

**PERENCANAAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA NON MANAJERIAL DI  
HOTEL INNA GARUDA YOGYAKARTA**

**(Studi Kasus Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial di Hotel  
Inna Garuda Yogyakarta)**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh :

Nama : Dandun Risatmoko  
NIM : 12311021  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
TAHUN AJARAN 2016/2017**

**PERENCANAAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA NON MANAJERIAL DI  
HOTEL INNA GARUDA YOGYAKARTA**

**Studi Kasus Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial di Hotel  
Inna Garuda Yogyakarta**

**SKRIPSI**

Disusun dalam rangka memenuhi persyaratan ujian akhir untuk memperoleh gelar sarjana

strata-1 Ekonomi di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Disusun Oleh :

Nama : Dandun Risatmoko  
NIM : 12311021  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
TAHUN AJARAN 2016/2017**

### Pernyataan Bebas Plagiarisme

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain 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 disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku."



Yogyakarta, 29 Oktober 2016

Penulis

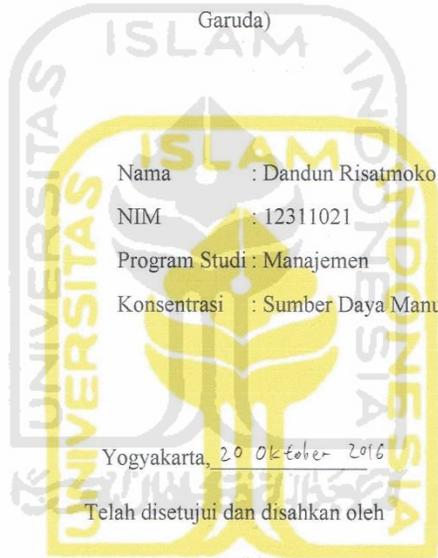


Dandun Risetmoko

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PERENCANAAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA NON MANAJERIAL DI  
HOTEL INNA GARUDA**

(Studi Kasus Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial di Hotel Inna  
Garuda)



Nama : Dandun Risatmoko

NIM : 12311021

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 20 Oktober 2016

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Achmad Sobirin', is written over the text 'Dosen Pembimbing,'.

Drs. Achmad Sobirin, M.B.A., Ph.D., Ak.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PERENCANAAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA NON MANAJERIAL DI HOTEL INNA  
GARUDA

Disusun Oleh : DANDUN RISATMOKO

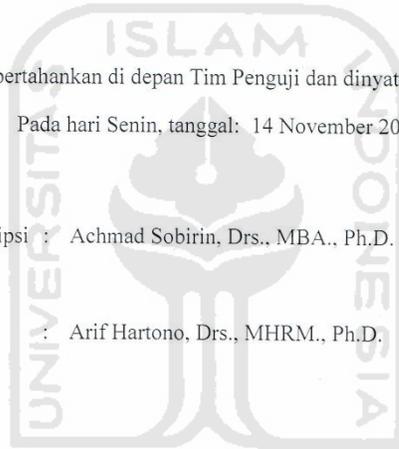
Nomor Mahasiswa : 12311021

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 14 November 2016

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



## MOTTO

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku “ ( Qs An- Nur : 55 ) .

"Bersikaplah kukuh seperti batu karang yang tidak putus-putusnya dipukul ombak. Ia tidak hanya berdiri kukuh, namun ia mampu menenteramkan amarah ombak dan gelombang itu" (Marcus Aurelius)

Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.  
(Confusius)

Mereka berkata bahwa setiap orang membutuhkan tiga hal yang akan membuat mereka berbahagia di dunia ini, yaitu; seseorang untuk dicintai, sesuatu untuk dilakukan, dan sesuatu untuk diharapkan.  
(Tom Bodett)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis skripsi ini saya persembahkan yang pertama kepada kedua orang tua saya yaitu Bapak Iman Santoso dan Ibu Sunarti yang telah merawat dan memberikan kasih sayang kepada saya sejak kecil, meskipun sebagai anak saya sering berbuat salah kepada beliau tetapi saya berusaha untuk bisa menjadi anak yang baik dan mencoba berusaha dengan sebaik-baiknya untuk bisa mewujudkan harapan keluarga.

Selain untuk kedua orang tua saya, karya tulis ini juga saya persembahkan kepada saudara-saudara saya, teman-teman saya, serta semua orang yang telah mendukung dan memberikan kepercayaan kepada saya, sehingga menjadi kekuatan pendorong bagi saya untuk menjalani kehidupan ini meskipun terdapat berbagai masalah dalam hidup ini namun semuanya terasa ringan karena adanya dukungan dari mereka



## ABSTRAK

Penelitian ini membahas seputar perencanaan SDM yang ada di Hotel Inna Garuda dengan aspek yang dikaji meliputi proses, faktor-faktor, dan hambatan yang ada dalam perencanaan SDM. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam karya tulis ini yaitu dengan wawancara mendalam bersama narasumber, observasi, serta mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung yang berkaitan dengan topik penelitian karya tulis ini. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus, pihak-pihak yang menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan SDM di hotel Inna Garuda yang secara garis besar terdiri dari Manpower Manager (MPM), salah satu pihak yang bekerja di bagian Training & Management, Kepala Departemen Food and Beverage, dan orang yang menduduki posisi Chef di Departemen tersebut. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1.) Proses perencanaan SDM yang berlaku di Hotel Inna Garuda dimulai dari kewenangan yang diberikan kepada setiap kepala departemen untuk melakukan peninjauan terhadap unit kerja dibawahnya terkait dengan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional perusahaan, kemudian hasilnya akan di usulkan kepada MPM (Manpower Manager) selaku pihak yang bertanggung jawab terkait dengan perencanaan tenaga kerja. Setelah Manpower Manager menerima usulan dari kepala departemen kemudian akan dipertimbangkan kembali usulan tersebut dengan berbagai pertimbangan yang ada kemudian dibuatlah suatu konsep perencanaan SDM yang matang. Setelah konsep perencanaan SDM dibuat dengan matang maka kemudian diimplementasikan dan dievaluasi pelaksanaannya 2.) Faktor-Faktor yang dipertimbangkan oleh pihak Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang meliputi rasio antara jumlah tenaga kerja dengan kamar, beban kerja yang ada, peluang pindah posisi karyawan, ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah karyawan, masa kerja karyawan, dan tingkat occupancy sedangkan pada proses penerimaan calon karyawan baru terdapat pertimbangan khusus seperti job requirement, penilaian sikap, performance, knowledge and skill yang dimiliki calon karyawan yang bersangkutan. 3.) Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja seperti karyawan yang direkrut terkadang belum memenuhi syarat yang diajukan, kurangnya minat orang-orang yang ahli di bidang teknik untuk bekerja di Hotel Inna Garuda, dan upah, dan pada jenis pekerjaan tertentu terkadang kekurangan jumlah karyawan pada saat-saat tertentu dan calon karyawan yang ingin bekerja di hotel tersebut kadang terkendala *timing*.

**Kata Kunci** : *Perencanaan SDM, Faktor-Faktor Perencanaan, Hambatan*

## ABSTRACT

This study discusses about the planning of human resources at Hotel Inna Garuda, with aspects examined include processes, factors and barriers that exist in HR planning. The technique used to collect the data in this paper is to in-depth interview along with informants, observation, and collecting the supporting documents relating to the research topic of this paper. The study was a research qualitatively using a case study approach, the parties, the informant in this study are the parties involved in the planning of human resources in hotel Inna Garuda which generally consists of Manpower Manager (MPM), one of the parties work on the Training and Management, Head of the Department of Food and Beverage, and the person occupying the position of Chef in the Department. Data analysis techniques in this research is by using data reduction, data display, and conclusion.

The results of this study show that: 1) HR planning process that applies in the Hotel Inna Garuda beginning of the authorities granted to each department head to conduct a review of the underlying work units associated with the manpower needed for the operations of the company, then the result will be proposed the MPM (manpower Manager) as the responsible party associated with workforce planning. Manpower Manager after receiving the proposals of the department head and then the proposal will be reconsidered with a variety of considerations that exist then made a thorough HR planning concepts. Once the concept of HR planning is made with mature, then implemented and evaluated the implementation. 2.) Factors to be considered by the Hotel Inna Garuda in planning labor requirements include the ratio between the number of workers with the rooms, the existing workload, the opportunity to move the position of the employee, the space outside the room which increased the number of employees, the period of employment and occupancy rate, while in the process of recruitment of new employees there are special considerations such as job requirement, attitude assessment, performance, knowledge and skills possessed prospective employees concerned. 3.) The obstacles faced by Inna Garuda in planning workforce needs as employees recruited sometimes do not meet the proposed terms, the lack of interest of people who are experts in the field of engineering to work in Hotel Inna Garuda, and the difficulties associated with wages, and on certain types of work constraints faced is sometimes a shortage of employees at certain moments and prospective employees who want to work in the hotel sometimes constrained timing.

**Keywords :** *HR planning, Planning Factors, Barriers*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr Wb

Puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta pertolongan-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial di Hotel Inna Garuda Yogyakarta” dengan baik dan lancar tanpa halangan suatu apapun. Shalawat serta salam tidak lupa juga penulis haturkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW yang telah menerangi kehidupan ini dengan petunjuk yang dibawanya sehingga mampu mengubah keadaan zaman yang pada awalnya penuh dengan kezaliman menjadi zaman yang penuh cinta dan kasih sayang seperti saat ini.

Skripsi ini dibuat dalam rangka memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, penelitian skripsi ini membahas mengenai proses perencanaan sumber daya manusia khususnya proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang ada di Hotel Inna Garuda Yogyakarta beserta faktor-faktor yang dipertimbangkan dan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di hotel tersebut

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, sehingga *alhamdulillah* dengan adanya dukungan dari mereka tugas akhir skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik sesuai yang

diharapkan, oleh karenanya penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT karena atas izin-Nya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, jika tanpa seizin-Nya tentu penulis tidak dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini
2. Ibuku tercinta Ibu Sunarti yang telah merawat dan membesarkanku sejak aku kecil, yang selalu memberikanku kasih sayang yang tidak akan pernah bisa dibalas oleh apapun, semoga hanya surga balasan yang pantas untuk beliau
3. Ayahanda ku tercinta Bapak Iman Santoso yang telah menjadi ayah yang baik kepadaku yang selalu memberi kasih sayang dan dukungan kepadaku di dalam melakukan hal apapun, sehingga mampu membangkitkan semangatku untuk melakukan segala hal, semoga hanya surga balasan yang pantas untuk beliau
4. Bapak Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Bapak Drs. Achmad Sobirin, M.B.A., Ph.D., Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu membimbing penulis dan memberikan tambahan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini,

sehingga skripsi ini dapat terselesaikan berkat petunjuk dan arahan dari beliau.

8. Bapak Suprihatin selaku bagian Training & Management di Hotel Inna Garuda yang telah meluangkan waktunya untuk wawancara serta memberikan informasi dengan lengkap dan rinci yang dibutuhkan penulis dalam menyusun penelitian skripsi ini
9. Bapak Bambang Susilo selaku bagian Manpower Planning Manager di Hotel Inna Garuda yang berkenan untuk menjadi salah satu narasumber dan memberikan informasi yang bermanfaat kepada penulis dalam penelitian skripsi ini
10. Bapak Agung Susanto selaku Kepala Departemen Food and Beverage di Hotel Inna Garuda yang juga menjadi narasumber dalam penelitian ini sehingga penulis bisa mendapatkan informasi yang bermanfaat dari beliau
11. Bapak Fajar Rahman yang telah berkenan untuk membantu penulis dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan selama di lapangan
12. Sahabat-sahabatku yang tergabung dalam kelompok belajar IESC, khususnya angkatan 2012 yang telah memberikan banyak pengalaman kepada penulis di dalam mengikuti berbagai kegiatan selain kuliah di kampus baik pada saat penulis menjadi anggota maupun pengurus di kelompok belajar tersebut
13. Sahabat-sahabatku KKN Unit-220 Alif, Ikram, Adit, Devi, Delvy, Tari, Umami yang telah bekerjasama dengan baik bersama penulis pada saat melaksanakan

KKN di Dusun Sibanteng, Kelurahan Banyusidi, Kecamatan Pakis, Magelang, Jawa Tengah. Meskipun sebentar, ada banyak kenangan bersama kalian

14. Semua pihak yang ikut membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini baik yang disadari oleh penulis atau tidak, yang tentunya tidak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga Allah SWT memberikan yang terbaik bagi kita semua. Amin

Akhir kata, apabila di dalam penulisan karya tulis ini terdapat banyak kesalahan maka penulis mohon maaf sebesar-besarnya, dan penulis juga berharap adanya kritik dan saran yang bermanfaat demi kesempurnaan karya tulis ini. Semoga dengan adanya skripsi ini dapat menambah wawasan bagi pembaca, dan diharapkan di masa yang akan datang pada generasi selanjutnya akan ada pihak-pihak yang melakukan penelitian lebih baik daripada yang dilakukan oleh penulis pada penelitian skripsi ini, agar di masa depan ilmu yang dibagikan lebih banyak dan lebih bermanfaat. Amin

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Penulis

Dandun Risatmoko

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Fokus Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kerangka Teoretis.....	25
2.2.1. Pengertian Perencanaan SDM.....	25
2.2.2. Tujuan Perencanaan SDM .....	25
2.2.3. Manfaat Perencanaan SDM .....	26
2.2.4. Peran Seorang <i>Forecaster</i> SDM .....	28
2.2.5. Perencanaan Suksesi .....	29
2.2.6. Analisis Sebab-Sebab Permintaan (Demand) SDM.....	30
2.2.7. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	33
2.2.8. Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	35
2.2.9. Peramalan.....	37
2.2.10. Teknik Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	38
2.2.11. Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan.....	45
<b>BAB III Metodologi Penelitian</b> .....	49

3.1.	Pendekatan Penelitian .....	49
3.2.	Lokasi Penelitian.....	49
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	49
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.5.	Narasumber Penelitian .....	56
3.6.	Teknik Analisis Data.....	59
3.7.	Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian Kualitatif .....	63
<b>BAB IV PROFIL PERUSAHAAN .....</b>		<b>68</b>
4.1.	Sejarah Hotel Inna Garuda.....	68
4.2.	Visi Misi Hotel Inna Garuda.....	71
4.2.1.	Visi.....	71
4.2.2.	Misi .....	71
4.3.	Lokasi Hotel.....	72
4.4.	Fasilitas .....	72
4.5.	Formasi Seluruh Departemen di Hotel Inna Garuda.....	76
<b>BAB V Perencanaan SDM di hotel Inna Garuda .....</b>		<b>87</b>
5.1.	Sekilas tentang Perencanaan SDM di Hotel Inna Garuda.....	87
5.2.	Proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja non manajerial di Hotel Inna Garuda....	89
5.2.1.	Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh departemen pengguna .....	90
5.2.2.	Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh Manpower Manager.....	98
5.2.3.	Pematangan Konsep Perencanaan SDM yang akan Diimplementasikan.....	100
5.2.4.	Eksekusi/Implementasi .....	101
5.2.5.	Evaluasi dan pencarian alternatif perencanaan SDM di Hotel Inna Garuda.....	105
5.3.	Summary .....	116
<b>BAB VI Faktor-faktor yang Dipertimbangkan oleh Hotel Inna Garuda dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial.....</b>		<b>119</b>
6.1.	Rasio .....	119
6.2.	Formasi .....	121
6.3.	Jumlah beban kerja yang ada .....	124
6.4.	Peluang untuk memindahkan posisi karyawan ke departemen lain.....	125
6.5.	Ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja .....	127
6.6.	Masa Kerja Karyawan.....	129

6.7.	Tingkat Occupancy .....	130
6.8.	Job Qualification/ Job Requirements yang disyaratkan oleh setiap departemen .....	133
6.9.	Aspek-aspek lainnya seperti penilaian sikap, performance, knowledge and skill yang dimiliki oleh calon karyawan yang bersangkutan.....	135
6.10.	Summary .....	137
<b>BAB VII Hambatan-Hambatan yang Dihadapi oleh Pihak Hotel Inna Garuda dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja.....</b>		<b>143</b>
7.1.	Terkadang karyawan direkrut belum memenuhi persyaratan yang di ajukan oleh pihak hotel tersebut.....	143
7.2.	Kurangnya peminat dari orang yang ahli di bidang teknik untuk bekerja di Hotel Inna Garuda .....	144
7.3.	Kendala lain yang ditemui oleh pihak Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja adalah upah.....	145
7.4.	Kurangnya ketersediaan tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan beban kerja yang ada pada jenis pekerjaan tertentu .....	146
7.5.	Calon karyawan yang ingin bekerja di Hotel Inna Garuda mempunyai minat untuk bekerja di hotel tersebut, namun terkendala waktu/timing .....	148
7.6.	Summary .....	149
<b>BAB VIII Diskusi Hasil .....</b>		<b>152</b>
8.1.	Pentingnya peran supervisor dalam perencanaan kebutuhan SDM .....	152
8.2.	Pentingnya Peran Kepala Departemen dalam Merencanakan Kebutuhan SDM .....	159
8.3.	Pentingnya Peran Manpower Manager dalam Merencanakan Kebutuhan SDM.....	167
8.4.	Hambatan terkait perencanaan SDM perlu dievaluasi dan dicarikan solusinya .....	173
<b>BAB IX Kesimpulan dan Saran.....</b>		<b>183</b>
9.1.	Kesimpulan .....	183
9.2.	Saran .....	185
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>187</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>		<b>189</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Jumlah kamar di Hotel Inna Garuda.....	73
Tabel 4.2	Jumlah Ruang Meeting di Hotel Inna Garuda.....	74
Tabel 4.3	Formasi Departemen Accounting.....	77
Tabel 4.4	Formasi Departemen Engineering.....	79
Tabel 4.5	Formasi Departemen Food and Beverage.....	81
Tabel 4.6	Formasi Departemen Front Office.....	82
Tabel 4.7	Formasi Departemen Housekeeping.....	83
Tabel 4.8	Formasi Departemen Manpower.....	84
Tabel 4.9	Formasi Departemen Marketing.....	85
Tabel 4.10	Formasi Seluruh Departemen di Hotel Inna Garuda.....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 8.1	Proses Perencanaan Kebutuhan SDM di Hotel Inna Garuda.....	152
------------	--	-----

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju seperti yang kita rasakan pada saat ini tentu muncul tren-tren baru yang bisa mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, termasuk perusahaan jasa seperti hotel sehingga pihak-pihak yang bersangkutan harus memperhatikan semua hal yang berkaitan dengan bisnisnya agar bisa mengembangkan eksistensinya, termasuk tentang bagaimana cara perusahaan dapat meraih laba kompetitif secara berkelanjutan, karena hanya dengan laba eksistensi suatu perusahaan/organisasi dapat dipertahankan/dikembangkan. Terkait hal tersebut maka diperlukan perencanaan SDM yang matang yang mampu menetapkan keputusan mengenai jumlah dan kualifikasi SDM yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut(Nawawi, 2010:68-69)

Kebanyakan manajer mempertimbangkan beberapa faktor ketika melakukan peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia di masa mendatang. Permintaan untuk produk atau jasa organisasi termasuk pelayanan yang ada di hotel sangat penting. Dengan demikian, dalam bisnis, pasar dan angka penjualan diproyeksikan pertama. Kemudian, personil yang dibutuhkan untuk melayani kapasitas yang diperhitungkan telah diperkirakan. Faktor-faktor lain yang biasanya dipertimbangkan ketika meramalkan permintaan untuk pegawai termasuk keterbatasan anggaran; turnover

karena pengunduran diri, pemberhentian, transfer, dan pensiun; Teknologi baru di lapangan; keputusan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan; dan tujuan mempekerjakan para minoritas(Noe, 2012). Perencanaan SDM di zaman modern ini diperlukan dalam rangka untuk mempersiapkan SDM yang dimiliki agar mempunyai daya saing yang kuat sehingga mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang semakin pesat tersebut, adapun arti penting dari dilakukannya perencanaan SDM yaitu melalui perencanaan SDM yang akurat, manajemen bisa mengurangi resiko yang timbul dari perubahan lingkungan eksternal dengan mempersiapkan SDM yang memiliki kompetensi yang tinggi untuk mendukung perubahan strategi(Alwi, 2001:146).

Hal yang menarik dari Hotel Inna Garuda yaitu hotel ini merupakan hotel bintang empat yang menawarkan fasilitas yang nyaman bagi setiap pengunjung yang ingin menginap di tempat tersebut. Selain sebagai tempat menginap, Hotel Inna Garuda juga menyediakan berbagai macam fasilitas menarik yang bisa ditawarkan kepada para pengunjung seperti ruangan kamar siap jual, ruang *meeting*, *restaurant & lounge*, dan masih banyak lagi fasilitas menarik yang ditawarkan di hotel ini. Hotel Inna Garuda juga selalu memberikan pelayanan yang ramah kepada para pengunjung, karena hotel ini mengutamakan aspek keindahan, kenyamanan, dan keamanan maka mereka mengerti bagaimana cara menyenangkan hati pengunjung, termasuk saat pengunjung menyampaikan keluhan maka pihak hotel mengerti bagaimana cara menyikapinya dan selalu bersikap terbuka kepada para pengunjung, hal itu terjadi

karena kualitas sumber daya manusia yang dimiliki hotel ini bagus secara keseluruhan, hotel ini pun telah berdiri cukup lama yaitu sejak tahun 1908 dengan nama *Grand Hotel de Djogja* sehingga kaya akan pengalaman, ditambah lagi ada berbagai macam penghargaan yang diraih oleh Hotel Inna Garuda membuktikan bahwa hotel ini adalah hotel yang baik dalam segi kualitas.

Salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Hotel Inna Garuda yaitu pelayanannya yang ramah, termasuk pelayanan waiter waitress yang ada di bawah departemen Food and Beverage Service, yaitu departemen yang bergerak di bidang pemenuhan konsumsi di Hotel Inna Garuda. Waiter Waitress ini umumnya ditempatkan di bagian Restaurant dan Banquet serta diberikan tugas untuk melayani setiap pengunjung yang datang ke Restaurant dan Banquet tersebut, dan dalam memilih calon karyawan yang akan dijadikan waiter waitress tersebut tentu pihak Hotel Inna Garuda mempunyai pertimbangan-pertimbangan tersendiri yang digunakan agar bisa mendapatkan karyawan dengan kualifikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Namun seperti yang kita ketahui bersama, meskipun kualitas sumber daya manusia yang dimiliki Hotel Inna Garuda sudah cukup baik dan telah memenuhi syarat/kualifikasi, tetapi di Yogyakarta ini telah berdiri banyak hotel dan mereka juga memiliki kualitas sumber daya manusia yang tidak kalah hebat dengan yang dimiliki oleh Hotel Inna Garuda, sehingga secara langsung maupun tidak langsung itu akan menimbulkan persaingan yang cukup ketat diantara hotel-hotel tersebut untuk

memanfaatkan dan mengembangkan terus potensi sumber daya manusia yang mereka miliki dengan tujuan untuk memenangkan persaingan bisnis dan mendapatkan pangsa pasar, dalam menyikapi hal ini Hotel Inna Garuda juga memiliki perencanaan tersendiri terkait sumber daya manusia yang mereka miliki untuk mengantisipasi hal-hal yang kemungkinan akan terjadi di masa depan, termasuk mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan apa saja terkait dengan tenaga kerja baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dengan mempertimbangkan latar belakang diatas peneliti berkeinginan untuk meneliti tentang persiapan-persiapan Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja guna menghadapi persaingan di zaman yang semakin maju ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas diatas, maka rumusan masalah yang akan dibuat yaitu :

1. Bagaimana proses yang dilakukan oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja ?
2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi pertimbangan Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja ?
3. Apa saja hambatan yang sering dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui proses yang dilakukan oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja
2. Mengetahui apa saja faktor-faktor yang menjadi pertimbangan Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja
4. Mengetahui apa saja hambatan yang sering dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja

### **1.4 Fokus Penelitian**

Adapun yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Manajer yang secara langsung menangani perencanaan sumber daya manusia di Hotel Inna Garuda Yogyakarta
2. Masalah yang difokuskan dalam penelitian ini adalah proses yang dilakukan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, hambatan yang dihadapi dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, dan hal yang menjadi hambatan Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

- a) Bagi Perusahaan

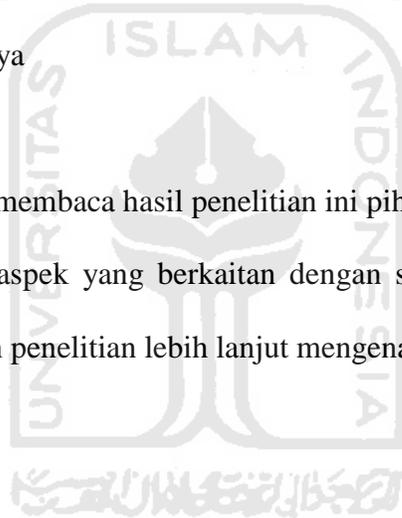
Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi perusahaan untuk bisa memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

b) Bagi Peneliti

Peneliti dapat menambah wawasan dan pengalaman dengan praktek langsung ke lapangan terkait dengan obyek yang diteliti sekaligus memberikan kesempatan kepada peneliti untuk berinteraksi langsung dengan dunia tenaga kerja yang sebenarnya

c) Bagi Pihak Lain

Diharapkan setelah membaca hasil penelitian ini pihak lain akan tertarik untuk mempelajari aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan mencoba melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal tersebut



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

1. Berdasar penelitian dari Lunenburg. F (2012). *Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply*. Dikatakan bahwa pada tingkat yang lebih praktis, peramalan permintaan melibatkan penentuan jumlah dan jenis tenaga yang diperlukan di beberapa titik di masa depan. Kebanyakan manajer mempertimbangkan beberapa faktor ketika melakukan peramalan kebutuhan tenaga di masa mendatang. Permintaan untuk produk atau jasa organisasi sangat penting. Dengan demikian, dalam bisnis, pasar dan angka penjualan diproyeksikan pertama. Kemudian, personil yang dibutuhkan untuk melayani kapasitas yang diperhitungkan telah diperkirakan. Faktor-faktor lain yang biasanya dipertimbangkan ketika meramalkan permintaan untuk pegawai termasuk keterbatasan anggaran; turnover karena pengunduran diri, pemberhentian, transfer, dan pensiun; Teknologi baru di lapangan; keputusan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan; dan tujuan mempekerjakan para minoritas(Noe, 2012).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Prashanthi (2013) dengan judul **Human Resource Planning - An Analytical Study** membahas mengenai campuran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Human Capital Management

(HCM) telah menggantikan cabang yang sudah ada dari Pengetahuan, Manajemen Personalia dalam Skenario Pos Globalisasi. Sejak itu Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP) telah mengakuisisi secara besar pentingnya hal tersebut dalam pengembangan organisasi. HRP sebagian besar didasarkan pada konsep bahwa orang adalah sumber daya strategis yang paling penting untuk organisasi. Umumnya hal tersebut berhubungan dengan pencocokan sumber daya untuk kebutuhan bisnis. Ini juga membahas tentang kebutuhan sumber daya manusia baik dari segi kualitas dan kuantitas. HRP juga berkaitan dengan isu-isu yang lebih luas mengenai pekerjaan dan pengembangan manusia-manusia sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu penting bahwa HRP diperlukan agar menjadi pembelajaran analitis untuk pemahaman yang baik.

Hasil dari penelitian tersebut adalah keberhasilan perencanaan sumber daya manusia terutama tergantung pada kemauan organisasi untuk menyusun rencana tersebut yang akan menarik orang untuk bekerja di lingkungan yang damai, penuh ketenangan, kemajuan, pertumbuhan dan pemberi kerja dan karyawan. Hal ini dimungkinkan untuk setiap organisasi untuk berkembang dan menerapkan suara HRP, jika didasarkan pada kesesuaian kualitas + kuantitas + semangat di antara orang-orang yang mereka rekrut.

3. Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Anyadike, Nkechi O (2013) yang berjudul *HUMAN RESOURCE PLANNING AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN NIGERIA PUBLIC ORGANIZATION* yang membahas mengenai produktivitas dalam organisasi publik Nigeria yang telah mengalami penurunan serius seperti yang telah ditunjukkan oleh penelitian bahwa produktivitas belum benar-benar meningkat bahkan dengan adanya sumber daya manusia yang sangat besar dalam penempatan mereka oleh karena itu tuntutan bahwa pentingnya sumber daya manusia tidak dapat diturunkan kebelakang sebagai aset terbesar organisasi telah direncanakan dan pengelolaan sumber daya manusia menyiratkan bahwa rencana yang memadai harus ditempatkan dengan baik ke sumber daya tersebut untuk memberikan kesan terkait produktivitas dari manajemen tenaga kerja yang efektif. Ketidakpuasan umum ini telah menempatkan perencanaan sumber daya manusia sebagai solusi untuk masalah karyawan yang tidak produktif di organisasi publik Nigeria. Masalah ini dibahas sebagai tujuan dari penulisan ini yang mana menyelidiki peran Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP) dalam menentukan produktivitas karyawan dalam Organisasi Masyarakat Nigeria. Dan hasil dari penelitian tersebut adalah perencanaan sangat penting untuk produktivitas dan efektivitas serta efisiensi organisasi karena dapat memperoleh sumber daya manusia yang terbaik, berfokus pada tujuan perusahaan, memanfaatkan sumber daya manusia, mengembangkan sumber

daya manusia, mengurangi ketidakpastian dan biaya tenaga kerja, meneraturkan produksi, mempertahankan hubungan industrial dengan baik, menjaga reputasi, dan mengontrol sumber daya manusia.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Aghigbe (2013) yang berjudul *Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization* yang menjelaskan tentang pengaruh relatif dari perencanaan sumber daya manusia (HRP) pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Efektivitas - sejauh mana organisasi tersebut berhasil dalam mencapai strategi, misi, dan visi. Efisiensi - seberapa baik organisasi dalam menggunakan sumber daya (keuangan, manusia, fisik, informasi). Makalah ini didasarkan pada pengamatan bahwa organisasi menjadi lembaga dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan mereka, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor yang paling penting, tanpa tujuan yang baik diumpamakan seperti mati. Studi ini merekomendasikan bahwa HRP harus menjadi prioritas dalam setiap organisasi, karena memiliki dampak pada kinerja organisasi. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia saling bergantung secara keseluruhan. Tidak ada keraguan bahwa HRP baik untuk organisasi, namun, seperti yang terungkap dalam penelitian melalui wawancara bahwa organisasi tidak benar-benar menyediakan banyak hal untuk HRP. Beberapa manajer HR yang

diwawancarai tidak dapat memusyawarahkan masalah yang berkaitan dengan HRP. Dengan kesimpulan, mereka tidak memiliki pengetahuan, keterampilan dan keahlian untuk bertanggung jawab terhadap HRP. Implikasinya adalah bahwa terdapat kekurangan ahli intelektual SDM dalam organisasi di Nigeria. Mereka yang saat ini menduduki bagian fungsi manajer HR hanya mengetahui sedikit atau tidak mengetahui tentang fungsi kedudukan mereka saat ini.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Aslam, *et all* (2013) yang berjudul ***Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review*** yang membahas terkait perencanaan sumber daya manusia memegang peran besar dalam permainan. Dasar teoretis praktek perencanaan SDM telah diteliti secara rinci dalam penelitian tersebut. Penulis telah membuat upaya untuk menyajikan literatur komprehensif tentang praktek SDM yang penting ini. Mengenai pentingnya perencanaan SDM, tujuan strategis dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, selain itu penelitian tersebut juga menjelaskan tentang kerangka kerja dan model perencanaan SDM serta menjelaskan proses untuk mempertahankan dan memotivasi tenaga kerja organisasi.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, *et all* (2012) yang berjudul ***Human resource planning: A key to internal and external fit*** menjelaskan bahwa dalam memenangkan bisnis, keakraban sisi manusia dalam bisnis telah

ditambah secara keseluruhan dan evolusinya memiliki dampak tambahan yang bernilai tinggi. Pandangan yang didasarkan pada sumber daya yang mendukung perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi sumber daya saing utama bagi organisasi. Hal ini hanya dapat dicapai jika perencanaan sumber daya manusia konsisten dengan tujuan organisasi yang kita namakan internal fit dan itu harus fleksibel dengan sendirinya sehingga melalui kegiatan sumber daya manusia yang berbeda tersebut dapat membangun kemampuan sehingga organisasi dapat merespon dengan cepat terhadap lingkungan eksternal yang dinamakan external fit.

Empat pengembangan dalam SDM diantaranya operationally reactive HR, operationally proactive HR, strategically reactive HR dan strategically proactive HR. Strategically proactive HR adalah satu-satunya solusi hari ini di mana manajer menciptakan pergantian strategis, membuat budaya organisasi menjadi lebih imajinatif dan baru, mengembangkan potensi dalam organisasi yang terus-menerus mengikuti dan sejalan dengan lingkungan eksternal. Sekarang, manajer kurang terfokus pada penelitian saat ini yang dibuat pada perspektif strategis sumber daya manusia yang dapat menjadi sumber utama keunggulan kompetitif untuk organisasi. Selain banyak organisasi yang sukses kelemahan utama dari manajer saat ini adalah, bahwa mereka fokus pada pendekatan strategis secara teoritis tetapi tidak menempatkan mereka dalam praktek. Seperti halnya pandangan berbasis sumber daya yang menafsirkan

bahwa kita dapat menyesuaikan dengan lingkungan eksternal jika kita kuat secara internal, melalui perencanaan sumber daya manusia yang tepat, kita dapat mengembangkan peluang yang kuat sehingga kita benar-benar dapat merespon perubahan lingkungan eksternal. Salah satu pendekatan terbaik untuk menempatkan perencanaan sumber daya manusia pada roadmap strategis adalah bahwa kita harus merencanakan kegiatan HR yang berbeda termasuk penyusunan staf, pelatihan dan pengembangan, sistem manajemen kinerja dan kompensasi umpan balik secara lebih proaktif sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan dari tujuannya saat ini dan menciptakan peluang untuk lebih responsif terhadap lingkungan yang penuh gejolak yang mungkin dihadapi organisasi di masa depan.

7. Selain itu ada juga penelitian yang dilakukan oleh Bejakovic dan Mrnjavac yang berjudul ***SKILL MISMATCHES AND ANTICIPATION OF THE FUTURE LABOUR MARKET NEED: CASE OF CROATIA*** yang membahas tentang keterampilan adalah elemen kunci yang berperan serta terhadap kesejahteraan bangsa dan kehidupan yang lebih baik bagi individu. Itulah sebabnya negara telah berinvestasi dalam hal keterampilan selama dekade terakhir. Untuk pekerja, keterampilan berarti kerja dan mobilitas sosial. Bagi masyarakat, keterampilan merupakan komponen utama dari produktivitas, daya saing dan inovasi. Dimensi penting dari

ketidakseimbangan yang ada di pasar tenaga kerja adalah ketidaksesuaian antara ketersediaan dengan permintaan keahlian yang berbeda di tingkat sektoral, regional dan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena melambatnya penyesuaian struktur keterampilan dalam periode perubahan struktural yang cepat yang menjadi ciri khas perekonomian pasca-transisi. Ketidaksesuaian keterampilan tersebut dapat disebabkan oleh sinyal yang tidak efektif dari tuntutan pasar tenaga kerja untuk penyedia pendidikan dan pelatihan dan juga untuk individu, tetapi mereka sangat sering mendapat dampak karena kurangnya respon dari pihak penyelenggara pendidikan dan pelatihan untuk informasi tentang permintaan keterampilan. Kroasia tidak memiliki ketertarikan relatif yang tinggi secara khusus untuk menyesuaikan (mencocokkan) hasil yang dikeluarkan dari pendidikan dengan tren yang dinamis di pasar tenaga kerja. Kroasia tidak memiliki sistem informasi pasar buruh pada tren-tren pekerjaan. Dengan demikian, tidak mungkin untuk menentukan jenis kebutuhan masa depan dan memenuhi tuntutan yang biasanya dirasakan. Dengan mempertimbangkan proses dari jalannya globalisasi Kroasia yang sedang dialami, restrukturisasi ekonomi dan tekanan persaingan, faktor demografi, terdapat kebutuhan yang jelas untuk perencanaan yang lebih efektif dan pengelolaan sistem pendidikan khususnya untuk memperhatikan peramalan jangka panjang dari kebutuhan pasar tenaga kerja. Dengan demikian, maka perlu untuk memantau secara sistematis pasar

tenaga kerja dan tren pekerjaan untuk memastikan informasi pasar tenaga kerja yang lebih baik pada tren pekerjaan. Selain itu, penting untuk menyediakan dan / atau menambah informasi yang transparan mengenai status pekerjaan lulusan dari berbagai program pendidikan, dan untuk memastikan penyesuaian yang lebih fleksibel dari kuota pendaftaran dalam program pendidikan dan pelatihan. Hasil dari penelitian tersebut adalah semua hal yang terkait dengan dokumen strategis Kroasia menekankan pentingnya meningkatkan kapasitas untuk mengantisipasi pasar tenaga kerja dan keterampilan kebutuhan di masa depan. Namun, tindakan konkrit dan program sering hilang dan / atau hanya sebagian dilaksanakan. Terdapat alasan lain yang bermacam-macam; mungkin sebagian besar terkait dengan kurangnya dan / atau rendahnya tingkat kapasitas kelembagaan. Selain itu, buruknya komunikasi dan koordinasi diantara berbagai kementerian dan lembaga yang bertanggung jawab dapat merusak kualitas ekonomi, tenaga kerja dan peraturan pendidikan. Secara keseluruhan, ada konsensus tentang arah kebijakan ekonomi dan pendidikan, tapi komunikasi antar pemerintah dan koordinasi perlu diperkuat.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Dressch et al(2005) dengan judul *An Approach to Estimating Human Resource Requirements to Achieve the Millenium Development Goals* yang membahas mengenai dalam konteks

*Millenium Development Goals*, sumber daya manusia merupakan kendala yang paling penting dalam mencapai target. Oleh karena itu, penting bagi perencana kesehatan dan pengambil keputusan untuk mengidentifikasi seperti apa sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai target tersebut. Perencanaan sumber daya manusia untuk kesehatan adalah suatu proses yang kompleks. Perlu untuk mempertimbangkan dengan baik aspek-aspek teknis terkait dengan perkiraan jumlah, keterampilan dan distribusi tenaga kesehatan untuk memenuhi kebutuhan kesehatan penduduk, serta memperhatikan juga implikasi/dampak dari politik yang ada, juga nilai-nilai dan pilihan-pilihan yang menjadi kebijakan kesehatan tersebut serta pengambil keputusan perlu untuk membuat keputusan di dalam keterbatasan sumber daya yang tersedia. Setelah menyajikan gambaran dari berbagai metode terkait perencanaan sumber daya manusia kesehatan beserta kelebihan dan keterbatasan dari metode-metode tersebut, makalah ini mengusulkan pendekatan metodologis untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh *Millenium Declaration*. Metode ini didasarkan pada pendekatan target-layanan dan fungsional analisis pekerjaan.

Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa secara tradisional, beberapa metode untuk perencanaan HRH telah digunakan, dimulai dari menyesuaikan tenaga kesehatan terhadap rasio penduduk guna menetapkan standar norma-

norma kepegawaian untuk fasilitas kesehatan individu. Metode yang lain telah membahas sisi penawaran tenaga kerja kesehatan, sisi permintaan, atau keduanya. Metode-metode tersebut sebagian besar telah gagal untuk mengenali dampak dari *shared competencies*, potensi substitusi/penggantian diantara profesi-profesi kesehatan dan beberapa tugas yang dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu dari penyedia (Birch et al.2003). Pendekatan ini digunakan untuk mengatasi ketidakseimbangan tenaga kerja, attrition rates dan perubahan populasi yang mungkin masih dapat digunakan untuk perencanaan tingkat negara. Namun, pemikiran yang baru diperlukan untuk konteks yang muncul dari perawatan medis. Perencanaan HRH harus mengadopsi pendekatan yang lebih terintegrasi dan mempertimbangkan kemungkinan untuk mendistribusikan tugas diantara profesi kesehatan, memobilisasi masyarakat dan mengintegrasikan sumber daya eksternal dalam perencanaan HRH nasional.

Metode yang diusulkan di sini dapat digunakan sebagai pendekatan alternatif untuk metode perencanaan tenaga kerja kesehatan tradisional. Metode ini membangun dan memperluas alat-alat yang ada, dan menanggapi kebutuhan yang lebih besar guna mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi dalam pemanfaatan staf, yang mana hal itu sangat penting untuk mencapai MDGs.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Widajanti (2007) yang berjudul **Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif : Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif** membahas tentang perubahan meliputi: tingkat perubahan bisnis yang sangat cepat disertai ketidakpastian yang tinggi, kenaikan beban bersama dengan peningkatan tekanan persaingan pada *profit margin*, perubahan teknologi yang sangat cepat mengakibatkan meningkatnya permintaan keanggotaan baru yang akan melewati pemberdayaan, pengulangan kembali pelatihan dan pendidikan, organisasi yang semakin kompleks, organisasi yang lebih ramping, tingkatan yang lebih dekat dan fleksibel, perubahan demografi meningkatkan emulasi dan kolaborasi multinasional juga keterkaitan multilateral yang menghasilkan peningkatan peran sumber daya manusia (SDM). Hal ini membuat SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena daya tarik intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter pribadi, dan juga proses kognitif dan intelektual yang dimiliki, yang mana hal tersebut tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Perencanaan SDM (Human Resource Planning) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan perencanaan operasional. Meskipun

sudah direncanakan dengan baik, namun seringkali masih terdapat kesenjangan antara perencanaan SDM dalam pengembangannya dan implementasi strategi SDM. Kesenjangan ini dapat terjadi antara lain karena adanya perubahan yang luas dalam perdagangan dunia dan meningkatnya persaingan, regulasi serta teknologi yang baru. Oleh karena diperlukan penjelasan-penjelasan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Namun demikian, meskipun terdapat kesenjangan antara teori dan praktik, tetapi dari hasil riset ditemukan bahwa perencanaan SDM tetap diperlukan.

Terkait dengan keunggulan kompetitif terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung keunggulan kompetitif, yaitu 1) Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis, 2) Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen, 3) Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, dan 4) Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan. Untuk mencapai keempat hal tersebut penting sekali diawali dengan kegiatan perencanaan SDM yang efektif.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Hafeez dan Aburawi(2013) yang berjudul *Planning Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels*. Penelitian tersebut membahas terkait perencanaan sumber daya manusia yang efektif memungkinkan manajemen untuk merekrut,

mengembangkan dan mendistribusikan sdm yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, untuk memenuhi tingkat komitmen pelayanan pada lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perusahaan terus-menerus mencari strategi untuk mengatasi kekurangan keterampilan yang sangat parah terkait dengan "pengetahuan intens" dalam industri dikarenakan tingginya *turnover staff*. Temuan dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa strategi untuk perencanaan sumber daya manusia dikembangkan dengan melakukan *time-based dynamic analysis*. Pedoman desain optimal disediakan untuk mengurangi skenario surplus dan / atau kekurangan kompetensi yang tidak diinginkan, dan karena itu, untuk mengurangi ketidakseimbangan diantara kebutuhan tingkat pelayanan dan ketersediaan kompetensi yang tepat.

Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa HRP dibutuhkan untuk menanggapi permintaan "bakat" yang lebih besar dikarenakan meningkatnya persaingan di pasar global. Perkembangan saat ini di dasarkan pada sumber daya dan inti teori kompetensi (Hafeez et al, 2002a, b, 2007;. Hafeez dan Abdelmeguid, 2003) telah membuat praktisi semakin sadar akan pentingnya menjaga dengan baik keterampilan "inti" dalam perusahaan dibandingkan dengan strategi yang didasarkan aset tradisional yang tampak. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami dinamika kebijakan sumber daya manusia dalam perusahaan. Pemodelan sistem dinamika dapat memberikan manajemen alat untuk mengeksplorasi persyaratan perencanaan SDM terkait dampak dari

kebijakan sumber daya manusia yang berbeda dan untuk menentukan kunci yang mempengaruhi parameter.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Panda dan Sahoo(2013) yang berjudul *Workforce Planning and Talent Acquisition : An Exploration* yang membahas tentang untuk tampil lebih baik dan mempunyai daya saing dalam lingkungan yang sangat dinamis, saat ini organisasi sudah mulai fokus pada perolehan bakat terbaik. Suatu perencanaan tenaga kerja yang efektif dapat membantu untuk fokus pada kebutuhan bakat yang akan mengarah kepada keberhasilan organisasi. Setelah kebutuhan tersebut diketahui mereka kemudian menjadi lebih ramping dalam rangka menyesuaikan dengan strategi akuisisi bakat yang efektif. Makalah ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep perencanaan tenaga kerja dan mengakuisisi bakat melalui kerangka konseptual yang menunjukkan dampak keseluruhan dari strategi akuisisi bakat dalam menarik para talenta. Hal tersebut membantu dalam mengetahui strategi yang akan mengarahkan pada peningkatan daya tarik organisasi dan dengan demikian akan dapat memperoleh bakat yang dibutuhkan.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa bisnis di India telah mulai memperhatikan pentingnya kekurangan bakat dengan meninggalkan strategi yang menghilangkan hal tersebut dari sumber spektrum bakat. Organisasi-organisasi yang ada bekerja secara kooperatif bersama badan-badan seperti

National Skills Development Corporation pada sektor manufaktur. Visi manajer, eksekutif, CEO dan pengusaha juga dikembangkan melalui kerja sama dengan National Manufacturing Competitiveness Council yang dinamakan 'visionary leaders for manufacturing programme'. Terdapat kebutuhan untuk mengembangkan strategi mengakuisisi bakat dan tenaga kerja yang akan memungkinkan organisasi untuk menarik bakat yang akan mendukung organisasi untuk tumbuh dan mampu bersaing dengan industri lainnya. Oleh karena itu, terlihat bahwa baik perencanaan tenaga kerja dan mengakuisisi bakat adalah penting untuk merampingkan *talent supply chain* organisasi. Sebagai bagian dari proses perencanaan bisnis strategis, organisasi semakin menggunakan pendekatan yang sangat canggih untuk menarik bakat. Strategi perencanaan tenaga kerja yang dibuat dengan baik akan selalu melayani kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek organisasi. Ini adalah pengembangan perencanaan tenaga kerja yang efektif yang akan mengarahkan pada kesuksesan mengakuisisi bakat dan menghasilkan manajemen yang penuh talenta.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Kim Man(2012) yang berjudul ***Malaysia Human Resource Development (HRD) Needs : Challenges and Suggestions.***

Penelitian tersebut membahas terkait dengan kondisi sumber daya manusia di Malaysia dalam konteks pencapaian Visi 2020. Makalah konseptual ini

membahas kebutuhan sumber daya manusia Malaysia untuk program pengembangan dan pemahaman tentang status sumber daya manusia guna mengalokasikan sumber daya manusia di masa depan. Makalah ini dimulai dengan memeriksa pentingnya sumber daya manusia di negara tersebut dan perannya dalam mencapai Visi 2020. Bagian kedua dari makalah ini membahas kekuatan dan kelemahan dari visi ini dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Malaysia. Makalah ini juga menyoroti tantangan dalam mengembangkan human resource capital, dan diakhiri dengan saran dan rekomendasi untuk mengatasi tantangan ini.

Hasil dari penelitian di atas menjelaskan bahwa terdapat beberapa saran dan rekomendasi yang berasal dari temuan di atas untuk mengatasi tantangan yang ada. Salah satunya adalah untuk menyediakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memungkinkan lembaga pendidikan dalam memainkan peran penuh terkait dengan pengembangan tenaga kerja dalam rangka mendukung tujuan nasional atau industri. Studi kasus di atas telah menunjukkan bahwa, sektor swasta dan pemerintah harus mengembangkan potensi mereka sendiri, dengan cara berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, baik secara individu maupun pada industri yang besar, untuk memenuhi kebutuhan spesifik mereka. Sektor swasta dan pemerintah dapat bekerja sama dalam melakukan pelatihan dan pembagian fasilitas. Misalnya, lembaga swasta didorong untuk menggunakan

fasilitas pemerintah dalam melakukan program pelatihan. Ini termasuk tempat dan fasilitas pendukung seperti proyektor LCD dan komputer selama periode bebas dari program pelatihan yang dilakukan oleh sektor pemerintah. Kesimpulannya, Malaysia harus berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan angkatan kerja dan untuk memungkinkan pengembangan ke pekerjaan yang lebih sulit yang mana hal tersebut membutuhkan keterampilan yang lebih tinggi. Dapat dikatakan bahwa pencapaian status negara maju dengan Visi 2020 telah terbukti dapat dicapai, asalkan negara mampu mempertahankan pertumbuhan yang cepat, disertai sumber daya manusia yang terampil dan terlatih, dan bergeser ke kegiatan yang mempunyai nilai tambah yang lebih tinggi serta terus membina industri yang kompetitif. Tugas di depan kita itu menantang. Namun, reward terkait kesejahteraan generasi masa depan dalam hal integritas sebagai bangsa akan menjadi besar.

Keterkaitan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu meneliti terkait perencanaan SDM beserta kualifikasi individu yang dibutuhkan oleh masing-masing organisasi/perusahaan, termasuk bagaimana perusahaan menyiapkan dan mengelola SDM di dalam perusahaan agar mampu bersaing di masa depan. Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu perencanaan SDM tiap-tiap perusahaan seringkali berbeda-beda karena mereka mempunyai teknik tersendiri dalam melakukan perencanaan SDM yang bisa jadi

berbeda dari perusahaan lainnya, oleh karena itulah peneliti ingin melakukan penelitian secara mendalam terkait dengan perencanaan SDM di perusahaan jasa tersebut.

## **2.2. Kerangka Teoretis**

### **2.2.1. Pengertian Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan(Nawawi, 2010:44-45).

Perencanaan SDM merupakan proses yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, tersedia jenis tenaga kerja yang tepat, pada saat yang tepat, pada posisi atau tempat yang tepat, dan melakukan pekerjaan dengan tepat(Kaswan, 2012:53)

Perencanaan angkatan kerja adalah proses untuk memutuskan posisi apa dalam perusahaan yang harus diisi, dan bagaimana cara mengisinya(Dessler, 2015:158)

### **2.2.2. Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM mempunyai tujuan diantaranya yaitu tujuan umum dan tujuan khusus (Nawawi, 2010:68-70). Adapun tujuan umumnya adalah perencanaan SDM harus mampu mendukung tujuan bisnis organisasi/perusahaan dalam arti harus terarah pada pengadaan dan mempertahankan SDM yang memiliki kemampuan

melaksanakan tugas-tugas (pekerjaan) secara efektif dan efisien dalam bidang bisnis organisasi/perusahaan yang mempekerjakannya.

Sedangkan tujuan khususnya terdiri dari :

- 1) Tujuan perencanaan SDM jangka pendek (perspektif tahunan) adalah menetapkan prediksi posisi/jabatan dan pekerjaan yang kosong satu tahun mendatang yang harus diisi, baik jumlah maupun kualifikasinya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.
- 2) Tujuan perencanaan SDM jangka sedang/panjang yaitu menetapkan prediksi permintaan (demand) SDM selama 2-3 tahun atau lebih (maksimal 5 tahun mendatang) yang mana hal itu dilakukan agar perusahaan memiliki kemampuan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi kompetitifnya melalui kemampuan meraih laba secara berkelanjutan.

### **2.2.3. Manfaat Perencanaan SDM**

Terdapat beberapa manfaat yang diperoleh dari adanya perencanaan SDM diantaranya:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM.

Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang dengan maksud agar semua SDM yang dimiliki bekerja

pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan

- 2) Menyelaraskan aktivitas SDM berdasarkan potensinya masing-masing dengan tugas-tugas yang sarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi/perusahaan
- 3) Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan (cost) dan tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi, karena dengan adanya penempatan ulang yang tepat tidak akan terjadi penempatan yang keliru sehingga tidak perlu menyediakan pembiayaan untuk mengangkat atau menambah SDM dari sumber eksternal, jika masih tersedia dari sumber internal yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi kekosongan
- 4) Perencanaan SDM yang profesional mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan Sistem Informasi SDM agar selalu akurat siap pakai untuk berbagai kegiatan Manajemen SDM lainnya
- 5) Perencanaan SDM dapat meningkatkan koordinasi antar manajer unit kerja/departemen, yang akan berkelanjutan juga dalam melaksanakan kegiatan Manajemen SDM lainnya(Nawawi, 2010:70-71).

Menurut Wether dan Davis (1985: 92) dan Sedarmayanti (2007: 109) dalam Kaswan, 2012:53-54 perencanaan SDM juga memiliki beberapa manfaat, diantaranya:

- 1) Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia
- 2) Menyelaraskan aktivitas SDM dan tujuan organisasi yang akan datang secara efisien
- 3) Mencapai penghematan dalam mempekerjakan karyawan baru
- 4) Memperluas basis informasi MSDM untuk membantu aktivitas MSDM yang lain dan unit organisasi lainnya
- 5) Melakukan permintaan pada pasar tenaga kerja lokal dengan sukses
- 6) Mengkoordinasikan program MSDM seperti rencana aksi afirmatif dan kebutuhan perekrutan
- 7) Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang serasi dan dinamis.

#### **2.2.4. Peran Seorang *Forecaster* SDM**

*Forecaster* SDM bertanggung jawab untuk memperkirakan jumlah orang dan pekerjaan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dan mewujudkan rencana dari waktu ke waktu dengan cara yang paling efisien dan seefektif mungkin. Dalam arti yang paling sederhana, kebutuhan SDM dihitung dengan membatasi/mengurangi persediaan SDM atau jumlah orang yang tersedia dari kebutuhan SDM yang diproyeksikan tersebut atau jumlah orang yang dibutuhkan untuk bekerja pada tingkat yang diinginkan.

Menurut Rothwell dan Kazanas (2003), untuk melaksanakan proses *forecasting*, perencanaan SDM akan:

1. Mengklasifikasikan karyawan dalam kategori yang berbeda-beda dan jelas, yang mana meliputi usia, ras, jenis kelamin, lamanya memegang jabatan, dan posisi saat ini.
2. Mengklasifikasikan posisi ke dalam kategori-kategori, yang mana hal tersebut meliputi (misalnya) persiapan pendidikan, pengalaman yang dibutuhkan, atau penempatan pekerjaan dalam struktur organisasi.
3. Menyamakan hubungan diantara tingkat *output* dan staf. Misalnya, berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang dengan jumlah tertentu? Dan berapa orang yang dibutuhkan untuk menawarkan tingkat layanan tertentu?
4. Membuat prakiraan *demand* SDM dengan menganalisis kebutuhan SDM saat ini dan memproyeksikan persyaratan SDM di masa depan.
5. Membuat prakiraan *supply* SDM dengan menganalisis inventaris SDM saat ini dan membandingkannya dengan ketersediaan SDM internal dan eksternal yang diharapkan
6. Membuat prakiraan SDM yang dibutuhkan.

#### **2.2.5. Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi adalah proses berkelanjutan secara sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kepemimpinan organisatoris untuk meningkatkan kinerja. Perencanaan ini memerlukan tiga langkah yakni :

- 1) Langkah pertama yang dilakukan yaitu mengidentifikasi kebutuhan kunci, berdasarkan pada rencana strategis dan rencana bisnis perusahaan, manajemen puncak dan direktur sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengidentifikasi kebutuhan posisi kunci perusahaan di masa depan. Beberapa hal yang diperhatikan dalam hal ini diantaranya pendefinisian posisi kunci dan “potensi tinggi”, meninjau bakat perusahaan yang ada saat ini, dan menciptakan profil keterampilan untuk posisi-posisi kunci tersebut.
- 2) Langkah berikutnya yaitu mengembangkan kandidat dari dalam, setelah mengidentifikasi posisi-posisi kunci di masa depan, manajemen beralih untuk menciptakan kandidat untuk pekerjaan ini. Dalam hal ini pemberi kerja mengembangkan karyawan berpotensi tinggi melalui pelatihan internal dan pengalaman lintas fungsional, rotasi pekerjaan, pelatihan eksternal, dan penugasan global/regional
- 3) Langkah terakhir yaitu menilai dan memilih, perencanaan suksesi membutuhkan penilaian terhadap kandidat-kandidat ini dan menyeleksi mereka yang akan benar-benar mengisi posisi-posisi kunci tersebut. ( Dessler, 2015:164-165)

#### **2.2.6. Analisis Sebab-Sebab Permintaan (Demand) SDM**

Perusahaan yang bersaing di zaman modern seperti sekarang ini akan mempunyai daya saing yang kuat bila mampu mengelola dan memanfaatkan SDM

yang mereka miliki untuk mencapai tujuan organisasi, dan dalam prakteknya setiap perusahaan pasti membutuhkan tenaga kerja yang cukup untuk melakukan kegiatan operasionalnya, baik cukup dalam hal kuantitas maupun kualitas, dalam artian secara jumlah tenaga kerja yang ada cukup dan tidak mengalami kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja, sebab jika terjadi kelebihan tenaga kerja maka biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan pun akan semakin tinggi, namun jika perusahaan mengalami kekurangan tenaga kerja maka dikawatirkan akan terjadi ketidakseimbangan dengan beban kerja yang ada sehingga beban kerja yang ada akan terasa berlebih, dan jika hal tersebut terjadi maka sedikit banyaknya akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, karenanya ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada saat perusahaan akan merencanakan permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan, faktor faktor tersebut adalah faktor internal, faktor eksternal, dan faktor ketenagakerjaan(Nawawi, 2010: 149-172):

### **1. Faktor Internal**

- 1) Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional
- 2) Faktor Prediksi Produksi dan Penjualan
- 3) Faktor Anggaran/Pembiayaan SDM
- 4) Faktor Bisnis Baru
- 5) Faktor Struktur Organisasi dan Desain Pekerjaan

### **2. Faktor Eksternal**

- 1) Faktor Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)

- 2) Faktor Sosial, Politik, dan Hukum
- 3) Faktor Kemajuan dan Perkembangan Ilmu dan Teknologi
- 4) Faktor Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan Pesaing

### **3. Faktor Ketenagakerjaan**

- 1) Jumlah, waktu, dan kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukkan dalam peramalan kebutuhan SDM sebagai pengganti untuk mengisi jabatan kosong
- 2) Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan Pemutusan Hubungan Kerja sesuai dengan kontrak kerja yang harus diprediksi/diramalkan calon penggantinya untuk mengisi pekerjaan kosong pada waktu yang tepat
- 3) Prediksi SDM yang meninggal dunia, hal ini perlu dilakukan karena terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin juga dialami oleh pekerja yang usianya relatif muda
- 4) Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan dipromosikan dan pindah internal (rotasi) untuk mengisi pekerjaan kosong yang ditinggalkannya
- 5) Prediksi SDM yang mengikuti pelatihan dan akan dipromosikan setelah berhasil, hal ini dilakukan agar dapat dicarikan pengganti SDM

yang memenuhi kualifikasi terkait pekerjaan kosong yang ditinggalkannya.

### **2.2.7. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pada saat perusahaan melakukan perencanaan sumber daya manusia pasti akan mempertimbangkan secara matang apa saja yang akan dilakukan terkait dengan implementasi dari perencanaan tersebut, karenanya sebelum implementasi perencanaan sumber daya manusia tersebut dilakukan, maka sistem dari perencanaan sumber daya manusia harus benar-benar jelas dan matang. Menurut Mangkunegara (2013) terdapat dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu penyusunan anggaran tenaga kerja (Manpower Budgeting), dan penyusunan program tenaga kerja (Manpower Programming).

Penyusunan Anggaran Sumber Daya Manusia adalah kegiatan yang memadukan antara jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan/diperlukan, yang mana kegiatan ini bertujuan untuk mendapatkan suatu gambaran terkait kebutuhan tenaga kerja. Penyusunan anggaran tenaga kerja ini disebut juga dengan penyusunan formasi. Mengenai penyusunan formasi tersebut perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut(Mangkunegara, 2013 : 8-9) :

#### **1. Dasar Penyusunan Formasi**

Penyusunan formasi yang dilakukan harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang

beserta jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya

## 2. Sistem Penyusunan Formasi

Terkait dengan sistem penyusunan formasi ini dapat menggunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama adalah sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai secara sama tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja bagi semua satuan organisasi. Sedangkan sistem ruang lingkup adalah suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi

## 3. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi. Tujuan dari adanya analisis kebutuhan tenaga kerja ini yaitu agar setiap tenaga kerja pada semua unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.

## 4. Anggaran Belanja Pegawai

Penyusunan anggaran belanja pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Karenanya, dalam menentukan anggaran belanja pegawai ini perlu didasarkan dengan skala prioritas bagian-bagian yang sangat penting untuk terlebih dahulu dilaksanakan oleh perusahaan.

Sedangkan penyusunan program tenaga kerja menurut Mangkunegara (2013) adalah kegiatan - kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

#### **2.2.8. Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Ada berbagai hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan pada saat merencanakan kebutuhan tenaga kerja, tidak terkecuali elemen-elemen penting yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia itu sendiri. Adapun elemen-elemen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia menurut Rachmawati (2008) diantaranya :

##### **1. Tujuan**

Setiap organisasi sewajarnya mempunyai tujuan dan sasaran terkait bagaimana mereka beroperasi. Demikian halnya dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan yang berdasarkan pribadi/individu sekaligus organisasi. Tujuan tersebut harus memuat sumber daya yang representatif untuk kepentingan

jangka panjang organisasi. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merumuskan tujuan ini adalah sejarah, kemampuan organisasi, lingkungan organisasi, fokus pada pasar, dapat dicapai, dapat memotivasi, dan spesifik.

## 2. Perencanaan Organisasi

Kegiatan perencanaan organisasi ini dapat membantu organisasi dalam mengadakan perubahan bagi perkembangan organisasi. Perencanaan ditujukan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan yang dilakukan harus mendukung fungsi-fungsi yang lain seperti pengorganisasian, susunan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan mempunyai sisi positif dan sisi negatif, sisi positif dari perencanaan adalah dapat membantu manajemen untuk melihat masa depan dan membuat koordinasi menjadi lebih baik serta dapat juga memfokuskan pada tujuan organisasi. Sedangkan sisi negatif dari perencanaan apabila tidak dilakukan dengan baik maka akan membuang waktu dan tenaga serta akan mengabaikan fungsi yang lain jika terlalu fokus pada perencanaan.

## 3. Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Hasil dari audit tersebut dapat memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi para

manajer operasional dan departemen personalia. Audit juga merupakan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terkait kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau organisasi

#### 4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan kebutuhan tenaga kerja merupakan hal terpenting sekaligus yang tersulit untuk dilakukan. Pertama, perlu mengidentifikasi berbagai kendala yang dapat mempengaruhi permintaan, baik faktor yang berpengaruh langsung dan faktor tidak langsung atau perubahan lingkungan eksternal. Kedua, peramalan ini dibuat dengan pertimbangan keakuratan metode peramalan yang digunakan.

##### **2.2.9. Peramalan**

Perencana SDM disebut baik apabila ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Setiap peramalan yang dilakukan pasti mempunyai tujuan, adapun tujuan dari peramalan yang dilakukan antara lain (Hasibuan, 2014 : 252-253) :

1. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada
2. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat
3. Meramalkan kemajuan pendidikan serta peningkatan kemampuan SDM

4. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pria-wanita) di masa yang akan datang
5. Meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah seperti usia, UMR, dan jam kerja.

#### **2.2.10. Teknik Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Menurut Mangkuprawira ( 2003 ) ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja yang terdiri dari Teknik Perkiraan Jangka Pendek dan Teknik Perkiraan Jangka Panjang. Adapun Teknik Perkiraan Jangka Pendek didasarkan pada hal-hal berikut :

1. Analisis Anggaran

Pada sebagian besar perusahaan, perkiraan mengenai berapa jumlah SDM yang dibutuhkan dicapai dengan proses penganggaran, sehingga dalam hal ini besar kecilnya anggaran menentukan berapa jumlah, tipe dan kualitas karyawan yang diperlukan. Berdasarkan data anggaran yang ada serta ditambah dengan eksplorasi perubahan persediaan karyawan maka dapat dilakukan estimasi/perkiraan terhadap kebutuhan SDM jangka pendek. Sebagai contohnya dengan menggunakan kebiasaan-kebiasaan seorang manajer dapat menentukan berapa staf yang mereka butuhkan, misalnya ditugaskan tiga orang teknisi untuk setiap penyelia perbaikan mesin dan dua klerk penjualan pada setiap pengelola kesanggupan.

## 2. Analisis Beban Kerja

Beban kerja seseorang sudah ditentukan oleh perusahaan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya, jika sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan maka tidak menjadi masalah, namun apabila karyawan tersebut bekerja dibawah standar kemungkinan beban kerja yang ada berlebih, sementara jika karyawan tersebut bekerja di atas standar maka kemungkinan yang terjadi yaitu adanya estimasi standar yang lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri. Contoh sederhana bagaimana kebutuhan SDM dapat dihitung yaitu dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal tersebut diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, dari situ akan terlihat pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi pada negatif dan pekerjaan mana yang berada pada standar yang telah ditentukan serta pada jenis pekerjaan mana saja yang perlu ditambah dan dikurangi jumlah tenaga kerjanya.

## 3. Analisis Struktur Perusahaan

Struktur dalam yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat berbentuk ramping dan gemuk, hal tersebut sangat bergantung pada skala usaha dan jaringan bisnis, disamping tergantung pada jenis usaha bisnis tersebut sendiri. Jika struktur perusahaan di setiap lini lebih banyak menggunakan teknologi padat modal, maka akan semakin ramping struktur perusahaan yang terjadi sehingga jumlah

karyawan di perusahaan yang berorientasi padat modal akan lebih sedikit ketimbang di perusahaan yang berorientasi padat karya.

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa disamping adanya teknik untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja jangka pendek, terdapat juga teknik untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja dalam jangka panjang. Teknik-teknik yang digunakan untuk menghitung kebutuhan SDM jangka panjang tersebut diantaranya :

#### 1. Analisis Permintaan Unit

Analisis Permintaan Unit merupakan pendekatan bawah-atas dimana para penyelia diberikan wewenang untuk memperkirakan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan di tiap unitnya dalam kurun waktu/periode tertentu. Hasil perkiraan tersebut kemudian dibawa ke atasan, dalam hal ini adalah manajer, dan setiap manajer harus mampu mengoreksi estimasi tersebut dengan syarat mengetahui setiap jenis kegiatan bisnis apa saja yang akan datang dan berapa perubahan jumlah karyawan yang dibutuhkan sejalan dengan perubahan ekspansi produksi dan pemasaran produk.

#### 2. Analisis Permintaan Keorganisasian

Analisis Permintaan Keorganisasian merupakan pendekatan atas-bawah dimana manajemen puncak berwenang untuk membuat keputusan-keputusan terkait jumlah karyawan yang dibutuhkan di masa yang akan datang menurut berbagai kategori pekerjaan, posisi, dan jabatan setiap karyawan. Estimasi kebutuhan

karyawan didasarkan pada upaya untuk memenuhi misi dan tujuan yang ada dalam rencana strategis perusahaan termasuk mencapai sasaran tingkat pertumbuhan, produk baru, dan segmen pasar baru dengan dukungan informasi yang lengkap dan akurat.

### 3. Pendapat Pakar/Ahli

Pendapat para pakar/ahli dibutuhkan perusahaan untuk memperkirakan kebutuhan SDM pada saat perusahaan tidak memiliki personalia yang kualifaid. Para pakar tersebut diminta untuk memperkirakan kebutuhan karyawan melalui proses mengkombinasi pendapat para individu pakar, pengumpulan pendapat, dan konsensus pendapat. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari penilaian yang subyektif. Teknik yang populer mengenai hal ini adalah teknik Delphi

### 4. Analisis Kecenderungan(Trend)

Terdapat dua teknik dalam analisis kecenderungan, yaitu teknik ekstrapolasi dan indeksasi. Teknik ekstrapolasi mendasarkan pada tingkat perubahan masa lalu, contohnya apabila rata-rata karyawan yang diterima di bagian produksi rata-rata per bulan mencapai 3 orang, maka karyawan yang akan diterima dalam kurun waktu setahun yang akan datang diperkirakan sebanyak 36 orang. Sementara teknik indeksasi menandai tingkat perkembangan karyawan dengan menggunakan indeks, contohnya secara klasik untuk kenaikan penjualan setiap sepuluh juta rupiah, departemen produksi membutuhkan satu tambahan karyawan baru,

sehingga jika terjadi kenaikan nilai penjualan sebesar lima puluh juta rupiah maka departemen produksi membutuhkan tambahan karyawan sebanyak 5 orang lagi.

#### 5. Analisis Statistik

Analisis statistik menggunakan hasil simulasi uji statistik dengan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan perusahaan baik secara internal maupun eksternal, melalui analisis regresi dapat juga ditentukan bauran keahlian yang dibutuhkan dalam suatu proses produksi, contohnya berapa staf pendukung yang dibutuhkan oleh seorang tenaga ahli kunci untuk menghasilkan sejumlah barang dan jasa tertentu.

#### 6. Analisis Bagan Penempatan

Bagan penempatan adalah suatu penyajian visual siapa yang akan menggantikan siapa dalam peristiwa pengisian lowongan jabatan (Handoko dalam Mangkuprawira, 2003). Di dalam bagan tidak terdapat data mengenai seluruh karyawan, namun terutama hanya yang berkaitan dengan tenaga personalia teknis, professional, dan manajerial

Selain teknik-teknik yang telah dijelaskan di atas, ada juga teknik lain yang dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja, yaitu dengan menggunakan Pedoman Perhitungan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil seperti yang terdapat dalam Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (KEPMENPAN) Nomor :

KEP/75/M.PAN/7/2004. Metode perhitungan tersebut mengacu pada banyaknya karyawan yang dibutuhkan ditentukan sesuai dengan banyaknya jumlah beban kerja yang ada, yang mana beban kerja tersebut didefinisikan sebagai jumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satuan waktu tertentu. Adapun pendekatan yang digunakan dalam perhitungan tersebut diantaranya :

**a) Pendekatan Hasil Kerja**

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metode dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metode ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metode ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis. Informasi yang dibutuhkan dalam menggunakan metode ini yaitu wujud hasil kerja dan satuannya, jumlah beban kerja yang tercermin dari target kerja yang harus dicapai, dan standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

**b) Pendekatan Objek Kerja**

Objek kerja yang dimaksud adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metode ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Contohnya dokter melayani pasien, maka objek kerja jabatan dokter adalah pasien. Banyaknya volume pekerjaan dokter tersebut dipengaruhi oleh banyaknya pasien.

Informasi yang dibutuhkan dalam metode ini yaitu wujud objek kerja dan satuannya, jumlah beban kerja yang tercermin dari banyaknya objek yang harus dilayani, dan standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

**c) Pendekatan Peralatan Kerja**

Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metode ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Contohnya, pengemudi beban kerjanya bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan. Informasi yang dibutuhkan dalam metode ini adalah satuan alat kerja, jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja, jumlah alat kerja yang dioperasikan, dan rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK)

**d) Pendekatan Tugas per Tugas Jabatan**

Metode ini adalah metode yang digunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya. Informasi yang dibutuhkan untuk dapat menghitung dengan metode ini yaitu uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas, waktu penyelesaian tugas, dan jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata

## **2.2.11. Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan**

### **1) Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan dilakukan untuk memperoleh informasi-informasi yang erat kaitannya dengan pekerjaan yang sedang diamati. Analisis pekerjaan menurut Kaswan (2012:25) yaitu merupakan proses pengumpulan secara sistematis dan analisis informasi tentang pekerjaan, yang meliputi tugas, kewajiban, dan tanggung jawab.

Adapun dalam melakukan proses analisis pekerjaan terdapat beberapa langkah menurut Ivancevich (dalam Kaswan, 2012:29) diantaranya :

1. Meneliti organisasi secara total dan kesesuaian setiap pekerjaan
2. Menentukan terkait bagaimana informasi analisis pekerjaan akan digunakan
3. Menyeleksi pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis
4. Mengumpulkan data dengan menggunakan teknik-teknik analisis pekerjaan yang dapat diterima
5. Mempersiapkan deskripsi pekerjaan
6. Mempersiapkan spesifikasi pekerjaan

## 2) Deskripsi Pekerjaan

Hasil dari proses analisis pekerjaan yang pertama dan langsung adalah deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tertulis yang menguraikan tentang fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek lainnya dan hubungan lini baik ke atas maupun ke bawah. Tugas yang merupakan proses pelaksanaan kerja memiliki karakteristik yang disebut juga dengan karakteristik tugas. Tugas yang ada dalam unit kerja memiliki karakteristik atau sifat sebagai berikut :

1. Menyerap bagian yang berarti dalam waktu kerja.
2. Melaksanakan untuk memperoleh hasil.
3. Dilaksanakan dalam memenuhi tanggung jawab karyawan yang dibebani.
4. Dilaksanakan menurut standar serta prosedur tertentu, baik yang ditetapkan sesuai dengan peraturan maupun terjadi dari pengalaman karyawan sendiri.
5. Membutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang saling berkaitan.

Deskripsi pekerjaan yang dilakukan juga mempunyai beberapa manfaat yang dapat diperoleh, manfaat tersebut diantaranya :

1. Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan serta serta memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Membantu menghindari tumpang tindih terkait tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

3. Memudahkan prosedur pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan berbagai aktivitas SDM.
4. Membantu karyawan dalam merencanakan karir, mengurangi terjadinya praktik diskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi pekerjaan untuk memastikan adanya keahlian dalam pemberian kompensasi.
5. Memberi manfaat dalam program keselamatan kerja, dapat menunjukkan tindakan yang berbahaya serta mengadakan perubahan dalam pelaksanaan.
6. Adanya deskripsi pekerjaan penting dalam perencanaan perubahan organisasi dan reorganisasi sesuai dengan perkembangan keadaan.
7. Memberikan arahan terkait pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.
8. Memperbaiki prosedur dan metode kerja ke arah yang lebih efektif dan efisien.
9. Membantu dalam memperbaiki administrasi serta pengendalian pekerjaan(Ardana ; Mujiati ; Utama, 2012 : 37-39).

### **3) Spesifikasi Pekerjaan**

Informasi mengenai spesifikasi pekerjaan baru dapat diketahui setelah pembuatan deskripsi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan akan memberikan petunjuk mengenai karakteristik karyawan yang diperlukan untuk dapat memangku suatu

jabatan atau melaksanakan pekerjaan tertentu. Karakteristik karyawan tersebut juga merupakan suatu kualifikasi yang harus dipenuhi oleh karyawan yang meliputi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keadaan fisik dan mental, pengetahuan dan kecakapan berdasarkan latihan sebelumnya, unsur dan jenis kelamin, dan juga kualifikasi emosional khusus seperti watak, karakter, temperamen serta minat kerja. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari adanya spesifikasi pekerjaan diantaranya :

1. Menentukan tugas secara hati-hati serta mendaftarkan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
2. Memberi kemudahan untuk menentukan golongan staf yang dibutuhkan dan mengangkat dengan layak para pelamar yang mempunyai kemampuan.
3. Memungkinkan manajemen untuk menggunakan skema pelatihan pada tingkat yang tepat (Ardana ; Mujiati ; Utama, 2012 : 39-40)

## **BAB III**

### **Metodologi Penelitian**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang meneliti fenomena kontemporer secara utuh dan menyeluruh pada kondisi yang sebenarnya dengan menggunakan berbagai sumber data, penggunaan berbagai sumber data dilakukan sebagai upaya untuk mencapai validitas (kredibilitas) dan reliabilitas (konsistensi) penelitian. Dalam penelitian studi kasus ini menempatkan objek sebagai kasus dan memandang kasus tersebut sebagai fenomena yang kontemporer, yang saat ini sedang terjadi, yang telah selesai terjadi, namun masih memiliki dampak yang dapat dirasakan pada saat penelitian dilaksanakan.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Objek penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini beralamat di Jalan Malioboro No. 60 Suryatmajan Danurejan Yogyakarta

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian kali ini adalah data primer dan data sekunder

a) Data Primer

Data Primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Data primer memiliki beberapa kelebihan, yaitu (Sanusi, 2011:104) :

1. Peneliti dapat mengontrol tentang kualitas data tersebut, hal ini bisa dilakukan karena secara historis peneliti memahami proses pengumpulannya.
2. Peneliti dapat mengatasi kesenjangan waktu antara saat dibutuhkan data itu dengan yang tersedia.
3. Peneliti lebih leluasa dalam menghubungkan masalah penelitiannya dengan kemungkinan ketersediaan data di lapangan, hal tersebut bisa dilakukan karena mekanisme perolehan data primer umumnya adalah dimulai dari masalah penelitian, variabel yang terkandung dalam rumusan masalah elaborasi variabel tersebut.

Dalam penelitian kali ini, peneliti mengumpulkan data-data primer melalui proses wawancara yang dilakukan bersama narasumber-narasumber yang masih terkait dengan topik penelitian yang diteliti, yaitu Bapak Suprihatin selaku bagian Training Officer, Bapak Bambang Susilo selaku Manpower Manager, Bapak Agung Susanto selaku Kepala Departemen Food and Beverage serta Bapak Sugiyono yang memegang jabatan sebagai Chef di Food Product. Selain itu, untuk menambah informasi yang dibutuhkan selama di lapangan, peneliti juga melakukan observasi dengan bapak Fajar

Rahman (Supervisor Reception) yang mana beliau adalah salah satu pihak yang berperan dalam menyediakan data-data yang dibutuhkan peneliti selama di lapangan.

b) Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data Sekunder tidak hanya tersedia di instansi tempat dimana penelitian itu dilakukan, tetapi juga tersedia di luar lokasi penelitian. Data Sekunder yang tersedia di lokasi penelitian disebut dengan data sekunder internal, sedangkan yang tersedia diluar lokasi penelitian disebut dengan data sekunder eksternal (Sanusi, 2011:104).

Data Sekunder yang dikumpulkan peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang masih berkaitan dengan hotel Inna Garuda seperti profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, biodata dari masing-masing narasumber serta data mengenai jumlah karyawan di masing-masing departemen yang terdapat di Hotel Inna Garuda.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang akan digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dalam penelitian kali ini yaitu :

a) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Pada saat melakukan

wawancara tersebut peneliti dapat mengajukan pertanyaan dengan berhadapan langsung dengan responden atau bila hal itu tidak mungkin dilakukan, juga bisa melalui alat komunikasi seperti pesawat telepon. Ada beberapa keuntungan yang bisa diambil dari wawancara, yaitu (Sanusi, 2011:105-106) :

1. Peneliti dapat menggali informasi sebanyak mungkin tentang fenomena atau masalah yang menjadi topik penelitian
2. Peneliti dapat menjelaskan secara lebih leluasa kepada responden tentang apa tujuan penelitian yang sedang dilakukan, sehingga persoalan yang rumit sekalipun dapat dicari jawabannya melalui pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan responden di bidang yang menjadi latar belakang masalah penelitian
3. Bila peneliti mampu menghindari respon bias dalam proses wawancara langsung, maka data yang dihasilkan dari wawancara langsung tersebut biasanya lebih akurat dibandingkan dengan wawancara lewat pesawat telepon.

