkan penilaian tradisional dianggap kurang efektif karena tidak menyediakan perspektif pembandingan dalam penilaian kinerja (Fleenor, 1997). Selain itu dengan tidak hanya membebaskan tanggung jawab evaluasi kinerja karyawan kepada satu orang melainkan kepada lebih dari satu orang, maka kesalahan penilaian yang umum terjadi maupun objektivitas penilaian dapat dikurangi bahkan dihilangkan. Memasukkan perspektif dari berbagai sumber akan memberikan pandangan yang lebih luas mengenai kinerja karyawan dan dapat mengurangi bias yang muncul akibat sudut pandang yang terbatas (Grobler, 2011).

Content Validity Index (CVI)

Langkah pengujian menggunakan CVI dimulai dengan menghitung presentase item hasil penilaian dari tiap ahli yang melakukan penilaian terhadap suatu atau beberapa instrumen untuk selanjutnya dihitung rata-rata dari presentase tiap instrumen. CVI dibedakan menjadi dua jenis validitas yaitu validitas isi item individual (i-CVI) dan validitas isi secara keseluruhan (s-CVI). Sebuah instrument penelitian dikatakan memiliki validitas tinggi apabila memiliki nilai i-CVI antara 0,80 – 1,00 (Puspitasari & Febrinita, 2021).

Software Expert Choice

Software Expert Choice adalah aplikasi yang dapat digunakan sebagai alat untuk membantu pengambil keputusan dalam proses pengambilan keputusan. *Expert Choice* menawarkan berbagai fasilitas, mulai dari penginputan data kriteria dan alternatif pilihan hingga penentuan tujuan. Program ini dirancang dengan *interface* yang sederhana, sehingga mudah dioperasikan. Selain itu, *Expert Choice* juga memiliki kemampuan untuk melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif, menghasilkan hasil yang rasional. Dengan dukungan grafik dua dimensi, *Expert Choice* semakin menarik untuk digunakan. *Software* ini didasarkan pada metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Handayani, 2015)

Insentif

Sistem insentif dilakukan dengan membagi ke dalam tiga kategori berdasarkan performa karyawan atau prestasi kerja karyawan yang didapatkan dari nilai akhir penilaian kinerja. Pada tiap tiap kategori tersebut terdapat interval yang didapatkan dengan cara sebagai berikut (Wahab & Syahid, 2021):

- 1) Menentukan rentang/*range*
- 2) Mencari panjang kelas/kategori dengan cara *range* dibagi dengan jumlah kategori
- 3) Mencari ujung-ujung kelas untuk setiap intervalnya
- 4) Menentukan bobot tiap kategori

Kemudian dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{(\text{Karyawan} \times \text{Bobot})}{\text{Total Bobot}} \times \text{Dana Insentif}$$

jumlah karyawan per kategori

3. Metodologi Penelitian

Desain Penelitian

Desain penelitian ini disusun berdasarkan panduan dari Cooper & Schindler (2014), yang tercantum dalam buku *Business Research Methods*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *communication study*, yang mana melibatkan pengajuan pertanyaan atau kuesioner kepada objek penelitian, yaitu karyawan yang bekerja di Hotel Pandanaran Semarang khususnya pada departemen *Housekeeping* dan *Sales*. Jenis data yang dikumpulkan adalah *expost facto*, di mana tidak ada manipulasi kondisi dan peneliti tidak memiliki kontrol atas variabel. Penelitian ini mencakup deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Deskriptif kuantitatif digunakan untuk mengevaluasi tingkat baik atau buruknya kinerja

karyawan, sementara deskriptif kualitatif digunakan untuk menggali informasi mengenai indikator yang dibutuhkan dalam penentuan penilaian kinerja.

