

**EVALUASI KINERJA KARYAWAN
HOTEL LOKA WISATA YOGYAKARTA
TAHUN 2018 - 2019**

Tesis



Diajukan oleh:

AGUSTINA RATNA PUSPITASARI

Nim: 172103896

Kepada

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2019**

**EVALUASI KINERJA KARYAWAN
HOTEL LOKA WISATA YOGYAKARTA
TAHUN 2018 - 2019**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh:

AGUSTINA RATNA PUSPITASARI
Nim: 172103896

Kepada

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2019**

TESIS
EVALUASI KINERJA KARYAWAN
HOTEL LOKA WISATA YOGYAKARTA

Oleh:

AGUSTINA RATNA PUSPITASARI
Nim: 172103896

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada tanggal : 2019

Dosen Penguji I

Prof.

Dosen Pembimbing I

Dosen Penguji II/Dosen Pembimbing II

I Wayan Nuka Lantara.SE.,M.Si,Ph.D

Drs. Muhammad Mathori, M.Si.

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, 2019

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

Prof. Dr. John Suprihanto

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 2019

AGUSTINA RATNA PUSPITASARI

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan ridho dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul “EVALUASI KINERJA KARYAWAN HOTEL LOKA WISATA YOGYAKARTA” tanpa ada halangan yang berarti sampai tersusunnya karya ilmiah ini. Karya Ilmiah ini di susun dalam rangka untuk memenuhi mata kuliah tugas akhir Tesis yang merupakan mata kuliah wajib lulus bagi Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, arahan, dan saran yang diberikan hingga penyusunan Tugas Akhir Tesis dapat berjalan dengan lancar. Untuk itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Orang tua dan keluarga yang selalu hadir untuk mendukung;
2. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta;
3. Bapak I Wayan Nuka Lantara.SE.,M.Si,Ph.D dan Bapak Drs. Muhammad Mathori, M.Si. sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan

pemikiran serta kesabarannya dalam memberikan bimbingan dan arahan langsung kepada kami dalam penulisan tesis ini;

4. Bapak dan Ibu segenap dosen, pejabat struktural dan staf di lingkungan STIE WIDYA WIWAHA Yogyakarta yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penyelesaian tesis ini;
5. Rekan-rekan Program Magister Manajemen STIE WIDYA WIWAHA Yogyakarta, khususnya kelompok satu SDM angkatan 17.2.A (Maryanto, Dedi Risdiyanto, Ibnu Afan, Dewi Reniaty) dan sahabat saya Cristin Puspitasari yang telah membantu dan memberikan dorongan dan semangat agar tesis ini berjalan dengan lancar;
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan motivasi untuk penyelesaian tesis ini.

Semoga amal baik demi tujuan ilmu yang bermanfaat menjadikan amal jariyah kita sekalian dan bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Demikian, tiada sesuatu yang sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 2019.

Penulis

Agustina Ratna Puspitasari

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| INTISARI..... | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 6 |
| C. Pertanyaan Penelitian | 7 |
| D. Tujuan Penelitian | 7 |
| E. Manfaat Penelitian | 7 |
| | |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| A. Tinjauan Teori | |
| 1. Jasa | 9 |
| a. Intangibility | 9 |
| b. Variability/heterogeneity/inconsistency | 10 |
| c. Inseparability | 10 |
| d. Perishability | 10 |
| 2. Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 3. Evaluasi | 12 |
| 4. Kinerja Karyawan | 12 |
| a. Pengertian | 12 |
| b. Indikator Kinerja Karyawan | 13 |

| | |
|--|----|
| c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 16 |
| 5. Manajemen Kinerja | 18 |
| a. Definisi Manajemen Kinerja | 18 |
| b. Perencanaan Manajemen Kinerja | 19 |
| c. Tujuan Spesifik diterapkannya manajemen kinerja menurut Armstrong dalam Fahmi (2011) | 19 |
| 6. Penilaian Kinerja | 21 |
| a. Definisi Penilaian Kinerja | 21 |
| b. Tujuan Penilaian Kinerja | 21 |
| c. Penilaian 360 Degree Feedback | 22 |
| B. Kajian Penelitian Terdahulu | 24 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian | 26 |
| B. Definisi Operasional | 27 |
| C. Subyek dan Obyek Penelitian | 28 |
| D. Lokasi Penelitian | 29 |
| E. Sumber Data Penelitian | 29 |
| F. Metode Pengumpulan Data | 29 |
| G. Teknik Analisa Data | 32 |
| | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| A. Deskripsi Data | 35 |
| 1. Profil Hotel Loka Wisata Yogyakarta | 35 |
| 2. Struktur Organisasi | 37 |
| 3. Jumlah Karyawan dan Jabatan | 39 |
| 4. Perancangan Model Penilaian Kerja | 40 |
| B. Hasil Penelitian | 45 |
| | |
| BAB V PENUTUP | |
| A. Kesimpulan | 54 |