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan selama di lapangan, peneliti juga melakukan proses wawancara. Namun, sebelum proses wawancara dilakukan terlebih dahulu peneliti melewati suatu proses yang disebut dengan *pra-wawancara*. *Pra-wawancara* yang dilakukan dimulai dari peneliti membuat surat izin penelitian di kampus Fakultas Ekonomi UII untuk diserahkan ke Dinas

Perizinan Kota Yogyakarta, hal ini dilakukan karena salah satu syarat untuk melakukan penelitian di Hotel Inna Garuda adalah harus ada surat izin melakukan penelitian yang dikeluarkan oleh Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Kemudian, setelah peneliti menerima surat izin melakukan penelitian dari Dinas Perizinan lalu peneliti melampirkan surat izin tersebut bersama dengan proposal yang akan dimasukkan ke Hotel Inna Garuda. Setelahnya, berkas-berkas tersebut diterima oleh Bapak Suprihatin selaku bagian *Training Officer* di Hotel Inna Garuda dan pada akhirnya peneliti diizinkan untuk melakukan penelitian oleh pihak Hotel. Setelah itu baru lah peneliti memasuki tahapan yang disebut dengan proses wawancara.

Proses wawancara yang dilakukan diawali dengan wawancara langsung bersama Bapak Suprihatin yang membahas seputar proses, faktor-faktor, dan hambatan terkait dengan perencanaan SDM yang ada di Hotel Inna Garuda. Setelah itu, peneliti melakukan triangulasi sumber bersama narasumber-narasumber lain untuk menguatkan informasi yang diperoleh peneliti selama dilapangan. Cara yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara bersama narasumber lain yaitu Bapak Bambang, Bapak Agung, dan Bapak Sugiyono. Setelah melakukan wawancara dengan keempat narasumber tersebut, kemudian peneliti merasa bahwa terdapat data yang kurang sehingga memutuskan untuk kembali ke

lapangan untuk melakukan wawancara tambahan bersama Bapak Suprihatin.

b) Observasi

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan observasi untuk pengumpulan data dimana observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan(Kartono dalam Gunawan, 2014:143). Observasi memiliki beberapa manfaat diantaranya(Guba dan Lincoln dalam Gunawan, 2014:144):

1. Pengamatan merupakan pengalaman langsung, dan hal itu merupakan alat yang ampuh untuk memperoleh kebenaran, sehingga apabila data/informasi yang diperoleh kurang yakin akan kebenarannya maka peneliti dapat melakukan pengamatan secara langsung untuk mencari tahu kebenaran informasi tersebut
2. Melalui pengamatan, memungkinkan peneliti untuk melihat dan mengamati sendiri, dan setelah itu dapat mencatat perilaku serta kejadian yang sebenarnya
3. Dengan adanya pengamatan tersebut akan memungkinkan peneliti untuk mencatat peristiwa/kejadian yang berkaitan dengan pengetahuan yang relevan maupun pengetahuan yang kebenarannya diperoleh dari data

4. Jika terdapat keragu-raguan pada peneliti terhadap informasi yang diperoleh karena khawatir adanya bias atau penyimpangan maka jalan terbaik untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan memanfaatkan pengamatan
5. Pengamatan memungkinkan peneliti untuk memahami situasi-situasi yang rumit

Terkait dengan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi keterlibatan pasif dimana peneliti tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pelaku yang diamatinya. Keterlibatan antara peneliti dengan para pelaku terwujud dalam bentuk keberadaan peneliti tersebut dalam arena kegiatan yang diwujudkan oleh tindakan-tindakan pelakunya (Gunawan, 2014:155). Observasi yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian kali ini yaitu mengamati struktur organisasi yang ada di Hotel Inna Garuda kemudian menghitung jumlah karyawan yang terdapat di setiap departemen beserta posisinya di dalam departemen yang bersangkutan.

c) Dokumentasi

Peneliti juga menggunakan dokumen-dokumen tambahan dalam penelitian ini untuk menguatkan hasil penelitian jika diperlukan, teknik dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sosial untuk menelusuri data historis (Bungin dalam Gunawan, 2014:177).

Ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya teknik dokumentasi dalam penelitian kualitatif, diantaranya (Nasoetion, 2014:181):

1. Bahan dokumenter itu telah ada, telah tersedia, dan siap pakai
2. Penggunaan bahan ini tidak memerlukan biaya, tapi memerlukan waktu untuk mempelajarinya
3. Banyak yang dapat diambil pengetahuannya dari bahan tersebut jika dianalisis dengan cermat
4. Dapat memberikan latar belakang yang lebih luas terkait pokok penelitian
5. Dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data yang ada
6. Merupakan bahan utama yang digunakan dalam penelitian historis

Dokumen-dokumen yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti dalam penelitian kali ini adalah profil perusahaan, struktur organisasi, serta jumlah karyawan yang tersedia di Hotel Inna Garuda.

### **3.5. Narasumber Penelitian**

Narasumber yang menjadi objek penelitian ini diantaranya :

1. Nama : Bambang Susilo, S. H.  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Blora, 10 Juni 1960  
Agama : Islam

Pekerjaan : Manpower Manager Inch  
Alamat : Sekarsuli Jl Wonosari Yogyakarta

Alasan dipilihnya Pak Bambang menjadi salah satu narasumber dalam penelitian ini karena beliau menduduki posisi sebagai *Manpower Manager*. *Manpower Manager* adalah pihak yang bertanggung jawab atas ketersediaan sumber daya manusia yang akan dipekerjakan untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, sehingga beliau pasti terlibat dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda.

2. Nama : Agung Susanto, A. Md.  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Yogyakarta, 9 Oktober 1964  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Food and Beverage Manager Inch  
Alamat : Bawuk Minomartani Ngaglik Sleman RT 28 No 81

Alasan dipilihnya Bapak Agung sebagai salah satu narasumber yaitu karena beliau adalah seorang Kepala Departemen. Menurut data-data yang telah dikumpulkan oleh peneliti selama di lapangan, kepala departemen bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan SDM di departemennya masing-masing, sehingga dengan mewawancarai beliau akan memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan topik penelitian.

3. Nama : Suprihatin, A. Md  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Wonosari, 7 April 1968

Agama : Islam  
Pekerjaan : Training Manager Inch  
Pulutan : Pulutan RT 63

Alasan dipilihnya Bapak Surihatin untuk menjadi narasumber dalam penelitian ini yaitu karena posisi beliau sebagai *Training Manager*. *Training Manager* di Hotel Inna Garuda juga bertanggung jawab untuk membantu *Manpower Manager* dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja guna melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, sehingga beliau juga terlibat dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda.

4. Nama : Sugiyono, A.Md  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Yogyakarta, 5 Juni 1969  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Chef  
Alamat : Jl. Karanglor 94 Kotagede Yogyakarta

Alasan dipilihnya bapak Sugiyono sebagai salah satu narasumber dalam penelitian ini yaitu karena beliau adalah salah satu pihak yang membantu Kepala Departemen *Food and Beverage* dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di unit kerja *Food Product (Kitchen)*, sehingga beliau juga terlibat dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan model Miles and Huberman yang berisi tiga tahapan analisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu(Gunawan, 2014:212):

#### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya(Sugiyono dalam Gunawan, 2014:211). Dengan adanya reduksi data ini maka peneliti akan mendapatkan gambaran yang lebih jelas terkait hal-hal yang diteliti dan memudahkan dalam pengumpulan data. Penemuan yang dipandang asing, belum dikenal, dan belum memiliki pola maka hal tersebut dapat dijadikan perhatian karena penelitian kualitatif bertujuan mencari pola dan makna tersembunyi dibalik data yang tampak.

Data yang telah dikumpulkan oleh peneliti selama penelitian di Hotel Inna Garuda berlangsung jumlahnya banyak, sehingga perlu untuk dipilah-pilah untuk menemukan inti/hal-hal penting dari data yang telah dikumpulkan tersebut, terutama pada bagian wawancara dengan narasumber. Adapun hal-hal penting yang berhasil diperoleh peneliti setelah melakukan reduksi data ini meliputi proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda yang menurut penuturan Bapak Suprihatin dan Bapak Bambang bermula dari perencanaan yang dilakukan oleh departemen pengguna dan menurut

penuturan Bapak Agung Susanto hasil dari perencanaan tersebut akan disampaikan ke Manpower Manager untuk diproses lebih lanjut.

Selain proses perencanaan, terdapat pula faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, seperti halnya yang diutarakan oleh Bapak Bambang dan Bapak Agung serta Bapak Sugiyono yang menekankan pada aspek rasio dan formasi sebagai dasar dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan menurut Bapak Suprihatin ada banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja seperti rasio, formasi, ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja, *tingkat occupancy*, dan lain sebagainya.

Disamping adanya proses dan faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, terdapat pula hambatan yang dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja. Menurut Bapak Bambang Susilo hambatan yang beliau hadapi dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja yaitu terkadang karyawan yang direkrut belum memenuhi persyaratan yang ada misal dalam hal tinggi badan, sedangkan menurut Bapak Suprihatin hambatan yang dihadapi adalah mengenai upah dan kurangnya jumlah pendaftar di bidang teknik. Selain itu, ada pula hambatan-hambatan lain seperti jumlah beban kerja yang tidak menentu yang diutarakan oleh Bapak Agung Susanto.

Selengkapnya mengenai reduksi data ini, dapat dilihat pada lampiran di bagian belakang skripsi ini.

## 2. Penyajian Data

Data yang sudah direduksi kemudian dipaparkan agar dapat meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan dalam mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis penyajian data. Data penelitian disajikan dalam bentuk uraian yang didukung dengan matriks jaringan kerja

Penjelasan singkat mengenai pemaparan data yang berhasil dilakukan peneliti dalam penelitian ini yaitu proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang terdapat di Hotel Inna Garuda berawal dari proses identifikasi kebutuhan tenaga kerja di masing-masing departemen yang dilakukan oleh kepala departemen di departemennya masing-masing yang dibantu oleh supervisor yang ada di tiap-tiap unit kerja. Setelah itu, kepala departemen akan memberikan usulan ke Manpower Manager terkait jumlah karyawan yang dibutuhkan di departemennya untuk dijadikan bahan pertimbangan Manpower Manager dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja. Manpower Manager yang telah menerima usulan dari kepala departemen kemudian mempertimbangkannya dengan berbagai faktor. Setelah mempertimbangkan berbagai faktor, kemudian Manpower Manager akan mengambil keputusan terkait dengan perencanaan tenaga kerja yang akan dilakukan kemudian

mengeksekusi nya. Setelah itu baru dilakukan evaluasi sebagai masukan untuk perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa selanjutnya.

Terkait dengan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda tersebut diantaranya rasio, formasi, beban kerja, familiarisasi, ruangan selain kamar yang membutuhkan tambahan tenaga kerja, masa kerja karyawan, tingkat occupancy, *job description* yang ada di masing-masing departemen, dan aspek-aspek lainnya seperti sikap, *performance, knowledge and skill* yang dimiliki oleh calon karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan hambatan yang dihadapi dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja diantaranya karyawan yang direkrut kadang belum memenuhi persyaratan, kurangnya jumlah pendaftar dari SDM yang ahli di bidang teknik, upah, tidak menentunya jumlah beban kerja pada jenis pekerjaan tertentu, dan *timing*.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dari tahapan analisis data adalah penarikan kesimpulan. Pada tahapan ini dapat menjawab fokus penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya, simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian

### **3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian Kualitatif**

Menurut Sugiyono (2014) terdapat istilah-istilah dalam melakukan uji keabsahan data penelitian kualitatif yaitu uji *credibility* (validitas internal), uji *transferability* (validitas eksternal), uji *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

#### **1. Uji Kredibilitas Data**

Untuk menguji kebenaran data dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan beberapa langkah diantaranya perpanjangan keikutsertaan, meningkatkan siklus kesamaan data, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan melalui diskusi, dan kecukupan referensi.

##### **A. Perpanjangan Keikutsertaan**

Peneliti kualitatif adalah orang yang langsung melakukan wawancara dan informasi dengan informan-informannya, maka dari itu peneliti kualitatif membutuhkan waktu yang lama bersama dengan informan di lapangan, bahkan sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Karena waktu yang dimiliki peneliti di lapangan lebih lama, maka ia dapat menghindari distorsi selama proses pengumpulan data dan juga dapat melakukan cek ulang setiap informasi yang telah diperoleh, sehingga kesalahan mendapatkan informasi bisa dihindari

Terkait dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Inna Garuda ini, peneliti menghabiskan waktu di lapangan untuk melakukan analisis mengenai jumlah

karyawan yang ada di masing-masing departemen untuk menguatkan informasi-informasi yang telah diperoleh sebelumnya seperti hasil wawancara.

#### B. Menemukan Siklus Kesamaan Data

Dalam melakukan penelitian, peneliti kualitatif harus menguji keabsahan data penelitian yang telah ia kumpulkan dengan informasi terbaru yang diperoleh, apabila tetap sama maka peneliti sudah menemukan siklus kesamaan data atau dalam arti lain ia sudah berada di penguji aktivitas penelitiannya.

Dengan melakukan wawancara bersama narasumber-narasumber yang ada di Hotel Inna Garuda dan juga melakukan observasi terkait dengan topik yang diteliti, akan memungkinkan peneliti menemukan kesamaan data-data yang diperoleh diantara keduanya.

#### C. Ketekunan Pengamatan

Pada saat melakukan penelitian, peneliti kualitatif harus meningkatkan ketekunan dalam melakukan pengamatan di lapangan dengan menggunakan semua pancaindra termasuk pendengaran, perasaan, dan insting yang dimiliki peneliti dengan tujuan untuk memperoleh derajat keabsahan yang tinggi

Ketekunan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan mengamati berbagai hal yang masih berhubungan dengan Hotel Inna Garuda seperti profil perusahaan dan lain sebagainya.

#### D. Triangulasi

Triangulasi sumber adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber yang digunakan untuk memperoleh data atau dalam arti lain membandingkan (mengecek ulang) informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda (Gunawan, 2014:219). Teknik triangulasi yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian kali ini adalah triangulasi sumber dimana peneliti pada awalnya melakukan wawancara langsung dengan Bapak Suprihatin selaku Training Officer di Hotel Inna Garuda kemudian setelahnya peneliti juga mewawancarai Bapak Bambang selaku Manpower Manager di Hotel Inna Garuda, Bapak Agung selaku Kepala Departemen *Food and Beverage*, dan yang terakhir peneliti juga mewawancarai Bapak Sugiyono selaku *Chef* di bagian *Food Product*. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan peneliti terkait kebenaran data yang telah diperoleh.

#### E. Pengecekan Melalui Diskusi

Melakukan diskusi dengan berbagai kalangan yang memahami masalah penelitian, maka peneliti akan mendapatkan informasi yang berarti, cara ini dilakukan dengan tujuan untuk menyingkapkan kebenaran hasil penelitian serta mencari titik-titik kekeliruan interpretasi dengan klarifikasi penafsiran dari pihak lain.

Pada penelitian ini, peneliti juga sering melakukan konsultasi/bimbingan skripsi bersama Pak Ahmad Sobirin selaku dosen pembimbing skripsi peneliti, dengan adanya bimbingan/konsultasi tersebut diharapkan peneliti bisa mendapatkan beberapa masukan dari beliau yang bermanfaat untuk melengkapi kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam karya tulis ini.

#### F. Kecukupan Referensi

Untuk memperoleh keabsahan data penelitian, dapat juga dilakukan dengan memperbanyak referensi yang dapat menguji dan mengoreksi hasil penelitian yang telah dilakukan seperti rekaman wawancara maupun catatan-catatan harian dilapangan.(Bungin, 2007:254-259).

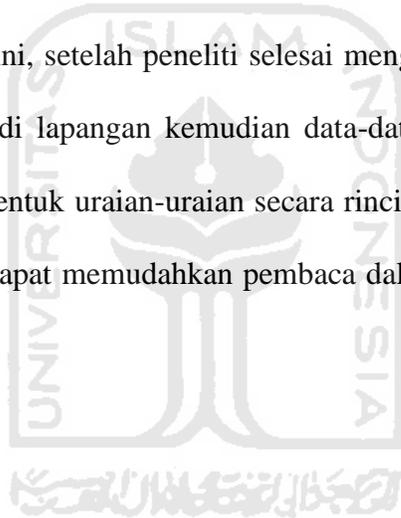
Selama di lapangan, peneliti menggunakan beberapa alat bantu yang dapat mendukung pengumpulan bahan-bahan referensi pada penelitian ini seperti adanya *recorder* untuk merekam proses wawancara dan kamera untuk menyimpan foto-foto dokumentasi. Hal ini dilakukan agar lebih meyakinkan peneliti terkait dengan kredibilitas data yang diperoleh.

## 2. Uji Transferability

Menurut Sugiyono (2014) Pengujian transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal yang dimaksud dapat menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer tersebut berkenaan dengan pertanyaan , sampai dimana hasil penelitian dapat diterapkan atau

digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada si pemakai, sampai dimana hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain, dalam hal ini peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga nantinya akan ada kesempatan bagi orang lain untuk menerapkan penelitian tersebut.

Terkait dengan hal ini, setelah peneliti selesai mengumpulkan data-data yang dibutuhkan selama di lapangan kemudian data-data tersebut di reduksi dan dipaparkan dalam bentuk uraian-uraian secara rinci, jelas, dan sistematis. Hal ini dilakukan agar dapat memudahkan pembaca dalam memahami karya tulis ini.



## BAB IV

### PROFIL PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Hotel Inna Garuda

Hotel Inna Garuda merupakan hotel yang cukup terkenal saat ini, tidak sedikit pengunjung yang menyempatkan diri untuk berkunjung ke hotel yang bertempat di jalan Malioboro tersebut, kualitas dan pelayanannya pun tidak perlu diragukan lagi karena hotel Inna Garuda merupakan hotel yang telah lama berdiri maka hotel Inna Garuda kaya akan pengalaman khususnya di bidang perhotelan. Hotel Inna Garuda sendiri dibangun pada tahun 1908 pada masa pemerintahan Hindia Belanda dan merupakan hotel termegah dan termewah pada waktu itu sehingga diberi nama *Grand Hotel de Djogja*.

*Grand Hotel de Jogja* sendiri mulai beroperasi pada tahun 1911, namun hotel ini hanya menerima tamu-tamu Gubernur Belanda saja karena pada waktu itu hotel tersebut berada dibawah pemerintahan Hindia Belanda. Seiring dengan perkembangan yang terjadi *Grand Hotel de Djogja* mengalami beberapa perubahan yakni sekitar tahun 1938, perubahan yang dilakukan oleh hotel tersebut diantaranya yaitu dengan membagi bangunan hotel menjadi 3 bagian, yang terdiri dari sayap utara dan sayap selatan serta terdapat bangunan utama di tengahnya. Sekitar 4 tahun kemudian yaitu tepatnya pada tahun 1942 Jepang datang dan menduduki wilayah Yogyakarta termasuk *Grand Hotel de Djogja*, kemudian Jepang mengubah nama

Grand Hotel de Djogja menjadi “Hotel Asahi” yang artinya Matahari Tebit, hotel ini kemudian dikelola oleh orang Jepang yang bernama Mr. Kawasaki, Mr. Yamaha dan Mr. Suzuki.

Melihat hal ini Indonesia tidak tinggal diam, para pejuang bertekad untuk merebut kembali wilayah Indonesia yang diduki oleh Jepang sehingga pada tanggal 17 Agustus 1945 dengan segenap pengorbanan dan titik darah penghabisan, para pejuang berhasil merebut wilayahnya kembali serta memproklamasikan kemerdekaan Indonesia dan Hotel Asahi pun langsung diambil alih oleh bangsa Indonesia. Hotel Asahi yang telah berhasil direbut kemudian diganti namanya oleh bangsa Indonesia menjadi “Hotel Merdeka” yang disesuaikan dengan jiwa semangat bangsa Indonesia pada waktu itu, namun karena keadaan politik yang tidak aman, maka Yogyakarta dijadikan sebagai Ibu Kota Republik Indonesia pada tahun 1946 untuk sementara waktu dan Hotel Merdeka pun dijadikan perkantoran oleh para Menteri Kabinet. Hotel Merdeka pernah juga digunakan sebagai kantor MBO (Markas Besar Oemoem) oleh Tentara Keamanan Rakyat yang bertempat di kamar 911 dan 912 sejak bulan desember 1945 hingga Maret 1946 yang dipimpin oleh Panglima Besar Jendral Soedirman.

Pemerintah Indonesia memutuskan untuk mengganti nama “Hotel Merdeka” menjadi “Hotel Garuda” pada tahun 1950, setelah 25 tahun kemudian atau lebih tepatnya pada tahun 1975 pemerintah menyerahkan pengelolaan hotel kepada PT. NATOUR. Beberapa waktu kemudian PT. NATOUR melakukan beberapa perubahan

dan merenovasi hotel tersebut menjadi “Natour Garuda” dan meningkatkan kualitasnya sehingga yang awalnya hotel ini berbintang satu menjadi berbintang empat, dana yang digunakan dalam merenovasi hotel tersebut juga tidak sedikit yaitu menghabiskan biaya hampir 9 Milyar dan renovasi tersebut berakhir pada tahun 1984. Upaya peningkatan kualitas itu sendiri tidak berakhir seiring dengan berakhirnya renovasi tersebut, untuk mempertahankan citra sebagai hotel yang kaya akan sejarah, maka bangunan sayap utara dan sayap selatan tetap dipertahankan, sedangkan bangunan utama yang di tengah dijadikan tingkat tujuh.

Pada awal tahun 1985 hotel “Natour Garuda” yang berstatus BUMN melaksanakan Trial Opening sebanyak 120 kamar. Pelaksanaan agung Grand Opening Ceremony dilaksanakan pada tanggal 29 Juni 1985 lebih tepatnya pada hari Sabtu Pahing karena merupakan hari baik, yaitu hari kelahiran Sri Sultan Hamengku Buwono IX, dan diresmikan oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX (Gubernur DIY pada masa itu). Pada tahun 1987 secara resmi “Natour Garuda” dikukuhkan pemerintah melalui Depparpostel sebagai hotel berkategori bintang empat.

Seiring dengan berkembangnya kepariwisataan yang ada di Indonesia pada umumnya dan kepariwisataan di Jogja pada khususnya, PT. NATOUR melaksanakan perluasan untuk hotel “Natour Garuda” dengan menambah jumlah kamar sebanyak 120 kamar sehingga menjadi 240 kamar siap jual. Perluasan hotel “Natour Garuda” tersebut diresmikan pada tanggal 29 Juni 1991 oleh Sri Paduka Paku Alam VIII yang menjabat sebagai Gubernur DIY waktu itu. Dengan demikian, maka hotel “Natour

Garuda” telah mengukir sejarahnya sebagai hotel yang diresmikan oleh dua raja yang sekaligus menjabat sebagai Gubernur DIY, kemudian pada tanggal 30 Desember 1996 diresmikanlah ”Prasasti Panglima Besar Jenderal Soedirman” yang dilakukan di hotel “Natour Garuda” yang dipimpin oleh pimpinan pusat Paguyuban WEHRKREISE Yogyakarta (Daerah Perlawanan III) Ketua Umum Bapak Jenderal TNI (Purn) Soesilo Soedarman.

Pada tahun 1993 PT. NATOUR bergabung dengan PT. Hotel Indonesia Internasional, dan menjadi PT. HII – Natour melalui Departemen Keuangan Pasal 108 UU No. 1 tahun 1995 tentang perseroan terbatas. Secara legalitas PT. HII – NATOUR berubah menjadi PT. HIN (Hotel Indonesia Natour) pada tanggal 19 Maret 2001, kemudian pada akhir tahun 2002 hingga saat ini hotel-hotel, restaurant, dan catering yang berada di bawah naungan PT. HIN menyandang nama INNA sebagai nama bisnis korporat sekaligus nama komersial, termasuk hotel Inna Garuda.

## **4.2. Visi Misi Hotel Inna Garuda**

### **4.2.1. Visi**

Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif sehingga mampu menjadi “Market Leader” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta

### **4.2.2. Misi**

1. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan pelanggan

2. Mendorong terciptanya kondisi *financial* yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan
3. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan
4. Memperoleh *goodwill* sebagai umpan balik dari manfaat yang diberikan terhadap lingkungan sosial masyarakat

#### **4.3. Lokasi Hotel**

Lokasi hotel Inna Garuda berada di Jalan Malioboro No. 60 Yogyakarta, lokasi tersebut terbilang strategis karena letaknya yang berada di pusat pertokoan dan pedagang kaki lima yang menjajakan kerajinan khas Yogyakarta, sehingga pengunjung yang datang ke Hotel Inna Garuda dapat melihat-lihat ataupun membeli barang-barang menarik yang di jual di sekitar lokasi Hotel Inna Garuda. Lokasi Hotel Inna Garuda juga tidak berada jauh dari Alun-Alun Utara kota Yogyakarta yang mana itu merupakan salah satu tempat wisata yang cukup terkenal yang mengandung kebudayaan khas Yogyakarta.

#### **4.4. Fasilitas**

Sebagai hotel yang selalu mengutamakan kenyamanan dan keindahan tentunya Hotel Inna Garuda memiliki banyak fasilitas yang dapat ditawarkan kepada para pengunjung, diantaranya ada sejumlah kamar siap jual, ruang *meeting* yang tersedia untuk keperluan rapat maupun keperluan penting lainnya, *restaurant* yang

menghidangkan berbagai macam masakan lezat, dan masih banyak lagi fasilitas menarik lainnya yang disediakan oleh pihak Hotel Inna Garuda yang dapat dinikmati oleh para pengunjung yang datang ke hotel ini.

a. Kamar

Saat ini Hotel Inna Garuda mempunyai 222 kamar yang ditawarkan, diantaranya :

<b>Jenis Kamar</b>	<b>Jumlah</b>
President Suite Room	1 kamar
Garuda Suite Room	1 kamar
Executive Suite Room	6 kamar
Junior Suite Room	21 kamar
Deluxe Room	133 kamar
Superior Room	60 kamar

Tabel 4.1 Jumlah kamar di Hotel Inna Garuda

b. Meeting Room

Hotel Inna Garuda merupakan hotel berbintang empat yang berlokasi di Yogyakarta, hotel ini mempunyai ruang meeting yang berjumlah 8 ruang, yaitu:

NO	NAMA	LUAS (M)	KAPASITAS		
			Theatre	Class	U-Shape
1	Borobudur Hall	25 x 25	600	270	200
2	Nakula & Sadewa	18 x 32	350	240	140
3	Mendut	20 x 16	280	200	120
4	Prambanan	20 x 7.5	100	80	40
5	Kalasan	20 x 8	100	80	40
6	Sambisari	20 x 7.5	100	80	40
7	Bima	10 x 8	75	50	24
8	Arjuna	8 x 8	50	40	20
9	Kresna	6 x 4	25	15	10
10	Yudhistira	6 x 5	30	18	15
11	Glagah	8 x 7	60	30	20
12	Parangtritis	8 x 7	60	30	20
13	Parang Kusuma	8 x 7	60	30	20
14	Samas	8 x 7	60	30	20
15	Baron	8 x 7	60	30	20
16	Kukup	8 x 7	60	30	20
17	Plaosan	3.9 x 7	20	14	12

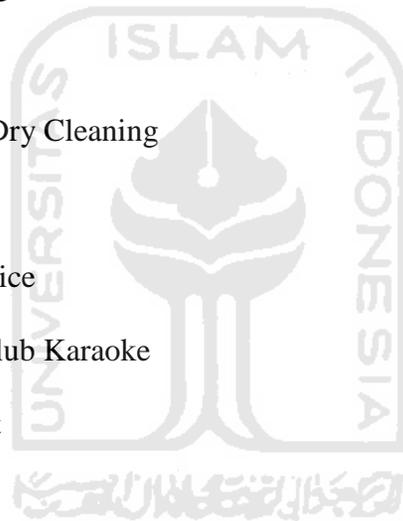
Tabel 4.2 Jumlah Ruang Meeting di Hotel Inna Garuda

c. Restaurant

- 1) Malioboro Coffee Shop
- 2) Handrawina Restaurant
- 3) Room Service

d. Fasilitas menarik lainnya yang dimiliki oleh hotel Inna Garuda

- 1) Out door swimming pool
- 2) Maney changer
- 3) Bank
- 4) Laundry & Dry Cleaning
- 5) Taxi Service
- 6) Air Line Office
- 7) Executive Club Karaoke
- 8) Postal Agent
- 9) Salon
- 10) Batik & Handicraft
- 11) Drug Store
- 12) Business Centre
- 13) Specious Parking Area



e. Hotel-hotel dan *restaurant* yang termasuk ke dalam Inna Hotel Group diantaranya :

- 1) Inna Grand Bali Beach, yang berlokasi di Sanur Bali
- 2) Inaya Putri Bali, yang berlokasi di Nusa Dua Bali
- 3) Grand Inna Kuta,, yang berlokasi di Kuta Bali
- 4) Grand Inna Muara, yang berlokasi di Muara Padang
- 5) Inna Garuda, yang berlokasi di Yogyakarta
- 6) Inna Simpang, yang berlokasi di Surabaya
- 7) Inna Darma Deli, yang berlokasi di Medan
- 8) Inna Parapat, yang berlokasi di Danau Toba Parapat
- 9) Inna Samudra Beach, yang berlokasi di Pelabuhan Ratu Sukabumi
- 10) Inna Sindhu Beach, yang berlokasi di Sanur Bali
- 11) Inna Bali, yang berlokasi di Denpasar Bali
- 12) Inna Tretes, yang berlokasi di Tretes Malang
- 13) *Head Quarters Restaurant*, yang berlokasi di Kuta Bali

#### **4.5. Formasi Seluruh Departemen di Hotel Inna Garuda**

1. General Manager

General Manager yang ada saat ini berjumlah 1 orang

2. Executive Secretary

Executive Secretary yang ada saat ini berjumlah 1 orang

### 3. Accounting Department

Accounting Department dipimpin oleh seorang Chief Accountant. Chief Accountant tersebut membawahi 5 manajer diantaranya :

A. Accounting Manager

Accounting Manager ini membawahi 4 orang Officer

B. Cost Control Manager

Cost Control Manager ini membawahi 2 orang Officer

C. Credit Manager

Credit Manager ini membawahi 2 orang Officer dan 1 orang Supervisor

D. Electronic Data Processor (EDP) Manager

EDP Manager ini membawahi 1 orang Supervisor

E. Purchasing Manager

Purchasing Manager membawahi 4 orang Officer dan 5 orang Supervisor

Formasi dari Accounting Department dapat dilihat dalam kolom berikut :

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	5
3	Officer	12

4	Supervisor	7
5	Basic	0
	Total Manajerial	6
	Total Non Manajerial	19

Tabel 4.3 Formasi Departemen Accounting

#### 4. Duty Manager

Duty Manager yang ada di hotel Inna Garuda berjumlah 5 orang yang kesemuanya menempati level manager

#### 5. Engineering Department

Engineering Department dipimpin oleh seorang Chief Engineering. Chief Engineering ini membawahi seorang Resident Manager. Dalam prakteknya, Resident Manager membawahi langsung 3 section diantaranya :

##### A. Civil

Pada section Civil, seorang Resident Manager membawahi 1 orang Officer, kemudian 1 orang Supervisor, dan 3 orang di Basic

##### B. Electric

Pada section Electric, seorang Resident Manager membawahi 1 orang Officer, kemudian 2 orang Supervisor, dan 7 orang di Basic

### C. Mekanik

Pada section Mekanik, seorang Resident Manager membawahi 1 orang Officer, 1 orang Supervisor, dan 5 orang di Basic

Formasi yang ada di Engineering Department dapat dilihat dalam kolom berikut :

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	1
3	Officer	3
4	Supervisor	4
5	Basic	15
	Total Manajerial	2
	Total Non Manajerial	22

Tabel 4.4 Formasi Departemen Engineering

### 6. Food and Beverage Department

Food and Beverage Department dipimpin oleh seorang F & B Manager. F & B Manager membawahi beberapa manager diantaranya :

#### A. Banquet Manager

Banquet Manager membawahi 4 orang Officer, 4 orang Supervisor, dan 9 orang di Basic

B. Restaurant Manager

Restaurant Manager membawahi 2 orang Officer, 4 orang Supervisor, dan 5 orang di Basic

C. Kitchen Manager (Chef)

Kitchen Manager membawahi 4 section diantaranya di Banquet, Coffee Shop (Restaurant), Butcher, dan Pastry. Pada section Banquet, seorang Kitchen Manager membawahi 1 orang Officer Kitchen Banquet dan 5 orang Supervisor Kitchen Banquet. Sedangkan pada section Coffee Shop, seorang Kitchen Manager membawahi 1 orang Officer Kitchen Coffee Shop dan 6 orang Supervisor Kitchen Coffee Shop serta 1 orang di Basic. Di section Butcher, seorang Kitchen Manager membawahi 2 orang Supervisor. Di section Pastry, seorang Kitchen Manager membawahi 1 orang Officer dan 5 orang Supervisor

D. Steward

Saat ini terdapat 1 orang yang menempati posisi Officer Steward

E. F & B Artist, berjumlah 1 orang ( menempati level Supervisor )

F. Sekretaris, berjumlah 1 orang ( menempati level Officer )

G. Kitchen Admin, berjumlah 1 orang ( menempati level Supervisor )

Formasi yang ada di F & B Department dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	3
3	Officer	11
4	Supervisor	28
5	Basic	15
	Total Manajerial	4
	Total Non Manajerial	54

Tabel 4.5 Formasi Departemen Food and Beverage

#### 7. Front Office Department

Front Office Department dipimpin oleh seorang Front Office Manager yang membawahi 4 section, diantaranya :

##### A. Guest Relation

Pada section ini, Front Office Manager membawahi 2 orang Officer

##### B. Front Desk

Pada section ini, Front Office Manager membawahi 2 orang Officer, 1 orang Supervisor, dan 9 orang di Basic

### C. Operator

Pada section ini, Front Office Manager membawahi 1 orang Officer, 3 orang Supervisor, dan 1 orang di Basic

### D. Concierge

Pada section ini, Front Office Manager membawahi 2 orang Supervisor dan 5 orang di Basic

Formasi yang ada di Front Office Department dapat dilihat dibawah ini :

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	0
3	Officer	5
4	Supervisor	6
5	Basic	15
	Total Manajerial	1
	Total Non Manajerial	26

Tabel 4.6 Formasi Departemen Front Office

### 8. Housekeeping Department

Housekeeping Department dipimpin oleh seorang Housekeeping Manager yang membawahi 4 section, diantaranya :

A. Floor

Pada section ini, Housekeeping Manager membawahi 4 orang Officer, 8 orang Supervisor, dan 13 orang di Basic

B. Laundry

Pada section ini, Housekeeping Manager membawahi 1 orang Officer, 2 orang Supervisor, dan 4 orang di Basic

C. Public Area

Pada section tersebut, Housekeeping Manager membawahi 1 orang Officer, 1 orang Supervisor, dan 3 orang di Basic

D. Swimming Pool

Pada section tersebut, Housekeeping manager membawahi 3 orang yang menempati level Basic

Formasi yang ada di Housekeeping Department dapat dilihat dibawah ini :

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	0
3	Officer	6
4	Supervisor	11
5	Basic	23
	Total Manajerial	1

	Total Non Manajerial	40
--	----------------------	----

Tabel 4.7 Formasi Departemen Housekeeping

## 9. Manpower Department

Manpower Department dipimpin oleh seorang Manpower Manager. Di departemen ini Manpower manager membawahi :

### A. Chief Personal Administration ( Manager )

Chief Personal Administration dalam prakteknya membawahi 1 orang Legal Officer, 1 orang Payroll (Officer), serta 1 orang yang menempati bagian Relationship & Timekeeping(Officer)

### B. Sekretaris (Officer)

### C. Training Officer

Formasi yang ada di Manpower Department dapat dilihat di bawah ini:

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	1
3	Officer	5
4	Supervisor	0
5	Basic	0
	Total Manajerial	2

	Total Non Manajerial	5
--	----------------------	---

Tabel 4.8 Formasi Departemen Manpower

## 10. Marketing Department

Marketing Department dipimpin oleh seorang Marketing Manager. Marketing Manager tersebut membawahi :

### A. Sales Manager

Sales Manager yang ada saat ini berjumlah 2 orang. Sales Manager tersebut membawahi 2 orang Officer dan 4 orang di Basic

### B. Revenue Manager

Revenue Manager ini membawahi 3 orang Officer, 1 orang Supervisor, serta 2 orang di Basic

### C. Public Relation Manager

Public Relation Manager ini membawahi 1 orang di Basic.

Formasi yang ada di Marketing Department dapat dilihat dibawah ini :

No	Nama Level/Tingkatan	Jumlah
1	Executive Manager	1
2	Manager	4
3	Officer	5
4	Supervisor	1

5	Basic	7
	Total Manajerial	5
	Total Non Manajerial	13

Tabel 4.9 Formasi Departemen Marketing

Berdasarkan angka-angka di atas, jumlah keseluruhan tenaga kerja manajerial ada 28 orang sedangkan tenaga kerja non manajerial berjumlah 179 orang sehingga totalnya terdapat 207 tenaga kerja yang saat ini bekerja di Hotel Inna Garuda baik yang berstatus tetap maupun tidak tetap. Keterangan lebih lanjut lihat tabel di bawah ini :

NO	SECTION	JUMLAH TENAGA KERJA		QTY
		MANAGERIAL	NON MANAGERIAL	
1	GENERAL MANAGER	1	0	1
2	EXECUTIVE SECRETARY	1	0	1
3	ACCOUNTING DEPARTMENT	6	19	25
4	ENGINEERING DEPARTMENT	2	22	24
5	F & B DEPARTMENT	4	54	58
6	FRONT OFFICE DEPARTMENT	1	26	27
7	HOUSEKEEPING DEPARTMENT	1	40	41
8	MANPOWER DEPARTMENT	2	5	7
9	MARKETING DEPARTMENT	5	13	18
10	DUTY MANAGER	5	0	5
	<b>TOTAL</b>			<b>207</b>

Tabel 4.10 Formasi Seluruh Departemen di Hotel Inna Garuda

## BAB V

### Perencanaan SDM di hotel Inna Garuda

#### 5.1. Sekilas tentang Perencanaan SDM di Hotel Inna Garuda

Membahas terkait dengan perencanaan tenaga kerja khususnya yang ada di Hotel memang perencanaan SDM yang ada di hotel-hotel pada umumnya sedikit berbeda dengan perusahaan-perusahaan lain, yaitu dengan melihat berapa rasio pekerja yang ada di masing-masing hotel yang bersangkutan, kemudian dibandingkan dengan jumlah kamar yang ada. Namun seiring dengan perkembangan zaman yang semakin maju dan bersifat dinamis, ada hal hal lain yang dipertimbangkan oleh Hotel Inna Garuda disamping rasio pekerja dengan jumlah kamar dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja non manajerial.