Lingkup dari penelitian ini termasuk dalam kategori studi kasus karena fokusnya terpusat pada satu objek khusus yang dijadikan sebagai *case study*. Sementara itu, lingkungan penelitian termasuk dalam *field setting* di mana penelitian dilakukan sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan tanpa adanya manipulasi.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian merujuk pada atribut, sifat, atau nilai dari individu, objek, atau aktivitas yang mengalami variasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk tujuan studi dan analisis. Untuk penelitian ini, dimensi dan indikator yang digunakan didasarkan pada penelitian "*Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire*" (Koopmans, 2014) dan "*Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation*" (Pradhan & Jena, 2017) serta studi lapangan berupa hasil wawancara pada Hotel Wyndham Sundancer dan Hotel Pandanaran.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini dilakukan melalui studi literatur, wawancara, observasi lapangan, dan pengumpulan data primer melalui penelitian secara langsung terhadap 3 orang ahli tiap divisi selaku narasumber serta pengambilan data terhadap objek penelitian. Proses pengumpulan data dimulai dengan perancangan kuesioner *Content Validity Index* (CVI) dan kuesioner pembobotan menggunakan perbandingan berpasangan.

Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan setelah seluruh data kuesioner validasi indikator penilaian serta data perbandingan berpasangan pemobotan penilai, dimensi, dan indikator valid. Data hasil kuesioner validasi diolah menggunakan *Content Validity Index* (CVI) sedangkan data perbandingan berpasangan diolah menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk mendapatkan bobot masing-masing dimensi dan indikator valid sebagai variabel penelitian. Terdapat dua tahapan yang dilakukan pada pengolahan data yaitu

- 1) Validasi indikator penilaian kinerja
- 2) Pembobotan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

4. Hasil dan Pembahasan

Validasi Variabel Penelitian

Setelah dilakukan penilaian oleh responden, tahap selanjutnya adalah perhitungan I-CVI untuk setiap indikator penilaian kinerja. Indikator hasil validasi yang mendapatkan nilai I-CVI sama dengan 1 dikatakan valid dan akan digunakan pada tahap penelitian selanjutnya

1) Validasi Indikator Divisi Sales

Tabel 2. Validasi Kriteria Penilaian

No	Indikator	Responden			I-CVI	Keterangan
		R1	R2	R3		
1	A1	1	1	1	1	Valid
2	A2	1	1	1	1	Valid
3	A3	1	1	1	1	Valid
4	A4	1	1	1	1	Valid
5	A5	1	0	1	0,67	Tidak Valid
6	A6	1	1	1	1	Valid
7	A7	1	1	1	1	Valid
8	A8	1	1	1	1	Valid
9	A9	1	1	1	1	Valid
10	B1	1	0	0	0,33	Tidak Valid
11	B2	1	1	1	1	Valid
12	B3	1	1	1	1	Valid
13	B4	1	1	1	1	Valid
14	B5	1	1	1	1	Valid
15	B6	0	1	0	0,33	Tidak Valid
16	B7	1	1	1	1	Valid
17	B8	1	1	1	1	Valid
18	B9	1	1	1	1	Valid
19	B10	1	1	1	1	Valid
20	B11	1	1	1	1	Valid
21	B12	1	1	1	1	Valid
22	B13	1	1	0	0,67	Tidak Valid
23	C1	0	1	1	0,67	Tidak Valid
24	C2	1	1	1	1	Valid
25	C3	1	0	1	0,67	Tidak Valid
26	C4	1	1	1	1	Valid
27	C5	1	1	1	1	Valid
28	C6	1	1	1	1	Valid
29	D1	1	1	1	1	Valid
30	D2	1	1	1	1	Valid
31	D3	1	1	1	1	Valid
32	D4	1	1	1	1	Valid
33	D5	1	1	1	1	Valid

2) Validasi Indikator Divisi Housekeeping

Tabel 3. Validasi Kriteria Penilaian

No	Indikator	Responden			I-CVI	Keterangan
		R1	R2	R3		
1	E1	1	1	1	1	Valid
2	E2	1	1	1	1	Valid
3	E3	1	1	1	1	Valid
4	E4	1	1	1	1	Valid
5	E5	1	1	1	1	Valid
6	E6	1	1	1	1	Valid
7	E7	1	1	1	1	Valid
8	E8	1	1	1	1	Valid
9	E9	1	1	1	1	Valid
10	E10	1	1	1	1	Valid
11	F1	1	1	1	1	Valid
12	F2	1	0	1	0,67	Tidak Valid
13	F3	1	1	1	1	Valid
14	F4	0	1	1	0,67	Tidak Valid
15	F5	0	0	0	0	Valid
16	F6	1	1	1	1	Valid
17	F7	1	1	1	1	Valid
18	F8	1	1	1	1	Valid
19	F9	1	1	1	1	Valid
20	F10	1	1	1	1	Valid
21	F11	1	1	0	0,67	Tidak Valid
22	G1	0	1	0	0,33	Tidak Valid
23	G2	1	1	1	1	Valid
24	G3	1	1	1	1	Valid
25	G4	1	1	1	1	Valid
26	G5	1	1	1	1	Valid
27	H1	1	1	1	1	Valid
28	H2	1	1	0	0,67	Tidak Valid
29	H3	1	1	1	1	Valid
30	H4	1	1	1	1	Valid
31	H5	1	0	1	0,67	Tidak Valid
32	H6	1	1	1	1	Valid