| | |
|----------------------|----|
| B. Saran | 55 |
| DAFTAR PUSTAKA | 56 |
| LAMPIRAN | 59 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 4.1 Jenis Kamar dan Price list kamar..... | 36 |
| Tabel 4.2 Struktur Organisasi Hotel Loka Wisata Yogyakarta..... | 37 |
| Tabel 4.3 Jumlah Karyawan yang bekerja di Hotel Loka Wisata Yogyakarta | 39 |
| Tabel 4.4 Pembobotan Penilai..... | 42 |
| Tabel 4.5 Hasil Akhir Pencapaian..... | 43 |
| Tabel 4.6 Nilai Eigenvector, Nilai Bobot Prioritas dan Nilai Bobot Sintesa | 44 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 3.1 Uji Konsistensi Bobot Penilaian | 32 |
| Gambar 3.2 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif | 34 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|------------|---|
| Lampiran 1 | : Persetujuan Menjadi Responden |
| Lampiran 2 | : Pertanyaan Penelitian |
| Lampiran 3 | : Hasil Wawancara |
| Lampiran 4 | : Foto Wawancara |
| Lampiran 5 | : Perhitungan Nilai Eigenvalue, Bobot Prioritas dan Bobot Sintesa |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

EVALUASI KINERJA KARYAWAN HOTEL LOKA WISATA YOGYAKARTA

Agustina Ratna Puspitasari
Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha

Penelitian pada masalah evaluasi kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta diukur dengan menggunakan metode Penilaian kinerja 360 Degree Feedback sehingga dapat mengetahui kinerja Karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui Evaluasi Kinerja Karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta dengan indikator: tugas dan tanggung jawab karyawan, kinerja karyawan, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan beban kerja yang diberikan sehari-hari sudah sesuai dengan standard pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan metode teknik Purposive Sampling, analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang bertujuan menggambarkan tentang keadaan tertentu secara obyektif yang didukung dengan data yang diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan keterlibatan dengan obyek penelitian kemudian dibantu dengan metode rata-rata untuk menganalisa data yang diawali dengan proses pengumpulan data, penyederhanaan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Kata kunci : *Evaluasi Kinerja, Hotel Loka Wisata Yogyakarta dan Deskriptif Kualitatif*

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dekade terakhir ini industri perhotelan merupakan industri yang sangat menjanjikan dari sisi masukan bagi pihak yang berkecimpung di industri tersebut. Industri perhotelan tidak hanya menguntungkan pihak yang berkecimpung di dalamnya tetapi juga masyarakat luas karena dapat membuka dan menambah lapangan kerja serta sebagai sumber penerimaan pajak bagi pemerintah. Demi bertahan dalam ketatnya persaingan maka pihak yang memasuki industri ini harus terus melakukan inovasi atau memberikan pelayanan yang terbaik demi menarik konsumen ataupun mempertahankan konsumen yang telah ada.

Industri pariwisata telah menjadi salah satu industri besar di dunia. Industri pariwisata tidak hanya berperan sebagai penambah devisa negara, tetapi juga membuka lapangan kerja yang luas bagi berbagai lapisan masyarakat. Aspek inilah yang menjadikan industri pariwisata sebagai salah satu sektor yang perlu mendapatkan perhatian khusus sebagai peluang bisnis dalam perekonomian Indonesia, selain faktor-faktor yang lain seperti pendayagunaan industri kecil dan menengah dalam mendongkrak perekonomian nasional.

Industri perhotelan adalah industri jasa yang memadukan antara produk dan layanan. Selain desain bangunan, interior dan eksterior kamar hotel, suasana yang tercipta merupakan contoh produk yang dijual. Layanan yang dijual adalah

keramah-tamahan dan ketrampilan staf atau karyawan hotel dalam melayani pelanggannya (Chen, 2007).

Hotel banyak dijumpai di berbagai tempat, baik di sejumlah daerah tujuan wisata maupun di kota-kota besar. Jasa-jasa yang dapat ditawarkan dalam bidang perhotelan, salah satunya adalah fasilitas penyediaan atau penyewaan kamar, pada dasarnya, jasa pelayanan hotel sudah dinikmati pada saat melakukan registrasi, ketika menginap di kamar. Menurut Griselda (2007) jasa perhotelan merupakan salah satu akomodasi komersial yang menyediakan berbagai jenis layanan (service) seperti: pelayanan penginapan, penyiapan makanan dan minuman bagi siapa saja yang memerlukannya. Seiring dengan perkembangan maka jika sebelumnya produk atau jasa utama sebuah hotel yang menjadi kebutuhan utama wisatawan adalah kamar atau penginapan, tetapi sekarang sudah mengalami perkembangan.

Hotel merupakan suatu jenis akomodasi yang dikenal masyarakat, sebagai salah satu perusahaan yang menyediakan pelayanan, penginapan, makan dan minum bagi siapa saja yang memerlukannya. Perkembangan jumlah hotel di Yogyakarta yang sangat pesat, menimbulkan persaingan perhotelan di Yogyakarta menjadi sangat ketat

Kualitas menjadi salah satu kunci sukses dari setiap bisnis. Kualitas ini diberikan kepada konsumen untuk memenuhi ekspektasi konsumen dengan menyediakan produk dan pelayanan pada suatu tingkat harga (Thio, 2001). Menurut parasuraman dalam Tjiptono (2005:273), kualitas layanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu: bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan

empati. Tingkat kepuasan konsumen terhadap layanan suatu perusahaan dapat dilihat dari kepuasan konsumen terhadap kelima dimensi layanan yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Pelanggan yang mengalami kegagalan pelayanan yang diterimanya, cenderung akan memberikan informasi yang negatif kepada orang lain terhadap jasa tersebut (Mattila dalam Sutomo, 2012). Persaingan yang semakin ketat akhir-akhir ini menuntut sebuah lembaga penyedia jasa atau layanan untuk selalu memberikan pelayanan terbaik. Para pelanggan akan mencari produk berupa barang atau jasa dari perusahaan yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepadanya (Assauri, 2003). Dengan memberikan pelayanan yang maksimal, diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada konsumen (Atmawati dan Wahyuddin, 2007).