“Kalau dilihat dari bagaimana merencanakan tenaga kerja tentu hotel agak berbeda dengan perusahaan lain mas ya, karena hotel juga akan melihat pasar, jadi tingkat pesaing sesama hotel yang ada di Jogja rasio pekerja itu berapa, tapi itu memang tidak mutlak harus kita penuhi karena yang namanya rasio pekerja itu kan masing-masing hotel punya pertimbangan-pertimbangan, memang secara umum di Jogja itu menggunakan rasio 1 : 0,8 artinya setiap 1 kamar dibersihkan oleh 0,8 pekerja, nah kalau ada hotel yang mempunyai 100 kamar maka pekerja hanya di kisaran 80 orang, nah kemudian dalam perkembangannya sekarang ada banyak hotel yang menganut hotel *budget*, nah itu lebih gila lagi, mereka menganut rasio 1 : 0,4, kalau hotel mempunyai 100 kamar maka karyawannya hanya 40, nah kita juga tidak bisa mengacu pada hal-hal semacam itu.....(Pak Suprihatin)”

Melihat kondisi yang ada saat ini Hotel Inna Garuda juga menerapkan sistem *minus growth* pada perencanaan tenaga kerja mereka. *Minus growth* yang dimaksud

adalah menekan jumlah tenaga kerja, sehingga karyawan terkadang tidak bertambah jumlahnya tetapi berusaha agar karyawan yang ada berkurang dalam hal jumlah, namun ini hanya bersifat kondisional, artinya disesuaikan dengan situasi kondisi yang ada di perusahaan. Jika memang dari pihak hotel benar-benar membutuhkan tenaga kerja baru dengan alasan yang kuat maka mereka pun siap untuk mempekerjakan calon karyawan yang baru tersebut.

Sistem *minus growth* ini digunakan karena ada kaitannya dengan beban yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Sebagai contohnya apabila ada karyawan yang pensiun maka pihak hotel Inna Garuda tidak langsung menggantinya dengan tenaga kerja baru, melainkan menunggu sesuai dengan kebutuhan yang ada di masing-masing departemen. Jika pekerjaan yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut sudah ada yang mengerjakannya, maka dari pihak hotel akan menunda untuk merekrut karyawan baru sampai benar-benar dibutuhkan tenaga kerja baru tersebut, namun jika belum ada yang mengerjakan pekerjaan tersebut maka barulah pihak hotel Inna Garuda akan membuka lowongan untuk mempekerjakan tenaga kerja baru. Hal ini dilakukan agar dapat menekan biaya(*cost*) yang dikeluarkan oleh pihak hotel tersebut dalam rangka untuk memenuhi hak-hak para karyawan seperti menerima gaji, tunjangan, dan lain sebagainya.

“Kita untuk saat ini menganut sistem *minus growth* dan bukan *zero growth*, justru kita tekan jumlah karyawan sedemikian rupa, jadi kalau bisa jumlah SDM tidak bertambah tetapi berkurang, mungkin mas pernah denger ya manakala ada karyawan yang pensiun pegawai yang pensiun itu mesti diganti, kalau kita enggak, padahal

untuk tahun 2016 ini aja mungkin nanti pengurangan tenaga kerja karena pensiun normal ya itu kurang lebih 20 orang(Pak Bambang)”

Beban yang dikeluarkan oleh pihak Hotel Inna Garuda tentunya tidak sedikit untuk membayar para karyawan yang ada baik yang statusnya tetap maupun kontrak, sehingga perencanaan SDM di hotel Inna Garuda dirancang sedemikian rupa agar beban biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja tersebut tidak mengganggu keseimbangan biaya lain yang dikeluarkan oleh perusahaan. Terkait dengan biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan tenaga kerja ini, karyawan non manajerial yang berhasil mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan pada awalnya tidak langsung menerima tunjangan secara penuh, tetapi melalui proses yang bertahap sampai suatu saat karyawan tersebut akan menerima tunjangan secara penuh, hal ini dilakukan agar dapat menghemat biaya yang dikeluarkan untuk pemberian tunjangan posisi meskipun hanya sedikit.

“Tetapi tidak serta merta ketika seseorang dinaikkan jabatannya terus dia langsung diberikan insentif jabatan, katakanlah gini tunjangan jabatan 500.000, nanti satu tahun pertama dia mendapat 80%, tahun kedua 90%, tahun ketiga baru 100% (49.44 Pak Bambang).”

## **5.2. Proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja non manajerial di Hotel**

### **Inna Garuda**

Secara umum, meskipun perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang ada di kebanyakan hotel menggunakan rasio antara jumlah pekerja dibanding jumlah kamar

seperti yang dijelaskan di atas, namun perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda sedikit berbeda. Rasio hanya salah satu faktor yang dapat dipertimbangkan saja, utamanya di Hotel Inna Garuda ini dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja menekankan pada banyaknya volume/beban pekerjaan dan susunan karyawan aktual yang tersedia ( formasi ) disamping adanya rasio tersebut, selain itu juga terdapat faktor-faktor lain yang akan dipertimbangkan oleh hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang akan dibahas dalam skripsi ini. Kemudian dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda ini, terdapat beberapa proses/tahapan yang harus dilalui. Tahapan-tahapan tersebut diantaranya :

1. Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh departemen pengguna
2. Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh Manpower Manager
3. Pematangan konsep perencanaan SDM yang akan dilakukan
4. Eksekusi/implementasi
5. Evaluasi dan pencarian alternatif sebagai masukan untuk perencanaan SDM pada masa selanjutnya

#### **5.2.1. Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh departemen pengguna**

Langkah ini merupakan langkah yang paling awal dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda. Pada tahapan ini dibagi menjadi 2

bagian diantaranya pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan oleh supervisor kemudian dilanjutkan dengan pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh kepala departemen yang bersangkutan.

a) **Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh supervisor**

Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan oleh supervisor didasarkan pada volume pekerjaan/beban pekerjaan yang ada di lapangan, karena disini supervisor berfungsi sebagai seorang pengawas sehingga supervisor adalah pihak pertama yang mengetahui apa yang terjadi di lapangan, dan cara melihat beban kerja dari masing-masing departemen dapat berbeda-beda, sebagai contoh dalam penelitian kali ini adalah departemen Food and Beverage. Departemen Food and Beverage adalah departemen yang bergerak di bidang konsumsi mempunyai unit kerja yang salah satunya adalah *Food Product*, maka volume pekerjaan/beban pekerjaan yang dilihat oleh supervisor di departemen tersebut didasarkan pada objek kerja seperti jumlah pesanan yang ada dari tamu-tamu yang datang ke Restaurant dan Banquet untuk memenuhi kebutuhan konsumsi.

Mengenai penempatan tamu yang datang untuk memenuhi kebutuhan konsumsi maka karakteristik tamu tersebut kemudian dikelompokkan lagi, apakah tamu yang datang itu bersifat umum atau mengadakan suatu event yang sifatnya besar. Jika karakteristik tamu yang datang bersifat umum maka tamu tersebut di tempatkan di bagian restaurant, namun jika tamu yang datang karena mengadakan atau menghadiri suatu event yang sifatnya besar maka pengunjung yang datang akan

ditempatkan di bagian Banquet. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa Banquet yang disediakan oleh pihak Hotel Inna Garuda digunakan untuk menampung tamu dengan jumlah yang besar dengan fungsi yang hampir sama dengan Restaurant, yang membedakan antara Banquet dan Restaurant terletak pada karakteristik dan jumlah tamu yang harus dilayani.

Dengan mempertimbangkan jumlah pesanan dari tamu yang datang maka kemudian akan dibandingkan dengan kemampuan rata-rata dari jumlah karyawan aktual yang tersedia, sehingga dapat diketahui apakah dengan kemampuan rata-rata jumlah karyawan yang ada itu mampu memenuhi tuntutan beban kerja yang ada atau tidak, kemudian dari situlah muncul asumsi mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dipekerjakan di unit kerja *Food Product* tersebut.

Setiap unit kerja di dalam departemen Food and Beverage mempunyai kriteria yang berbeda-beda dalam menetapkan karyawan seperti apa yang dibutuhkan di unit kerja yang bersangkutan, mengenai hal ini tugas seorang supervisor tidak hanya mengidentifikasi jumlah karyawan yang dibutuhkan, akan tetapi juga memberikan penjelasan mengenai karyawan dengan kriteria seperti apa yang dapat dipekerjakan di unit kerja yang bersangkutan, sehingga supervisor harus benar-benar memahami semua hal yang berkaitan dengan unit kerja yang sedang mengalami kekurangan tenaga kerja tersebut.

Peran seorang supervisor dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja memang tergolong penting bagi kepala departemen untuk

menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang, karena sebenarnya pihak yang diberikan tanggung jawab dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masing-masing departemen adalah kepala departemen, namun disini kepala departemen tetap membutuhkan informasi yang dikumpulkan oleh supervisor guna menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Setelah melakukan pengidentifikasian, kemudian supervisor akan memberikan usulan ke atasannya, yaitu kepala departemen untuk diproses lebih lanjut.

“Jadi hotel ini mempunyai beberapa departemen dan dari setiap departemen kita mempunyai *section* dan dari setiap *section* kita melihat beban kerja dari masing-masing *section*, kita hitung semuanya, di *section* ini butuhnya berapa di *section* itu butuhnya berapa (07.32 Pak Suprihatin)”

“Iya. Karena yang tau beban pekerjaan, volume pekerjaan kan dia, saya tinggal compare dengan rasio saja.(Pak Agung)”

#### **b) Pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh Kepala Departemen**

Masing-masing kepala departemen memegang peran penting dalam mengidentifikasi jumlah karyawan yang dibutuhkan di berbagai level/tingkatan yang ia bawahi, aspek yang menjadi pertimbangan kepala departemen dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja pada proses ini adalah volume/beban pekerjaan, formasi yang ada di departemen yang bersangkutan, kemudian ada kebijakan khusus yang ada di masing-masing departemen, misalnya di departemen Food and Beverage kebijakan khususnya yaitu adanya rasio pendapatan. Rasio

pendapatan ini dihitung berdasarkan jumlah pendapatan yang diterima oleh departemen Food and Beverage dalam kurun waktu tertentu. Rasio pendapatan digunakan untuk membatasi biaya yang dikeluarkan untuk semua hal yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja agar tidak mengganggu keseimbangan biaya lain, atau dapat disebut juga sebagai rasio anggaran. Dan untuk rasio mengenai semua hal yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja di departemen ini dianggarkan sebesar 15%-20% dari total pendapatan dalam kurun waktu tertentu.

“Iya, modelnya kayak rasio. Kalau rasionya sebenarnya tenaga kerja itu kan sekitar 15%-20%. Kalau mengenai biaya ya dari rasio pendapatan. Jadi misalnya pendapatan kami 100 juta itu untuk tenaga kerja sekitar 15%-20% itu. Nanti untuk bahan makanan kan sekitar 30%. Nanti untuk peralatan atau overhead lah ya sekitar 20an mungkin ya, sehingga nanti keuntungannya sekitar 30-40% lah. (Pak Agung)”

“Iya. Jadi pengertian Budgeting SDM ini ya...Jadi formasi yang ada saat ini terisi 1 orang sedangkan budgeting saya 2 orang, berarti kan kurang 1 orang. Cook misalkan ini...Ada shift 1 ada shift 2, ini seakan- akan cooknya 2 orang dalam 5 hari itu kan itungannya pasti kan ada yang libur dengan jumlah ini, nah formasi yang ada kan 3 orang padahal budgeting saya kan berjumlah 4 orang, berarti kurang 1 orang....Sehingga untuk departemen ini atau section ini kurangnya dimana ini....Kan ada penjelasannya.(Pak Sugiyono)”

Dalam prakteknya, masing-masing kepala departemen tersebut di bantu oleh supervisor selama proses pengidentifikasian berlangsung, terutama yang berkaitan dengan pengidentifikasian beban kerja, terkait hal ini seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa supervisor adalah pihak yang bertugas sebagai pengawas praktek tenaga kerja di lapangan sehingga supervisor memahami benar apa yang terjadi di lapangan, termasuk berapa jumlah volume pekerjaan/beban pekerjaan yang ada di lapangan.

“Tentu, karena yang namanya setiap departemen itu kan dipimpin oleh seorang *departemen head*, seorang departemen head dalam menjalankan tugasnya juga selaku *manpower manager* selaku training manager di departemen nya masing-masing, sehingga seorang *departemen head* harus mampu me *manage* SDM di departemennya masing-masing (16.33 Pak Suprihatin)”

Tersedianya tenaga kerja yang cukup dalam hal jumlah maupun kualifikasi penting agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik, dan dapat pula menghemat cost yang dikeluarkan, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan karyawan seperti penggajian, pemberian bonus, dan lain sebagainya. Semua pihak yang terlibat dalam perencanaan SDM termasuk kepala departemen didalamnya, membutuhkan waktu untuk melakukan persiapan dalam pembuatan rencana-rencana yang berkaitan dengan SDM baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, meskipun perencanaan SDM jangka pendek yang dilakukan adalah hasil dari menerjemahkan perencanaan-perencanaan SDM jangka panjang yang telah dilakukan. Perencanaan SDM dalam jangka pendek dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun, dalam artian setiap tahun di Hotel Inna Garuda pasti ada perencanaan SDM dalam jangka pendek sedangkan perencanaan SDM dalam jangka panjang dilakukan setiap 5 tahun sekali yang nantinya baik perencanaan SDM jangka pendek maupun jangka panjang tersebut akan dimasukkan ke dalam *masterplan* oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk merencanakan kebutuhan SDM di hotel tersebut.

“Kalau jangka pendek kan sebenarnya itu hasil dari perencanaan jangka panjang yang sebelumnya mas. Jadi jangka panjang itu kan katakanlah gini, di tahun 2015 itu kan kita merencanakan sampe tahun 2019. Tapi untuk tahun 2018 ini udah dari tahun

2014 kemaren, dan ini menerjemahkan dari jangka panjang sebelumnya untuk jangka terdekatnya. Kan perencanaan itu tidak hanya tahun 2015 berakhir sudah.....Enggak to.....tahun 2016 ini kita merencanakan sampai tahun 2020, tahun 2017 kita rencanakan lagi sampai tahun 2021. Karena kita di akhir tahun selalu diminta oleh direksi untuk membuat suatu perencanaan namanya masterplan. Jadi masterplan itu ada jangka pendek ada jangka panjang itu setiap tahun tiap akhir tahun diminta. Jadi kalau kita membuat masterplan nya beda-beda nanti jadi lucu....(Pak Suprihatin).”

Dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang, selain mempertimbangkan aspek volume pekerjaan/beban pekerjaan, formasi, dan kebijakan yang ada di masing-masing departemen, tentunya pihak Hotel Inna Garuda juga melihat masa kerja karyawan yang bekerja di perusahaan, apakah mereka akan pensiun dalam waktu dekat atau tidak, hal ini dilakukan untuk mempersiapkan pengisian posisi-posisi yang ditinggalkan dalam kurun waktu terdekat.

Terkait masa kerja karyawan tersebut sebenarnya hotel Inna Garuda pernah menawarkan kebijakan pensiun dini dengan membayar uang pesangon kepada karyawan-karyawan yang bekerja di hotel tersebut, namun tidak ada satu pun dari mereka yang berminat atas kebijakan tersebut dan pada akhirnya sekarang di Hotel Inna Garuda memberlakukan sistem *minus growth* seperti yang telah dijelaskan di atas yakni tidak langsung mengganti karyawan yang telah meninggalkan posisinya karena pensiun dan lain sebagainya dengan karyawan yang baru, namun mereka akan melihat kembali apakah posisi tersebut dapat diisi oleh karyawan yang sedang melakukan training, transfer, dan metode-metode pengisian lain tanpa harus merekrut karyawan baru. Namun, hal ini bukan berarti mengabaikan proses rekrutmen

karyawan baru, akan tetapi setidaknya hal ini akan menghemat cost yang dikeluarkan untuk kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen karyawan yang baru benar-benar akan dilakukan apabila hal tersebut memang penting sekali dan belum ada yang bisa menggantikan pada salah satu posisi yang ditinggalkan.

Sebagai salah satu pihak yang berwenang dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda, kepala departemen bersama *manpower manager* juga akan melihat dalam waktu dekat siapa saja yang akan pensiun dan di posisi mana saja yang akan ditinggalkan pada unit kerja di bawah beliau, kemudian beliau akan mempersiapkan segala sesuatunya terkait dengan pengisian posisi yang ditinggalkan tersebut. Kepala departemen disini selaku *manpower manager* di unit kerjanya masing-masing harus dapat mengelola SDM yang ada di departemennya masing-masing, termasuk bertanggung jawab pula terhadap kebutuhan dan ketersediaan di departemen yang bersangkutan.

Setelah kepala departemen selesai dalam mengidentifikasi formasi, beban kerja, dan kebijakan khusus yang ada di departemennya masing-masing kemudian kepala departemen akan memberikan usulan kepada *manpower manager* di Hotel Inna Garuda untuk dilakukan pengimplementasian terkait dengan tenaga kerja yang akan dipekerjakan tersebut.

### **5.2.2. Pengidentifikasian dan pengambilan keputusan terkait jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh Manpower Manager**

Manpower Manager dalam hal ini memiliki tanggung jawab yang besar dalam menentukan jumlah karyawan yang harus tersedia di dalam perusahaan. Kemudian dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas dari upaya yang akan dilakukan, Manpower Manager dibantu oleh masing-masing kepala departemen untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di setiap departemen yang ada di Hotel Inna Garuda. Meskipun demikian, manpower manager tetap mempunyai pertimbangan tersendiri yang akan digunakan dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, yang mana pertimbangan beliau adalah berdasar pada rasio, formasi, usulan dari kepala departemen, serta ruangan diluar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja di perusahaan, terkait hal ini ada kesamaan antara aspek yang dipertimbangkan oleh manpower manager dengan aspek yang dipertimbangkan oleh kepala departemen yaitu formasi. Akan tetapi terkadang tidak cocok antara kebutuhan tenaga kerja yang diidentifikasi oleh kepala departemen dengan kebutuhan tenaga kerja yang diidentifikasi oleh manpower manager karena ada faktor lain yang diperhitungkan oleh manpower manager selain usulan dari kepala departemen, sehingga kebijakan yang diambil dalam hal ini adalah memadukan pertimbangan antar kedua belah pihak sehingga menghasilkan suatu keputusan yang dapat diterima bersama-sama. Jika dilihat lebih jauh, pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di dalam departemen SDM adalah *Manpower*

*Manager* yang dibantu oleh *Chief Personal Administration*, serta bagian *Training & Management*.

“Jadi dari situlah mereka kalau memang ada kurang ya akan sampaikan ke manpower disamping manpower juga punya itungan sendiri. Akan kita mix antara kebutuhan operasional dalam hal ini departemen head dengan kebutuhan manajemen dalam hal ini manpower department sebagai pengelola SDM. Kadang-kadang tidak sinkron antara hitungan dari manpower department dengan departemen pengguna. Departemen pengguna membutuhkan katakanlah satu bagian ini concierge kita butuh 10 orang, padahal kita itung dengan rasio perhitungan jumlah tamu yang datang beban kerja yang ada ini kelebihan, ya kita tidakenuhi, kan gitu..... Itungan kita ada 8 mereka butuh 10, ya enggak.....Tidak serta merta kita tolak enggak juga.....Tidak serta merta kita terima enggak juga.....nah disitulah nanti akan muncul titik temu. Jadi tidak kemudian departemen head sebagai kepala departemen kemudian aku butuh segini...ya....enggak atau aku butuh segini...tidak.... Enggak begitu juga.(Pak Suprihatin)”

Sebagai pihak yang juga bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM yang ada di dalam perusahaan, *manpower manager* yang ada di Hotel Inna Garuda harus pandai-pandai menemukan ide untuk memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan isu-isu SDM yang ada di perusahaan, termasuk juga harus dapat menemukan langkah terbaik yang akan dilakukan dalam perencanaan SDM di masa yang akan datang, seperti contohnya seorang *manpower manager* harus menyiapkan *plan A*, *plan B* dan lain-lain terkait dengan perencanaan SDM seperti apa yang akan dilakukan di masa depan. Kemudian pada saat ini di Hotel Inna Garuda terdapat yang namanya “Masterplan” yang berisi tentang perencanaan-perencanaan yang akan dilakukan dalam jangka waktu ke depan.

Hal ini harus disiapkan jauh-jauh hari sebelum pelaksanaan karena mengingat di jaman yang semakin maju ini semakin ketat pula persaingan yang terjadi antar perusahaan, dan masing-masing perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi maupun jasa dituntut untuk bisa memprediksi perubahan yang akan terjadi kemudian merespon dengan cepat terkait dengan perubahan-perubahan tersebut, termasuk dalam hal ini adalah bagaimana memenuhi tuntutan-tuntutan perubahan bagi para SDM yang akan dipekerjakan di dalam perusahaan.

### **5.2.3. Pematangan Konsep Perencanaan SDM yang akan Diimplementasikan**

Setelah supervisor, kepala departemen, dan manpower manager selesai melakukan tugasnya yaitu mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja kemudian muncul suatu konsep perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang matang yang nantinya bisa segera diimplementasikan. Konsep ini kemudian akan dimasukkan ke dalam “Masterplan” yang mana “Masterplan” tersebut berisi tentang perencanaan-perencanaan yang akan dilakukan perusahaan dalam jangka waktu ke depan, termasuk di dalamnya juga terdapat perencanaan yang matang terkait kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

Terkait perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini, memang dibuat dengan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan yang ada, namun di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini perencanaan diperlukan tidak hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan saja namun juga harus disiapkan sebagai salah satu faktor

pendukung perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis yang ada. Karenanya di Hotel Inna Garuda ini pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam perencanaan SDM seperti kepala departemen dan manpower manager dituntut untuk dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara matang sebelum diimplementasikan tanpa melewatkan hal sekecil apapun, termasuk memperhatikan kualitas SDM yang akan dibutuhkan oleh perusahaan agar di masa yang akan datang perusahaan dapat mempunyai SDM-SDM yang memiliki daya saing kuat yang mampu bersaing dengan lingkungan yang penuh persaingan seperti saat sekarang ini.

Pematangan konsep dari perencanaan SDM juga dilakukan agar perusahaan tidak mengambil keputusan yang salah mengenai semua hal yang berkaitan dengan SDM nya di masa depan, sebab jika perusahaan salah mengambil keputusan maka akan berdampak kurang baik dan bahkan bisa mengganggu kegiatan operasional dan keseimbangan biaya yang ada di perusahaan tersebut.

#### **5.2.4. Eksekusi/Implementasi**

Setelah perencanaan kebutuhan tenaga sudah disiapkan secara matang, kemudian tugas dari manpower manager yang selanjutnya adalah mengeksekusinya.

Pengimplementasian/eksekusi dari perencanaan tenaga kerja bisa dilakukan dengan membuka rekrutmen karyawan baru, melakukan pemindahan posisi karyawan ke departemen lain (transfer/familiarisasi), atau dapat juga memperkerjakan karyawan *casual/training*. Karyawan casual yang dipekerjakan oleh pihak Hotel Inna Garuda ada 2 jenis, yaitu Casual Tetap dan Casual *On-call*. Karyawan Casual Tetap atau

disebut juga Casual Harian dapat dipekerjakan secara rutin untuk membantu karyawan tetap yang ada di hotel tersebut, sedangkan karyawan Casual *On-Call* hanya bekerja bila sewaktu-waktu dibutuhkan oleh perusahaan. Misal yang terjadi di Hotel Inna Garuda ini adalah pernah suatu ketika hotel ini digunakan untuk pertemuan suatu acara sehingga pengunjung yang datang banyak/ramai pengunjung sehingga departemen *Food&Beverage* kesulitan untuk memenuhi jumlah kebutuhan makanan yang diproduksi untuk para tamu undangan dikarenakan tenaga kerja yang ada di departemen tersebut terbatas, sehingga pihak Hotel Inna Garuda pun mempekerjakan karyawan On-Call dalam rangka membantu departemen tersebut dalam hal pemenuhan kebutuhan konsumsi untuk para tamu undangan. Meskipun berstatus sebagai karyawan Casual On-Call, akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa di masa yang akan datang karyawan tersebut dapat diangkat menjadi karyawan Casual tetap bila memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan.

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, pihak hotel tersebut juga harus melihat formasi yang ada, dan dalam implementasinya pihak hotel juga tidak dapat merekrut maupun mengangkat karyawan untuk dimasukkan ke dalam formasi perusahaan tanpa mempertimbangkan berbagai hal, seperti contohnya pada saat pihak hotel tersebut mempekerjakan karyawan kontrak, apabila karyawan yang dipekerjakan secara kontrak tersebut memiliki kinerja yang baik selama masa kontrak berlangsung, maka setelah masa

kontrak karyawan selesai, karyawan tersebut bisa diangkat dan dipekerjakan secara tetap di perusahaan, namun apabila karyawan yang dipekerjakan memiliki kinerja yang kurang baik selama masa kontrak berlangsung, maka perusahaan tidak bisa menjamin bahwa karyawan tersebut akan tetap dipertahankan meskipun masa kontraknya telah habis.

Di hotel Inna Garuda juga terdapat pelatihan/*training* bagi karyawan yang belum mempunyai standar keahlian yang harus dimiliki serta penilaian kinerja setiap tahunnya, dan dengan adanya pelatihan dan penilaian kinerja di Hotel Inna Garuda maka hal tersebut dianggap sebagai salah satu aspek pertimbangan yang penting, karena dengan adanya penilaian kinerja tersebut bagi karyawan kontrak akan diketahui mana karyawan yang harus dipertahankan dan yang tidak serta untuk menentukan masa depan karyawan tersebut apabila diangkat menjadi karyawan tetap akan ditempatkan di posisi mana menurut kompetensinya, yang mana hal ini berkaitan dengan perencanaan SDM yang akan diimplementasikan. Oleh karenanya sebelum penilaian kinerja dilakukan, maka karyawan akan di berikan pelatihan terlebih dahulu, kemudian baru dilihat seperti apa praktek nya dan sejauh apa karyawan tersebut mampu untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal yang sama juga berlaku bagi karyawan Casual/Training, baik karyawan casual tetap maupun casual On-Call mereka juga tetap akan diberikan pelatihan kemudian dinilai kinerjanya dengan harapan bahwa

mereka akan mempunyai keahlian yang dibutuhkan perusahaan serta mampu menunjukkan hasil kinerja yang baik setelah adanya pelatihan tersebut.

“Nah, disini kan tadi saya katakan bahwa disamping ada pegawai tetap (PKWTT) ada juga pegawai kontrak (PKWT), ada juga yang casual. Casual kan ada 2 ya casual tetap sama casual On-Call, sebenarnya casual On-Call maupun tetap kita evaluasi mas dalam hal kinerja (13.59 Pak Bambang).”

“Ini kita evaluasi, nah kalau memang ada sebagian, katakanlah ada pegawai tetap pensiun, kita tidak begitu saja mengusulkan pegawai kontrak untuk diangkat sebagai pegawai tetap, tetap akan kita pertahankan mungkin sampai akhir kontrak lah atau menjelang kontrak terakhir lah, kalau memang ini perlu sekali baru tak usulkan...(15.17 Pak Bambang).”

Tersedianya SDM dengan jumlah dan waktu yang tepat, memiliki keahlian yang tepat dan mampu menunjukkan hasil kinerja yang baik akan mampu mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan, sehingga tugas-tugas terkait perencanaan SDM yang dilakukan di Hotel Inna Garuda sendiri dibagi secara sampai ke departemen-departemen yang ada di hotel itu untuk memastikan bahwa mereka tidak melewatkan hal terkecil sekalipun dalam meninjau aspek-aspek yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja.

### **5.2.5. Evaluasi dan pencarian alternatif terkait perencanaan SDM yang ada di Hotel Inna Garuda**

#### **a) Penilaian kinerja sebagai salah satu syarat promosi merupakan bagian dari evaluasi perencanaan SDM di Hotel Inna Garuda**

Evaluasi perencanaan SDM yang ada di hotel Inna Garuda dilakukan dalam bentuk penilaian kinerja. Mulai dari karyawan kontrak sampai karyawan tetap semua dinilai kinerjanya, untuk karyawan kontrak sendiri jika dalam penilaian kinerja selama beberapa periode terbilang baik, maka minimal akan dipertahankan namun bisa juga dijadikan karyawan tetap apabila kinerjanya benar benar memuaskan. Sedangkan untuk karyawan tetap yang berkinerja sangat memuaskan maka ia akan mendapat kesempatan untuk naik jabatan/promosi, karena hasil kinerja yang sangat memuaskan yang dinilai selama 2 periode (2 tahun) berturut-turut merupakan salah satu syarat adanya promosi.

Adapun promosi yang dilakukan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang ada di Hotel Inna Garuda dengan tujuan agar perusahaan dapat menempatkan karyawan pada posisi tertentu tanpa harus merekrut tenaga kerja baru. Secara keseluruhan, promosi baru dapat dilakukan apabila terpenuhinya syarat-syarat sebagai berikut :

1. Terdapat posisi kosong yang harus diisi

Seperti yang diutarakan di atas, bahwa perencanaan tenaga kerja yang ada di Hotel Inna Garuda tentu melihat formasi yang ada di masing-masing departemen, karenanya apabila pada saat peninjauan formasi terdapat posisi kosong yang memang perlu untuk diisi, maka perusahaan akan mempersiapkan langkah-langkah sedemikian rupa untuk dapat memperoleh karyawan dengan kriteria yang sesuai dengan posisi kosong yang ada di departemen tersebut. Pada masa-masa tersebut, semua karyawan termasuk yang non manajerial mempunyai kesempatan untuk dapat meningkatkan status mereka di dalam perusahaan melalui promosi/kenaikan jabatan. Namun kemungkinan hanya sedikit yang bisa benar-benar dipromosikan, mengingat terbatasnya jumlah posisi kosong yang ada dan disamping hal itu juga terdapat kriteria-kriteria serta penilaian tersendiri yang nantinya akan dilakukan oleh pihak Hotel Inna Garuda mengenai karyawan seperti apa yang akan ditempatkan pada posisi tersebut.

Di sisi lain dengan adanya promosi ini juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena calon tenaga kerja yang akan mengisi posisi kosong tersebut sudah memiliki pengalaman bekerja di Hotel Inna Garuda meskipun hanya sebagai karyawan, sehingga nantinya diharapkan tidak membutuhkan waktu yang lama bagi karyawan yang dipromosikan tersebut untuk beradaptasi pada posisi nya yang akan ditempati.

“Kalau yang promosi, satu adalah ada jabatan tertentu yang memang kosong dan perlu untuk diisi (30.52 Pak Suprihatin)”

2. Karyawan yang akan dipromosikan harus berkinerja *very good* selama 2 periode penilaian berturut-turut.

Karyawan yang akan dipromosikan harus dapat menunjukkan perkembangan yang baik selama bekerja di perusahaan, dan itu dapat dibuktikan dengan adanya penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak-pihak yang bertugas untuk melakukan penilaian kinerja karyawan di hotel tersebut, dan standar penilaian yang digunakan yaitu selama 2 periode penilaian berturut-turut yang mana setiap tahun dihitung sebagai satu periode penilaian kinerja. Misal ada karyawan yang akan dipromosikan pada tahun ini, maka sejak 2 tahun yang lalu karyawan yang bersangkutan harus memiliki kinerja yang sangat baik, dan tuntutan bagi karyawan untuk berkinerja baik memang harus dipenuhi sebab itu adalah aspek penting yang akan dilihat oleh perusahaan dari karyawan apabila akan dipromosikan ke dalam suatu jabatan.

“ Contoh di *room section* yang mengurus kamar, kebutuhan supervisor ada 9 misalnya, saat ini ada 7, berarti ada kosong 2. Nah, kemudian siapa yang punya peluang untuk masuk kesana? Yang punya peluang-peluang pertama adalah temen-temen yang berada di bawah supervisor yang memiliki minimal dua kali berturut-turut memiliki penilaian kinerja *very good* (31.33 Pak Suprihatin)”

3. Pengujian kembali oleh tim dalam perusahaan

Jika syarat-syarat diatas sudah terpenuhi tetapi masih ada beberapa karyawan yang lolos, maka semua karyawan yang lolos tersebut akan diuji kembali oleh tim penguji

yang bernama *executive committee*. *Executive Committee* adalah para pemegang jabatan yang memegang jabatan eksekutif yang diantaranya terdiri dari *Manpower Manager*, *Food&Beverage Manager*, *General Manager*, *Residence Manager*, *Marketing Manager*, *Chief Engineer*, dan *Chief Accountant*. Total ada 7 orang yang akan menguji karyawan untuk menentukan mana karyawan yang paling tepat untuk mengisi suatu jabatan yang tentunya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Pengujian ini dilakukan mengingat terbatasnya jumlah posisi kosong yang ada di perusahaan jika dibandingkan dengan jumlah karyawan yang akan dipromosikan, sehingga tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk mempromosikan mereka semua sekaligus dalam rangka pengisian posisi kosong tersebut.

“Kalau ternyata dibutuhkan satu, yang punya berturut-turut ada 3 berarti kan diuji lagi, minimal syarat pertama udah masuk, ada tim nantinya yang akan menentukan dengan syarat-syarat yang telah dipenuhi itu tadi, kita kumpulkan syarat-syarat yang dipersyaratkan tadi kita serahkan pada tim, tim nya siapa? Yaitu *executive committee*, nah *executive comitee* siapa? *Executive committee* adalah para jabatan yang memegang jabatan eksekutif yaitu Manpower Planning Manager, Food & Beverage Manager, General Manager, Residence Manager, Chief Engineer, Chief Accountant, dan Marketing Manager (32.41 Pak Suprihatin)”

Dalam menilai kinerja karyawan, di hotel Inna Garuda ini juga menerapkan sistem *familiarisasi* yaitu suatu proses dimana karyawan dikirim ke posisi satu ke posisi yang lain/dipindah-pindahkan dalam pekerjaannya untuk mengetahui sejauh apa kemampuan karyawan yang bersangkutan, jika memang karyawan tersebut mampu

menunjukkan kinerja yang baik dalam mengisi berbagai posisi, maka karyawan tersebut mempunyai kesempatan untuk promosi berupa kenaikan jabatan.

Terkait dengan promosi memang sampai saat ini tetap diberlakukan, namun terkait dengan demosi/penurunan jabatan sampai saat ini tidak diberlakukan di hotel Inna Garuda, akan tetapi yang ada hanya hukuman bagi karyawan yang melanggar, hukuman yang pertama bagi karyawan yang melanggar adalah diberikannya surat peringatan 1, jika masih melanggar maka akan diberikan surat peringatan yang kedua, jika masih melanggar lagi maka akan diberikan surat peringatan terakhir dan jika masih melanggar juga kemudian baru ada keputusan mem-PHK karyawan yang bersangkutan.

“Kalau evaluasi tentu mas, karena gini....Ketika kita menerima permintaan dari departemen, karena status pegawai kita kan tidak langsung pegawai tetap sehingga melalui proses katakanlah kita dari training kita lihat kemudian kita rekrut menjadi karyawan kontrak, kemudian dalam hal ini kita evaluasi mas, selama kurun waktu tertentu selama kontrak dia tentu dalam proses evaluasi, kalau itu hasilnya baik ya kita lanjut minimal maksimal bisa jadi karyawan tetap, itu untuk rekrutmen. Terkait dengan promosi rotasi misalnya, itu kan dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM, nah itu kita evaluasi mas, orang yang akan promosi misalnya harus kita rotasi dulu, kita punya istilah familiarisasi misalkan orang di bagian ini kita familiarisasikan ke bagian sana, kemampuannya sampai dimana kita lihat.... Kita lempar lagi kesana, sampai dimana. Karena tentu ketika orang mau dipromosi kemudian berarti minimal udah mau masuk di posisi supervisor, apalagi udah tingkat di officer (kepala bagian) mau naik ke level junior manager. Itu udah dilempar-lempar dulu kemana, bagaimana dia bisa memperlihatkan, menunjukkan bahwa dia punya kemampuan yang bisa dilihat. Seperti itu....Itu penilaian dari segi SDM.” (27.07 Pak Suprihatin)”

**b) Evaluasi Perencanaan SDM Lainnya Disamping Penilaian Kinerja yang ada di Hotel Inna Garuda**

Menurut kepala departemen Food and Beverage di Hotel Inna Garuda yang sempat diwawancarai oleh peneliti dalam penelitian kali ini, terdapat aspek-aspek khusus disamping adanya penilaian kinerja yang dipertimbangkan oleh kepala departemen Food and Beverage tersebut dalam mengevaluasi sejauh mana keberhasilan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang telah diimplementasikan di departemennya. Aspek-aspek yang dievaluasi tersebut meliputi:

1. Evaluasi perencanaan SDM berdasarkan revenue (pendapatan)

Pendapatan menjadi aspek penting untuk di evaluasi dalam menilai keberhasilan perencanaan SDM yang telah dilakukan. Jika pendapatan yang diperoleh menurun maka pihak departemen ini kemudian berusaha mencari tau apa yang menyebabkan pendapatan menjadi berkurang, setelah diketahui apa penyebabnya maka akan dibuat suatu keputusan untuk mengatasi masalah tersebut. Jika masalah tersebut dikarenakan kurang efektifnya perencanaan SDM yang telah dilakukan, maka pihak departemen tersebut akan mencari alternatif lain untuk meningkatkan efektivitas dari perencanaan SDM yang akan dilakukan pada masa selanjutnya. Sebagai contoh apabila pendapatan yang diperoleh menurun tersebut dikarenakan tamu yang makan hanya sedikit, atau bisa juga tamu yang makan banyak tetapi yang dimakan hanya sedikit maka perlu dievaluasi bagaimana teknik menjual( *selling skill* ) yang dimiliki oleh karyawan, dan bila terbukti bahwa *selling skill* dari karyawan kurang maka dari pihak

departemen akan mencoba meningkatkan *selling skill* karyawan tersebut dengan cara melakukan *training up-selling*, misal dari departemen Food & Beverage akan membuat kompetisi terkait penjualan *steak*, siapa yang berhasil menjual *steak* dalam jumlah yang paling banyak maka akan mendapatkan hadiah.

“Tidak hanya itu sebenarnya. Indikator kita pertama revenue, kalau revenue kurang ini kita evaluasi dari mana sih....Apakah karena tidak bisa menjual, tidak bisa menjual tu indikatornya apa....Orang yang makan sedikit atau mungkin orang yang makan banyak tercapai gitu ya, tapi setiap orang hanya memakan itu sedikit(Pak Agung)”.

“Jadi apa, *selling skill* nya yang kurang, atau mungkin sebaliknya, tamu yang makan habis nya banyak tapi kok tamu nya cuma sedikit...ya mungkin karena pelayanannya nggak bagus sehingga tamu nya nggak pada datang. Nah kalau sudah dievaluasi itu ya nanti menentukan apa yang akan kita kerjakan....(Pak Agung)”

## 2. Evaluasi perencanaan SDM berdasarkan *key satisfaction* pelanggan

Kepuasan pelanggan perlu untuk dievaluasi karena ada kemungkinan bahwa hal tersebut juga berkaitan dengan perencanaan SDM yang telah dilakukan. Evaluasi ini bisa dilakukan dengan melihat berapa banyak pelanggan yang melakukan komplain terkait konsumsi baik masakan, pelayanan, maupun harganya kepada pihak Hotel Inna Garuda, jika terdapat banyak komplain misal dalam hal pelayanan maka membuktikan bahwa perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan kurang efektif, terbukti dengan adanya karyawan yang kurang menguasai keterampilan di bidang pelayanan. Langkah selanjutnya setelah mengetahui masalah ini adalah dengan melakukan *training how to serve* yang berisi tentang bagaimana pelayanan yang baik itu diberikan.