Pembobotan

Setelah didapatkan daftar indikator penilaian kinerja, tahapan selanjutnya adalah pembobotan untuk setiap dimensi dan indikator penilaian kinerja karyawan sebagai variabel penelitian serta pembobotan bagi penilai kinerja menggunakan metode AHP dengan bantuan *software Expert Choice*. Berikut merupakan hasil perhitungan bobot penilai kinerja dan variabel penelitian

1) Pembobotan Penilai Kinerja

Tabel 4. Hasil Pembobotan Penilai Divisi Sales

Penilai	Bobot
Atasan	0,649
Rekan Kerja	0,200
Diri Sendiri	0,151

Tabel 5. Hasil Pembobotan Penilai Divisi HK

Penilai	Bobot
Atasan	0,683
Rekan Kerja	0,188
Diri Sendiri	0,128

2) Pembobotan Dimensi

Tabel 6. Dimensi Divisi Sales

Dimensi	Bobot
<i>Task Performance</i>	0,446
<i>Contextual Performance</i>	0,341
<i>Counterproductive Behavior</i>	0,087
<i>Adaptive Performance</i>	0,126

Tabel 7. Dimensi Divisi Housekeeping

Dimensi	Bobot
<i>Task Performance</i>	0,395
<i>Contextual Performance</i>	0,312
<i>Counterproductive Behavior</i>	0,083
<i>Adaptive Performance</i>	0,210

3) Pembobotan Indikator

Tabel 8. Pembobotan Divisi Sales

Kode	Indikator	Bobot
<i>Task Performance</i>		
A1	Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0,136
A2	Mampu mencapai target dalam penjualan kamar hotel	0,254
A3	Mampu mencapai target dalam penjualan ruang <i>meeting</i>	0,186
A4	Mampu menyusun prioritas	0,057
A6	Mampu mengatur jadwal dengan baik dalam pertemuan klien agar tidak bentrok	0,049
A7	Memiliki ketelitian yang baik dalam pelaporan penjualan	0,048
A8	Mampu memelihara hubungan yang baik dengan klien	0,235
A9	Mampu menganalisis tren industri perhotelan seperti perubahan preferensi pelanggan dan teknologi baru	0,035
<i>Contextual Performance</i>		
B2	Mampu inisiatif mencari peluang penjualan baru	0,081
B3	Bersedia menerima tugas yang menantang seperti membuat <i>campaign</i> untuk meningkatkan pemesanan di <i>low season</i>	0,058
B4	Kemauan mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan penjualan dan pemasaran	0,033
B5	Berusaha terus meningkatkan keterampilan kerja inovatif dan kreatif	0,088
B7	Terlibat aktif dalam rapat atau koordinasi	0,043
B8	Mampu memiliki keterampilan dalam berkomunikasi	0,200
B9	Mampu memiliki keterampilan dalam <i>deciding skill</i> (pengambilan keputusan)	0,213
B10	Memiliki keterampilan dalam negosiasi	0,219
B11	Berusaha berpenampilan rapih dan profesional sesuai standar hotel	0,022
B12	Kemampuan menyelesaikan konflik dengan konstruktif	0,042
<i>Counterproductive Work Behavior</i>		
C2	Lebih fokus pada aspek negatif ketimbang aspek positif pada situasi di tempat kerja	0,173
C4	Membicarakan hal hal negatif dalam pekerjaan dengan orang di luar tempat kerja	0,335
C5	Menunjukkan sikap yang tidak profesional di tempat kerja	0,097
C6	Menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi seperti memainkan media sosial yang tidak terkait dengan pekerjaan	0,394
<i>Adaptive performance</i>		
D1	Mampu mengendalikan perubahan dalam pekerjaan ketika terdapat tuntutan situasi	0,172
D2	Percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang tepat dalam organisasi	0,125
D3	Menyikapi dengan baik ketika menghadapi kritik dari orang lain	0,101
D4	Mampu mengimplementasikan pengetahuan baru kedalam tugas sehari hari	0,290
D5	Mampu merespon situasi tak terduga, seperti pembatalan kerjasama oleh klien secara mendadak	0,311