Menurut Afrizawati (2012) kekuatan kualitas pelayanan merupakan basis kepuasan konsumen, karena dari pelayanan akan memunculkan kepuasan tersendiri yang dirasakan oleh konsumen yang mempergunakan pelayanan baik dalam bentuk jasa maupun produk. Hal ini memacu manajemen hotel untuk semakin meningkatkan kualitas layanan hotel untuk memperoleh pengguna jasa sebanyak-banyaknya. Banyak hal yang dapat mempengaruhi maju mundurnya usaha perhotelan, salah satunya adalah bagaimana pihak hotel dapat menarik pelanggan dan mempertahankan mereka dengan cara memberikan pelayanan terbaik agar para pengguna jasa puas terhadap layanan yang diberikan. Dalam persaingan bisnis sekarang ini, layanan merupakan hal yang paling penting bagi perusahaan untuk strategi diferensiasi ketika mereka menjual produk yang sama.

Hotel Loka Wisata Yogyakarta adalah Hotel tipe Melati. Pemilik dari hotel ini adalah Ibu Sri Wahyuni SE, beliau adalah orang asli dan tinggal di Yogyakarta. Usaha Hotel ini sudah turun temurun sejak orang tua beliau masih ada. Usaha Hotel ini beralamat di Jalan Retno Dumilah No.38 Yogyakarta 55171 Telp. (0274)371898, mempunyai letak di selatan Kebun Binatang Gembira Loka kota Yogyakarta. Selain dekat dengan Kebun Binatang Gembira Loka kota Yogyakarta Hotel ini dekat tempat wisata dan kerajinan Perak di Kotagede. Ibu Sri Wahyuni SE pemilik dari Hotel Loka Wisata di Yogyakarta ini mengatakan bahwa saat ini pihak hotel sedang melakukan beberapa renovasi, salah satunya adalah renovasi kamar dan lobby. Hotel ini mempunyai dua tipe kamar yaitu standard dan ekonomi. Jumlah kamar yang tersedia ada 14 (empat belas) kamar Standard dan 4 (empat) kamar ekonomi, satu kamar berkapasitas dua orang dan maksimal pengunjung ada 36 (tiga puluh enam) orang.

Perkembangan intensitas persaingan dan jumlah pesaing menyebabkan Hotel Loka Wisata Yogyakarta harus berusaha memenuhi harapan konsumen dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan dari konsumen sehingga mampu mempertahankan eksistensinya dalam industri perhotelan di Yogyakarta. Untuk meningkatkan pelayanan menjadi lebih baik dapat ditempuh sebagai suatu alternatif untuk mengungguli pesaing dalam industri sejenis (Mohammad dan Alhamadani, 2011). Dengan memberikan pelayanan yang maksimal, diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada konsumen (Atmawati dan Wahyuddin, 2007). Persepsi dari penyedia layanan bukanlah sebagai penentu baik atau

buruknya kualitas pelayanan yang diberikan, justru yang menjadi tolak ukurnya adalah persepsi dari konsumen tersebut (Ravichandran et al., 2010).

Oleh karena itu, kinerja pegawai merupakan salah satu komponen yang perlu untuk ditingkatkan, yaitu bagaimana kinerja seorang pegawai yang ada pada birokrasi dapat lebih memberikan kepuasan pelayanan terhadap orang yang menerima pelayanan tersebut. Dalam rangka peningkatan kinerja, seorang birokrat harus mampu mengembangkan inovasi dan lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi dilingkungan masyarakat. Dalam proses peningkatan kinerja perlu didukung dari struktur birokrasi yang harus mampu memberikan ruang gerak kebebasan bertanggung jawab pada birokrat pelaksana untuk mengembangkan kreatifitas dan beradaptasi dengan lingkungan yang menyertai pelaksanaan tugas dan fungsinya di lapangan. Untuk mengetahui terlaksana atau tidak tanggung jawab pegawai sudah tentu memerlukan Standar Operasional Prosedur (SOP). Standar itulah yang digunakan sebagai acuan, tolak ukur atau perbandingan antara pelayanan yang diterima atau yang dirasakan dengan yang diharapkan. Bukti fisik, keandalan, jaminan, daya tanggap, serta empati mencerminkan dimensi kualitas pelayanan (Zeithaml, Berry, dan Parasuraman dalam Tjiptono, 2012). Kelima dimensi pelayanan tersebut dapat menjadi penilaian tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan suatu perusahaan.