“Indikator yang kedua adalah Key Satisfaction atau kepuasan pelanggan, kalau pelanggan banyak yang komplain ya itu berarti karyawannya yang tidak menguasai bidangnya mungkin kurang ramah, mungkin kurang komunikatif, itu terapinya sendiri-sendiri. Jadi kalau misalnya revenue tidak tercapai terapinya adalah upselling, tindakan yang kita lakukan adalah training mengenai penjualan, indikator kedua tamu banyak yang komplain atau tamu tidak puas misalnya, kepuasan tamu kan diukur, training yang diberikan adalah how to serve, bagaimana pelayanan prima itu diberikan(Pak Agung)”.

### 3. Evaluasi perencanaan SDM berdasarkan biaya yang dikeluarkan

Mengenai biaya tentu dari pihak departemen harus meninjau ulang berapa biaya yang harus dikeluarkan yang disesuaikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dan melakukan pengecekan terhadap semua biaya telah dikeluarkan, jika sesuai, dalam artian biaya yang dikeluarkan sesuai dengan yang dianggarkan maka tidak ada masalah, tetapi jika biaya yang dikeluarkan jauh lebih besar dari yang diproyeksikan, maka perlu ada tindak lanjut terkait dengan perencanaan SDM yang akan dilakukan pada masa yang akan datang, misalnya dengan melakukan training tentang *cost consciousness* yaitu kesadaran dalam mengeluarkan biaya.

“Indikator yang ketiga adalah biaya, target F & B tercapai tapi kok biayanya banyak terapinya ya kita coba monitor training yang diberikan adalah tentang *cost consciousness* atau kesadaran tentang biaya. (Pak Agung)

Terkait dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini, setiap perusahaan pasti menginginkan adanya dampak positif bagi upaya-upaya yang telah dilakukan, begitupun juga halnya dengan upaya perencanaan SDM yang dilakukan di Hotel Inna

Garuda. Jika dalam penerapannya berjalan dengan baik dan lancar, maka diharapkan akan membawa beberapa manfaat seperti berikut :

1. Memberikan kemudahan bagi pihak-pihak yang ada di unit-unit/ departemen untuk mempersiapkan kriteria calon karyawan yang diperlukan di masa yang akan datang bila ada karyawan yang mendekati masa-masa pensiun.

Dengan adanya perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang matang dari perusahaan maka pihak perusahaan akan mempunyai gambaran berapa jumlah karyawan beserta keahlian seperti apa yang harus dimiliki di masing-masing departemen, kemudian apabila ada karyawan yang sedang mendekati masa-masa pensiun maka perusahaan akan mempersiapkan calon karyawan yang akan direkrut di masa depan, yang nantinya calon karyawan tersebut dipersiapkan untuk mengisi posisi yang akan ditinggalkan oleh karyawan yang sedang mendekati usia pensiun tersebut.

Segala sesuatu yang berhubungan dengan perencanaan tenaga kerja harus disiapkan sejak awal dalam rangka untuk menghindari kesalahan dalam merekrut karyawan, karena jika terjadi kesalahan dalam merekrut karyawan akan berdampak kurang baik juga bagi perusahaan seperti contohnya jika karyawan yang direkrut kurang cakap dibidangnya maka akan berakibat pada menurunnya kinerja salah satu unit yang ada di hotel Inna Garuda. Dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja pihak hotel Inna Garuda tentu

membutuhkan setidaknya beberapa tahun sebelum perencanaan kebutuhan tenaga kerja dilakukan, sebab butuh pertimbangan-pertimbangan mana rencana yang harus diprioritaskan dan mana yang akan dijadikan *plan B*

“ Yaitu untuk, satu untuk memudahkan kita sebenarnya ketika nanti salah satu contoh saja di satu bagian itu nanti di tahun 2017 ada pimpinan yang mau pensiun, nah kan bisa kita rencanakan sekarang. Nah kita persiapannya apa, kita mempersiapkan seseorang itu untuk menduduki jabatan tertentu. Manfaatnya gitu kan perencanaan itu, memudahkan kita sebenarnya, memudahkan si pelaksana dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bidang masing-masing...memudahkan...sangat memudahkan.(Pak Suprihatin).”

2. Menghemat *cost*/biaya yang dikeluarkan dan mendorong efektivitas strategi bisnis perusahaan.

Meskipun pada saat ini perusahaan menggunakan sistem *minus growth* dalam perencanaan tenaga kerjanya, namun di masa yang akan datang perusahaan pasti tetap membutuhkan calon karyawan baru. Terkait aspek ini, perusahaan tentu benar-benar mempertimbangkan berapa biaya yang dikeluarkan jika ingin merekrut tenaga kerja baru baik secara tetap, kontrak, maupun casual. Hal ini perlu diperhitungkan secara matang karena biaya untuk merekrut tenaga kerja baru tersebut tentu membutuhkan biaya yang tidak sedikit, ditambah lagi adanya beban gaji, tunjangan, dan lain sebagainya yang harus dikeluarkan oleh pihak hotel.

Masih terkait dengan biaya yang dikeluarkan, bahwa perusahaan juga melihat biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional disamping biaya tenaga kerja sehingga perusahaan perlu untuk membuat suatu perencanaan yang matang terkait dengan kebutuhan tenaga kerja, karena dengan adanya perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang matang maka diharapkan akan mampu menekan biaya yang di keluarkan oleh perusahaan, dan dalam pengisian posisi kosong perusahaan bisa mencari alternatif lain tanpa harus merekrut calon tenaga kerja baru. Sebagai contohnya di Hotel Inna Garuda ini dalam mempekerjakan karyawan di salah satu departemen yang sedang membutuhkan, maka pihak hotel dapat mempekerjakan karyawan training/casual, keuntungan dari mempekerjakan karyawan training adalah biaya yang dikeluarkan lebih murah ketimbang harus merekrut karyawan yang baru.

Tidak hanya bermanfaat untuk menekan biaya saja, namun dengan adanya perencanaan SDM yang matang juga akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis yang ada. Terkait masalah perkembangan bisnis ini, hotel sebesar Inna Garuda tentu berusaha untuk membuat strategi bisnis yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis yang ada di lingkungan sekitar. Kemudian adanya strategi bisnis ini akan berdampak juga bagi perencanaan SDM yang akan dilakukan, karena strategi bisnis dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan

sedangkan adanya sumber daya manusia di perusahaan merupakan salah satu komponen pendukung demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut, atau dalam arti lain perencanaan SDM yang dilakukan pasti menyesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan.

“Setidaknya untuk menekan cost, yang jelas gini....Memang sesuatu itu kan harus direncanakan, cuma kadang-kadang yang kita rencanakan itu berbeda dengan kenyataan kan, berbeda dengan yang kita harapkan, karena bisnis jasa mungkin agak sulit diprediksi kan gitu...Apalagi njenengan liat kanan kiri tumbuh hotel, njenengan nek penelitian e di pemkot mungkin bisa, dengan adanya penambahan hotel yang sekian banyak secara otomatis PP 1 nya pasti tinggi, cuman bagi hotelnya sendiri semakin banyak tumbuh hotel otomatis kan harusnya 100 koki yang tadinya dibagi 20 hotel sekarang harus dibagi 30 hotel atau bahkan 40 hotel.(Pak Bambang).”

### **5.3. Summary**

Langkah pertama dari proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda yaitu melakukan pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja oleh departemen pengguna. Pihak yang berperan dalam melakukan pengidentifikasian ini adalah kepala departemen dibantu dengan supervisor dari masing-masing unit kerja. Hal-hal yang diidentifikasi dalam proses ini meliputi beban kerja masing-masing unit kerja, formasi (susunan kepegawaian) yang ada, dan kebijakan lain dari masing-masing departemen untuk menentukan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan. Kepala departemen yang menerima usulan dari supervisor kemudian mempertimbangkan kembali usulan tersebut dengan melihat aspek formasi dan kebijakan-kebijakan lain yang ada di departemennya. Misal di departemen Food and

Beverage yang bergerak di bidang konsumsi terdapat pertimbangan lain disamping volume pekerjaan/beban pekerjaan dan formasi yang digunakan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang, pertimbangan lain tersebut ialah rasio pendapatan. Mengenai rasio pendapatan ini, semua biaya yang dikeluarkan untuk berbagai kebutuhan yang menyangkut tenaga kerja maksimal adalah 15 % - 20% dari total pendapatan yang mereka terima, hal ini dilakukan untuk membatasi pengeluaran sekaligus mengukur kemampuan finansial departemen tersebut dalam memenuhi hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja.

Langkah kedua yaitu identifikasi kebutuhan tenaga kerja oleh manpower manager. Manpower manager yang menerima usulan dari kepala departemen kemudian mempertimbangkan kembali usulan tersebut dengan melihat aspek rasio dan formasi, dan yang ada di masing-masing departemen. Rasio yang digunakan oleh manpower manager adalah rasio perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah kamar, dan saat ini rasio yang digunakan adalah 1 : 0,8, dalam artian setiap 1 kamar terdapat 0,8 tenaga kerja.

Langkah ketiga yaitu pematangan konsep perencanaan SDM yang akan diimplementasikan. Terkait hal ini, setelah supervisor, kepala departemen, dan manpower manager selesai melakukan tugasnya yaitu mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja kemudian *manpower manager* membuat suatu konsep perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang matang yang nantinya bisa segera diimplementasikan.

Langkah keempat yaitu implementasi. Setelah perencanaan kebutuhan tenaga sudah disiapkan secara matang, kemudian tugas dari manpower manager yang selanjutnya adalah mengeksekusinya. Pengimplementasian/eksekusi dari perencanaan tenaga kerja bisa dilakukan dengan membuka rekrutmen karyawan baru, melakukan pemindahan posisi karyawan ke departemen lain atau memperkerjakan karyawan *casual/training*.

Langkah terakhir yaitu evaluasi. Evaluasi perencanaan SDM yang ada di hotel Inna Garuda dilakukan dalam bentuk penilaian kinerja. Mulai dari karyawan kontrak sampai karyawan tetap semua dinilai kinerjanya, untuk karyawan kontrak sendiri jika dalam penilaian kinerja selama beberapa periode terbilang baik, maka minimal akan dipertahankan namun bisa juga dijadikan karyawan tetap apabila kinerjanya benar benar memuaskan. Sedangkan untuk karyawan tetap yang berkinerja sangat memuaskan maka ia akan mendapat kesempatan untuk naik jabatan/promosi.

## **BAB VI**

### **Faktor-faktor yang Dipertimbangkan oleh Hotel Inna Garuda dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial**

Seperti yang sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa pihak-pihak yang berperan sebagai perencana tenaga kerja hotel Inna Garuda akan melihat berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan persiapan perencanaan kebutuhan tenaga kerja tersebut. Faktor-faktor tersebut diantaranya :

#### **6.1. Rasio**

Sudah menjadi rahasia umum bila hotel-hotel yang ada sekarang menggunakan rasio dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, begitupun dengan hotel Inna Garuda yang saat ini menggunakan rasio 1 : 0,8-0,9, artinya di setiap 1 kamar terdapat 0,8/0,9 karyawan dan sekarang Hotel Inna Garuda memiliki jumlah kamar sebanyak 222 kamar dan karyawan sebanyak 208 orang yang terdiri dari 183 karyawan tetap dan 25 karyawan tidak tetap/kontrak. Pada awalnya sekitar tahun 1984, Hotel Inna Garuda mulai mengalami pertumbuhan yang pesat dalam hal jumlah tenaga kerja, yaitu menggunakan rasio 1 : 2,5 namun dalam perkembangannya hal tersebut tidak secara mutlak dipenuhi oleh Hotel Inna Garuda secara terus menerus karena ada hal-hal lain yang dipertimbangkan oleh pihak hotel tersebut.

Penggunaan rasio sebagai salah satu dasar dalam pertimbangan perencanaan kebutuhan tenaga kerja di hotel memang terbilang penting, mengingat bahwa mereka

mempunyai batas anggaran terkait dengan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan SDM-SDM yang bekerja di perusahaan yang bergerak di bidang jasa tersebut, seperti contohnya biaya yang dikeluarkan untuk training karyawan, untuk menggaji karyawan, merekrut karyawan baru, dan lain sebagainya. Dengan adanya rasio ini maka perusahaan akan dapat menetapkan standar jumlah karyawan yang harus dimiliki. Selain itu, dengan penggunaan rasio ini maka akan dapat memberikan kemudahan kepada Hotel Inna Garuda untuk meninjau dan menyesuaikan jumlah tenaga kerja yang dimiliki dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh pesaing.

Rasio yang digunakan sebagai dasar pertimbangan antara manpower manager dengan masing-masing kepala departemen dapat berbeda-beda. Seperti contohnya salah satu yang dipertimbangkan di dalam rasio oleh kepala departemen Food and Beverage adalah rasio pendapatan, sedangkan rasio yang dipertimbangkan oleh manpower manager di Hotel Inna Garuda adalah rasio perbandingan antara jumlah kamar dengan pekerja yang ada. Melihat hal tersebut tentunya berbeda antara rasio yang dipertimbangkan oleh kepala departemen Food and Beverage dengan manpower manager di hotel tersebut. Akan tetapi, dalam prakteknya manpower manager tetap membutuhkan rasio perhitungan dari kepala departemen Food and Beverage untuk dijadikan bahan pertimbangan disamping rasio yang beliau hitung sendiri, kemudian perhitungan keduanya akan di *mix* sehingga menghasilkan keputusan terkait perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

“Iya, modelnya kayak rasio. Kalau rasionya sebenarnya tenaga kerja itu kan sekitar 15%-20%. Kalau mengenai biaya ya dari rasio pendapatan. Jadi misalnya pendapatan kami 100 juta itu untuk tenaga kerja sekitar 15%-20% itu. Nanti untuk bahan makanan kan sekitar 30%. Nanti untuk peralatan atau overheated lah ya sekitar 20an mungkin ya, sehingga nanti keuntungannya sekitar 30-40% lah.(Pak Agung)”

“Seperti yang di ketahui kalau hotel tu rata-rata kan kita sesuaikan dengan jumlah kamar, kayak Inna Garuda kamarnya 222 kalau misalkan jumlah pegawai Inna Garuda itu 222 berarti kan 1 : 1, tapi untuk Inna Garuda itu enggak, jadi karyawan tetap nya sekarang malah kurang dari 222 dan kebijakan direksi itu memang harus 0,8, jadi tidak 1 : 1 tetapi 1 : 0,8-0,9 seperti itu. Kalau 0,8-0,9 itu kurang lebih kisaran sekitar 205/208 sehingga posisi saat ini untuk yang pegawai tetap kita ada 183, untuk pegawai tidak tetap/PKWTT/kontrak itu 25, seperti itu (02.53 Pak Bambang).”

“Kalau mengarah kepada suatu jumlah atau rasio atau budgeting, itu ada hubungannya dengan yang pertama bintang, terus keduanya jumlah kamar, kalau jumlah bintang lebih banyak maka jumlah kamarnya pun lebih banyak, katakanlah mlati satu dua tiga terkait jumlah kamar tu ada ketentuannya, termasuk bintang tiga itu maksimal minimal atau minimal istilahnya itu ada berapa, terus misalnya bintang empat itu ada berapa persyaratan yang harus dilengkapi.(Pak Sugiyono)”

## **6.2. Formasi**

Secara umum Hotel Inna Garuda pada saat akan melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja juga melihat formasi yang sudah ada. Formasi yang di maksud disini adalah mengenai bagaimana posisi/susunan kepegawaian dari keseluruhan bagian di masing-masing departemen yang ada, dan biasanya formasi dibuat sedemikian rupa untuk menyesuaikan dengan jenis pekerjaan dan beban kerja yang ada.

Langkah yang dapat dilakukan untuk menentukan formasi yang ideal di Hotel Inna Garuda salah satunya adalah dengan mempertimbangkan kembali jumlah karyawan yang seharusnya dipekerjakan di departemen yang bersangkutan, dan cara

untuk mengetahui karyawan yang harus dipekerjakan tersebut adalah dengan membandingkan antara tenaga kerja yang tersedia dengan beban pekerjaan yang ada di masing-masing departemen. Jika jumlah karyawan yang ada di departemen sudah mampu memenuhi tuntutan beban kerja yang ada, maka tidak perlu ada penambahan tenaga kerja baru dalam formasi, namun apabila belum sesuai maka perlu melakukan proses perencanaan tenaga kerja untuk mengisi bagian-bagian yang sedang membutuhkan tenaga kerja baru.

“Iya. Jadi pengertian budgeting SDM ini ya...Jadi formasi yang ada saat ini terisi 1 orang sedangkan budgeting saya 2 orang, berarti kan kurang 1 orang. Cook misalkan ini...Ada shift 1 ada shift 2, ini seakan-akan cook nya 2 orang dalam 5 hari itu kan itungannya pasti kan ada yang libur dengan jumlah ini, nah formasi yang ada kan 3 orang padahal budgeting saya kan berjumlah 4 orang, berarti kurang 1 orang....Sehingga untuk departemen ini atau section ini kurangnya dimana ini....Kan ada penjelasannya. (Pak Sugiyono)”

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang berujung pada proses pengangkatan karyawan baru yang berstatus tetap harus dilakukan dengan pertimbangan kantor pusat dan benar-benar dibutuhkan apabila perusahaan memang mengalami kesulitan untuk mengisi posisi kosong yang ada di perusahaan, karena karyawan yang berstatus tetap akan mendapat perlindungan dari perundang-undangan yang berlaku, sehingga perusahaan tidak bisa begitu saja memecat ataupun memberhentikan karyawan tetap tersebut jika tidak ada alasan yang kuat, sedangkan adanya karyawan baru yang masuk dalam formasi perusahaan belum tentu langsung berkinerja baik karena masih membutuhkan proses dan waktu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang

baru, karenanya perusahaan harus pandai-pandai menemukan posisi yang pas untuk karyawan yang baru tersebut agar karyawan tersebut merasa nyaman terhadap posisinya saat ini sehingga mampu mengeluarkan potensi terbaiknya.

“Jadi ini kita evaluasi mas, nah kalau memang ada sebagian katakanlah ada pegawai tetap pensiun, kita nggak begitu saja mengusulkan pegawai kontrak untuk diangkat sebagai pegawai tetap, tetap kita pertahankan sampai mungkin akhir kontrak lah atau menjelang kontrak terakhir kalau memang ini perlu sekali baru tak usulkan, karena apa...Kita kan unit mas, keputusan untuk mengangkat pegawai atau nggak itu tergantung kantor pusat, tapi yang jelas kita harus memenuhi kebutuhan SDM untuk operasional. Nah disini yang On Call bisa kita ikat dengan Casual Tetap, yang Casual Tetap bisa kita ikat atau kita tingkatkan statusnya menjadi pegawai kontrak seperti itu...Jadi yang jelas perencanaan itu pasti melihat kebutuhan.(Pak Bambang)”

Selain memperhatikan masalah perekrutan dan penempatan dalam formasi, pihak hotel Inna Garuda juga memperhatikan agar jumlah karyawan yang ada dalam formasi perusahaan tidak mengalami kelebihan tetapi juga tidak mengalami kekurangan, sebab jika terdapat kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja akan memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan. Perusahaan yang mengalami kelebihan tenaga kerja akan mengeluarkan biaya yang lebih besar sehingga sulit mencapai efisiensi biaya tenaga kerja sedangkan bagi perusahaan yang mengalami kekurangan jumlah tenaga kerja maka akan berdampak pada kurangnya efektivitas hasil yang dicapai oleh tenaga kerja di perusahaan dikarenakan mereka bekerja diatas kapasitas.

“Faktor yang dipertimbangkan ya....dalam kita menentukan yaitu adalah formasi yang sudah ada, berapa sih karyawan yang sudah ada disini gitu kan....Sesuai dengan levelingnya berapa yang saya butuhkan untuk kepala bagian misalnya, kemudian

berapa tenaga yang dibutuhkan untuk kepala seksi, berapa untuk caption misalnya itu, kemudian berapa tenaga kerja yang dibutuhkan untuk non manajerial gitu ya.(Pak Agung)”

### **6.3. Jumlah beban kerja yang ada**

Beban kerja menjadi sesuatu yang penting yang dipertimbangkan oleh pihak Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, karena hal tersebut akan langsung berdampak pada aspek operasional di hotel tersebut, oleh karena itu sebelum melakukan perekrutan masing-masing departemen melakukan peninjauan ulang pada unit-unit yang mereka bawahi apakah dengan beban kerja yang ada diperlukan penambahan tenaga kerja non manajerial di masa yang akan datang, sebab perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang pada akhirnya akan menambah jumlah tenaga kerja baru akan mengakibatkan pemborosan biaya yang akan dikeluarkan, sedangkan seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa terdapat batasan biaya yang dapat dikeluarkan untuk masing-masing kebutuhan di Hotel Inna Garuda, jika memang perlu ada penambahan tenaga kerja baru untuk menjaga keseimbangan beban kerja yang ada maka pihak Hotel Inna Garuda akan mengusahakan bagaimana caranya agar dapat menekan biaya yang dapat dikeluarkan, seperti contohnya dengan mempekerjakan karyawan casual ketimbang harus merekrut karyawan baru. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempekerjakan karyawan casual relatif lebih murah, karena status mereka bukanlah karyawan tetap maka beban untuk membayar mereka juga tidak sebesar karyawan tetap yang ada di perusahaan.

Cara mengukur beban kerja pada masing-masing departemen berbeda-beda, tergantung bagaimana kebijakan yang diambil oleh departemen yang bersangkutan, sehingga cara yang digunakan untuk menetapkan kebutuhan tenaga kerja pun berbeda pula, namun tetap hasil pengidentifikasian beban kerja tersebut nantinya akan diusulkan dari supervisor kepada kepala departemen.

“Tetep, artinya kan ketika kita melihat pasar dengan kondisi itu kan tentu akan melihat beban kerja yang akan berdampak pada salary, semuanya kan mengarah ke sana. Nah tinggal pilih sekarang beban kerja nya sedikit gaji nya sedikit atau beban kerja nya banyak gajinya banyak...(Pak Suprihatin).”

“Ya oke baik. Jadi untuk menentukan berapa jumlah karyawan yang sebagai dasar pertimbangan adalah volume pekerjaan, itu misalnya di hotel ini diharapkan tamu nya itu berapa.... Per bulan per tahun itu berapa....sehingga dari jumlah itu kita bisa tentukan tenaga kerjanya berapa. Jadi misalnya restoran kita punya tempat duduk 200 kemudian dengan asumsi atau dengan target sehari itu misalnya 500 orang sehingga berapa tenaga kerja yang dibutuhkan itu berapa itung-itungannya ada, yang jelas adalah setiap kita menentukan tenaga kerja itu selalu patokannya adalah volume pekerjaan.(Pak Agung)”

#### **6.4. Peluang untuk memindahkan posisi karyawan dari satu departemen ke departemen lain**

Perencanaan tenaga kerja yang ada di Hotel Inna Garuda juga mempertimbangkan terkait jumlah tenaga kerja yang ada di masing-masing departemen seperti yang telah dijelaskan di atas, karenanya pihak-pihak yang menjadi perencana tenaga kerja di perusahaan tersebut akan melihat apakah ada departemen yang sedang mengalami kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja. Jika terdapat departemen yang sedang mengalami kekurangan/kelebihan tenaga kerja, kemudian dengan berbagai pertimbangan maka akan ditentukan dalam jumlah berapa dan

karyawan seperti apa yang akan dikirim dari departemen yang kelebihan tenaga kerja menuju departemen yang sedang mengalami kekurangan tenaga kerja tersebut, hal ini dilakukan dalam rangka untuk menyesuaikan antara jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah beban kerja dan kegiatan operasional yang ada di masing-masing departemen.

Ketersediaan jumlah tenaga kerja harus cukup, tidak lebih dan tidak kurang, sebab kelebihan jumlah karyawan akan mengakibatkan tidak meratanya beban kerja yang diberikan kepada masing-masing karyawan yang bersangkutan, sedangkan kekurangan tenaga kerja yang ada dapat menyebabkan ketidakefektifan terkait tujuan dan hasil yang dicapai. Walaupun demikian, adanya departemen mempunyai tenaga kerja dengan jumlah yang lebih akan memberikan keuntungan kepada departemen lain yang sedang mengalami kekurangan tenaga kerja melalui sistem transfer yang berlaku di perusahaan, sehingga masing-masing departemen perlu untuk mencermati secara teknis di lapangan terkait dengan jumlah karyawan aktual yang dipekerjakan.

“Contoh ya....Dari yang 205 orang itu kan terdiri dari sekian departemen, bisa aja ya departemen yang satu mungkin itu kelebihan, departemen yang lain mungkin kurang, nah saya bicara internal dulu, sehingga tidak menutup kemungkinan orang yang ada di departemen *food&beverage* bisa tak pindah ke sini atau sebaliknya(Pak Bambang)”.

## **6.5. Ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja**

Perubahan yang terjadi di jaman sekarang memang sangat kompetitif dan efek dari adanya perubahan tersebut adalah munculnya berbagai jenis hotel dengan berbagai strategi bisnis yang dikembangkan oleh masing-masing hotel, seperti contohnya terdapat hotel convention, hotel budget, dan lain sebagainya. Dan dengan munculnya hotel yang beragam inilah perencanaan terkait dengan kebutuhan tenaga kerja di masing-masing hotel juga berbeda. Hotel Budget misalnya yang hanya menjual kamar, maka tenaga kerja yang dibutuhkan akan lebih sedikit jika dibandingkan dengan hotel Convention yang menyediakan berbagai macam fasilitas, hal itu disesuaikan dengan kemana arah strategi perusahaan akan dibawa.

Memang tidak dipungkiri bahwa adanya perubahan yang maju tersebut, hotel dapat digunakan untuk keperluan lain selain untuk menginap, mulai dari yang berkaitan dengan hal hal resmi seperti adanya *meeting rooms* yang digunakan untuk rapat dan ada juga ruangan-ruangan lain yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi misal *restaurant*, serta masih terdapat berbagai fasilitas lain yang bisa ditawarkan oleh setiap hotel. Dalam rangka untuk mengikuti perkembangan perubahan tersebut, hal ini tentunya juga berdampak pada peningkatan jumlah fasilitas yang akan diberikan, termasuk adanya ruangan-ruangan baru yang dibangun untuk keperluan selain menginap, oleh karena penambahan fasilitas tersebut maka diperlukan semakin banyak tenaga kerja yang dipekerjakan untuk mempermudah

penggunaan fasilitas tersebut, sama halnya yang terdapat di hotel Inna Garuda sehingga dari pihak hotel tersebut tentu menginginkan adanya tambahan jumlah karyawan yang mempunyai berbagai keahlian agar bisa dipekerjakan di posisi manapun di dalam perusahaan jasa penginapan tersebut.

Hotel Inna Garuda sebagai hotel Convention memiliki banyak fasilitas yang bisa ditawarkan kepada para pengunjung, karenanya jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan juga lebih banyak, dan memang saat ini hotel Inna Garuda menggunakan rasio perbandingan antara pekerja dengan jumlah kamar sebanyak 1 : 0,8, namun di hotel Inna Garuda menggunakan rasio saja tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja yang ingin dipekerjakan di perusahaan dikarenakan ada fasilitas lainnya selain kamar seperti ruang meeting, restaurant, dan lain sebagainya yang membutuhkan tenaga kerja baru untuk dipekerjakan di ruangan di luar kamar tersebut.

“Kalau untuk Hotel itu umumnya untuk perhitungan kebutuhan pegawai dikaitkan dengan jumlah kamar cuma sebenarnya ini saya pribadi ya...Kan hotel sekarang berkembang, dia nggak hanya jual kamar, tetapi juga jual ruang meeting, sehingga menurut saya antara hotel yang cuma jual kamar dengan hotel yang disamping jual kamar juga jual ruangan untuk meeting itu harusnya jumlah pegawai nya harus beda. Katakanlah untuk hotel yang jualan kamar tok 200 kamar, dia cuma punya nya kamar dengan hotel yang punya 200 kamar tapi dia punya 10 Ruang Meeting, itu beda. Bisa ya yang 200 kamar tadi karyawannya 150, tapi yang punya 200 kamar dengan 10 ruang meeting itu kan bisa 175 pegawainya, karena apa...Ruang Meeting kan harus diitung juga berapa meter. Mungkin gini itungannya...Untuk ruangan seluas sekian meter itu dibutuhkan mungkin 1 tenaga kerja atau 2 tenaga kerja seperti itu...Contohnya gini...Satu orang Room Boy dia harus selesaikan 14 kamar, itu dikaitkan juga dengan jam kerja kan gitu....Kalau hotel itu kan 3 shift, pagi siang malam, yang paling rame itu pagi. (Pak Bambang)”

## 6.6. Masa Kerja Karyawan

Sebelum melakukan rekrutmen, pihak Hotel Inna Garuda tentu melihat berapa jumlah karyawan yang pensiun dalam waktu dekat dan di posisi mana saja karyawan tersebut akan pensiun, hal itu dilakukan untuk persiapan pengisian posisi yang ditinggalkan di masa depan agar jangan sampai mengganggu kegiatan operasional yang sedang berlangsung.

Persiapan untuk mengganti posisi yang akan ditinggalkan oleh karyawan yang mendekati usia pensiun harus disiapkan sejak beberapa tahun kebelakang untuk mengidentifikasi pertimbangan apa saja yang akan digunakan dalam proses pengisian tenaga kerja pada posisi yang ditinggalkan tersebut, dan dalam mempersiapkan hal tersebut tidak bisa dilakukan secara mendadak, apabila upaya tersebut dilakukan secara mendadak maka akan dapat mengurangi tingkat efektivitas dalam proses pengidentifikasian berbagai aspek terkait dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja tersebut.

“Kemudian kita akan membaca lagi 3-4 tahun kedepan yang mau pensiun di posisi mana aja, di bagian mana saja, ini dalam rangka persiapan untuk perekrutan (07.49 Pak Suprihatin)”

Karena hotel Inna Garuda adalah BUMN maka mereka juga mengikuti aturan pemerintah yang ada, dalam artian bahwa pihak hotel tidak bisa memensiunkan/memberhentikan karyawan yang ada secara sembarangan karena karyawan yang bersangkutan dilindungi oleh peraturan perundang-undangan yang

ada yaitu UU no 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, jika perusahaan mempunyai masalah dengan karyawan yang berujung pada PHK maka permasalahan tersebut diselesaikan dengan cara bipartit, yaitu pekerja diwakili oleh serikat pekerja berunding dengan pengusaha untuk berusaha menemukan jalan keluar atas masalah yang dihadapi agar bisa menguntungkan kedua belah pihak, namun jika tak kunjung menemukan titik terang terkait masalah yang dihadapi, maka masalah tersebut akan diselesaikan dengan cara tripartit dimana dalam hal itu melibatkan pekerja/serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah, dan apabila alasan pengusaha untuk mem-PHK karyawan kurang kuat, maka pemerintah tidak bisa menerimanya.

#### **6.7. Tingkat Occupancy**

Occupancy penting untuk dipertimbangkan oleh pihak-pihak yang bertugas merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda karena occupancy merupakan salah satu isi/bagian dari RKAP perusahaan yang mana RKAP tersebut akan dijadikan sebagai acuan bagi masing-masing departemen untuk membuat program-program yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang, termasuk didalamnya merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masing-masing departemen tersebut. Standar yang digunakan oleh perusahaan dalam menentukan tingkat occupancy pada saat ini yaitu dengan menggunakan standar rata-rata occupancy per tahun.

Kemudian dalam prakteknya, seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja tentu juga melihat jumlah beban kerja

yang ada di setiap departemen, nah occupancy tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan jumlah beban kerja yang ada di departemen dalam kurun waktu tertentu (misal rata-rata occupancy dihitung setiap tahun maka beban kerjanya juga dihitung setiap tahun), seperti contohnya adalah di Departemen Housekeeping. Misalnya dalam RKAP dijelaskan bahwa tingkat occupancy tahun ini adalah 85%, sedangkan di departemen housekeeping ini terdapat karyawan yang bekerja sebagai Room Attendance yang bertugas untuk membersihkan kamar, kemudian untuk menghitung jumlah beban kerja yang dapat diselesaikan oleh keseluruhan Room Attendance yaitu dengan menghitung tingkat occupancy yang 85% tersebut di kali dengan jumlah kamar yang ada, yaitu dalam hal ini diketahui sebanyak 222 kamar yang ada di hotel tersebut. Sehingga hasilnya akan menunjukkan rata-rata jumlah kamar yang dapat dibersihkan setiap harinya selama satu tahun atau dalam hal ini dapat diketahui jumlah beban kerja yang ada di departemen tersebut.

Setelah selesai menghitung jumlah beban kerja, kemudian standar kemampuan rata-rata karyawan untuk memenuhi tuntutan beban kerja yang ada juga dihitung. Misalnya seorang karyawan room attendance membutuhkan waktu sekitar 25-30 menit untuk membersihkan satu kamar, jika dalam sehari terdapat 7 jam kerja efektif (8 jam kerja normal – 1 jam istirahat) maka seorang Room Attendance dapat membersihkan sebanyak 14-17 kamar.

Setelah selesai menghitung jumlah beban kerja dan standar kemampuan rata-rata karyawan, kemudian jumlah beban kerja tersebut dibagi dengan standar

kemampuan rata-rata karyawan, sehingga hasilnya menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Misal dari 189 kamar yang harus dibersihkan dibagi dengan 14 sehingga hasilnya adalah 14 karyawan Room Attendance yang dibutuhkan untuk membersihkan kamar. Setelah menemukan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut kemudian akan dibandingkan dengan jumlah karyawan aktual yang tersedia saat ini, dan dari situ akan diketahui apakah jumlah karyawan yang ada sudah memenuhi standar perhitungan atau belum. Jika belum kurangnya berapa orang maka akan langsung diketahui. Itulah gambaran sepintas bahwa tingkat occupancy perusahaan merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja

“Betul. Memang ketika kita sudah didasarkan pada tingkat occupancy, semua sudah bisa ngitung kebutuhan rata-rata pekerja nya berapa katakanlah dia punya *setting* untuk tenaga kerja, katakanlah misalnya saya yang di *housekeeping* ini. Contoh saya itu punya 222 kamar, seorang Room Attendance yang bertugas membersihkan kamar, sehari dalam delapan jam kerja bisa membersihkan 14 kamar, kalau 222 dibagi 14 ketemunya berapa...Kurang lebih 16, iya kan...nah kalau didasarkan kepada tingkat occupancy tadi yang saya sampaikan sebagai salah satu tolok ukur, occupancy kita berapa...katakanlah 85%, berarti rumusnya adalah 222 kamar dikali 85% ketemu total kamar yang bisa dibersihkan rata-ratanya. Saya gak bicara nanti pas ada isi 100%, rata-rata seperti itu. Kalau itu 85% dikali 222 kamar katakanlah ketemunya adalah 200 kamar, maka 200 kamar itu dibagi 14 ketemunya berapa...Itulah kebutuhan rata-rata sehari di pagi hari ya kan....(Pak Suprihatin)”

“Itu untuk pembersihan kamar saja, contohnya seperti itu. Karena satu orang itu bisa membersihkan kamar kurang lebih 25 menit. Nah, kalau 25 menit, jadi jam kerja efektif tadi katakanlah 7 jam berarti 60 kali 7 sama dengan berapa kemudian dibagi 25 menit ketemu berapa...misalnya seperti itu.(Pak Suprihatin)”

“Yang pertama tadi mengambil suatu kebijakan manajemen terus pake rasio nggak...1,1 misalkan. Itu kita sebagai penanggung jawab di section masing-masing kan bisa menghitung seperti yang saya buat ini mas, belum tentu semua departemen

head membuat “ini” mas....Tergantung nanti....Saya cuma buat ini secara sudut pandang saya supaya saya yang pertama budgeting, kedua atau istilahnya perencanaan saya untuk tenaga kerja itu kita memenuhi kelengkapan organisasi sehingga misalkan saya punya event seperti ini, sehingga saya membutuhkan rasio berapa....Kan ada hubungannya mas...nanti dirinya lebih banyak...Ini termasuk sedikit, biasanya bisa 500 600. Dan itungannya saya bukan masalahnya pas waktu sedikit, tapi paling tidak kita dalam waktu sebulan itu berapa, tak compare berapa misalkan, terus tak ambil rata-rata berarti occupancy yang ada di Hotel inna Garuda itu katakanlah 95% misalkan, sehingga nanti kelihatan.....Suatu ketika jreeet cuma 16% bisa terjadi, tapi suatu saat jreeet bisa 100%. Tapi kan nanti kita ambil garis mas, kita grafik gitu loh...Yang intinya suatu ketika bisa 16% misalkan, itu pasti terjadi di Hotel manapun, tapi di satu sisi 55% ,60% ,70%, berarti kan kita bisa menetapkan suatu kebijakan rasio pemenuhan kebutuhan tenaga kerja berapa persen kan bisa kelihatan kan begitu....maka dari itu muncul “ini”, dan “ini” memang tak buat untuk pengajuan saya ke manajemen, sehingga apabila kurang-kurang itu paling tidak ada proses-proses untuk pemenuhan(Pak Sugiyono)”

#### **6.8. Job Qualification/ Job Requirements yang disyaratkan oleh masing-masing departemen**

Setiap bagian/ unit kerja yang ada di Hotel Inna Garuda seperti contohnya di dalam Departemen Food and Beverage pasti mempunyai kriteria yang berbeda-beda pada saat ingin mempekerjakan tenaga kerja baru, yang mana hal itu disesuaikan dengan kebutuhan bagian masing-masing. Kriteria-kriteria tersebut tertuang dalam sesuatu yang dinamakan dengan “Job Qualification”. Artinya, setiap tenaga kerja yang ingin bekerja di salah satu bagian dari departemen tersebut harus memenuhi Job Qualification/ Kualifikasi Pekerjaan yang telah dibuat oleh bagian yang bersangkutan untuk memenuhi kebutuhan bagian tersebut. Sebagai contohnya salah satu unit kerja di Departemen Food and Beverage membutuhkan calon karyawan dengan pendidikan

minimal SMK/ sederajat dan diutamakan memiliki pengalaman di bidang perhotelan. Kemudian langkah yang dilakukan oleh pihak hotel adalah merekrut calon tenaga kerja baru yang berasal dari sekolah-sekolah SMK perhotelan agar bisa mendapatkan tenaga kerja yang baru yang memiliki dasar-dasar keilmuan/pengalaman mengenai perhotelan, sehingga dengan adanya tenaga kerja yang mempunyai dasar keilmuan/pengalaman di bidang perhotelan tersebut, maka diharapkan akan memberikan kemudahan bagi pihak hotel dalam melakukan proses training yang kemudian akan mempekerjakan mereka di dalam perusahaan.