Tabel 9. Pembobotan Divisi *Housekeeping*

Kode	Indikator	Bobot
Task Performance		
E1	Mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu	0,107
E2	Mampu mencapai target dalam <i>making bed</i>	0,064
E3	Mampu menyusun prioritas, seperti membersihkan kamar untuk tamu VIP yang datang lebih awal sebelum kamar lain	0,140
E4	Mampu menyelesaikan <i>making bed</i> secara efisien (Kurang dari 45 menit)	0,048
E5	Mampu menyelesaikan <i>making bed</i> sebelum jam <i>check-in</i> (pukul 14.00)	0,127
E6	Mampu mengatur waktu kerja dengan baik seperti merespons permintaan tamu, tanpa mengganggu tugas rutin	0,150
E7	Mampu merawat peralatan kebersihan dengan baik	0,024
E8	Cepat dalam merespons permintaan tamu, seperti permintaan tambahan perlengkapan mandi	0,209
E9	Ketepatan dalam <i>check</i> jumlah kamar yang siap jual	0,107
E10	Mampu menggunakan bahan pembersih dengan efisien	0,025
Contextual Performance		
F1	Inisiatif memulai tugas baru	0,062
F3	Berusaha terus memperbaiki keterampilan teknis kerja seperti <i>attention to detail</i> (memperhatikan detail kecil)	0,132
F6	Inisiatif membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan	0,120
F7	Mampu berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan	0,254
F8	Jujur dalam melapor kejadian yang ditemukan selama bekerja	0,238
F9	Berusaha berpenampilan rapih sesuai standar hotel	0,058
F10	Perhatian terhadap budaya, norma, dan keanekaragaman tamu	0,137
Counterproductive Work Behavior		
G2	Membicarakan aspek negatif dalam pekerjaan dengan rekan kerja	0,406
G3	Membicarakan hal hal negatif dalam pekerjaan dengan orang di luar tempat kerja	0,234
G4	Menunjukkan sikap yang tidak profesional di tempat kerja	0,085
G5	Sering menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi seperti memainkan media sosial	0,274
Adaptive Performance		
H1	Mampu mengendalikan perubahan dalam pekerjaan ketika terdapat tuntutan situasi	0,166
H3	Percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang tepat dalam organisasi	0,146
H4	Memiliki kestabilan emosi seperti menyikapi dengan baik ketika mendapat kritik dari orang lain	0,400
H6	Mampu merespon situasi tak terduga dengan baik	0,289

Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan

Hasil akhir penilaian kinerja karyawan menggunakan integrasi antara *360 Degree Feedback* dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk memperoleh nilai akhir skor kinerja karyawan. Integrasi ini memanfaatkan hasil penilaian berbagai sudut pandang *stakeholder* Hotel Pandanaran.

Perhitungan penilaian kinerja karyawan menghasilkan Nilai Akhir (f) yang merupakan hasil integrasi antara metode *360 Degree Evaluation* dengan *Rating Scale* yang diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut

$$f = NI(1) + NI(2) + \dots + NI(27)$$

Keterangan:

f = nilai akhir

NI(1/2/.../27) = nilai indikator

Dimana nilai setiap indikator didapatkan dengan rumus:

$$NI(x) = [S(a/r/d) \times P(a/r/d) + S(a/r/d) \times P(a/r/d) + S(a/r/d) \times P(a/r/d)] \times BI(x)$$

Keterangan :

NI(x) = Nilai setiap indikator (i1,i2,...i27)

BI(x) = Bobot global setiap indikator (i1,i2,...,i27)