Kegiatan usaha yang dilakukan Hotel Loka Wisata Yogyakarta tergolong sebagai perusahaan jasa, dimana dalam memenuhi kepuasan konsumennya dapat ditentukan dari persepsi atas kualitas pelayanan yang diberikan. Kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut mencakupi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan,

dan sarana komunikasi yang mencerminkan bukti fisik (*tangibles*). Kemampuan melayani dengan segera, akurat dan memuaskan mencerminkan keandalan (*reliability*). Daya tanggap (*responsiveness*) tercermin pada kesadaran karyawan membantu konsumen dan melayanani dengan tanggap. Pengetahuan, kemampuan, kesopanan serta sifat yang dapat dipercaya dari seorang karyawan mencerminkan jaminan (*assurance*). Dimensi yang terakhir adalah empati (*emphaty*) yang mencakup kemudahan berhubungan, penyampaian yang baik, perhatian serta memahami keinginan konsumen.

Dalam suatu organisasi atau lembaga sangat mengharapkan dan menghendaki suatu tingkat efektivitas kerja yang baik, efektivitas kerja yang baik pada gilirannya akan menghasilkan suatu produktivitas kerja yang optimal. Maka penelitian ini dirancang untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada industri jasa, para konsumen pasti memiliki keinginan untuk memperoleh pelayanan yang terbaik dan disisi lain para pemberi jasa tentunya juga memiliki suatu standar kualitas dalam jasa yang ditawarkannya.

B. Perumusan Masalah

Konsumen yang datang menggunakan jasa Hotel Loka Wisata Yogyakarta dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, semakin banyaknya usaha-usaha hotel baru yang bermuculan di Yogyakarta maka semakin selektifnya konsumen dalam memilih hotel yang akan ditempatinya, sehingga mengakibatkan penurunan dan ketidak stabilan penjualan di Hotel Loka Wisata Yogyakarta. Dengan demikian pihak manajemen harus mengevaluasi kinerja

karyawan dan berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat menstabilkan kembali omset penjualan di Hotel Loka Wisata Yogyakarta.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat dirumuskan pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta sudah sesuai standard?
2. Bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta.
2. Untuk merumuskan upaya peningkatkan kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta.

2. Bagi pihak Hotel Loka Wisata Yogyakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen untuk menentukan langkah-langkah yang tepat dalam

meningkatkan kinerja karyawan, dapat menentukan kebijakan strategi yang tepat dimasa depan dan dapat juga dijadikan sebagai sumber pengetahuan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Teori

1. Jasa

Menurut Kotler dalam Tjiptono & Chandra (2011:17), "Jasa adalah suatu tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat intangible atau tidak berwujud fisik dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu". Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh, penulis menyimpulkan bahwa layanan atau jasa adalah suatu tindakan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan seseorang yang dimana hanya dapat dirasakan oleh masing – masing pihak namun tidak dapat dirasakan secara fisik dan tidak ada menghasilkan suatu kepemilikan sesuatu.

Jasa memiliki empat karakteristik yang membedakannya dari barang. Keempat karakteristik utama dinamakan paradigma IHIP yang dikemukakan oleh Lovelock & Gummesson dalam Tjiptono & Chandra (2011:34), yaitu:

a. Intangibility (tidak berwujud)

Jasa merupakan suatu tindakan, perbuatan, proses, kinerja atau usaha secara nyata yang dimana hanya bisa dirasakan, didengar dan diraba setelah anda mengkonsumsi atau membeli. Penerimaan jasa oleh setiap pelanggan dapat melalui 2 cara, yaitu :

1. Experience quality, yaitu jasa yang hanya dapat dirasakan oleh pelanggan setelah melakukan pembelian, seperti penilaian terhadap kualitas, efisiensi dan kesopanan.
2. Credence quality, yaitu aspek - aspek yang sulit dijelaskan sekalipun sudah melakukan pembelian

b. Variability (berubah-ubah)

Jasa bersifat sangat variabel karena memiliki banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, semua itu tergantung kepada siapa, kapan, dan di mana jasa tersebut diproduksi.

c. Inseparability (tidak terpisahkan)

Jasa merupakan suatu kesatuan yang saling berkaitan, sehingga antarpemberi jasa dengan penerima jasa harus sama atau hadir bersama dalam suatu konteks.

d. Perishability (daya tahan)

Jasa memiliki sifat tidak tahan lama atau tidak dapat disimpan, jika jasa yang tidak disalurkan atau tidak terpakai maka akan hilang seiring waktu yang berjalan.

Zeithaml dan Bitner dalam Hurriyati (2005) mengemukakan bahwa pada dasarnya jasa adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat

bersamaan, memberikan nilai tambah, dan secara prinsip tidak berwujud (INTANGIBLE) bagi pembeli pertamanya.

Menurut Vargo & Lusch dalam Tjiptono (2012:2), “Service is an interactive process of doing something for someone”, diartikan bahwa layanan atau jasa merupakan suatu proses interaksi berupa tindakan yang dilakukan pada seseorang”. Menurut Gummesson dalam Tjiptono & Chandra (2011:17) bahwa jasa sebagai “Something which can be bought and sold but which you cannot drop on your feet”.diartikan bahwa jasa bisa dipertukarkan namun sulit untuk dapat dirasakan secara fisik.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2011), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurutnya manajemen ini memiliki 6 unsur (6 M) yaitu meliputi: *men, money, methode, materials, machines dan market*. Unsur *men* (manusia) dari pengertian diatas kemudian berkembang pengertiannya menjadi sebuah bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat dengan MSDM. Manajemen ini ada yang menyebut sebagai manajemen kepegawian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Manajemen dapat digambarkan sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan melalui orang lain, hal ini dikemukakan oleh Mary Parker Follet dalam Handoko (2010), hal ini mengandung pengertian bahwa manajer dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan

melalui pengaturan kepada orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan atau tugas yang diperlukan organisasi atau dengan kata lain bahwa manajer tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut secara sendirian.