Job Requirements dibuat oleh masing-masing departemen dalam rangka agar mereka bisa mendapatkan calon tenaga kerja yang berkualitas yang nantinya diharapkan untuk bisa melaksanakan peran dan tanggung jawabnya di dalam departemen yang bersangkutan dengan baik, sehingga dengan tersedianya karyawan dengan jumlah dan kualifikasi yang sesuai maka kegiatan sehari-hari yang dilakukan dapat terus berjalan dengan baik dan pada akhirnya akan mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

“Job Qualification atau Job Requirement itu misalnya kalau untuk level non manajerial itu kita ngambil yang sesuai bidangnya, kalau SMA ya mungkin dari SMK perhotelan kemudian kalau misalnya yang nanti diarahkan untuk jadi Caption ya harus perhotelan, akademi minimal.(Pak Agung)”

**6.9. Aspek-aspek lainnya seperti penilaian sikap, performance, knowledge and skill yang dimiliki oleh calon karyawan yang bersangkutan.**

Hal-hal yang bersifat personal seperti sikap juga merupakan aspek yang penting untuk dipertimbangkan oleh pihak Hotel Inna Garuda, karyawan yang memiliki sikap baik tetapi kurang menguasai keahlian dibidangnya akan cenderung mudah diterima ketimbang karyawan yang menguasai keahlian di bidangnya tetapi berperilaku buruk, sebab karyawan yang berperilaku baik cenderung mudah menyesuaikan diri dengan budaya yang ada di perusahaan, sehingga hal ini akan memuluskan jalan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya di masa yang akan datang, serta dengan mempekerjakan karyawan yang berperilaku baik akan mampu meminimalkan segala bentuk kecurangan yang terjadi. Berbeda dengan karyawan yang berperilaku buruk tetapi menguasai keahlian di bidangnya, meskipun karyawan ini memiliki keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi kemungkinan untuk melanggar peraturan perusahaan atau berbuat kejahatan pun ada sehingga justru merugikan perusahaan, hal inilah yang nantinya akan menjadi masalah bagi perusahaan kelak di kemudian hari.

Selain penilaian pada aspek sikap, terdapat juga penilaian pada aspek performance. Karyawan non manajerial yang akan diusulkan untuk menduduki suatu pekerjaan akan dinilai *performancenya* dalam bekerja selama ini. Jika memang kinerjanya selama ini benar-benar memuaskan dan ada salah satu departemen yang sedang membutuhkan maka karyawan yang bersangkutan bisa dipekerjakan di salah

satu bagian dari departemen tersebut. Hal ini dilakukan juga sebagai upaya perusahaan untuk mencapai efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui kontribusi karyawan yang berkinerja baik tersebut.

Selain aspek-aspek yang dijelaskan di atas ada aspek lain yang perlu untuk dipertimbangkan oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda, yaitu *knowledge* ( pengetahuan ) dan *skill* ( keterampilan ) yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Pihak Hotel Inna Garuda tentu menginginkan adanya karyawan yang memiliki potensi yang baik untuk dipekerjakan di keseluruhan departemennya. Kemudian di setiap bagian unit kerja dari departemen tersebut tentu memiliki *job requirement* yang merupakan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh karyawan yang ingin bekerja di tempat tersebut, hal ini dimaksudkan agar pihak departemen tersebut bisa mendapatkan karyawan yang bidang keahliannya sesuai dengan pekerjaan yang ada di masing-masing unit kerjanya, namun aspek *knowledge and skill* yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan terkadang di abaikan bila karyawan tersebut tidak mampu memenuhi kedua aspek yang dijelaskan di atas, yaitu sikap dan *performance*.

Pada salah satu departemen yang terdapat di Hotel Inna Garuda yaitu departemen *Food and Beverage* sendiri tidak terlalu khawatir pada aspek *knowledge and skill* yang dimiliki karyawan, sebab di Hotel Inna Garuda sendiri terdapat bagian training yang akan melatih karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

“Pertimbangan khusus nya sikap menurut saya, karena gini..Terkadang Knowledge and Skill kita abaikan, yang pertama adalah performance dulu kemudian sikap, kalau dua itu emang gak bisa dipisah, itu harus bagus dua itu, performance bagus sikap harus bagus. Perkara nanti saya suruh milih orang yang terampil sama pinter tapi sikap gak baik sama performance gak baik saya gak butuh....Tapi kalau performance nya bagus sikapnya bagus knowledge and skill nya tidak baik saya bisa didik...Nanti ada standarisasi dari kami.(Pak Agung)

#### **6.10. Summary**

Faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh pihak Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja diantaranya :

##### **1. Rasio**

Rasio yang digunakan oleh pihak hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga adalah rasio perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah kamar hotel yang tersedia. Saat ini, rasio yang berlaku adalah 1 : 0,8, yang apabila diasumsikan berarti setiap 1 kamar terdapat 0,8 pekerja. Pada saat ini jumlah kamar yang tersedia adalah sebanyak 222 kamar dengan karyawan yang tersedia berjumlah 183 pegawai tetap dan 25 pegawai tidak tetap/kontrak yang tersebar ke semua bagian yang ada di hotel Inna Garuda. Namun, dalam prakteknya terdapat kebijakan lain yang ada di departemen yang dapat mempengaruhi rasio tersebut, misalnya di departemen Food and Beverage juga menggunakan rasio pendapatan sebagai salah satu aspek yang

dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

## 2. Formasi

Formasi/susunan kepegawaian juga merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan pada saat merencanakan kebutuhan tenaga kerja, terkait hal ini misalnya “apakah dengan kondisi unit kerja yang seperti ini dibutuhkan penambahan tenaga kerja baru?”. Perubahan yang terjadi dalam formasi juga dapat mempengaruhi keputusan terkait dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, sebagai contoh misal di unit kerja A terdapat salah satu karyawan yang akan dipindahkan ke unit kerja B karena unit kerja B sedang mengalami kelebihan beban kerja, kemudian dengan melihat hal ini secara otomatis akan diketahui bahwa di unit kerja A akan ada posisi yang ditinggalkan. Nah, kemudian formasi/susunan kepegawaian akan dilihat kembali apakah dengan kondisi formasi yang ada saat ini diperlukan penambahan tenaga kerja baru ataukah sudah ada yang bisa menggantikan peran dan tanggung jawabnya di unit kerja A tersebut.

3. Jumlah beban kerja yang ada

Volume pekerjaan/beban kerja yang ada merupakan aspek terpenting dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, sebab penentuan jumlah tenaga kerja yang akan dipekerjakan sangat tergantung kepada beban kerja yang ada di masing-masing bagian perusahaan. Semakin banyak beban kerja yang ada maka semakin banyak pula karyawan yang dibutuhkan untuk dipekerjakan.

4. Peluang memindahkan karyawan dari satu departemen ke departemen lain

Hal ini biasanya dilakukan apabila salah satu departemen sedang mengalami kelebihan tenaga kerja sedangkan di departemen lain ada yang sedang mengalami kekurangan jumlah tenaga kerja. Selain itu, dengan adanya sistem pemindahan karyawan ini maka akan memberikan kemudahan kepada perusahaan untuk menilai kemampuan karyawan, sehingga karyawan yang bersangkutan akan mendapatkan kesempatan untuk promosi apabila syarat-syarat promosi telah terpenuhi.

5. Ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja

Hotel Inna Garuda sebagai hotel Convention tentu tidak hanya menyediakan jasa penginapan saja, tetapi juga menawarkan berbagai fasilitas seperti adanya Meeting Rooms, Restaurant, Banquet dan lain sebagainya. Karena adanya berbagai fasilitas tersebut maka tenaga kerja yang dibutuhkan juga semakin banyak, hal ini dilakukan untuk meningkatkan nilai kegunaan dari fasilitas-fasilitas tersebut, seperti contohnya di restaurant dan banquet terdapat waiter waitress yang bertugas melayani tamu yang datang ke restaurant dan banquet dalam hal pemenuhan kebutuhan konsumsi.

6. Masa kerja karyawan

Jika terdapat posisi yang sedang diisi oleh karyawan yang mendekati usia pensiun, maka jauh-jauh hari sebelum posisi tersebut ditinggalkan oleh karyawan yang bersangkutan, perusahaan akan mempersiapkan semua hal terkait dengan pengisian posisi yang akan ditinggalkan tersebut, termasuk mempersiapkan jumlah dan kualifikasi calon karyawan yang akan mengisi posisi kosong tersebut.

## 7. Tingkat Occupancy

Tingkat occupancy digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan-kebijakan di setiap departemen, termasuk di dalamnya kebijakan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja. Saat ini, tolok ukur yang digunakan perusahaan untuk menghitung tingkat occupancy adalah berdasarkan rata-rata occupancy per tahun. Tingkat Occupancy ini masuk dalam RKAP perusahaan, dan setiap kepala departemen dalam membuat kebijakan di masing-masing departemennya akan menggunakan RKAP ini untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang akan diimplementasikan di departemennya.

## 8. Job Requirement yang ada di masing-masing departemen

Setiap departemen pasti mempunyai kriteria calon karyawan yang akan dipekerjakan, dan kriteria-kriteria tersebut tertuang dalam job requirement yang ada di masing-masing departemen. Hal ini dilakukan agar tiap-tiap departemen bisa mendapatkan calon karyawan yang berkualitas untuk mengisi salah satu posisi yang ada di departemen.

9. Aspek lainnya seperti penilaian sikap, performance, serta knowledge and skill yang dimiliki oleh karyawan

Aspek-aspek tersebut merupakan aspek personal karyawan, namun hal tersebut tetap penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan untuk melangsungkan kegiatan operasional perusahaan. Jika semua hal tersebut dimiliki oleh karyawan-karyawan yang ada di perusahaan, maka diharapkan kegiatan operasional sehari-hari dapat berjalan dengan lancar dan perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dengan efektif



## **BAB VII**

### **Hambatan-Hambatan yang Dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial**

Dalam melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja selama ini, tentunya pihak Hotel Inna Garuda pernah mengalami kendala-kendala yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut diantaranya :

#### **7.1. Terkadang karyawan direkrut belum memenuhi persyaratan yang diajukan oleh pihak hotel tersebut.**

Dalam merekrut karyawan, tentunya hotel Inna Garuda memiliki prioritas tersendiri terkait hal tersebut, dan selama proses perekrutan berlangsung, calon karyawan yang bersangkutan terkadang ada yang mempunyai kelebihan di satu aspek tetapi memiliki kekurangan pada aspek yang lain yang mana kekurangan tersebut terkadang tidak menjadi masalah bagi pihak hotel. Misal Hotel Inna Garuda merekrut karyawan lulusan SMK perhotelan akan tetapi terkadang tinggi badan mereka dibawah standar yang ditetapkan oleh pihak hotel namun mereka tetap dipekerjakan oleh pihak hotel tersebut. Kemudian dalam prakteknya, hal ini tidak menjadi masalah bagi perusahaan selama karyawan yang bersangkutan mampu menunjukkan kinerja yang baik, karena kinerja merupakan salah satu aspek utama yang dinilai oleh perusahaan.

Pihak Hotel itu sendiri pun tidak mengalami kesulitan untuk mencari sumber tenaga kerja non manajerial yang baru sebab di Yogyakarta ini terdapat beberapa SMK perhotelan dan pihak hotel tersebut bisa mengambil kira-kira lulusan SMK dengan kriteria seperti apa yang diinginkan oleh pihak perusahaan, dan tentu saja jika karyawan yang bersangkutan itu sendiri berminat untuk bekerja di Hotel Inna Garuda tersebut.

“Tidak sesuai dengan kriteria yang kita harapkan. Mungkin Skill and Knowledge oke dia, tapi kalau tinggi badannya jauh dari yang kita harapkan....Padahal mereka keluaran dari SMK, dari perkuliahan, kalau ditanya kenapa perguruan tinggi itu terima dia....Nggak ada jawabannya kan, memang harus diterima karena mereka nggak boleh diskriminatif. Terus terang kalau kita perencanaan SDM itu bisa, cuma itu tadi...Pasti ada penyimpangan.(Pak Bambang)”

## **7.2. Kurangnya peminat dari orang yang ahli di bidang teknik untuk bekerja di Hotel Inna Garuda**

Sebagai salah satu hotel besar yang ada di Yogyakarta, Hotel Inna Garuda tentu mempunyai beberapa departemen dengan berbagai pekerjaan di dalamnya, tak terkecuali yang berkaitan dengan keteknikan, namun kurangnya minat para fresh graduate yang khususnya yang berasal dari lulusan teknik seperti SMK dan lain sebagainya menyebabkan perusahaan jasa ini mengalami kesulitan untuk mencari orang-orang di bidang teknik yang akan dipekerjakan di perusahaan jasa tersebut, padahal di dalam hotel ini memang

membutuhkan lulusan teknik untuk bekerja sesuai bidang keteknikan yang ada di tempat ini

“kalau tadi yang non manajerial kita lihat di basic ya ga ada masalah. Kalau untuk perhotelannya memang ga ada masalah, tapi untuk yang teknik saya memang agak-agak kesulitan. Kesulitannya gak tau saya orang-orang dari SMK teknik mungkin belum punya anggapan bahwa hotel itu ada bidang yang sesuai dengan bidang keteknikan nyatanya orang yang nge-apply kesini untuk teknik relatif sedikit, mereka orang teknik banyak mencarinya ke perusahaan yang memang betul-betul keteknikan, gitu...(Pak Suprihatin).”

### **7.3. Kendala lain yang ditemui oleh pihak Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja adalah upah.**

Karyawan yang baru bekerja di tempat ini khususnya *fresh graduate* tidak menjadi masalah bagi perusahaan dalam hal pemberian gaji, sebab mereka belum memikirkan berapa banyak gaji yang mereka dapatkan, karena yang terpenting bagi mereka adalah penyesuaian diri dengan tempat kerja terlebih dahulu, akan tetapi untuk karyawan yang sudah lama bekerja dihotel Inna Garuda yang ingin menduduki posisi tertentu maka mereka akan melihat berapa total pendapatan yang mereka dapatkan, dalam hal ini mereka benar-benar mempertimbangkan apakah pendapatan yang mereka terima selama ini benar-benar sesuai dengan hasil kinerja mereka atau tidak. Sedangkan dari perusahaan sendiri pun tidak sembarangan dalam menggaji karyawan mereka, mengenai hal ini tentu saja perusahaan mempertimbangkan aspek finansial

yang ada, sebab masih ada beban-beban lain yang harus dikeluarkan oleh pihak hotel untuk kegiatan operasionalnya.

“Hambatannya adalah upah, uang. Karena biasanya orang-orang yang di tingkat basic kita lihatnya ke SMK, karena SMK tidak bisa dipandang rendah dibanding dengan D3/D2 pariwisata dari sisi skill, gak kalah.....Biasanya mereka akan melihat kalau orang yang pintar, mereka cerdas, dia selalu akan melihat berapa yang kudapatkan. Tapi untuk Fresh Graduate gak melihat ke situ.(Pak Suprihatin).”

#### **7.4. Kurangnya ketersediaan tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan beban kerja yang ada pada jenis pekerjaan tertentu**

Sebagai salah satu hotel besar yang ada di Jogja, tentunya Hotel Inna Garuda mempunyai departemen-departemen yang didalamnya terdapat pekerjaan-pekerjaan yang bervariasi, dan di dalam pekerjaan-pekerjaan tersebut ada beban kerja yang bervariasi juga, kemudian untuk memenuhi kebutuhan penyelesaian beban kerja tersebut dibutuhkan juga tenaga kerja dengan jumlah yang cukup. Akan tetapi, dikarenakan ada jenis pekerjaan tertentu yang beban kerjanya sulit untuk dapat diprediksi, maka tenaga kerja yang ada untuk melaksanakan pekerjaan tersebut pun terkadang mengalami kekurangan dalam hal kuantitas/jumlah. Misalnya adalah departemen Food and Beverage, departemen Food & Beverage mempunyai tugas utama untuk melayani dan memenuhi kebutuhan konsumsi bagi para tamu yang berkunjung ke Hotel Inna Garuda, sehingga pekerjaan yang ada di departemen ini pun sangat

dinamis dimana beban kerja yang ada tidak menentu, dalam artian kadang harus melayani pengunjung dalam jumlah yang sangat banyak bahkan terkadang di luar prediksi tetapi terkadang juga memenuhi kebutuhan konsumsi pengunjung dalam jumlah yang biasa/sedikit. Jika pengunjung yang datang dalam jumlah biasa/sedikit maka tidak menjadi masalah bagi departemen *Food and Beverage* dalam melayani mereka, akan tetapi jika jumlah pengunjung yang datang banyak dan itu bersifat mendadak maka secara langsung beban kerja departemen ini juga bertambah, saat berada dalam situasi seperti ini terkadang jumlah karyawan yang ada di masing-masing unit kerja yang di bawah oleh departemen tersebut kurang tersedia untuk memenuhi beban kerja yang ada di departemen tersebut.

“Pernah, sering. Seringnya apa....Ya bahwa di hotel itu sifat dari pekerjaanya sangat dinamis, maksudnya dinamis itu hari ini kita bisa melayani tamu yang sangat banyak kemudian di sisi lain terkadang menurun ya....Jadi hari ini secara tenaga kerja saya butuh 100 misalnya, besok hanya butuh 5 orang. Nah yang susah itu kan pada saat kita butuh yang banyak sekali itu sementara kita tidak punya sumber yang dapat diharapkan maksudnya kita harus bergantung gitu ya....Terkadang tidak bisa terpenuhi juga, kita kan ada kerjasama tapi terkadang kesulitan mungkin.(Pak Agung)”

“Sama. Maksudnya sama itu ya pada saat tertentu kadang jumlah tenaga kerja yang ada tidak sesuai dengan beban kerja, karena kita nggak bisa membatasi tamu meskipun ya ada antisipasi sebenarnya tapi juga tidak mudah, besok rame 1500 orang. Kita kan harus nyiapkan tenaga kerja ini, supply nya tu terkadang tidak ada, supply tenaga kerja nya itu yang susah, kalau dikatakan hambatannya ya itu...(Pak Agung).”

**7.5. Calon karyawan yang ingin bekerja di Hotel Inna Garuda mempunyai minat untuk bekerja di hotel tersebut, namun terkendala waktu/timing.**

Mengenai sumber dimana Hotel Inna Garuda akan mendapatkan tenaga kerja baru dapat bermacam-macam seperti yang telah dijelaskan di awal, termasuk menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah perhotelan seperti SMA-SMK yang ada di Jogja, mengenai hal ini terkadang calon karyawan yang akan direkrut dari SMA-SMK tersebut memang berminat untuk bekerja di Hotel Inna Garuda, namun kondisi waktu yang kurang pas terkadang menjadi hambatan yang membuat calon karyawan tersebut tidak dapat bekerja di Hotel Inna Garuda. Seperti contohnya adalah di departemen Food & Beverage. Di departemen tersebut waktu yang digunakan untuk masa-masa PKL dari siswa SMK yang akan dipekerjakan sering kali sama semua, sehingga pada saat tertentu ada banyak calon tenaga kerja baru yang ingin bekerja di departemen ini. Pada masa ini departemen Food and Beverage kelebihan peminat dan harus memilih-milih calon tenaga kerja baru dengan jumlah dan kriteria seperti apa yang dibutuhkan di masing-masing unit kerja yang ada di departemen tersebut, namun pada saat yang lain kekurangan calon tenaga kerja baru dikarenakan bukan masa nya PKL, sehingga pihak departemen mengalami kesulitan saat pengisian posisi kosong di salah satu unit kerjanya pada masa tersebut.

“Bisa dikatakan begitu lah..kalau intinya tenaga Training itu kalau dari sisi peminat sebenarnya ada, hanya masalahnya adalah timing nya aja. Rata-rata SMK itu kan kalau masa-masa PKL kan sama semua....pada masa yang sama itu kadang kita nolak-nolak, pada masa tertentu kita nolak, yang mau training banyak sekali, karena kan masa nya training gitu kan.....(Pak Agung)”

## 7.6. Summary

Hambatan-hambatan yang sering ditemui oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja diantaranya :

1. Karyawan yang direkrut terkadang belum memenuhi persyaratan yang diajukan oleh pihak hotel

Dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja memang selama ini diperhitungkan secara matang oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab atas hal tersebut, hanya saja terkadang ada kendala yang ditemui pada saat implementasinya. Seperti contohnya pihak Hotel Inna Garuda berencana untuk merekrut calon tenaga kerja baru dari SMK perhotelan, namun terkadang karyawan yang direkrut tersebut mempunyai tinggi badan dibawah standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kurangnya peminat orang yang ahli di bidang teknik untuk bekerja di Hotel Inna Garuda

Kurangnya minat para fresh graduate khususnya yang berasal dari lulusan teknik kadang menjadi kendala tersendiri perusahaan, karena di dalam perusahaan juga terdapat bagian-bagian yang membutuhkan tenaga kerja teknik.

3. Kendala dalam hal upah

Bagi karyawan seperti fresh graduate yang baru saja masuk ke perusahaan, upah tidak menjadi masalah karena mereka jarang memperlakukan hal tersebut. Namun, bagi karyawan yang sudah lama bekerja dan mempunyai banyak pengalaman maka mereka akan memperhatikan jumlah pendapatan yang mereka terima.

4. Kurangnya ketersediaan tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan beban kerja yang ada pada jenis pekerjaan tertentu

Pada saat perusahaan ingin menentukan jumlah tenaga kerja yang akan dipekerjakan, tentunya juga akan melihat beban kerja yang ada. Namun, di Hotel Inna Garuda ini terdapat jenis pekerjaan tertentu yang beban kerjanya sulit diprediksi sehingga jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk bekerja

pun menjadi tidak menentu, Seperti contohnya adalah pekerjaan yang ada di dalam departemen Food and Beverage yang beban kerjanya didasarkan pada jumlah tamu yang datang untuk memenuhi kebutuhan konsumsi, karena jumlah tamu yang datang itu tidak dapat diprediksi secara pasti, dan hanya bisa diproyeksikan saja.

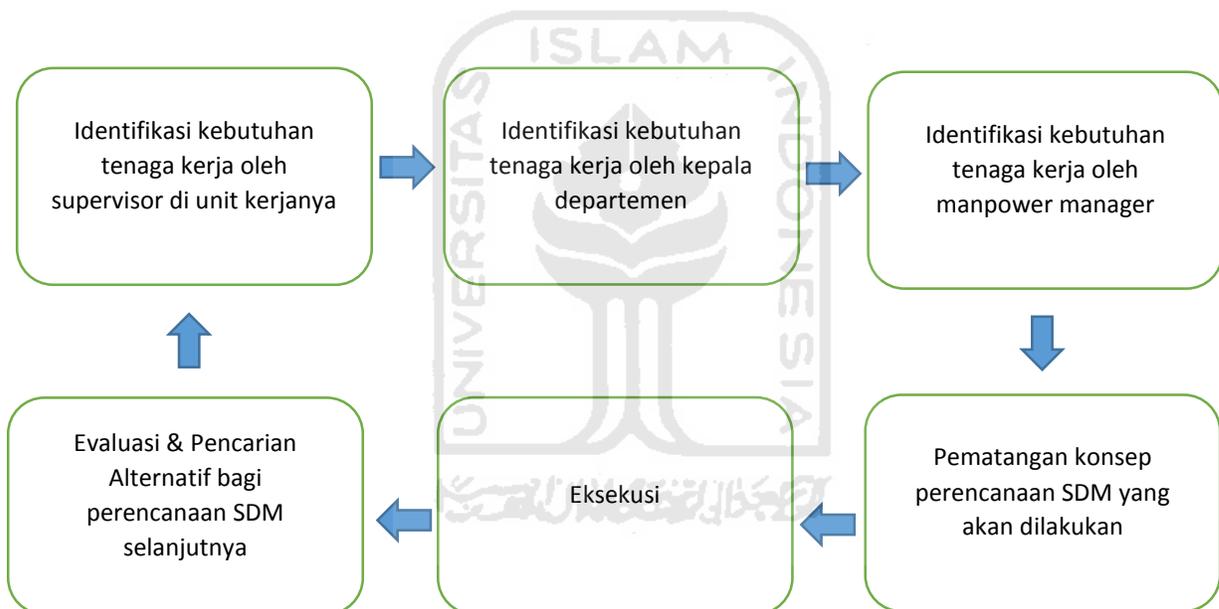
5. Calon karyawan yang ingin bekerja di Hotel Inna Garuda memang berniat bekerja di hotel tersebut namun terkendala waktu/*timing*

Mengenai sumber dimana hotel Inna Garuda baru salah satunya bisa dengan bekerja sama dengan SMK perhotelan yang ada di Jogja. Karenanya, waktu yang digunakan untuk PKL/magang dari siswa SMK tersebut seringkali sama semua, sehingga pada saat masanya *training* di salah satu departemen mengalami kelebihan jumlah pendaftar, seperti contohnya di departemen Food and Beverage, sehingga departemen tersebut harus memilih-milih calon karyawan yang akan dipekerjakan. Namun, pada saat tertentu departemen ini kekurangan pendaftar dikarenakan bukan masanya *training*.

## BAB VIII

### Diskusi Hasil

Menurut informasi yang didapatkan oleh peneliti dalam penelitian kali ini, kurang lebih proses perencanaan SDM yang ada di Hotel Inna Garuda digambarkan seperti bagan di bawah ini.



Gambar 8. 1 Proses Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja di Hotel Inna Garuda

#### 8.1. Pentingnya peran supervisor dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja

Terkait dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang ada di departemen memang kepala departemen diberikan tanggung jawab untuk melaksanakannya,

namun dengan melihat bagan di atas dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang perencana tenaga kerja, tentunya kepala departemen membutuhkan hasil identifikasi dari supervisor di masing-masing unit kerja agar dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang selanjutnya. Kepala departemen mempercayakan pengidentifikasian tersebut kepada supervisor karena supervisor adalah pihak yang memahami betul kondisi yang terjadi di lapangan.

Teknik perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang digunakan dalam tahap ini dapat dikategorikan sebagai analisis permintaan unit, dan seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa analisis permintaan unit menurut Mangkuprawira ( 2003 ) dapat didefinisikan sebagai pendekatan bawah-atas dimana penyelia diberikan wewenang untuk memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan kemudian hasilnya dibawa ke atasan. Sama halnya dengan yang ada di hotel Inna Garuda saat ini dimana menurut salah satu kepala departemen yang diwawancarai oleh peneliti selama penelitian berlangsung mengatakan bahwa beliau dibantu oleh supervisor dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di departemennya, karena supervisor tersebut lah yang mengetahui secara pasti beban kerja yang ada di unit yang ia bawahi.

Adapun terdapat kelebihan apabila melibatkan supervisor dilibatkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, yaitu:

- 1) Pengumpulan informasi yang dibutuhkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja menjadi lebih jelas

Jika dilihat secara mikro, memang yang diberikan tanggung jawab untuk merencanakan kebutuhan di masing-masing departemen adalah kepala departemen, akan tetapi yang paling mengetahui tentang kondisi yang ada di lapangan tetaplah supervisor. Nah, kemudian dengan adanya peran dari supervisor inilah diharapkan informasi-informasi yang dikumpulkan terkait dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja bisa diperoleh dengan jelas dan terperinci. Semakin lengkap informasi-informasi yang dikumpulkan, maka semakin bermanfaat pula informasi tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan perencanaan SDM yang akan dilakukan. Walaupun demikian, masih ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan selain dari informasi yang dikumpulkan oleh supervisor dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, yang disesuaikan dengan kebutuhan departemen.

- 2) Mempermudah tugas kepala departemen untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di departemennya masing-masing

Kepala departemen yang bertindak sebagai seorang manpower manager di departemennya masing-masing pasti mempunyai banyak tugas untuk

dilaksanakan, khususnya tugas yang berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja di departemennya. Kemudian dalam rangka meringankan tugas-tugas tersebut kepala departemen dapat melakukan pembagian tugas bersama supervisor yang ia bawahi sehingga tugas-tugas yang ada menjadi terspesialisasi. Dengan adanya tugas-tugas yang terspesialisasi tersebut maka diharapkan kepala departemen dapat fokus mengerjakan tugas yang menjadi bagiannya dan mempercayakan bagian tugas lain kepada supervisor yang ia bawahi, seperti contohnya terkait dengan analisis beban kerja karyawan yang akan digunakan sebagai bahan pertimbangan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam suatu unit kerja.

- 3) Mempermudah akses kepala departemen apabila ingin melihat langsung kondisi yang ada di lapangan

Supervisor yang ada di masing-masing unit kerja tentu bertugas sebagai pengawas lapangan, karenanya apabila kepala departemen perlu terjun langsung ke lapangan untuk melihat kondisi tenaga kerja yang sebenarnya dengan tujuan tertentu, misal untuk melihat langsung kualifikasi-kualifikasi karyawan yang ada di unit kerja dalam rangka pengumpulan informasi mengenai calon karyawan yang akan direkrut, maka kepala departemen dapat

menghubungi supervisor sebagai pengawas di unit kerja yang bersangkutan agar membantu dalam proses pengamatan yang dilakukan.

Pembahasan diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prashanthi (2013) yang berjudul *Human Resource Planning – An Analytical Study*. Penelitian tersebut membahas tentang kebutuhan sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil dari penelitian tersebut adalah keberhasilan perencanaan SDM terutama tergantung pada kemauan organisasi untuk menyusun rencana yang akan menarik orang-orang untuk bekerja di lingkungan yang damai, penuh ketenangan, maju, dan lain sebagainya. Sehingga, hal ini akan memungkinkan setiap organisasi untuk berkembang dan menerapkan HRP *voice* jika didasarkan pada kesesuaian kualitas, kuantitas, dan semangat dari orang-orang yang mereka rekrut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama Bapak Agung Susanto selaku Kepala Departemen *Food and Beverage*, dikatakan bahwa beliau dibantu oleh Supervisor di masing-masing unit kerja dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di departemennya, terutama yang berkaitan dengan analisis mengenai beban kerja tiap unit. Sehingga, disini supervisor memegang peran penting dalam memberikan informasi kepada kepala departemen terkait jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan yang didasarkan pada banyaknya beban kerja yang ada. Kemudian antara jumlah tenaga kerja yang

dan banyaknya beban kerja yang ada harus sesuai, agar pelaksanaan dari perencanaan SDM yang telah dibuat dapat berjalan efektif.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang supervisor juga harus terintegrasi dengan kepala departemen agar nantinya masing-masing pihak dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan mampu menghindari kesalahan-kesalahan komunikasi/miss komunikasi dalam merencanakan kebutuhan SDM. Integrasi di dalam perusahaan memang penting, sebab dengan adanya integrasi tersebut akan memungkinkan organisasi untuk bisa mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widajanti (2007) yang berjudul **Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif : Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif**. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Perencanaan SDM (Human Resource Planning) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan perencanaan operasional. Terkait dengan keunggulan kompetitif terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung keunggulan kompetitif, yaitu 1) Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis, 2) Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen, 3) Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, dan 4)

Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan. Untuk mencapai keempat hal tersebut penting sekali diawali dengan kegiatan perencanaan SDM yang efektif.

Seperti yang telah dipaparkan di atas bahwa tugas supervisor sebagai seorang perencana tenaga kerja juga merencanakan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan di unit kerjanya, dan tentunya hal ini dimaksudkan agar tercapai kecocokan/kesesuaian antara jumlah orang dengan beban kerja yang ada di internal unit kerjanya sehingga tercapai *internal fit*. Jika supervisor mampu melaksanakan perannya sebagai seorang perencana tenaga kerja dengan baik, maka akan memudahkan bagi kepala departemen untuk memprosesnya lebih lanjut sehingga nantinya diharapkan juga tercapai kecocokan di luar unit kerjanya atau disebut juga *external fit*. Dengan adanya kecocokan internal (*internal fit*) dan kecocokan eksternal (*external fit*) tersebut diharapkan perusahaan akan mempunyai daya saing yang kuat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali, *et all* (2012) yang berjudul ***Human resource planning: A key to internal and external fit*** yang menjelaskan terkait pandangan yang didasarkan pada sumber daya yang mendukung perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi sumber daya saing utama bagi organisasi. Hal ini hanya dapat dicapai jika perencanaan sumber daya manusia konsisten dengan tujuan organisasi yang kita namakan internal fit dan itu harus fleksibel dengan sendirinya sehingga melalui

kegiatan sumber daya manusia yang berbeda tersebut dapat membangun kemampuan sehingga organisasi dapat merespon dengan cepat terhadap lingkungan eksternal yang dinamakan external fit.

## **8.2. Pentingnya Peran Kepala Departemen dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa seorang kepala departemen tentu dilibatkan dalam proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan, karena kepala departemen disamping melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan tujuan dan sasaran dari departemennya beliau juga berfungsi sebagai manpower manager di departemennya masing-masing, sehingga beliau tentunya juga diberikan kewenangan untuk membuat pertimbangan-pertimbangan tersendiri terkait dengan perencanaan tenaga kerja di departemen yang dibawahinya.

Dalam prakteknya, mengemban tugas sebagai seorang kepala departemen tidaklah mudah, karena setiap keputusan yang diambil oleh kepala departemen terkait dengan jumlah dan kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan tentu didasarkan pada kondisi-kondisi yang ada di unit kerjanya, karena tidak menutup kemungkinan bahwa kebutuhan tenaga kerja diantara unit-unit kerja yang dibawahinya berbeda satu sama lain dalam hal jumlah maupun kualifikasinya, sehingga seorang kepala departemen dituntut untuk dapat membaca situasi dan kondisi yang ada di

departemennya terutama yang berkaitan dengan kebutuhan SDM nya kemudian mengambil keputusan tepat terkait dengan perencanaan SDM yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Adapun peran penting dari kepala departemen dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan jumlah SDM yang bekerja di tiap-tiap unit kerja yang dibawahinya

Kepala departemen sebagai seorang perencana tenaga kerja bertanggung jawab untuk merencanakan jumlah kebutuhan sumber daya manusia yang akan dipekerjakan guna memenuhi tuntutan pekerjaan dan beban kerja yang ada, tapi dalam memasukkan karyawan ke dalam formasi departemen, tentunya harus dilakukan dalam jumlah yang cukup, dalam artian tidak kurang dan tidak lebih. Hal itu dilakukan mengingat kepala departemen mempunyai batasan anggaran yang akan digunakan untuk memenuhi semua hal yang berkaitan dengan kebutuhan SDM nya. Seperti contohnya adalah departemen Food and Beverage yang mempunyai anggaran sebesar 15% dari total pendapatan yang digunakan untuk memenuhi semua kebutuhan tenaga kerja yang ada di departemen tersebut.

Selain karena anggaran, alasan lain agar SDM yang tersedia harus dengan jumlah yang cukup adalah karena beban kerja yang ada di masing-masing unit kerja juga harus diperhatikan, karena jika terdapat kelebihan jumlah tenaga kerja maka akan berdampak pada tidak meratanya beban kerja yang ada di unit kerja, sehingga ada karyawan yang mendapat beban kerja berlebih, ada yang mendapat beban kerja yang cukup, namun terdapat juga karyawan yang justru tidak mendapatkan beban kerja dalam jumlah yang cukup.

Terkait dengan banyaknya beban kerja di masing-masing departemen ini memang terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi jumlah beban kerja tersebut, salah satu contohnya adalah Tingkat Occupancy (*Occupancy Rate*). Misal di Departemen Housekeeping terdapat karyawan yang bertugas untuk membersihkan kamar yang dinamakan dengan Room Boy/Room Attendance. Apabila diketahui tingkat occupancy yang ada adalah sebesar 85% sedangkan jumlah kamar yang tersedia berjumlah 222 kamar, maka perhitungan beban kerja yang harus diselesaikan oleh keseluruhan Room Attendance yang ada di departemen tersebut yaitu sebanyak  $85\% \times 222 = 189$  kamar yang harus dibersihkan setiap harinya selama satu tahun ke depan (karena menggunakan standar rata-rata occupancy per tahun). Setelah diketahui jumlah beban kerja yang harus diselesaikan kemudian standar kemampuan rata-rata karyawan juga diperhitungkan dalam rangka untuk memenuhi tuntutan beban kerja yang ada, dan berdasarkan penjelasan-penjelasan dari bab sebelumnya diketahui

bahwa seorang karyawan membutuhkan waktu sekitar 25 menit untuk membersihkan satu kamar, sedangkan jam kerja efektif yang tersedia adalah 7 jam ( 8 jam kerja normal – 1 jam istirahat ). Dengan melihat angka-angka tersebut, maka seorang Room Attendance dapat membersihkan kamar sebanyak :  $\frac{60 \text{ menit} \times 7}{25 \text{ menit}} = 16,8$  dibulatkan menjadi 17 kamar per harinya.

Kemudian berdasarkan data-data yang diperoleh peneliti sebelumnya, dapat dilihat bahwa jumlah Room Attendance yang ada di level Basic Floor pada saat ini adalah 13 orang, sehingga total kamar yang dapat dibersihkan oleh seluruh Room Attendance yang ada adalah sebanyak :  $17 \times 13 = 221$  kamar setiap harinya. Langkah terakhir dilakukan dengan melihat beban kerja yang ada yaitu sebesar 189 kamar, maka jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan adalah  $\frac{189}{17} = 11,1$  dibulatkan menjadi 11 orang.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa di departemen Housekeeping pada saat ini terdapat kelebihan jumlah tenaga kerja sebanyak 2 orang.

## 2) Menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki

Apabila usulan perencanaan kebutuhan tenaga kerja dari kepala departemen sudah diterima oleh manpower manager kemudian diimplementasikan, maka jumlah dan kualifikasi karyawan yang tersedia di dalam departemen sudah

cukup untuk melaksanakan pekerjaan yang ada di dalamnya. Setelah itu, tugas kepala departemen yang selanjutnya adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki. Karyawan yang mendapatkan pekerjaan sesuai dengan bidang kompetensinya diharapkan untuk dapat menunjukkan kinerja yang baik sehingga nantinya juga diharapkan akan memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan dan sasaran dari departemen.

3) Melakukan evaluasi dari perencanaan SDM yang telah diimplementasikan

Setelah konsep perencanaan SDM yang telah matang diimplementasikan, kepala departemen akan melihat perkembangan yang terjadi setelah pengimplementasian perencanaan tersebut berlangsung kemudian mengevaluasinya, cara evaluasi yang umum yang diterapkan di hotel ini yaitu dengan adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan dalam rangka mencari tahu sejauh mana kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, namun ada juga kebijakan lain selain penilaian kinerja yang juga akan dijadikan bahan evaluasi terhadap perencanaan SDM yang telah dilakukan, misal di Departemen Food and Beverage aspek evaluasi perencanaan SDM tersebut bisa didasarkan pada revenue (pendapatan), key satisfaction pelanggan, dan biaya yang dikeluarkan seperti yang dijelaskan

pada bab sebelumnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lunenburg, F (2012) dengan judul *Human Resource Planing : Forecasting Demand and Supply* yang mana pada jurnal tersebut dikatakan bahwa kebanyakan manajer mempertimbangkan beberapa faktor ketika melakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, salah satu contohnya seperti keterbatasan anggaran. Begitupun yang ada di Hotel Inna Garuda, pada saat peneliti mewawancarai Bapak Agung Susanto selaku Kepala Departemen *Food and Beverage* yang ada di hotel tersebut, beliau mengatakan bahwa salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di departemennya adalah rasio pendapatan dimana dalam hal ini batasan biaya yang bisa dikeluarkan untuk kebutuhan tenaga kerja termasuk perencanaan yaitu sebesar 15%-20% dari total pendapatan dalam kurun waktu tertentu, atau dalam arti lain hal ini dapat disebut juga sebagai rasio anggaran.

Selain keterbatasan anggaran, disini Kepala Departemen juga mempertimbangkan Job Description yang ada di masing-masing unit kerja agar tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan yang dibutuhkan di masing-masing unit. Menurut hasil wawancara dengan Bapak Agung Susanto selaku kepala departemen Food and Beverage di Hotel Inna Garuda, beliau mengatakan untuk memperoleh calon karyawan yang diinginkan, pihak Hotel Inna Garuda menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah perhotelan yang ada di Jogja. Dengan adanya kerjasama ini, maka beliau mengharapkan agar

mendapatkan calon karyawan terbaik yang dapat dipekerjakan di salah satu unit kerjanya, sehingga nantinya akan memberikan kontribusi yang baik untuk departemennya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Panda dan Sahoo(2013) yang berjudul *Workforce Planning and Talent Acquisition : An Exploration*. Secara umum, penelitian tersebut membahas mengenai pentingnya membuat suatu konsep dalam perencanaan SDM yang ditujukan untuk memperoleh bakat-bakat yang dibutuhkan oleh organisasi sehingga nantinya dengan adanya bakat-bakat tersebut organisasi akan memiliki daya saing yang kuat yang dapat mendukung keberhasilan organisasi.