S(a/r/d) = Nilai karyawan dari setiap penilai (atasan, rekan kerja, diri sendiri)

P(a/r/d) = Bobot penilai (atasan, rekan kerja, diri sendiri)

Berikut merupakan contoh lembar penilaian kinerja karyawan untuk karyawan bernama Reza pada divisi *sales* yang ditampilkan pada Tabel 10

Tabel 10. Contoh Perhitungan Nilai Akhir

No	Dimensi	Indikator	Atasan (0,649)	Rekan Kerja (0,200)	Diri Sendiri (0,151)	Nilai Indikator	Bobot Global	Total
1	Task Performance	A1	3	4	5	3.502	0.061	0.214
2		A2	3	3,5	4	3.251	0.113	0.367
3		A3	2	3,8	5	2.813	0.083	0.233
4		A4	3	4	5	3.502	0.025	0.088
5		A6	5	4,1	5	4.82	0.022	0.106
6		A7	5	4,2	5	4.84	0.021	0.102
7		A8	4	4,1	5	4.171	0.105	0.438
8		A9	3	3,5	5	3.402	0.016	0.054
9	Contextual Performance	B2	2	3,9	4	2.682	0.028	0.075
10		B3	3	4,2	5	3.542	0.020	0.071
11		B4	5	3,6	5	4.72	0.011	0.052
12		B5	3	3,9	3	3.18	0.030	0.095
13		B7	3	4,5	4	3.451	0.015	0.052
14		B8	4	4	4	4	0.068	0.272
15		B9	4	3,8	4	3.96	0.073	0.289
16		B10	4	3,7	3	3.789	0.075	0.284
17	B11	5	4,1	5	4.82	0.008	0.039	
18	B12	3	3,4	3	3.08	0.014	0.043	
19	Counter Productive	C2	3	4,4	3	2.631	0.015	0.049
20		C4	5	4,3	5	4.86	0.029	0.141
21		C5	4	4,2	5	4.191	0.008	0.034
22		C6	5	4,3	5	4.86	0.034	0.165
23	Adaptive Performance	D1	3	4,3	3	3.26	0.022	0.072
24		D2	5	4,5	5	3.602	0.016	0.078
25		D3	4	3,9	4	3.98	0.013	0.052
26		D4	4	4,2	4	3.391	0.037	0.149
27		D5	5	4,7	4	4.789	0.039	0.187
Nilai Akhir								3,801

Rekapitulasi Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan

Berikut hasil akhir penilaian kinerja karyawan yang telah diberikan pembobotan tiap penilai, dimensi, indikator kinerja, dan ditampilkan juga persentase nilai kinerja yang ditunjukkan pada Tabel 11 dan Tabel 12.

Tabel 11. Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Sales

No	Nama Karyawan	Nilai Akhir	Performance Rating
1	Vino	4.15	83.04%
2	Nadya	4.13	82.66%
3	Zulfa	4.12	82.35%
4	Cintya	4.04	80.85%
5	Reza	3.80	75.92%
6	Zetkin	3.79	75.83%
7	Shanaz	3.59	71.81%
8	Falah	3.39	67.88%
9	Viky	3.35	66.91%
10	Daniel	3.32	66.46%
11	Dwi	3.26	65.13%
Rata – rata			74,44%

Tabel 12. Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan Divisi HK

No	Nama Karyawan	Nilai Akhir	Performance Rating
1	Wiwid	4.21	84.00%
2	Malik	4.21	84.00%
3	Estiawan	4.20	84.07%
4	Dhea	4.18	83.55%
5	Faras	4.11	82.14%
6	Tia	3.88	77.61%
7	Amanda	3.82	76.41%
8	Rama	3.81	76.15%
9	Hanin	3.81	76.14%
10	Riska	3.78	75.61%
11	Aldi	3.76	75.18%
12	Rasyid	3.74	74.84%
13	Anissa	3.56	71.11%
14	Christo	3.37	67.45%
15	Bintang	3.35	66.92%
16	Akmal	3.34	66.89%
17	Ridwan	3.31	66.14%
18	Bagas	3.30	65.91%
19	Maya	3.28	65.66%
20	Adlan	3.27	65.39%
21	Huda	3.26	65.11%
22	Fachri	3.24	64.79%
Rata – rata			73,43%