3. Evaluasi

Evaluasi adalah proses mengumpulkan informasi mengenai obyek evaluasi dan menilai obyek evaluasi dengan membandingkan dengan standar evaluasi. Obyek evaluasi dapat berupa kebijakan, program, proyek, orang, benda dan lain-lain.

Menurut Arikunto (2004), evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan keputusan. Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak *decision maker* untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Evaluasi kinerja merupakan suatu proses umpan balik atas kinerja masa lalu yang berguna untuk meningkatkan produktivitas di masa datang. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian

1. Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

2. Moh. As'ad (2001:63) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Hasibuan (2001:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
4. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.
5. Mangkunegara (2000:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
6. Syamsi (2001:73) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau degree of accomplishment.
7. Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

b. Indikator Kinerja karyawan

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.
4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.

6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2002:8) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

1. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
4. Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

5. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
7. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
8. Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
9. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari indikator-indikator di atas yang meliputi: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama antar karyawan.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

5. Manajemen Kinerja

a. Definisi Manajemen Kinerja

Banyak ahli yang mendefinisikan manajemen kinerja terutama mereka yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing. Setiap definisi yang dikemukakan selalu memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri, dengan kata lain bahwa pengertian manajemen kinerja yang dikemukakan oleh seorang ahli akan cocok diterapkan disebuah organisasi atau perusahaan yang menganut suatu konsep atau budaya (*concept and culture*) tertentu namun tidak cocok atau tidak tepat diterapkan pada organisasi atau perusahaanyang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Dalam menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik dan benar dapat dilakukan dengan cara mengutamakan prinsip fleksibilitas

manajemen dan bersifat aspiratif. Fleksibilitas mengandung arti tetap mengedepankan tujuan utama organisasi atau perusahaan yaitu dengan mewujudkan organisasi atau perusahaan yang profesional.

Pengertian manajemen kinerja menurut Dharma (2010) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam sebuah organisasi.

b. Perencanaan Manajemen Kinerja

Fahmi (2011) mengemukakan bahwa Perencanaan Manajemen Kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen dengan melibatkan ilmu dan seni dengan cara merencanakan dan mengatur orang-orang yang ada. Tujuan dan elemen manajemen kinerja adalah untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi atau perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional, maka perlu kita pahami secara menyeluruh dan spesifik apa yang menjadi tujuan manajemen kinerja.

c. Tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja menurut Armstrong

dalam Fahmi (2011) adalah sebagai berikut:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.

3. Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja, pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
8. Memberikan ukuran akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
9. Azas dasar penilaian ini, memungkinkan individu beserta manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.

10. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
12. Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggungjawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
13. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
14. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

6. Penilaian Kinerja

a. Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Jackson, 2002). Penilaian kinerja juga disebut sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Jadi, penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri (Jackson, 2002).

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Widya (2004) penilaian prestasikerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa alternatif tujuan, yaitu:

1. Tujuan stratejik, untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam keseluruhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan stratejik ini cenderung mengamati hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.
 2. Tujuan administrasi, keputusan-keputusan yang harus dibuat manajer meliputi keputusan tentang gaji, promosi dan kompensasi. Peran manajer dalam melakukan proses penilaian kinerja bertujuan untuk mengambil keputusan administrasi.
 3. Tujuan pengembangan, umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja menjadi utama bagi keputusan pelatihan dan pengembangan.
- c. Penilaian 360 Degree Feedback
1. Definisi Penilaian 360 Degree Feedback
Menurut Karmawidjadja (2007) metode 360 degree feedback adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu serta perilaku terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota lain suatu tim proyek, para customer, maupun supplier.
 2. Manfaat Penilaian 360 Degree Feedback
Manfaat sistem penilaian kinerja 360 degree feedback menurut Karmawidjadja (2007) adalah:
 - a. Meningkatkan kompetensi organisasi karena mempermudah dalam melihat posisi organisasi untuk menghadapi tantangan baru.

- b. Meningkatkan kesadaran karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.
- c. Perubahan perilaku karyawan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan.
- d. Menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.

3. Kelebihan Penilaian 360 Degree Feedback

Menurut Mathis (2000) metode 360 degree feedback memiliki kelebihan sebagai berikut:

- a. Input performance appraisal merupakan feedback dari berbagai sumber.
- b. Evaluasi dari berbagai sumber lebih objektif, valid dan dapat mengurangi bias.
- c. Perumusan pengembangan kemampuan karyawan dan perusahaan yang berkelanjutan karena mempermudah proses identifikasi kekuatan yang berkelanjutan.
- d. Membantu proses pengembangan tim.

4. Kekurangan Penilaian 360 Degree Feedback

Menurut Bacal (2002) kekurangan sistem penilaian 360 degree feedback adalah sebagai berikut:

- a. Melibatkan jauh lebih banyak data dan informasi dibandingkan metode umpan balik satu sumber.

- b. Pendekatan ini menggunakan skala penilaian sehingga dirasa kurang spesifik untuk membantu karyawan mengetahui apa yang diperlukan untuk meningkatkan diri.