Terkait dengan peran dan tanggung jawabnya di dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja, kepala departemen juga bertanggung jawab untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki agar kegiatan operasional yang ada di departemennya dapat berjalan dengan lancar dan pada akhirnya akan membantu dalam mencapai target/tujuan yang ada di departemennya. Sehingga disini tugas seorang kepala departemen tidak hanya merencanakan kuantitas tenaga kerja saja akan tetapi juga perlu mempertimbangkan kualitas-kualitas tenaga kerja yang dipekerjakan di departemennya agar tercapai kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Pendekatan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dressch et all(2005) dengan judul *An Approach to Estimating Human Resource Requirements to Achieve the Millenium Development Goals* yang membahas

mengenai dalam konteks *Millenium Development Goals*, sumber daya manusia merupakan kendala yang paling penting dalam mencapai target. Oleh karena itu, penting bagi perencana kesehatan dan pengambil keputusan untuk mengidentifikasi seperti apa sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai target tersebut. Perencanaan HRH harus mengadopsi pendekatan yang lebih terintegrasi dan mempertimbangkan kemungkinan untuk mendistribusikan tugas diantara profesi kesehatan, memobilisasi masyarakat dan mengintegrasikan sumber daya eksternal dalam perencanaan HRH nasional.

Meskipun pada penelitian tersebut membahas tentang perencanaan SDM dari segi kesehatan, namun terdapat kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu sama-sama harus dapat merencanakan orang yang tepat untuk mengisi suatu pekerjaan. Hal yang membedakan hanyalah jika dalam penelitian tersebut perencanaan SDM ditujukan untuk pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan kesehatan, sedangkan dalam penelitian ini perencanaan SDM ditujukan untuk pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan bidang perhotelan.

### **8.3. Pentingnya Peran Manpower Manager dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja**

*Manpower Manager* adalah pihak utama yang bertanggung jawab atas ketersediaan jumlah tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan operasional yang ada di hotel Inna Garuda. *Manpower Manager* dalam prakteknya mempunyai pertimbangan-pertimbangan tersendiri dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, *manpower manager* juga memerlukan usulan dari masing-masing kepala departemen yang akan dijadikan bahan pertimbangan beliau untuk membuat suatu konsep perencanaan SDM yang matang. Adapun peran penting Manpower Manager dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda yaitu :

- 1) Mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk membuat suatu perencanaan SDM yang matang

Pada saat *manpower manager* akan membuat konsep perencanaan SDM yang akan diimplementasikan, tentunya beliau juga mengumpulkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mendukung agar perencanaan SDM yang nantinya dibuat akan dapat diterapkan dengan efektif dan efisien, termasuk mengumpulkan informasi mengenai jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh masing-masing departemen.

Informasi mengenai jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh masing-masing departemen tersebut bisa didapat dari kepala departemen. Karenanya, meskipun manpower mempunyai pertimbangan tersendiri namun beliau tetap membutuhkan informasi dari setiap kepala departemen terkait jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan di masing-masing departemen. Hal ini dilakukan mengingat yang mengetahui secara pasti kebutuhan yang ada di departemen adalah kepala departemen.

## 2) Mengimplementasikan perencanaan SDM yang telah matang

Setelah konsep perencanaan SDM yang matang selesai dibuat, maka langkah yang selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Cara pengimplementasiannya pun bisa bermacam-macam, mulai dari mempekerjakan karyawan yang berstatus kontrak, memindahkan karyawan dari satu departemen ke departemen lain, maupun mempekerjakan karyawan Casual. Dari cara-cara tersebut yang paling efisien untuk diterapkan adalah dengan mempekerjakan karyawan Casual, sebab karyawan casual bisa didapatkan dari siswa SMK yang magang di tempat tersebut, sehingga besaran pendapatan yang mereka terima belum sebesar karyawan tetap, karena status mereka bukan sebagai karyawan tetap maupun karyawan kontrak.

- 3) Melakukan penilaian kinerja terhadap keseluruhan karyawan yang ada di Hotel Inna Garuda

Penilaian kinerja dilakukan dalam rangka mengevaluasi sejauh mana keberhasilan dari perencanaan SDM yang telah dilakukan, jika karyawan yang bersangkutan mampu menunjukkan kinerja yang baik maka implementasi dari perencanaan SDM tersebut terbilang berhasil, karena karyawan tersebut sudah menemukan pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahliannya. Namun, jika karyawan tersebut berkinerja buruk maka perlu dievaluasi lagi apa yang menyebabkan karyawan tersebut berkinerja buruk. Apabila penyebabnya adalah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut kurang sesuai dengan bidang kompetensinya maka terdapat kesalahan dalam perencanaan SDM yang dilakukan, sehingga harus dicarikan solusi, misalkan dengan melakukan *training*, dan lain sebagainya.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lunenburg. F (2012) yang berjudul ***Human Resource Planning : Forecasting Demand and Supply***. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kebanyakan manajer mempertimbangkan beberapa faktor ketika melakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, seperti contohnya seperti *transfer* dan pensiun. Istilah *transfer* di Hotel Inna Garuda dapat disebut juga familiarisasi, dimana menurut Bapak Suprihatin selaku *Training*

*Officer* di hotel tersebut mengartikan familiarisasi yaitu seseorang dipindah-pindahkan dari satu departemen ke departemen lain dalam rangka untuk menilai kinerjanya dan untuk mengisi posisi kosong yang ada di perusahaan jasa tersebut. Terkait dengan pensiun, pihak *Manpower Department* juga akan melihat siapa saja karyawan yang mendekati usia pensiun beserta posisi mana yang akan ditinggalkan, hal ini dilakukan untuk mempersiapkan pengisian posisi yang akan ditinggalkan tersebut dalam rangka merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, pasti ditujukan untuk mencapai visi misi yang telah dibuat, termasuk perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan oleh Manpower Manager di Hotel Inna Garuda. Sehingga dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja Manpower Manpower selalu menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di masing-masing departemen. Karena kesuksesan suatu organisasi/ perusahaan dalam mencapai tujuan juga tidak terlepas dari keberhasilan masing-masing departemen dalam menjalankan tugasnya, sehingga terkait hal ini antara Manpower Manager dan masing-masing kepala departemen di Hotel Inna Garuda saling bekerja sama dengan maksud agar dapat mencapai tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kim Man(2012) yang berjudul *Malaysia Human Resource Development (HRD) Needs : Challenges and Suggestions*. Penelitian tersebut membahas terkait dengan kondisi sumber daya manusia di

Malaysia dalam konteks pencapaian Visi 2020. Makalah konseptual ini membahas kebutuhan sumber daya manusia Malaysia untuk program pengembangan dan pemahaman tentang status sumber daya manusia guna mengalokasikan sumber daya manusia di masa depan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa saran dan rekomendasi yang berasal dari temuan di atas untuk mengatasi tantangan yang ada. Salah satunya adalah untuk menyediakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memungkinkan lembaga pendidikan dalam memainkan peran penuh terkait dengan pengembangan tenaga kerja dalam rangka mendukung tujuan nasional atau industri. Sektor swasta dan pemerintah dapat bekerja sama dalam melakukan pelatihan dan pembagian fasilitas. Misalnya, lembaga swasta didorong untuk menggunakan fasilitas pemerintah dalam melakukan program pelatihan. Ini termasuk tempat dan fasilitas pendukung seperti proyektor LCD dan komputer selama periode bebas dari program pelatihan yang dilakukan oleh sektor pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan Bapak Bambang Susilo selaku Manpower Manager, peneliti mendapat suatu informasi bahwa manpower manager dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja juga mempertimbangkan rasio. Rasio disini dapat diartikan sebagai standar jumlah karyawan yang dimiliki oleh suatu hotel, dan standar rasio yang ditetapkan saat ini adalah 1:0,8. Dalam artian, setiap 1 kamar

terdapat 0,8 pekerja, meskipun pada prakteknya terdapat faktor-faktor lain disamping rasio yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja. Ini artinya, hotel Inna Garuda harus menyesuaikan jumlah karyawan yang tersedia dengan jumlah karyawan yang memang dibutuhkan di hotel tersebut agar tercipta suatu kondisi yang ideal dimana tidak terdapat kelebihan maupun kekurangan beban kerja di hotel tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prashanthi(2013) dengan judul *Human Resource Planning - An Analytical Study*. Penelitian tersebut membahas terkait HRP sebagian besar didasarkan pada konsep bahwa orang adalah sumber daya strategis yang paling penting untuk organisasi. Umumnya hal tersebut berhubungan dengan pencocokan sumber daya untuk kebutuhan bisnis. Ini juga membahas tentang kebutuhan sumber daya manusia baik dari segi kualitas dan kuantitas. Hasil dari penelitian tersebut adalah keberhasilan perencanaan sumber daya manusia terutama tergantung pada kemauan organisasi untuk menyusun rencana tersebut yang akan menarik orang untuk bekerja di lingkungan yang damai, penuh ketenangan, kemajuan, pertumbuhan dan pemberi kerja dan karyawan. Hal ini dimungkinkan untuk setiap organisasi untuk berkembang dan menerapkan suara HRP, jika didasarkan pada kesesuaian kualitas + kuantitas + semangat di antara orang-orang yang mereka rekrut.

#### **8.4. Hambatan-Hambatan yang ada terkait perencanaan SDM perlu dievaluasi kemudian dicarikan solusinya**

##### 1) Hambatan yang muncul dari segi kualifikasi/persyaratan

Memang tidak dipungkiri, bahwa perusahaan memiliki prioritas tersendiri dalam merekrut calon tenaga kerja baru yang akan dipekerjakan di hotel tersebut. Dalam artian jika ada satu kelebihan yang dimiliki oleh calon karyawan tersebut yang dianggap sangat bernilai seperti memiliki banyak pengalaman, akan tetapi karyawan tersebut belum memenuhi keseluruhan persyaratan yang ada di hotel tersebut, misal dalam hal kekurangan tinggi badan, maka hal tersebut sepertinya tidak menjadi masalah bagi Hotel Inna Garuda. Jika dilihat-lihat memang hal tersebut bukanlah masalah besar, namun hal itu sebaiknya lebih diperhatikan lagi karena untuk lebih mempertegas bahwa Hotel Inna Garuda merupakan hotel besar yang mempunyai standar bagi karyawannya. Kalaupun misal ada karyawan yang direkrut dengan tinggi badan yang kurang memenuhi, maka perusahaan disarankan untuk mengupayakan agar tinggi badan karyawan yang direkrut tersebut bisa memenuhi persyaratan yang ada, misal dengan memberikan karyawan tersebut motivasi untuk berolahraga rutin seperti lari-lari diwaktu pagi, dan lain sebagainya dengan tujuan agar standar tinggi badan yang disyaratkan dapat tercapai.

- 2) Hambatan yang muncul mengenai kekurangan jumlah pendaftar di bidang keteknikan

Dewasa ini, kebanyakan tenaga kerja teknik memang mengincar pekerjaan yang ada di perusahaan besar sebagai salah satu yang difavoritkan, dan di hotel Inna Garuda ini juga terdapat pekerjaan di bidang keteknikan yang bisa diisi oleh calon karyawan yang mempunyai keahlian di bidang keteknikan tersebut. Hanya saja pelamar tenaga kerja teknik yang mendaftar di hotel ini sedikit, sehingga perusahaan harus berusaha mencari antisipasi jika ada pekerja teknik di perusahaan yang hendak mendekati usia pensiun. Salah satu langkah yang dapat dilakukan sebagai solusi untuk masalah ini yaitu sebaiknya perusahaan menjalin kerjasama dengan SMK-SMK yang ada di Yogyakarta yang sesuai dengan bidang keteknikan yang terdapat di perusahaan. Dengan menjalin kerjasama ini maka perusahaan tidak akan mengalami kesulitan jika nantinya ada karyawan keteknikan yang mendekati usia pensiun atau mengundurkan diri, sebab lulusan dari SMK-SMK tersebut sudah tersedia sebagai calon karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang pensiun tersebut.

### 3) Hambatan yang muncul mengenai upah

Upah memang sesuatu yang penting untuk diperhitungkan, karena setiap orang pasti menginginkan agar besaran pendapatan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka di dalam perusahaan, karenanya mengenai fresh graduate yang baru saja masuk ke perusahaan tidak menjadi masalah dalam hal pemberian upah, sebab mereka hanya fokus terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka terlebih dahulu. Berbeda dengan karyawan yang sudah lama bekerja di hotel ini dan memiliki banyak pengalaman, karyawan yang berpengalaman tersebut tentu menginginkan agar pendapatan mereka sesuai dengan hasil kinerja mereka di perusahaan. Sedangkan di sisi lain perusahaan juga tidak bisa sembarangan dalam menggaji para karyawannya karena perusahaan juga memiliki batas anggaran yang bisa dikeluarkan terkait dengan kebutuhan SDM nya.

Melihat hal tersebut, tentunya perusahaan harus menyikapinya dengan hati-hati agar tidak menimbulkan konflik dengan karyawan kelak di kemudian hari, sebab jika terjadi konflik maka akan membuka kemungkinan terjadinya *turnover* di perusahaan dikarenakan adanya karyawan yang tidak puas terhadap kondisi mereka saat ini, dan jika *turnover* terjadi dalam jumlah besar maka jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan menjadi tidak menentu, akibatnya akan ada departemen yang mengalami kekurangan tenaga kerja,

sehingga perencanaan SDM yang dilakukan sebelumnya menjadi kurang efektif.

Salah satu cara yang dilakukan untuk menghadapi masalah ini yaitu perusahaan disarankan untuk memberikan benefit lain selain upah kepada karyawan yang berbentuk non tunai, misalnya pemberian penghargaan bulanan seperti “Karyawan yang terbaik bulan ini”, yang mana karyawan yang mendapatkan penghargaan tersebut akan diberikan paket liburan gratis sehingga karyawan tersebut merasa puas dan dihargai di dalam melaksanakan pekerjaannya.

- 4) Hambatan mengenai tidak menentukannya jumlah beban kerja yang ada dalam pekerjaan tertentu

Setiap pekerjaan yang ada pasti memiliki beban kerja di dalamnya, namun ada jenis pekerjaan tertentu yang beban kerjanya sulit untuk diprediksi, sehingga menjadi masalah dalam menentukan jumlah tenaga kerja yang akan dipekerjakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, seperti contohnya yang ada di departemen Food and Beverage. Karena departemen Food and Beverage adalah departemen yang bergerak di bidang pemenuhan konsumsi, maka beban kerja yang diidentifikasi didasarkan pada jumlah tamu yang datang untuk memenuhi kebutuhan konsumsi, sedangkan tamu yang datang

tersebut jumlahnya tidak menentu, sehingga beban kerjanya sulit diprediksi. Langkah terbaik yang dilakukan dalam menyikapi masalah ini yaitu pertama memproyeksikan jumlah tamu yang datang ke Restaurat dan Banquet setiap bulannya dengan didasarkan pada data-data yang ada di masa lalu, kemudian menandai pada bulan apa saja di Restaurant dan Banquet ramai pengunjung. Kemudian yang terakhir memasukkan karyawan Casual On Call dengan jumlah tertentu (sesuai kebutuhan) ke dalam schedule karyawan di departemen pada bulan yang ditandai tersebut. Alasan dipilihnya karyawan Casual On Call dan bukan karyawan lainnya yaitu karena disamping biayanya murah juga hanya dipanggil bila dibutuhkan sewaktu-waktu. Jadi misalkan pada bulan tersebut yang terjadi adalah tidak ramai pengunjung maka karyawan Casual On Call tidak perlu dipanggil untuk membantu karyawan tetap yang ada di situ.

5) Hambatan mengenai waktu/*timing* bagi calon karyawan *training*

Karyawan yang bekerja di dalam Hotel Inna Garuda ini tidak hanya karyawan tetap saja, namun ada juga karyawan yang berstatus kontrak dan ada juga karyawan *casual/training*. Karyawan *training* bisa diperoleh dari kerjasama perusahaan dengan SMK-SMK perhotelan yang ada di Jogja, namun terkadang waktu yang digunakan oleh siswa SMK-SMK yang ada di

Jogja untuk melaksanakan *training* seperti PKL/magang itu sama semua, sehingga pada saat masa *training* tiba ada departemen yang kelebihan pendaftar dan harus memilih-milih calon karyawan *training* yang akan dipekerjakan, seperti contohnya di departemen Food and Beverage. Namun, ada juga saat-saat dimana departemen Food and Beverage tersebut kekurangan jumlah pendaftar dikarenakan bukan masa nya *training*. Untuk menyikapi hal ini sebaiknya perusahaan merekrut karyawan Casual Tetap dalam jumlah yang cukup serta merekrut karyawan Casual On Call dalam jumlah yang lebih untuk mengantisipasi jika sewaktu-waktu dibutuhkan untuk mengisi salah satu departemen yang sedang membutuhkan karyawan *training* tapi sepi pendaftar.

Pembahasan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bejakovic and Mrnjavac yang berjudul *Skill Mismatches and Anticipation of The Future Labour Market Need : Case of Croatia*. Dalam penelitian tersebut dibahas tentang keterampilan adalah elemen kunci yang berperan serta terhadap kesejahteraan bangsa dan kehidupan yang lebih baik bagi individu. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua hal yang berkaitan dengan dokumen strategis kroasia menekankan pada pentingnya meningkatkan kapasitas untuk mengantisipasi pasar tenaga kerja dan keterampilan yang dibutuhkan di masa depan. Namun, tindakan dan program konkrit sering hilang dan atau hanya sebagian yang dilaksanakan. Secara

keseluruhan, ada konsensus tentang arah kebijakan ekonomi dan pendidikan, tetapi komunikasi dan koordinasi antar pemerintah perlu diperkuat. Kemudian, jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti selama di Hotel Inna Garuda, ada kendala yang sejalan dengan penelitian tersebut, yaitu kekurangan pendaftar yang ahli di bidang teknik. Karenanya, pihak hotel Inna Garuda sebaiknya memperkuat komunikasi dan koordinasi dengan institut/lembaga/sekolah-sekolah yang terfokus ke dalam bidang keteknikan misal dengan SMK-SMK yang ada di Jogja, sehingga pada saat siswa-siswa tersebut lulus kemudian bisa dijadikan calon karyawan di Hotel Inna Garuda.

Terkait dengan hambatan-hambatan yang ada di hotel Inna Garuda, khususnya pada departemen Food and Beverage, tidak terpenuhinya jumlah tamu yang ditargetkan baik untuk makan di restaurant maupun banquet menjadi kendala tersendiri, sebab hal itu dapat terjadi mungkin salah satunya karena karyawan yang direkrut kurang ahli sehingga pelayanan yang diberikan kurang memuaskan seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya. Akibatnya, pengunjung merasa enggan untuk kembali makan di restaurant tersebut. Jika hal ini dibiarkan secara terus menerus maka akan menimbulkan kerugian pada departemen tersebut, sehingga hal ini akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga jika terdapat kendala dari segi pelayanan dikarenakan terdapat karyawan yang kurang ahli

di bidangnya maka pihak hotel Inna Garuda segera bertindak dengan memberikan karyawan tersebut pelatihan yang sesuai dengan bidangnya. Pembahasan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafeez dan Aburawi(2013) yang berjudul *Planning Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels*. Penelitian tersebut membahas terkait perencanaan sumber daya manusia yang efektif memungkinkan manajemen untuk merekrut, mengembangkan dan mendistribusikan sdm yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, untuk memenuhi tingkat komitmen pelayanan pada lingkungan internal dan eksternal organisasi. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa HRP dibutuhkan untuk menanggapi permintaan "bakat" yang lebih besar dikarenakan meningkatnya persaingan di pasar global. Perkembangan saat ini di dasarkan pada sumber daya dan inti teori kompetensi (Hafeez et al, 2002a, b, 2007;. Hafeez dan Abdelmeguid, 2003) telah membuat praktisi semakin sadar akan pentingnya menjaga dengan baik keterampilan "inti" dalam perusahaan dibandingkan dengan strategi yang didasarkan aset tradisional yang tampak.

Hambatan-hambatan yang ada memang terkadang menjadi kendala bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya, baik itu hambatan yang datang dari internal perusahaan maupun hambatan yang datang dari eksternal perusahaan. Di Hotel Inna Garuda sendiri seperti yang telah dijelaskan di atas menemui beberapa hambatan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja

baik yang bersifat internal seperti jumlah beban kerja yang tidak menentu, upah, dan lain sebagainya maupun hambatan yang bersifat eksternal seperti *timing* yang seringkali sama digunakan bagi siswa-siswi SMK untuk magang sehingga terkadang hotel ini kebanjiran pendaftar namun terkadang juga sepi pendaftar. Hambatan yang datang dari luar/eksternal tersebut merupakan tantangan yang harus dihadapi dan segera dicarikan solusinya agar tidak menjadi penghalang bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Kim Man(2012) yang berjudul *Malaysia Human Resource Development (HRD) Needs : Challenges and Suggestions*. Penelitian tersebut membahas terkait dengan kondisi sumber daya manusia di Malaysia dalam konteks pencapaian Visi 2020. Hasil dari penelitian di atas menjelaskan bahwa terdapat beberapa saran dan rekomendasi yang berasal dari temuan di atas untuk mengatasi tantangan yang ada. Salah satunya adalah untuk menyediakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memungkinkan lembaga pendidikan dalam memainkan peran penuh terkait dengan pengembangan tenaga kerja dalam rangka mendukung tujuan nasional atau industri. Studi kasus di atas telah menunjukkan bahwa, sektor swasta dan pemerintah harus mengembangkan potensi mereka sendiri, dengan cara berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, baik secara individu maupun pada industri yang besar, untuk memenuhi kebutuhan

spesifik mereka. Sektor swasta dan pemerintah dapat bekerja sama dalam melakukan pelatihan dan pembagian fasilitas. Misalnya, lembaga swasta didorong untuk menggunakan fasilitas pemerintah dalam melakukan program pelatihan. Ini termasuk tempat dan fasilitas pendukung seperti proyektor LCD dan komputer selama periode bebas dari program pelatihan yang dilakukan oleh sektor pemerintah.



## **BAB IX**

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **9.1. Kesimpulan**

Berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan dan dianalisis, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan adalah :

1. Proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan di Hotel Inna Garuda yaitu diawali dengan adanya kebijakan yang diberikan oleh perusahaan kepada masing-masing kepala departemen untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja bagi unit-unit yang mereka bawahi, dalam hal ini kepala departemen dengan dibantu supervisor dari masing-masing unit kerja meninjau ulang apakah tenaga kerja yang tersedia sudah sesuai dengan beban kerja, formasi, dan rasio yang ada di unit kerja tersebut ataukah belum, jika sudah maka tidak perlu ada penambahan tenaga kerja baru, namun apabila terdapat kesenjangan antara tenaga kerja yang tersedia dengan beban kerja yang ada, maka perlu untuk melakukan penambahan tenaga kerja baru dengan berbagai faktor yang dapat dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan unit kerja masing-masing.

Setelah kepala departemen menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan kemudian memberikan usulan kepada Manpower Manager selaku pihak di dalam struktur organisasi yang bertanggung jawab terkait dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja tersebut, kemudian Manpower Manager

mempertimbangkan kembali usulan dari masing-masing kepala departemen dengan pertimbangan-pertimbangan yang beliau pikirkan, apabila sesuai maka rencana tersebut dapat langsung dijalankan namun apabila terdapat ketidaksesuaian, maka pertimbangan-pertimbangan tersebut akan di mix sehingga menghasilkan keputusan terbaik yang akan diterima bersama

Setelah semua pihak selesai dalam melakukan identifikasi kemudian manpower manager akan membuat suatu konsep perencanaan SDM yang matang untuk diimplementasikan .Setelah konsep perencanaan SDM dibuat dengan matang kemudian diimplementasikan dengan cara-cara yang telah dipertimbangkan sebelumnya.

Setelah perencanaan SDM tersebut diimplementasikan kemudian diawasi pelaksanaannya dan dievaluasi, kemudian dari adanya evaluasi tersebut maka akan muncul alternatif-alternatif yang dapat digunakan untuk perencanaan SDM di masa yang selanjutnya.

2. Faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh pihak hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja yaitu rasio antara jumlah kamar dengan jumlah pekerja yang ada, jumlah beban kerja yang ada, peluang untuk memindahkan posisi karyawan dari satu departemen ke departemen lain, ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja, masa kerja karyawan, dan tingkat occupancy. Selain itu dalam persiapan

perekrutan karyawan aspek lain yang dipertimbangkan adalah job requirement, sikap, *performance, knowledge and skill*.

3. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja adalah terkadang karyawan yang direkrut belum memenuhi persyaratan yang diajukan oleh pihak hotel tersebut misal dalam hal tinggi badan, kurangnya peminat dari orang yang ahli di bidang teknik untuk bekerja di Hotel Inna Garuda, kendala lain yang ditemui oleh hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja adalah upah, dan pada departemen tertentu yang beban kerjanya tidak menentu seperti departemen Food and Beverage jumlah ketersediaan tenaga kerja yang ada di departemen tersebut terkadang belum bisa memenuhi kebutuhan beban kerja yang ada, kemudian calon karyawan yang ingin bekerja di Hotel Inna Garuda juga kadang terkendala oleh waktu/timing.

## **9.2. Saran**

Sebaiknya pihak Hotel Inna Garuda yang terkendala masalah upah dan kurangnya tenaga kerja di bidang keteknikan lebih memfokuskan tentang bagaimana cara untuk mendapatkan tenaga kerja di bidang teknik seperti contohnya melakukan kerjasama dengan sekolah-sekolah keteknikan misal SMK, namun tetap dalam hal penerimaan tenaga kerja baru sebaiknya pihak Hotel Inna Garuda tetap selektif lagi

dalam memilih calon tenaga kerja baru agar perusahaan tetap mendapatkan tenaga kerja teknik yang berkualitas yang kemudian akan ditempatkan pada salah satu pekerjaan teknik yang ada di perusahaan



## DAFTAR PUSTAKA

- Akhigbe, Omoankhanlen Joseph. 2013. "Human Resource Planning-A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. 4 (4): 388-396
- Ali, M., Ahmad, Z., Iqbal, J. 2012. "Human resource planning: A key to internal and external fit". *African Journal of Business Management*. 6 (27): 7938-7941
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta
- Anyadike, Nkechi O. December 2013. "Human Resource Planning and Productivity in Nigeria Public Organization. European Centre for Research Training and Development UK. *Global Journal of Human Resource Management*. 1 (4): 56-68.
- Ardana, Mujiati, Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Aslam, HD., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., Jabeen, M. 2013. "Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review". *International Journal of Human Resource Studies*. 3 (1): 200-212
- Bejakovic & Mrnjavac. 2016. "Skill Mismatches and Anticipation of the Future Labour Market Need: Case of Croatia". The Tenth International Conference: "Challenges of Europe: The Quest for New Competitiveness". 3-20
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta : Prenada Media Group
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Dreesch, N., Dolea, C., Poz, MRD., Goubarev, A., Adams, O., Aregawi, M., Bergstrom, K., Fogstad, H., Sheratt, D., Linkins, J., Scherpbier, R., Fox, MY. 2005. "An Approach to Estimating Human Resource Requirements to Achieve The Millenium Development Goals". <http://heapol.oxfordjournals.org/>. Diakses tanggal 10 Desember 2016
- Hafeez, K. and Aburawi, I. 2013. "Planning Human Resource Requirements to Meet Target Customer Service Levels". *International Journal of Quality and Service Sciences*. 5 (2): 230-252
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Lunenburg, Fred.C. 2012. "Human Resources Planning : Forecasting Demand and Supply". *International Journal of Management, Business, and Administration*. 5 (1): 1-10
- Man, MMK. 2012. "Malaysia Human Resource Development (HRD) Needs : Challenges and Suggestions". *International Journal of Management and Innovation*. 4 (2): 41-53
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan : Ghalia Indonesia
- Nawawi. 2010. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Panda, S and Sahoo, CK. 2013. "Workforce Planning and Talent Acquisition : An Exploration". *Productivity*. 54 (1): 77-84
- Prashanthi, K. January. 2013. "Human Resource Planning-An Analytical Study". *International Journal of Business and Management Invention*. 20 (1): 63-68
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- Rothwell, William.J. & Kazanas, H.C. 2003. *Planning and Managing Human Resources*. U.S. and Canada : Human Resource Development Press.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- Widajanti, Erni. 2007. "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif". *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 7 (2): 105-114

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### I. LAMPIRAN SURAT IZIN DAN BUKTI PENELITIAN

#### Surat Pengantar Dari Dinas Perizinan Yogyakarta



PEMERINTAHAN KOTA YOGYAKARTA  
**DINAS PERIZINAN**  
Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515865, 515866, 562682  
Fax (0274) 555241  
E-MAIL : perizinan@jogjakota.go.id  
HOTLINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id  
WEBSITE : www.perizinan.jogjakota.go.id

---

**SURAT IZIN**

NOMOR : 070/1312  
2460/34

Membaca Surat : Dari Dekan Fak. Ekonomi - UII Yogyakarta  
Nomor : 131/DEK/10/Div.SDM/III/2016 Tanggal : 31 Maret 2016

Mengingat : 1. Peraturan Gubernur Daerah istimewa Yogyakarta Nomor : 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.  
2. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 65 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 20 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;

Dijinkan Kepada : Nama : DANDUN RISATMOKO  
No. Mhs/ NIM : 12 311 021  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UII Yogyakarta  
Alamat : Condongcatur, Depok, Sleman Yogyakarta  
Penanggungjawab : Drs. Achmad Sobirin, Ak., MBA., Ph.D.  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : ANALISIS KEBUTUHAN TENAGA KERJA NON MANAJERIAL DI HOTEL INNA GARUDA YOGYAKARTA

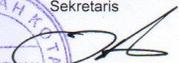
Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 4 April 2016 s/d 4 Juli 2016  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberikan Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan menaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kesetabilan pemerintahan dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintahan setempat dapat memberikan bantuan seperlunya

Tanda Tangan Pemegang Izin

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 4-4-2016  
An. Kepala Dinas Perizinan  
Sekretaris

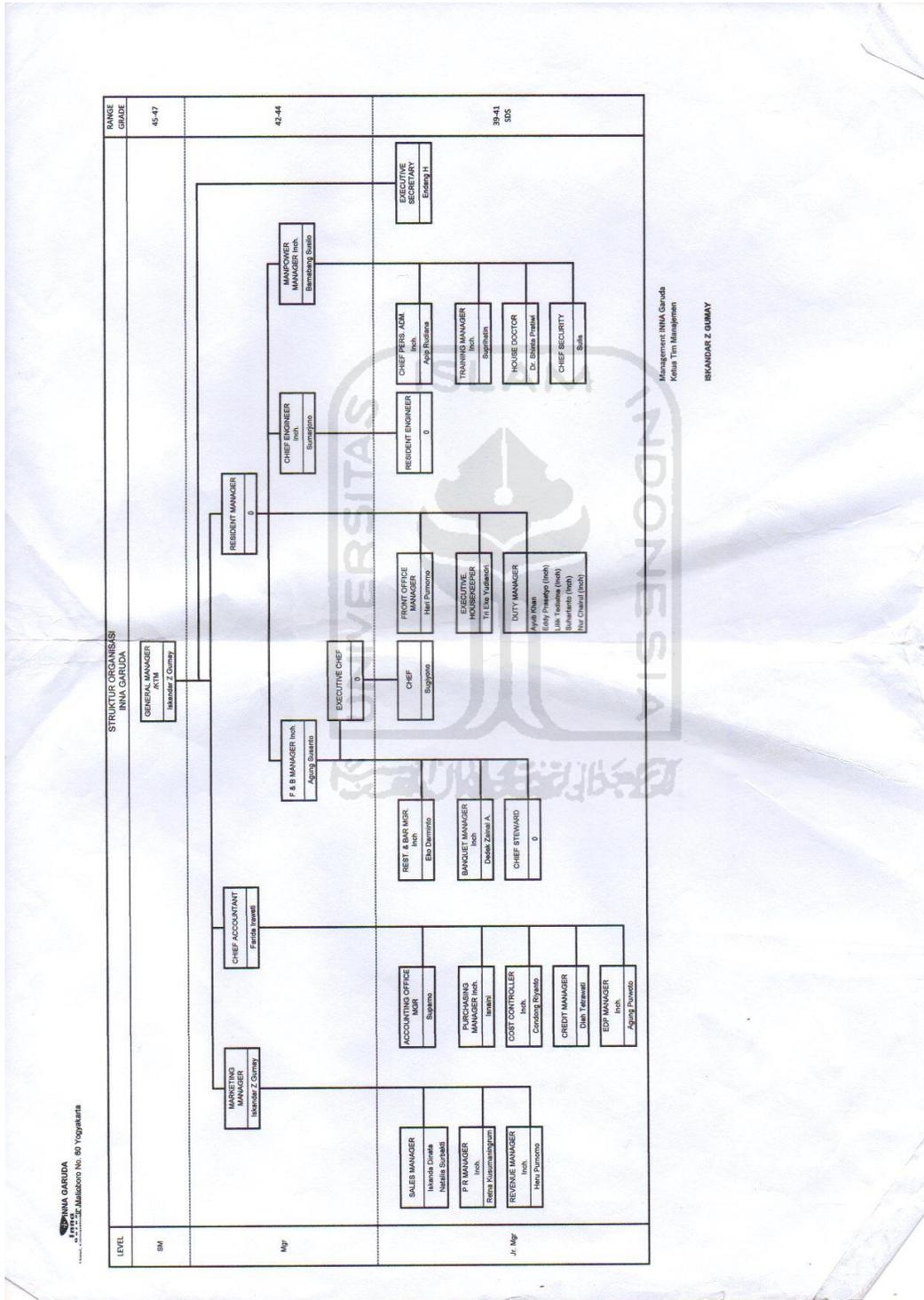
  
DANDUN RISATMOKO

  
Drs. HARDONO  
NIP. 195804101985031013



Tembusan Kepada :  
Yth 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)  
2. Pimp. Hotel Inna Garuda Yogyakarta  
3. Dekan Fak. Ekonomi - UII Yogyakarta  
4. Ybs.

# Struktur Organisasi di Hotel Inna Garuda



## Surat Keterangan Selesai Penelitian

INNA Garuda  
Jl. Malioboro 55213  
Phone : (0274)566353, 566322  
Fax. : (0274)563074  
E-mail : sales@innagaruda.com  
reservation@innagaruda.com  
Website : <http://www.innagaruda.com>



### **SURAT KETERANGAN** **NO.24/IG-TRN/S.Ket/XII/2016**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : TRI EKO YUDIANDRI  
NIP : 05846308  
JABATAN : MANPOWER MANAGER

Menerangkan bahwa,

NAMA : DANDUN RISATMOKO  
NIM : 12311021  
FAKULTAS : EKONOMI  
PROGRAM : MANAJEMEN  
INSTITUSI : UII YOGYAKARTA

Telah melakukan Penelitian dengan judul penelitian " Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Non Manajerial di Hotel Inna Garuda " pada tanggal 4 April 2016 – 4 Juli 2016.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 19 Desember 2016  
MANPOWER DEPARTMENT



Tri Eko Yudiandri  
MANPOWER MANAGER

*Hotel with unique cordiality*

## II. DRAFT PERTANYAAN WAWANCARA

1. Bagaimana proses yang dilakukan oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja non manajerial ?
2. Apa saja faktor-faktor yang menjadi pertimbangan Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja non manajerial ?
3. Apa saja hambatan yang sering dihadapi oleh Hotel Inna Garuda dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja non manajerial ?
4. Siapa saja yang bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan SDM di tempat ini? dan apa saja tugas mereka terkait dengan perencanaan SDM yang dilakukan ditempat ini?
5. Apa manfaat yang diperoleh Hotel Inna Garuda dari adanya perencanaan kebutuhan tenaga kerja selama ini?
6. Apa yang akan anda persiapkan terkait dengan perencanaan SDM di hotel ini dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis di masa depan ?
7. Melihat saat ini semakin banyak SDM yang mempunyai berbagai macam keahlian, menurut anda jenis karyawan seperti apa yang anda inginkan untuk dipekerjakan di tempat ini baik sekarang maupun di masa yang akan datang? Dan mengapa anda menginginkan jenis karyawan tersebut?

8. Bagaimana peran pihak-pihak yang melakukan perencanaan SDM dalam menetapkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk bekerja di tempat ini baik saat ini maupun di masa yang akan datang?
9. Apakah di masa yang akan datang ada peningkatan kualitas layanan yang diberikan atau pembukaan bisnis baru ?
10. Bagaimana cara perusahaan untuk mengintegrasikan antara perencanaan SDM yang dilakukan dengan strategi bisnis perusahaan?
11. Apakah di tempat ini sering dilakukan evaluasi dari perencanaan SDM yang telah dilakukan? Bisa anda jelaskan seperti apa proses evaluasi perencanaan SDM tersebut dan apa manfaatnya bagi perusahaan?
12. Bagaimana cara yang anda lakukan untuk menjaga kualitas SDM di hotel ini agar mereka tetap mempunyai daya saing yang kuat ?
13. Apakah di hotel ini pernah terjadi turnover? Jika pernah apa yang anda lakukan untuk mengantisipasi hal tersebut? Jika belum pernah terjadi apa yang anda lakukan untuk mencegah munculnya turnover di tempat ini?
14. Selama ini perusahaan lebih cenderung memilih untuk mempekerjakan karyawan tetap, kontrak atau karyawan *outsourcing*? dan apa alasannya?
15. Kira-kira dalam kondisi seperti apa saja perusahaan perlu untuk melakukan perencanaan SDM?

### **III. LAMPIRAN HASIL WAWANCARA, REDUKSI DATA, DAN DISPLAY DATA**

#### **HASIL TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN BAPAK SUPRIHATIN**

Dandun : “Bisa kita mulai sekarang ya pak?”

Pak Suprihatin: “Boleh, silahkan”

Dandun : “Yang pertama, bagaimana proses yang anda lakukan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda ini pak?”