Insentif

Tabel 13. Insentif Divisi *Sales*

Kategori	Interval Nilai	Jumlah Karyawan	Bobot	Karyawan x Bobot	Insentif tiap karyawan
1	3,854-4,15	4	4	16	Rp.1.379,310
2	3,557-3,853	3	3	9	Rp.1.034,482
3	3,26-3,556	4	1	4	Rp.344,827

Tabel 14. Insentif Divisi *Housekeeping*

Kategori	Interval Nilai	Jumlah Karyawan	Bobot	Karyawan x Bobot	Insentif tiap karyawan
1	3,886-4,209	5	4	20	Rp.352,941
2	3,563-3,885	7	3	21	Rp.264,705
3	3,24-3,562	10	1	10	Rp.88,235

Rekomendasi Perbaikan

berikut merupakan rekomendasi yang diberikan untuk karyawan divisi *housekeeping* dan *sales* yang mendapatkan nilai akhir rendah:

- 1) Melakukan pendampingan kepada karyawan. Pendampingan karyawan ini sudah diberlakukan pada divisi *sales* dan *housekeeping* namun pendampingan hanya dilakukan untuk karyawan baru selama kurang lebih 2-3 bulan. Maka usulan yang diberikan adalah tidak hanya karyawan baru yang mendapatkan pendampingan, namun karyawan yang mendapatkan penilaian yang rendah juga diberikan pendampingan kembali.
- 2) Pengembangan *soft skill*
Karyawan di divisi *sales* juga membutuhkan kemampuan interpersonal yang kuat. Komunikasi yang efektif, presentasi yang baik, serta kemampuan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan adalah keterampilan yang sangat penting. Pelatihan ini bisa berbentuk simulasi interaksi dengan pelanggan, role-playing, dan *feedback* langsung dari pelatih.
- 3) Mengubah Frekuensi Pelatihan
Karyawan *housekeeping* perlu pelatihan ulang tentang SOP hotel, yang meliputi teknik pembersihan, penggunaan bahan pembersih, efisiensi waktu, serta perhatian terhadap detail. Pelatihan ini penting untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki standar yang sama. Pelatihan SOP yang berlaku saat ini di Hotel Pandanaran dilakukan setiap 6 bulan sekali. Usulan yang diberikan adalah mengubah frekuensi pelatihan menjadi setiap 3 bulan sekali, dengan materi yang lebih mendalam dan praktis. Tujuan penambahan frekuensi pelatihan ini untuk menyegarkan kembali pengetahuan karyawan tentang SOP, memastikan mereka masih mematuhi standar yang telah ditetapkan, dan mengatasi kesalahan atau penyimpangan yang mungkin terjadi selama bekerja.
- 4) *Recognition Program*
Recognition Program adalah salah satu cara yang efektif untuk mendorong karyawan mencapai performa terbaik dengan

memberikan apresiasi terhadap pencapaian atau kontribusi karyawan. *Recognition program* dapat dilakukan dengan cara memberikan status *employee of the month*, dimana karyawan terbaik diberikan penghargaan resmi oleh perusahaan (Sulanam,2024).

- 5) Memberikan fasilitas yang terbaik
Perlu dilakukannya pemberian fasilitas yang layak kepada karyawan sebelum menuntut kinerja dan hasil yang baik kepada karyawan. Fasilitas yang memadai dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Latri, 2019). Contoh dari fasilitas yang baik pada divisi *housekeeping* adalah dengan memberikan alat kebersihan yang lebih modern dan ergonomis sehingga area yang dibersihkan lebih bersih dibandingkan alat kebersihan tradisional dan meringankan pekerjaan fisik pekerja. Sedangkan pada divisi *sales* dapat diberikan fasilitas seperti laptop atau aplikasi CRM (*Customer Relationship Management*) untuk memudahkan meningkatkan penjualan, kepuasan pelanggan, dan keuntungan.