5. Faktor Keberhasilan Penilaian 360 Degree Feedback

Menurut Mathis (2000) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam merancang keberhasilan evaluasi kinerja dengan menggunakan metode 360 degree feedback :

- a. Sistem yang disusun harus valid, mudah diadministrasikan, mudah dipahami dan diinterpretasi.
- b. Umpan balik dari evaluasi harus menyamakan narasumber.
- c. Semua komponen penilai harus diberikan pemahaman mengenai sistem yang akan dijalankan, termasuk proses pengelolaan data.
- d. Sistem hanya digunakan untuk tujuan pengembangan (continuous improvement).

B. Kajian Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Adhy Prasetyo (2015) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Harga dan Lokasi Terhadap Pengambilan Keputusan Pembeli pada Waroeng Bamboe di Tembalang” dengan variabel-variabel penelitian adalah kualitas produk, kualitas layanan, harga, lokasi dan keputusan pembelian didapatkan hasil bahwa variabel kualitas produk, kualitas layanan, harga, lokasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Putu Bayu Dewangga Primananda dan Putu Yudi Setiawan dengan judul “Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen pada Good Deal Restaurant” dengan variabel-variabel penelitian adalah bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan kepuasan konsumen didapatkan hasil bahwa variabel bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Aniwati, 2014, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman dengan judul “Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sangatta Kabupaten Kutai Timur”. Penelitian tersebut bertujuan untuk melakukan Evaluasi Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sangatta Kabupaten Kutai Timur dengan indikator: kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, responsibilitas serta disiplin kerja dan faktor-faktor yang mendukung serta menghambat kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *pospositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana penelitian adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trigulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi, (Sugiyono : 2014).

Instrumen dalam penelitian kualitatif adalah orang atau peneliti itu sendiri (*human instrument*). Untuk menjadi bagian dari instrumen sebuah penelitian, maka peneliti harus mempunyai bekal teori dan wawasan yang luas terhadap penelitian yang dilakukan sehingga peneliti mampu mengemukakan pertanyaan kemudian mampu menganalisa dan mengkonstruksi situasi sosial obyek yang diteliti agar dapat menjadi lebih jelas dan bermakna.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) atau deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan dengan mendatangi secara langsung Hotel Loka Wisata Yogyakarta sebagai obyek penelitian bertujuan untuk menggambarkan (mendiskripsikan) keadaan tertentu secara obyektif dengan didukung data yang didapat dari observasi, wawancara dan keterlibatan langsung dengan obyek penelitian yang kemudian dibantu dengan metode rata-rata untuk menganalisis data. Pengumpulan data-data dilakukan dengan cara mendatangi

atau menghubungi responden secara langsung. Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan 4 (empat) orang narasumber yang kompeten yaitu: 1 (satu) orang General Manager, 1 (satu) orang Manager, 1 (satu) orang Kepala House Keeping dan 1 (satu) orang bagian House Keeping 6 (enam) orang tamu yang menginap di Hotel Loka Wisata Yogyakarta.

B. Definisi Operasional.

- a. Evaluasi seperti yang dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (2004), adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan keputusan. Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak *decision maker* untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan.
- b. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Landasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara yang mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja karyawan diukur

menggunakan penilaian 360 Degree Feedback. Penilaian kinerja dalam penelitian ini adalah mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 penjelasan pasal 161 ayat 2.

C. Subyek dan obyek penelitian.

Peneliti mendiskripsikan subyek dalam penelitian bahasa sebagai pelaku bahasa yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian. Seperti yang dikemukakan oleh Moleong (2010) yang mendiskripsikan subjek penelitian sebagai informan, artinya bahwa orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Sejalan dengan pendapat tersebut, Moeliono (2011) mendiskripsikan subyek penelitian sebagai orang yang diamati sebagai sasaran penelitian. Subyek dari penelitian ini ada 4 (empat) orang narasumber yaitu meliputi :

1. General Manager;
2. Manager;
3. Kepala Bagian House Keeping;
4. House Keeping;

Selain 4 (empat) orang narasumber, ada 6 (enam) orang tamu Hotel Loka Wisata Yogyakarta yang menjadi responden. Obyek penelitian berupa dipecahkan permasalahannya menggunakan teori-teori yang bersangkutan. Obyek penelitian merupakan hal yang menjadi pusat perhatian dari suatu penelitian. Penelitian ini mengambil obyek evaluasi kinerja karyawan Hotel Loka Wisata Yogyakarta.

D. Lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan ini berlokasi di Hotel Loka Wisata Yogyakarta yang merupakan salah satu Hotel kelas melati yang menyediakan jasa akomodasi penginapan. Layanan yang dijual adalah keramah-tamahan dan ketrampilan karyawan Hotel dalam melayani konsumen dan masyarakat adalah sebagai penerima manfaat dari pelayanan tersebut.

E. Sumber data penelitian.

Sumber data penelitian ini yaitu:

1. Data Primer, diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan sejumlah karyawan di Hotel Loka Wisata dan responden dari tamu Hotel Loka Wisata Yogyakarta sebagai penerima pelayanan.
2. Data Sekunder, berupa peraturan perundangan, literature, buku panduan dan data lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

F. Metode pengumpulan data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Metode Wawancara (*Interview*).

Teknik wawancara ini digunakan untuk memperoleh data primer dari responden/informan. Wawancara dilakukan dengan dua cara yaitu wawancara dengan menggunakan pedoman (*interview guide*), dan wawancara secara mendalam (*indepth interview*). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan 4 (empat) orang narasumber yang kompeten yaitu: 1 (satu) orang General Manager, 1 (satu)

orang Manager, 1 (satu) orang Kepala House Keeping dan 1 (satu) orang bagian House Keeping.