5. Kesimpulan dan Saran Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja pada divisi *sales* didasarkan pada empat dimensi, yaitu *task performance* yang terdiri dari 8 indikator, *contextual performance* yang terdiri dari 10 indikator, *counterproductive work behavior* yang terdiri dari 4 indikator, dan *adaptive performance* yang terdiri dari 5 indikator. Secara keseluruhan Indikator penilaian kinerja yang digunakan pada divisi *sales* berjumlah 27 indikator yang terbagi ke dalam dimensi-dimensi tersebut. Sedangkan pada divisi *housekeeping* terdapat 10 indikator pada dimensi *task performance*, 7 indikator pada dimensi *contextual performance*, 4 indikator pada dimensi *counterproductive work behavior*, dan 4 indikator pada dimensi *adaptive performance*. Secara keseluruhan Indikator penilaian kinerja yang digunakan pada divisi *housekeeping* berjumlah 25 indikator yang terbagi ke dalam dimensi-dimensi tersebut.
- 2) Berdasarkan perhitungan dengan metode AHP, diperoleh urutan bobot dimensi divisi *sales* dari yang terbesar hingga terkecil, yaitu *task performance* sebesar 0,446, *contextual performance* sebesar 0,341, *adaptive performance* sebesar 0,087, dan *counterproductive work behavior* sebesar 0,126. Bobot untuk masing-masing penilai divisi *sales* untuk atasan adalah 0,649, rekan

- kerja 0,200, dan diri sendiri 0,151. Indikator dengan bobot terbesar pada tiap dimensi divisi *sales* adalah "Mampu mencapai target dalam penjualan kamar hotel " (A2) sebesar 0,254, "Memiliki keterampilan dalam negosiasi " (B10) sebesar 0,219, "Menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi seperti memainkan media sosial" (C6) dan "Mampu merespon situasi tak terduga, seperti pembatalan kerjasama oleh klien secara mendadak" sebesar 0,311. Sedangkan pada divisi *housekeeping* bobot untuk dimensi *task performance* sebesar 0,395, *contextual performance* sebesar 0,312, *adaptive performance* sebesar 0,083, dan *counterproductive work behavior* sebesar 0,210. Bobot untuk masing-masing penilai divisi *housekeeping* untuk atasan adalah 0,683, rekan kerja 0,188, dan diri sendiri 0,128. Indikator dengan bobot terbesar pada tiap dimensi divisi *housekeeping* adalah "Cepat dalam merespons permintaan tamu"(E8) sebesar 0,209, "Mampu berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan" (F7) sebesar 0,254, "Membicarakan aspek negatif dalam pekerjaan dengan rekan kerja"(G2), dan "Memiliki kestabilan emosi seperti menyikapi dengan baik ketika mendapat kritik dari orang lain"(H4) sebesar 0,400.
- 3) Penilaian kinerja karyawan dilakukan di divisi *housekeeping* dan *sales*. Skala yang digunakan dalam menilai kinerja adalah *rating scale* menggunakan rentang 1-5. Model penilaian yang diterapkan adalah *360 Degree Feedback*, dimana penilaian dilakukan oleh atasan, rekan kerja, dan diri sendiri, dengan bobot penilaian yang bervariasi sesuai hasil pembobotan sebelumnya. Berdasarkan hasil kuesioner penilaian kinerja, rata-rata nilai kinerja karyawan pada divisi *sales* adalah 74,44%, sedangkan pada divisi *housekeeping* adalah 73,43%.
 - 4) Sistem insentif yang digunakan pada penelitian ini dengan cara mengkategorikan karyawan kedalam tiga kelompok berdasarkan hasil penilaian kinerja, dengan setiap kategori memiliki rentang nilai dan bobot yang berbeda untuk mencerminkan tingkat kontribusi mereka. Pada divisi *sales* sebanyak 4 karyawan berada di kategori 1 sehingga mendapatkan insentif sebesar Rp1.379.310/karyawan tiap bulannya, terdapat 3 karyawan di kategori 2 sehingga mendapatkan insentif sebesar Rp1.034.482/karyawan tiap bulannya, dan pada kategori 3 sebanyak 4 karyawan sehingga tiap karyawan mendapatkan insentif sebesar Rp344.030/karyawan tiap bulannya. Sedangkan pada divisi *housekeeping* sebanyak 5 karyawan berada di kategori 1 sehingga mendapatkan insentif sebesar

Rp352.941/karyawan tiap bulannya, terdapat 7 karyawan di kategori 2 sehingga mendapatkan insentif sebesar Rp264.705/karyawan tiap bulannya, dan pada kategori 3 sebanyak 10 karyawan sehingga tiap karyawan mendapatkan insentif sebesar Rp88.235/karyawan tiap bulannya. Karyawan yang mendapatkan kategori terendah yaitu pada kategori tiga direkomendasikan untuk melakukan pendampingan, pengembangan *softskill*, dan melakukan pelatihan. Pada sistem insentif ini diturunkan setiap sebulan sekali setelah dilakukannya penilaian kinerja pada tiap – tiap karyawan.

Saran

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diperbaiki dan dikembangkan pada penelitian berikutnya dengan beberapa saran sebagai berikut:

1. Melakukan penilaian kinerja karyawan untuk seluruh divisi yang ada pada jasa perhotelan.
2. Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan membuat rancangan sistem penilaian kinerja karyawan yang terhubung dengan sistem komputer atau menggunakan aplikasi yang dapat mempermudah penilaian.
3. Berdasarkan analisis lebih lanjut yang peneliti lakukan, banyaknya karyawan yang *resign* ada pada di umur muda, baik pada divisi *housekeeping* dan *sales*, sehingga penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor penyebab karyawan *resign* di umur muda pada divisi *housekeeping* dan *sales*.

6. Daftar Pustaka

- Cooper, D., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGrawhill, 12th ed.
- Diyah, & Widiastini. (2021). Analisis Ketidakpuasan Kerja Pegawai Kontrak pada Kantor Camat Gerokgak Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1).
- Fleener, J. W. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations*. <https://www.researchgate.net/publication/317284725>
- Girmanova, L. (2018). Analysis of Data on Staff Turnover Using Association Rules and Predictive Techniques. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 82–99. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i2.1122>
- Grobler. (2011). *HRM in Action: Employee Engagement as a Strategic HR Tool*.
- Grobler, P. A., Wörnich, S., Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2011). HRM in Action: Employee Engagement as a Strategic HR Tool. Dalam J. Seth (Ed.), *Human Resource Management in South Africa* (4 ed., Vol. 8, hlm. 234–261). Cengage Learning EMEA.

- Handayani. (2015). Pemanfaatan Aplikasi Expert Choice sebagai Alat Bantu dalam Pengambilan Keputusan (Studi Kasus: PT. Bit Teknologi Nusantara). Dalam *Jurnal Pilar Nusa Mandiri: Vol. XI* (Nomor 1).
- Koopmans, L. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Mubarok. (2020). Analisis Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Weha Transportasi Indonesia Tbk). Dalam *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* (Vol. 2, Nomor 2).
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Puspitasari, W. D., & Febrinita, F. (2021). Pengujian Validasi Isi (Content Validity) Angket Persepsi Mahasiswa terhadap Pembelajaran Daring Matakuliah Matematika Komputasi. *Focus ACTION Of Research Mathematic*, 4(1), 77–90. <https://doi.org/10.30762/factor-m.v4i1.3254>
- Rihardi, E. L. (2021). Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Sebuah Keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan. Dalam *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 2, Nomor 1).
- Rotinsulu. (2019). *Pengaruh Jumlah Kunjungan Wisatawan dan Tingkat Hunian Hotel terhadap Penerimaan Sektor Pariwisata*.
- Ruth, S., Anne, H., & Rialmi, Z. (2021). *KINERJA KARYAWAN*. www.penerbitwidina.com
- Safitri, R. E. (2023). *Peran Performance Appraisal Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Bank* (Vol. 7, Nomor 2).
- Sari, R., Wicaksono, T., & Hairul. (2021). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karyawan Resign pada PT. Sumber Alfaria Trijaya TBK Kota Banjarmasin*.
- Sudarmi. (2021). *Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Regional X Makassar*. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Wahab, A., & Syahid, A. (2021). Penyajian Data Dalam Tabel Distribusi Frekuensi Dan Aplikasinya Pada Ilmu Pendidikan. *Education and Learning Journal*, 2(1), 40–48. <http://jurnal.fai@umi.ac.id>
- Widya, R. (2004). *Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback*.