2. Metode Kuesioner.

Metode kuesioner ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang akurat dalam rangka penilaian kinerja karyawan di Hotel Loka Wisata Yogyakarta. Dalam penelitian ini mengikut sertakan responden dari tamu Hotel sebagai penerima pelayanan di Hotel Loka Wisata Yogyakarta. Adapun penentuan responden atau informan dilakukan dengan teknik *insidental sampling* yaitu sebuah teknik pengambilan sampel responden dengan tidak direncanakan dan penggambaran hasil dari pengumpulan data kuesioner tersebut tidak didasarkan pada metode yang baku.

3. Metode 360 Degree Feedback

Penilaian kinerja 360 Degree Feedback dilakukan untuk Memperoleh feedback dari berbagai sumber, yang tentu akan lebih objektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya berasal dari diri sendiri, mengurangi risiko terjadinya diskriminasi dan efek-efek pribadi dalam penilaian kinerja, mengembangkan kerja sama yang erat di kalangan anggota tim dan sebagai evaluasi akan kinerja karyawan. Dengan mengacu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 penjelasan pasal 161 ayat 2.

Dalam merancang model penilaian kerja ada beberapa yang harus disiapkan yaitu:

1. Pemilihan pelaku dan variabel penilaian

2. Pembobotan yang diberikan oleh penilai dan hasil penilaian yang diberikan
3. Pengujian konsistensi bobot penilaian
4. Desain model penilaian dengan 360 derajat.

Hal yang penting dari proses penilaian adalah besarnya bobot penilaian dari masing – masing penilai. Dalam hal ini, pembobotan dianggap penting, karena menunjukkan besaran penilaian dari setiap penilai (atasan, selevel, dan bawahan). Untuk menguji konsistensi besarnya bobot yang diberikan oleh masing – masing penilai dilakukan dengan memperoleh nilai hasil konsistensi indeks dan eigenvector dari matriks perbandingan berpasangan penilai. Untuk mendapatkan nilai eigenvector diperoleh dengan mengalikan setiap bobot baris dari perbandingan berpasangan lalu dipangkatkan $1/n$, dimana $n = 4$. Selanjutnya dari hasil eigenvector akan diperoleh nilai bobot prioritas dan bobot sintesa. Bobot prioritas masing–masing penilai diperoleh dari nilai eigenvector masing–masing dibagi total eigenvector penilai. Bobot sintesa diperoleh dari penjumlahan baris matriks perbandingan berpasangan yang telah di normalisasikan. Dari hasil bobot sintesa dapat diperoleh nilai eigenvector maksimum dengan membandingkan nilai bobot sintesa dengan bobot prioritas masing – masing penilai, maka dapat diperoleh nilai Eigenvector maksimum. Dari hasil eigenvector maksimum maka akan didapatkan nilai CR (Consistency ratio). CR (konsistensi) < 0.1 , maka bobot yang diberikan bersifat konsisten.

Gambar 3.1. Uji konsistensi bobot penilaian

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

Sumber: Thomas L Saaty, 1994

G. Teknik Analisis Data.

Teknik Analisis Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah Analisis Deskriptif Kualitatif. Proses analisis data dalam penelitian ini mengacu pada pemikiran atau teori Miles dan Huberman (1992) dalam Sugiyono (2010), yang meliputi 3 (tiga) langkah kegiatan setelah proses pengumpulan data dan penarikan kesimpulan dalam analisis data yaitu sebagai berikut:

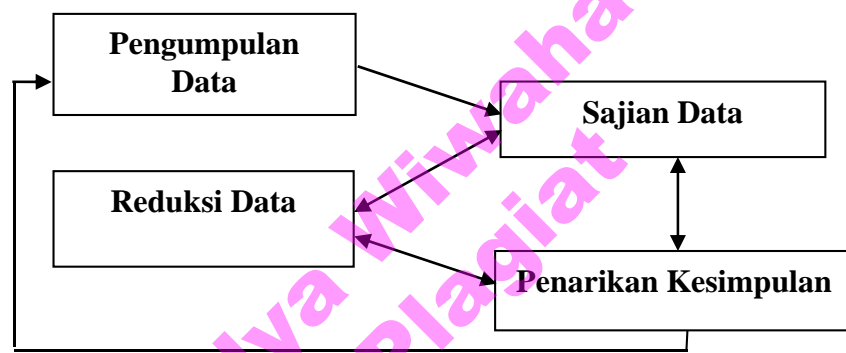
- a. Reduksi data (*data reduction*), mereduksi data berarti merangkum, memilih hak-hak pokok yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Analisis data dimulai bersamaan dengan proses pengumpulan data baik data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan responden maupun data dari kuesioner dan dilanjutkan dengan pengkajian dan penilaian data-data dengan tetap memperhatikan prinsip keabsahan data dalam rangka memperoleh data yang benar-benar bermanfaat bagi peneliitian. Dalam proses ini data yang telah dikumpulkan baik dari wawancara maupun dari kuesioner direduksi dengan melakukan penyederhanaan data, pengabstrakan data, pemilahan data dan dilakukan pemetaan (persamaan dan perbedaan) sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan secara sistematis

dan terintegrasi. Reduksi data ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung hingga sampai pada proses penarikan kesimpulan.

- b. Penyajian data (*data display*), penyajian data ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, *flowhart* dan sejenisnya, atau dilakukan penyajian data dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dengan cara menampilkan berbagai data yang telah didapatkan sebagai sebuah informasi yang lebih sederhana dan selektif yang memudahkan untuk memaknainya. Data yang disajikan dalam penelitian ini dilakukan dan disusun dengan metode naratif, yang dilakukan setelah pengumpulan dan reduksi data dengan didasarkan pada kontek dan teori yang dibangun untuk mengungkap sebuah fenomena yang terjadi sesuai fokus dari penelitian ini.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi data gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Pada langkah ini selalu disertai dengan upaya verifikasi atau pemikiran kembali dengan melakukan pengumpulan data, reduksi data atau perbaikan dalam penyajian data sehingga diperoleh kesimpulan yang utuh. Penarikan kesimpulan merupakan akhir dari seluruh rangkaian analisis data dalam sebuah penelitian setelah sebelumnya dilakukan reduksi dan penyajian data yang menjelaskan adanya alur sebab akibat suatu fenomena yang terjadi. Dalam prose penarikan

kesimpulan ini selalu diikuti dengan upaya verifikasi atau pemikiran kembali, sehingga apabila ditemukan ketidaksesuaian antara fenomena, noumena, data dengan konsep dan teori yang telah dibangun, maka peneliti akan kembali melakukan pengumpulan data atau melakukan reduksi data dan melakukan perbaikan dalam penyajian data sehingga pada akhirnya akan diperoleh kesimpulan yang benar-benar utuh. Kerangka teori yang dipakai sebagai kerangka pikir dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010) adalah sebagai berikut:

Gambar 3.2. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif



Sumber : Sugiyono (2010)

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizawati. 2012. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Arista Palembang*. Jurnal Orasi Binis, VII: ISSN: 2085-1375.
- Anber Abraheem Shlash Mohammad, Shireen Yaseen Mohammad Alhamadani. 2011. *Service Quality Perspective and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan*, Petra University.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Artana, I Wayan Arta. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 2, No. 1.
- Assauri, Sofjan. 2003. *Customer Service yang Baik Landasan Pencapaian Customer Satisfaction*. Usahawan, 01.
- Atmawati, Rustika dan Wahyuddin, M. 2007. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Matahari Departement Store Di Solo Grand Mall*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, 5(1):hal: 54-61.
- Bacal, Robert. (2002). *Peformance Management*. Edisi II. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Chen, Cheng-Nan. 2007. *The Relation among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures*, *Contemporary Management Research*, National Cheng Kung University.
- Dharma, Surya, (2010). *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Fahmi, Irham, (2011). *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi*. Alfabeta, Bandung.
- Fandy Tjiptono, dan Gregorius Chandra. 2011. *Service, Quality and Satisfaction* (ed 3). Yogyakarta. Andi.
- Griselda, Gretel dan Panjaitan, Tagor Muda. 2007. *Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Restoran Pulau Dua*. DeReMa Jurnal Manajemen, 2(1): hal: 39-63.

- Handoko, Hani, (2010). *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Bandung.
- Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. Pertama, Cetakan Pertama,. Yogyakarta.: Salemba Empat.
- Karmawidjadja, (2007). *360 Derajat HR Management Audit*. Jakarta: PT Gemaku Nusaku Persada.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrid dan Hubeis, Aida Vitayala. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R., & Jockson, John H. (2000). *Human Resource Management*. Ohio: South Western Collage Publishing.
- Moch As'ad. (2005). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Moeliono, Anton. (2011). *Tata Bahasa Indonesia Baku Indonesia*. Jakarta: Perum Balai Pustaka.
- Moleong, J Lexy, Prof. Dr. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ravichandran, 2010. *Influence Of Service Quality On Customer Satisfaction Application Of Servqual Model*. Vol.5 No.4. International Journal Of Business and Management
- Saaty, Thomas L., 1994, *How to Make a Decision : The Analytic Hierarchy Process*, Institute for Operations Research and the Management Science, no. 6, vol. 24, hal 19-43.

- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. Jurnal. Denpasar: Universitas Udayana.
- Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian*. CV. Alfabeta, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutomo, Maskuri. 2012. *Kepuasan Pelanggan Menginap di Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 6(1).
- Syamsi, Ibnu. (2001). Organisasi dan Manajemen. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Thio, Shienny. 2001. *Membangun Service Quality Untuk Mencapai Kepuasan Konsumen di Industry Hospitality*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 3(1): hal: 61-71.
- Tjiptono, Fandi. 2005. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi. 2005. Pemasaran Jasa. Edisi Pertama. Jawa Timur: Bayu Media.
- Tjiptono, Fandy, (2012) "Pemasaran Strategi", Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Widya, Rita. (2004). Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep 360 derajat feedback. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 4(1), 86-95.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Zeithaml, Valerie A. dan Mary Jo Bitner. 2005. Customer Contributions and Roles in Service Delivery North Carolina: University of North Carolina.