Pak Suprihatin: “Kalau dilihat dari bagaimana merencanakan kebutuhan tenaga kerja tentu kalau hotel kan agak berbeda dengan perusahaan lain mas ya, karena hotel juga akan melihat pasar, jadi tingkat pesaing sesama hotel di Jogja rasio pekerja itu berapa, tapi itu memang tidak mutlak harus kita penuhi ke arah sana karena yang namanya rasio pekerja itu kan masing-masing hotel punya pertimbangan-pertimbangan, memang secara umum di Yogyakarta hotel itu menggunakan rasio 1 : 0,8. Artinya, 1 kamar dibersihkan atau disiapkan dengan 0,8 pekerja, nah kalau ada hotel yang punya 100 kamar, maka pekerjanya rata-rata hanya di kisaran 80 orang. Nah, kemudian dalam perkembangannya sekarang kan banyak hotel-hotel yang menganut hotel Budget, itu lebih gila lagi, dia menganut pada rasio 1: 0,4, kalau hotel tersebut mempunyai 100 kamar maka karyawannya hanya 40, nah kita tidak bisa mengacu pada hal-hal semacam itu karena kita juga harus melihat area hotel yang kita miliki, kemudian tingkat occupancy yang kita miliki, kemudian ruangan-ruangan di luar kamar yang berdampak pada peningkatan tenaga kerja, maka rasio yang tadi dari 1 : 0,4 sampai dengan 1 : 0,8 kita akan sulit masuk kesana. Nah tentu, karena Hotel Inna Garuda adalah hotel lama yang sudah berdiri sejak tahun 1908, ya kemudian kita ga usah jauh-jauh kesana, ya dalam perkembangannya Hotel Inna Garuda yang memang kelihatan pesat itu di tahun 84. Dari tahun 84 masa pemerintahan Soeharto rasio pegawai hotel itu mengacu pada 1 : 2,5 karena menganut padat karya waktu itu. Dalam perkembangannya saat menggunakan rasio 1 : 2,5 kalau melihat rasio sekarang selisihnya berapa? Sangat jauh. Waktu tahun 91 karyawan Inna Garuda hampir 600 orang karena waktu itu kamarnya ada 233. Kalau 233 di kali 2,5 pada waktu itu tahun 1991 maka ada berapa karyawan? Kali 2 saja sudah 260 ditambah 115, nah itulah kondisi

SDM kita. Padahal waktu itu dari tahun 91 sampai sekarang itu adalah karyawan tetap, statusnya karyawan tetap, kalau karyawan tetap maka pengusaha kan tidak mudah untuk memecat atau memberhentikan pekerja tanpa ada alasan yang memang bertentangan dengan undang-undang, maka menunggu sampai pensiun. Nah, kalau dilihat dari pertumbuhan pesat di Inna Garuda yaitu di tahun 84 dan 91 karena bangunan yang utara ini di dibangun tahun 1984 pada saat rekrutmen. Kemudian yang disewakan di tahun-tahun 90 maka ada rekrutmen itu. At least di perkembangannya kalau rata-rata usia rekrutmen di tahun 91 pada angka usia 17 atau 18 tahun maka bisa di asumsikan maka bahwa rata-rata karyawan rekrutmen di tahun 90 itu kelahiran tahun 1967 atau 1968, paling tidak 67 sampai 70 katakakanlah begitu. Kalau ternyata pada akhirnya saat itu adalah karyawan tetap karena memenuhi persyaratan rasio karyawan 1 : 2,5, maka pensiunnya yang angkatan 91 itu tahun paling tidak di angka 2024 atau 2025 besok, jadi masih karyawan tetap semua. Kemudian di tahun 1984-1985 maka mayoritas karyawan direkrut di tahun itu adalah usia-usia di tahun 59,60,61,62, rata rata di 61. Maka rasio kalau dihitung masa kerja dan usia masa pensiun, maka mereka akan pensiun di tahun 2015,2016,2017,2018,2019 besok. Sehingga kalau melihat disitu memang pernah terjadi ada karyawan yang banyak keluar karena waktu itu ada banyak yang mau apply ke Amerika, ada banyak waktu itu di tahun 2004-2005 kurang lebih, maka banyak yang keluar, sehingga sampai dengan saat ini rasio karyawan kita ada di angka 1 : 0,96 kalau nggak salah, jadi hampir 1 : 1 karena kita punya karyawan 208 orang dengan jumlah kamar 222 kamar. Seperti itu dari sisi perencanaan, memang sangat berbeda case nya dengan hotel-hotel swasta karena kami disini adalah BUMN, dan dari sisi itu kita hanya mengejar mau masuk di rasio 1 : 1 memang kita mau diangka itu. Dengan kondisi temen-temen yang udah mulai pensiun kemaren memang ada beberapa yang kita rekrut sebagai karyawan kontrak, memang ada. Nah melihatnya dari mana mendasarinya, jadi hotel ini mempunyai beberapa departemen, dari beberapa departemen kita mempunyai section, dari setiap section kita melihat beban kerja dari masing-masing section, kita hitung semuanya di section ini butuh nya berapa di section ini butuh nya berapa, kemudian kita akan membaca lagi 3-4 tahun kedepan yang mau pensiun di posisi mana saja di bagian mana saja, ini dalam rangka persiapan untuk rekrutmen

Dandun : “Nah itu yang perbandingannya 1 : 0,8 tadi berlaku berlaku untuk seluruh karyawan atau karyawan yang di kamar-kamar aja?”

Pak Suprihatin: “Nggak, itu hanya sebuah dasar perhitungan yang harus dimiliki oleh sebuah hotel, itu rasio untuk menghitung jumlah karyawan dengan perbandingan kamar, bukan berapa kamar diberikan berapa orang, gitu....”

Dandun : “Jadi dasarnya tadi tetep beban kerja ya pak ya?”

Pak Suprihatin: “Tetep, artinya kan ketika kita melihat pasar dengan kondisi itu kan tentu akan melihat beban kerja yang akan berdampak pada salary, semuanya kan mengarah ke sana. Nah tinggal pilih sekarang beban kerja nya sedikit gaji nya sedikit atau beban kerja nya banyak gajinya banyak...Mas Dandun sendiri bisa melihat bahwa Hotel Garuda ini mempunyai area yang seperti ini dibandingkan katakanlah dengan Ibis misalnya, bedanya dimana.... Liat lagi dengan Novotel Jalan Solo bedanya dimana...dari sisi area saja. Contoh area parkir di Ibis bisa untuk parkir bis besar berapa..... Di Novotel dapat area parkirnya untuk bis besar berapa...bisa parkir masuk di area hotel, Jambuluwuk berapa? Ya kan? Maka akan sangat berbeda, Occupany berapa persen? Tingkat hunian di kamarnya di Jambuluwuk berapa persen? Novotel berapa persen? Ibis berapa persen? Kemudian besaran kamar di Jambuluwuk berapa meter square? Ibis berapa? Dan lain sebagainya, Garuda berapa? Nanti akan ketahuan bahwa yang namanya menentukan rasio jumlah karyawan tidak hanya berdasar pada kondisi pasar saat ini, kondisi pesaing saat ini, semua akan dilihat.”

Dandun : “Jadi maksudnya yang pertama itu kita lihat dulu beban kerjanya hotel berapa? Gitu kan pak?”

Pak Suprihatin: “Iya, beban kerja kemudian area akan berpengaruh pada rasio tenaga kerja.”

Dandun : “Terus rasionya nanti dibandingin sama beban kerjanya yang ada, kayak gitu kan pak?”

Pak Suprihatin: “Ya betul, akhirnya disitu. Cuman kan untuk menghitung dasar rasio adalah jumlah kamar, ga bisa rasio didasarkan pada beban kerja, karena jumlah kamar akan berdampak pada beban kerja juga.”

Dandun : “Istilahnya rasio disini standarnya kan pak?”

Pak Suprihatin: “Standar yang tidak tertulis lho itu mas, kan pasar tidak bisa dirumuskan, ya kan? Kemauan pasar tidak bisa dirumuskan mas. Contoh : Pasar wisatawan Jogja selama ini apa yang masuk ke hotel apakah wisatawan ataukah orang meeting, gak bisa ditentukan oleh aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah... gak bisa.....Pemerintah hanya bisa membaca bahwa pasar wisatawan yang datang ke Jogja ini share nya adalah wisatawan sekian persen....Domestik sekian persen....Asing sekian persen....Untuk kegiatan meeting sekian persen. Kan gitu kan? Hanya membaca kemudian di wujudkan dalam bentuk angka. Tidak bisa pemerintah daerah menentukan yang datang ke Jogja itu 80% orang meeting.... gak bisa...Hanya mampu membaca kemudian bisa merencanakan, memprogramkan, bikin program kerja. Kita program kerja nya di tahun 2016 katakanlah untuk meeting sekian persen.... Untuk individu sekian persen.....Kemudian domestik sekian persen....bisa mengalokasikan itu tapi untuk perusahaan karena dalam rangka merebut pasar. Kan gitu...”

Dandun : “Terus karyawan non manajerial di sini menempati pekerjaan apa aja ya pak?”

Pak Suprihatin: “Kalau non manajerial jelas di basic, basic level, karena supervisor itu sudah masuk dalam kategori manajerial...Low Manajerial....ya kan? Di Teori Maslow yang piramida itu kan yang paling bawah di basic level, itu untuk non manajerial karena begitu masuk low manajerial itu adalah masuk di supervisor.”

Dandun : “Kalau boleh tau pekerjaan yang non manajerial tadi kira-kira disini apa aja ya pak?”

Pak Suprihatin: “Contoh ada seorang room attendance, public area attendance, cleanen attendance, laundry attendance, kemudian mechanic attendance, kemudian civil attendance, kemudian electric attendance, kemudian banyak lagi ada waiter, waitress, ada cook helper. Semua jajaran di tingkat dasar atau tingkat pelakasana adalah non manajerial.”

Dandun : “Disitu bagian yang bertugas merencanakan tenaga kerja per unit itu, terus ada pihak yang memang bertanggung jawab untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja wakil dari unit itu?”

Pak Suprihatin: “Tentu. Kan yang namanya setiap departemen itu kan dipimpin oleh seorang departemen head, ya kan? Seorang departemen head dalam menjalankan tugasnya juga selaku manpower manager selaku training manager di departemen nya masing-masing. Sehingga seorang departemen head harus mampu me-manage SDM nya. Me-manage SDM tidak hanya aku ada SDM sekian tak kelola, bukan hanya itu. Di sisi pengembangannya dari situ kan banyak. Katakanlah Front Office Manager misalnya, dia membawahi empat section, ada telephone operator, terus caption, kemudian concierge, dan GAO. Dia hanya mampu membaca kan, aku butuh GAO berapa sih, ya kan? Aku butuh concierge berapa? Bellboy nya berapa orang? Doorman nya berapa orang? Caption nya berapa dan lain sebagainya. Jadi dari situlah mereka kalau memang ada kurang ya akan sampaikan ke manpower disamping manpower juga punya itungan sendiri. Akan kita mix antara kebutuhan operasional dalam hal ini departemen head dengan kebutuhan manajemen dalam hal ini manpower department sebagai pengelola SDM. Kadang-kadang tidak sinkron antara hitungan dari manpower department dengan departemen pengguna. Departemen pengguna membutuhkan katakanlah satu bagian ini concierge kita butuh 10 orang, padahal kita itung dengan rasio perhitungan jumlah tamu yang datang beban kerja yang ada ini kelebihan, ya kita tidak penuhi, kan gitu..... Itungan kita ada 8 mereka butuh 10, ya enggak.....Tidak serta merta kita tolak enggak juga.....Tidak serta merta kita terima enggak juga....nah disitulah nanti akan muncul titik temu. Jadi tidak kemudian departemen head sebagai kepala departemen kemudian aku butuh segini...ya....enggak atau aku butuh segini...tidak.... Enggak begitu juga.”

Dandun : “Jadi singkatnya itu, masing-masing unit sudah punya bagian yang bertugas mengurus perencanaan sendiri?”

Pak Suprihatin: “Iya. Setiap departemen head mempunyai kewajiban itu”

Dandun : “Kemudian dilaporkan ke atasan, terus atasan mempunyai penilaian tersendiri terhadap kebutuhan itu?”

Pak Suprihatin: “Iya.”

Dandun : “Kalau bapak sendiri sebagai atasannya ya?”

Pak Suprihatin: “Saya tidak. Saya sebagai Training Manager kebetulan. Jadi saya disamping mengelola pengembangan SDM kebetulan saya sering

diajak ngomong lah terkait dengan SDM, seperti itu, saya di ajak merumuskan.”

Dandun : “Terus atasannya bapak itu sekarang berada di mana?”

Pak Suprihatin: “Di tempat saya kerja.”

Dandun : “Terus kan sekarang lingkungan semakin dinamis, perubahan makin cepat terjadi. Apa yang akan bapak persiapkan terkait dengan perencanaan SDM di tempat ini agar bisa bersaing dengan lingkungan yang dinamis tersebut?”

Pak Suprihatin: “Betul, memang kalau dilihat perubahan itu sesuatu yang harus perlu dihadapi setiap saat setiap orang, kemudian kalau dilihat di luar memang kita tidak bisa membandingkan hotel Inna Garuda dalam ruang lingkup P.T. HIN yang perubahan sangat cepat, tidak begitu mudah untuk seperti itu, karena selama saya disini hampir 25 tahun perubahan itu sangat lambat untuk SDM, tidak seperti di swasta yang orang tidak mampu menduduki jabatan tertentu kemudian dari sisi pengusaha langsung “kamu lepas”, karena status karyawannya beda, di swasta mereka akan menggunakan karyawan kontrak, di kita karyawan tetap, perlakuannya beda secara undang-undang. Kalau orang kontrak selesai kontrak sudah, gitu kan? Satu minggu sebelum akhir kontrak, pekerja dipanggil. Eh si A sesuai dengan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (pekerja dan pengusaha) maka minggu depan tanggal sekian kontrakmu sudah habis, sesuai dengan kebutuhan kamu sudah tidak diperpanjang lagi. Selesai, gak ada konsekuensi. Kalau karyawan tetap gak bisa, iya to? Kalau karyawan tetap melanggar aturan saja yang berdampak pada PHK maka akan berdampak adanya uang pesangon yang jumlahnya tidak sedikit, gitu kan? Beda perlakuannya, maka perubahan yang dinamis di luar sana begitu pesat saya juga prihatin sebenarnya, kenapa di BUMN gak bisa seperti itu, gak bisa bekerja sesuai dengan jabatannya lepas tapi kan tidak mudah karena pemerintah pemegang undang-undang tidak bisa begitu saja menerima pengusaha mem-PHK karyawannya begitu saja...Gak bisa.....Ketika nanti ada permasalahan yang terjadi kemudian berdampak pada PHK maka disamping ada penyelesaian secara bipartit antara pengusaha dan pekerja dalam hal ini pekerja diwakili oleh serikat pekerja, dalam perusahaan kan ada serikat pekerja...ketika itu tidak dicapai disepakati maka akan naik ke tingkat tripartit, ya kan? Jadi disitu ada pekerja yang diwakili serikat pekerja kemudian ada

pengusaha dan ada pemerintah. Kalau keputusan pengusaha mengeluarkan atau memecat atau mem-PHK pekerja yang secara aturan tidak kuat tidak bisa dipertanggungjawabkan maka pemerintah tidak mau menerima itu. Enggak mudah to?.....Enggak mudah.”

Dandun : “Terus yang dimaksud perubahan yang lambat dari segi SDM tadi dari aspek mananya ya?”

Pak Suprihatin: “Contoh. Saya bekerja udah 25 tahun dan saya menilai diri saya bukan orang yang punya tipe kinerja yang jelek karena terbukti setelah saya bekerja 10 tahun kemudian saya dapat beasiswa kuliah 3 tahun. Saya bebas kerja, karena kuliah saya di Bandung. Itu menurut saya membuktikan bahwa saya tidak punya kinerja yang jelek. Tapi setelah bekerja disambung kuliah hampir mungkin 15 tahun saya baru bisa promosi. Dan itu dialami banyak temen-temen yang lain, memang di akhir-akhir ini dari tahun 2012 perubahan sangat cepat, yang tadinya yang namanya orang promosi itu sudah sulitnya minta ampun menurut saya tapi sejak tahun 2012 kalau gak salah relatif lebih cepat, kayaknya lebih mudah gitu lho...Seperti itu, gak tau kenapa dibanding tahun-tahun sebelumnya.”

Dandun : “Terus sekarang bapak membawahi bagian Training and Management ya ?”

Pak Suprihatin: “Iya.”

Dandun : “Terus sekarang disana ada berapa karyawan?”

Pak Suprihatin: “Kalau dikatakan saya membawahi berapa, saya membawahi 207 orang karyawan karena semua karyawan Inna Garuda dalam hal peningkatan pengembangan SDM itu menjadi tanggung jawab saya, bukan langsung tapi menjadi tanggung jawab.”

Dandun : “Berarti bapak masuknya dah langsung manajerial kan ?”

Pak Suprihatin: “Iya.”

Dandun : “Terus selain bapak siapa saja yang bertanggung jawab dalam merencanakan tenaga kerja disini pak?”

Pak Suprihatin: “Ya kalau secara keseluruhan itu adalah Manpower Manager, Chief Personal Administration, dan Training Manager. Tapi secara mikro, secara departemen, semua departemen head bertanggung jawab terhadap perencanaan SDM sesuai bidang masing-masing.”

Dandun : “Terus pernah ada evaluasi nggak pak dari perencanaan tenaga kerja yang telah dilakukan, terus ada dampaknya gak?”

Pak Suprihatin: “Kalau evaluasi tentu mas, karena gini....Ketika kita menerima permintaan dari departemen, karena status pegawai kita kan tidak langsung pegawai tetap sehingga melalui proses katakanlah kita dari training kita lihat kemudian kita rekrut menjadi karyawan kontrak, kemudian dalam hal ini kita evaluasi mas, selama kurun waktu tertentu selama kontrak dia tentu dalam proses evaluasi, kalau itu hasilnya baik ya kita lanjut minimal maksimal bisa jadi karyawan tetap, itu untuk rekrutmen. Terkait dengan promosi rotasi misalnya, itu kan dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM, nah itu kita evaluasi mas, orang yang akan promosi misalnya harus kita rotasi dulu, kita punya istilah familiarisasi misalkan orang di bagian ini kita familiarisasikan ke bagian sana, kemampuannya sampai dimana kita lihat.... Kita lempar lagi kesana, sampai dimana. Karena tentu ketika orang mau dipromosi kemudian berarti minimal udah mau masuk di posisi supervisor, apalagi udah tingkat di officer (kepala bagian) mau naik ke level junior manager. Itu udah dilempar-lempar dulu kemana, bagaimana dia bisa memperlihatkan, menunjukkan bahwa dia punya kemampuan yang bisa dilihat. Seperti itu....Itu penilaian dari segi SDM.”

Dandun : “Terus tadi dijelaskan ada promosi kan pak, terus kira-kira demosi ada nggak pak? Penurunan itu?”

Pak Suprihatin: “Selama saya disini ada pernah demosi 2 kali, itu terjadi juga waktu itu karena saya di SP juga saya tentang, karena dalam aturan perusahaan itu tidak ada demosi. Maka ketika ada demosi tak protes waktu itu dari sisi Serikat Pekerja, saya waktu itu dalam Serikat Pekerja, jika karyawan di demosi gak ada aturannya. Karena yang namanya orang melanggar itu aturannya adalah peringatan 1, kemudian mengulangi lagi peringatan 2, mengulangi lagi peringatan 3, kemudian baru PHK, kecuali ada perbuatan-perbuatan yang langsung berdampak pada PHK, tapi kalau demosi gak ada, kalau mau ada demosi ubah dulu aturannya. Kita tau orang salah itu kan kalau ada aturannya tau benarnya, tau bener kalau tau salahnya. Semua berjalan pada aturan yang ada.”

Dandun : “Terus karyawan seperti apa yang berhak untuk mendapatkan promosi dan karyawan mana yang layak ditransfer dan karyawan mana

yang harus diturunkan jabatannya seperti itu, kriterianya seperti apa pak?”

Pak Suprihatin: “Terus terang kalau turun jabatan sampai saat ini gak ada aturannya mas, jadi saya tidak punya kriteria. Kalau yang promosi, satu adalah ada jabatan tertentu yang memang kosong dan perlu untuk diisi. Nah, siapa yang punya hak untuk mengisi itu? Unit untuk level manajer tidak bisa menentukan bahwa ini promosi ke manajer dengan SK (Surat Keputusan).....Nggak bisa....Kita hanya bisa mengusulkan mas ke tingkat manajer, tapi untuk promosi dari basic ke supervisor, supervisor ke officer unit punya kewenangan itu. Nah kalau seandainya ada kesempatan katakanlah yang paling simpel saja di supervisor contoh di room section yang ngurusin kamar, kebutuhan supervisor ada 9 misalnya, saat ini ada 7, berarti ada kosong 2. Nah, kemudian siapa yang punya peluang untuk masuk kesana? Yang punya peluang-peluang pertama adalah temen-temen yang berada di bawah supervisor yang memiliki minimal dua kali berturut-turut memiliki penilaian kinerja very good. Jadi udah ada dasarnya semua, katakanlah kalau mau diangkat sekarang berarti 2 tahun kebelakang kemaren dia punya nilai very good berturut-turut.”

Dandun : “Jadi disini penilaiannya tiap tahun ya pak?”

Pak Suprihatin: “Iya.”

Dandun : “Terus yang berhak dipromosikan itu yang kinerjanya bagus 2 kali berturut-turut?”

Pak Suprihatin: “Minimal punya peluang. Kalau ternyata dibutuhkan satu, yang punya berturut-turut ada 3 berarti kan diuji lagi, minimal syarat pertama udah masuk, ada tim nantinya yang akan menentukan dengan syarat-syarat yang telah dipenuhi itu tadi, kita kumpulkan syarat-syarat yang dipersyaratkan tadi kita serahkan pada tim, tim nya siapa? Yaitu executive committee, nah executive comitee siapa? Executive committee adalah para jabatan yang memegang jabatan eksekutif yaitu Manpower Planning Manager, Food & Beverage Manager, General Manager, Residence Manager, Chief Engineer, Chief Accountant, dan Marketing Manager. Ada tujuh orang yang nantinya yang akan membahas tentang kandidat untuk menempati jabatan tertentu. Akan promosi, baik promosi yang bisa diputuskan oleh unit maupun sebagai usulan yang harus ditetapkan di direksi dalam hal ini adalah untuk

minimal jabatan dari officer ke junior manager. Jadi prosesnya seperti itu.”

Dandun : “Itu yang promosi ya pak? Terus yang perpindahan tadi prosesnya seperti apa?”

Pak Suprihatin: “Dalam rangka memenuhi kebutuhan promosi dan jabatan dari awal udah ada rotasi. Kalau kita melihat sebelum ada rotasi nanti ada familiarisasi, kalau rotasi tentu melihat kebutuhan. Misalnya di bidang ini ada kelebihan orang, di bagian ini ada kekurangan orang, nah bisa gak kira-kira yang bagian ini dimasukkan ke sana sesuai bidang keterampilan yang mendekati yang dimiliki oleh di tempat yang kelebihan itu.”

Dandun : “Terus manfaat dari adanya perencanaan tenaga kerja disini bagi hotel ini apa pak?”

Pak Suprihatin: “ Yaitu untuk, satu untuk memudahkan kita sebenarnya ketika nanti salah satu contoh saja di satu bagian itu nanti di tahun 2017 ada pimpinan yang mau pensiun, nah kan bisa kita rencanakan sekarang. Nah kita persiapannya apa, kita mempersiapkan seseorang itu untuk menduduki jabatan tertentu. Manfaatnya gitu kan perencanaan itu, memudahkan kita sebenarnya, memudahkan si pelaksana dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bidang masing-masing...memudahkan...sangat memudahkan.”

Dandun : “Terus kalau perencanaan tenaga kerja paling dekat itu dilakukan pada tahun berapa pak?”

Pak Suprihatin: “Ya minimal 2-3 tahun sebelum berakhir.”

Dandun : “Jadi di tahun berapa kalau misalkan waktu terdekat ini?”

Pak Suprihatin: “Kalau saya melihat minimal itu 2 tahun udah harus dilihat, kedepan kayak apa, 2 tahun kedepan harus kita lihat. Karena data pekerja kan jelas ini usianya segini, o besok mau pensiun, posisinya dimana sekarang, itu dibaca semua kan. O, posisi ini mau pensiun di tahun 2018 katakanlah, kita pasti mempersiapkan untuk posisi ini, kalau posisi ini nanti planningnya akan punya tenaga kerja di bawahnya, kandidat ini harus kita siapkan kan. Kasih pendidikan, ini kurangnya apa kasih pelatihan, dalam rangka diharapkan nanti bisa mengisi posisi ini ketika ini pensiun nanti di tahun 2018. Kita dalam waktu setahun

kelabakan mas, bener...kalau dalam waktu setahun mempersiapkan tingkat manajerial, gak cukup waktu.”

Dandun : “Terus kalau faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan kira-kira apa pak? Untuk merencanakan tenaga kerja yang non manajerial?”

Pak Suprihatin: “Gak susah kalau non manajerial mas, minimal sesuai dengan bidang kerjanya. Misalnya kalau non manajerial itu kan bisa ambil dari tempat lain kan mas atau rekrut soalnya kita bidang hotel, sangat mudah. Di Jogja punya 9 sekolah SMK perhotelan semisal, kita tinggal ambil aja SMK mana yang kita cari untuk bidang F & B service misalnya, gak sulit.”

Dandun : “Terus kira-kira pernah menemui hambatan gak pak?”

Pak Suprihatin: “Tentu.”

Dandun : “Seperti apa?”

Pak Suprihatin: “Hambatannya adalah upah, uang. Karena biasanya orang-orang yang di tingkat basic kita lihatnya ke SMK, karena SMK tidak bisa dipandang rendah dibanding dengan D3/D2 pariwisata dari sisi skill, gak kalah.....Biasanya mereka akan melihat kalau orang yang pintar, mereka cerdas, dia selalu akan melihat berapa yang kudapatkan. Tapi untuk Fresh Graduate gak melihat ke situ. Utamanya kalau kita berada di performance mas, nah performance.....Karena kita baru banyak mencari setahun terakhir ini tahun 2015 kemarin. Kalau anak-anak yang masih Fresh Graduate...ya lulus 2 tahun yang lalu itu masih belum melihat rupiah. Tapi kalau orang yang sudah lama ingin menduduki jabatan tertentu nilai udah...rupiah, kalau tadi yang non manajerial kita lihat di basic ya ga ada masalah. Kalau untuk perhotelannya memang ga ada masalah, tapi untuk yang teknik saya memang agak-agak kesulitan. Kesulitannya gak tau saya orang-orang dari SMK teknik mungkin belum punya anggapan bahwa hotel itu ada bidang yang sesuai dengan bidang keteknikan nyatanya orang yang nge-apply kesini untuk teknik relatif sedikit, mereka orang teknik banyak mencarinya ke perusahaan yang memang betul-betul keteknikan, gitu...

Dandun : “Bagi karyawan yang non manajerial sendiri pernah terjadi turnover ga disini?”

Pak Suprihatin: “Enggak.”

Dandun : “Kira-kira bapak punya langkah-langkah atau cara-cara nggak untuk mengantisipasi kalau misalkan turnover terjadi disini?”

Pak Suprihatin: “Saya belum pernah berpikir seperti itu, karena selama ini turnover-nya sangat-sangat rendah dan itu bisa dikatakan tidak baik juga bagi perusahaan. Turnover tinggi juga tidak baik, turnover sangat rendah juga tidak baik. Kita terjadi turnover tinggi pada saat temen-temen lari ke perusahaan asing yaitu ke Amerika, agak lumayan tinggi ada 30 atau 40 orang. Tapi karena rasio kita berada pada rasio yang tinggi pada saat itu gak ada masalah dalam rangka menuju rasio pasar. Coba waktu itu kita di angka hampir 400an, kita keluar hanya 40 orang, ga ada masalah tahun 2005-2006, kurang lebih sekitar tahun itu, karena pasar saat itu berada pada rasio 1 : 1, 1 : 1,5. Nah kemudian berjalannya waktu sampai saat ini ga ada turnover tu.....Saya tawarkan untuk pensiun dini aja gak ada yang mau....apalagi yang keluar tanpa ada apa-apa, karena keluar mengundurkan diri tu gak ada pesangon. Itu aja kita pernah mengajukan untuk pensiun dini dengan pesangon 32 kali upah, ga ada yang mau mas. Kalau gajinya 2 juta 32 kali upah 64 juta.....gak mau, maka terjadilah turnover kita rendah. Apakah karena nyaman disini, saya gak tau. Apakah sudah menjadi karyawan tetap yang bekerja rata-rata sudah hampir 25 tahun di bulan 1 Juni besok. Apakah usianya sudah tua sehingga kalau keluar dari sini udah gak laku, yo bisa to..... Untuk tingkat manajer berapa orang? Sedikit kan.....yang banyak hanya di tingkat officer ke bawah. Kita itu di tingkat manajer dari Junior Manager sampai GM itu hanya 24 orang, paling yang di tingkat-tingkat atas itu yang keluar kemudian ambil hotel lain, jadi GM, belum tentu profit.....

Dandun : “Terus setiap perusahaan kan mempunyai strategi bisnis kan pak, nah bagaimana bapak mengintegrasikan antara strategi bisnis perusahaan dengan perencanaan tenaga kerja yang dilakukan?”

Pak Suprihatin: “Semuanya mengacu pada strategi bisnis mas, karena yang namanya perusahaan itu minimal diberi beban 1 target. Targetku segini lho....Katakanlah Inna Garuda tahun 2016 ditarget 55 milyar. Tapi bagaimana kita dalam memakai 55 milyar di tahun 2016, melihat kondisi SDM bagaimana, melihat produk nya kayak apa, melihat potensi pasar nya kayak apa.....Seperti itu kan? Jadi tetep, yang namanya SDM itu terintegrasi dengan anggaran. Jelas kalau itu.....Gak mungkin kan kita di target rendah terus menggunakan

tenaga kerja yang banyak, habis di biaya nanti...dan target untuk tadi itu berdasarkan semua potensi di perusahaan ini.”

Dandun : “Cara menetapkan beban kerja dari masing-masing departemen sama atau berbeda pak?”

Pak Suprihatin: “Berbeda-beda. Tapi prinsipnya sama, prinsipnya sama kan tapi objek nya beda. Kalau Reservation itu berdasarkan pada jumlah tamu yang melakukan pemesanan kamar dalam kurun waktu tertentu, baik jadi memesan atau tidak. Tapi untuk Roomboy jumlah tamu yang check in dan check out setiap harinya dan kemudian lamanya waktu membersihkan kamar, untuk kamar yang check in berapa menit dan untuk kamar yang ditinggal tamunya check out berapa menit, untuk kamar yang terisi berapa menit, untuk general cleaning berapa menit kemudian dikumpulkan dan ada formula.”

Dandun : “Terus di tahun 2017 ada perencanaan tenaga kerja gak pak?”

Pak Suprihatin: “Ada. Di tahun 2016 ini kita ada pensiun 20 orang, di tahun 2017 ada yang pensiun 18 orang, jadi ada pasti....”

Dandun : “Berarti pasti tiap tahun ada ya pak perencanaan tenaga kerjanya?”

Pak Suprihatin: “Pasti.”

Dandun : “Kalau perencanaan jangka panjang ada nggak pak? Misalkan 5 tahun kedepan atau 6 tahun kedepan?”

Pak Suprihatin: “Kita hanya menggunakan jangka panjangnya 5 tahun kedepan mas.”

Dandun : “Kan yang setiap tahun tadi kan perencanaan jangka pendek ya pak? Terus apa perbedaannya yang jangka panjang sama jangka pendek tadi?”

Pak Suprihatin: “Kalau jangka pendek kan sebenarnya itu hasil dari perencanaan jangka panjang yang sebelumnya mas. Jadi jangka panjang itu kan katakanlah gini,di tahun 2015 itu kan kita merencanakan sampe tahun 2019. Tapi untuk tahun 2018 ini udah dari tahun 2014 kemaren, dan ini menerjemahkan dari jangka panjang sebelumnya untuk jangka terdekatnya. Kan perencanaan itu tidak hanya tahun 2015 berakhir sudah....Enggak to....tahun 2016 ini kita merencanakan sampai tahun 2020, tahun 2017 kita rencanakan lagi sampai tahun 2021. Karena kita di akhir tahun selalu diminta oleh direksi untuk membuat suatu perencanaan namanya masterplan. Jadi masterplan itu ada jangka

pendek ada jangka panjang itu setiap tahun tiap akhir tahun diminta. Jadi kalau kita membuat masterplan nya beda-beda nanti jadi lucu....

## **WAWANCARA TAMBAHAN BERSAMA BAPAK SUPRIHATIN**

Dandun : “Dulu bapak kan pernah menjelaskan bahwa dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja juga mempertimbangkan tingkat occupancy kan pak?”

Pak Suprihatin: “Ya. Betul”

Dandun : “Nah, bagaimana cara bapak merencanakan kebutuhan tenaga kerja baik yang tingkat occupancy nya tinggi maupun rendah pak?”

Pak Suprihatin: “Occupancy itu tidak bisa kita mendasarkan pada kapan occupancy rendah kapan occupancy tinggi, tapi rata-rata occupancy per tahun. Jadi nggak bisa kita mengatakan bulan ini berapa....Gak bisa untuk tolok ukur nanti, karena untuk menghitung sesuatu harus ada rasio standar. Nah, kita merencanakan kan berdasarkan pada RKAP dengan anggaran perusahaan atau Rata-Rata Kerja Anggaran Perusahaan. Jadi diantara isi dari RKAP itu adalah occupancy, nah itu dipakai dasar untuk di setiap departemen untuk merencanakan program masing-masing departemen, diantaranya perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Itungannya satu tahun mas....Kalau ngitungnya seminggu ini, bulan ini katakanlah occupancy nya 30% terus karyawan mau ngapain....Kan karyawan jadi fixed cost. Kalau fluktuatif seperti itu nanti masuknya jadi variabel untuk sisi *cost* nya, ya kan....Karena karyawan adalah fixed cost, maka perhitungannya harus perhitungan periode yang memang bisa dipertanggungjawabkan, minimal adalah minimal kontrak kerja pekerja, sesuai dengan PP 100 Disnakertrans kontrak kerja itu kan minimal 1 tahun. Nah dasarnya adalah itu.”

Dandun : “Jadi tingkat occupancy selama satu tahun diakumulasi terus dijadikan dasar perhitungan dan kemungkinan hal itu masih disesuaikan dengan kebijakan dari masing-masing departemen ya pak?”

Pak Suprihatin: “Betul. Memang ketika kita sudah didasarkan pada tingkat occupancy, semua sudah bisa ngitung kebutuhan rata-rata pekerja nya berapa katakanlah dia punya *setting* untuk tenaga kerja, katakanlah misalnya saya yang di *housekeeping* ini. Contoh saya itu punya 222

kamar, seorang Room Attendance yang bertugas membersihkan kamar, sehari dalam delapan jam kerja bisa membersihkan 14 kamar, kalau 222 dibagi 14 ketemunya berapa....Kurang lebih 16, iya kan...nah kalau didasarkan kepada tingkat occupancy tadi yang saya sampaikan sebagai salah satu tolok ukur, occupancy kita berapa...katakanlah 85%, berarti rumusnya adalah 222 kamar dikali 85% ketemu total kamar yang bisa dibersihkan rata-ratanya. Saya gak bicara nanti pas ada isi 100%, rata-rata seperti itu. Kalau itu 85% dikali 222 kamar katakanlah ketemunya adalah 200 kamar, maka 200 kamar itu dibagi 14 ketemunya berapa...Itulah kebutuhan rata-rata sehari di pagi hari ya kan.... Nanti ngitungnya kan ada variabel-variabel lain ketika pelaksanaan kan. Ada setiap satu hari yang libur berapa orang, yang cuti berapa orang...Itu salah satu contohnya, rentetannya nanti panjang. Kemudian ketemu jumlah Room Boy yang saya butuhkan untuk rata-rata tingkat occupancy 85% saya butuh berapa orang, ya kan...Saya butuh pagi nya berapa orang...Butuh sore nya berapa orang, itu untuk yang masuk. Dari yang masuk nanti kita hitung lagi berapa orang yang libur berapa orang yang cuti maka ketemu total kebutuhan Room Attendance. Ketika saat ini saya punya 11 orang berarti kurang berapa...Nah itu adalah salah satu contoh perencanaan dari sisi kebutuhan Room Attendance yang didasarkan pada tingkat occupancy tadi, semua akan mengarah kesana..."

Dandun : "Jadi tingkat occupancy tadi masih disesuaikan dengan perkembangan lain nggak pak?"

Pak Suprihatin: "Iya. Tapi kan tetep acuannya occupancy. Ya memang rinciannya nanti kan beban kerja...Ketika kita melihat occupancy beban kerjanya berapa...Beban kerja yang dimiliki, gitu..."

Dandun : "Beban kerja standarnya beda-beda ya pak setiap departemen?"

Pak Suprihatin: "Beda-beda, tergantung jenis pekerjaannya. Makanya dalam merumuskan beban kerja nanti kan ada rumusnya...Menghitung dulu satu jenis pekerjaan itu dilakukan berapa menit, ya kan...Katakanlah untuk restaurant, contoh saja Restaurant. Restaurant memiliki pengunjung katakanlah rata-rata sehari 100 atau 200 orang pengunjung....Satu orang butuh dilayani berapa menit, kan harus di survei, ya kan....Menawarkan menu berapa menit, order berapa menit, menyerahkan pesanan berapa menit, kemudian men-clear up berapa menit, dan lain sebagainya. Sehingga ketemu nanti ketika satu orang

tamu bisa dilayani selama berapa menit...Punya jam kerja 8 jam, 8 jam dipotong waktu istirahat 1 jam sehingga ada 7 jam kerja efektif kemudian dibagi berapa menit per orang, nanti akan ke *cover* jadi satu petugas bisa mencover berapa orang...Kalau ada 200 berarti berapa tamu dibagi berapa ketemu akan kebutuhan pekerja. Tapi kan tidak kemudian hanya itu saja yang dihitung, yang libur berapa...yang cuti berapa kan dihitung gitu.”

Dandun : “Saya ubah lagi pak dulunya kan analisis kebutuhan sekarang jadi perencanaan kebutuhan, jadi konsepnya secara keseluruhan.”

Pak Suprihatin: “Nah, justru itu. Nanti perencanaan kan ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja itu apa...Banyak sekali kan, bisa dilihat dari situ...Sesuai bidang masing-masing.”

Dandun : “Kalau berdasarkan wawancara yang telah saya lakukan bersama Bapak, terus bersama Bapak Bambang dan bersama Bapak Agung itu rata-rata pakainya rasio, formasi, jumlah beban kerja, terus familiarisasi itu lho, promosi, terus nanti disesuaikan dengan job description.”

Pak Suprihatin: “Ya. Memang betul. Kalau hotel itu kan beban kerja ada yang tidak terpengaruh dengan occupancy dan ada yang sangat terpengaruh dengan occupancy. Maka dulu saya bilang bahwa salah satu faktornya adalah occupancy karena sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja di hotel terpengaruhi oleh occupancy.”

Dandun : “Terus pertanyaan terakhir pak, kalau di seluruh departemen occupancy disesuaikan dengan kebijakan masing-masing departemen kan pak, terus kalau di housekeeping ini occupancy nya disesuaikan dengan apa aja pak?”

Pak Suprihatin: “Occupancy itu kan tingkat hunian kamar mas, jadi rata-rata kamar yang terjual. Nah itu akan berpengaruh pada beban pekerjaan di masing-masing departemen. Contoh kalau nggak ada tamunya, orang kitchen itu tidak mungkin masak. Kalau tidak ada tamunya Restaurant sana nggak akan mungkin melayani tamu.”

Dandun : “Occupancy nanti akan berpengaruh pada beban kerjanya ya?”

Pak Suprihatin: “Iya. Sangat berpengaruh.”

Dandun : “Saya kira nanti setelah menghitung tingkat occupancy yang tadi itu lho...misalkan 222 kamar dikali 85% kemudian nanti dibagi 14 ketemu kan tadi?”

Pak Suprihatin: “Itu untuk pembersihan kamar saja, contohnya seperti itu. Karena satu orang itu bisa membersihkan kamar kurang lebih 25 menit. Nah, kalau 25 menit, jadi jam kerja efektif tadi katakanlah 7 jam berarti 60 kali 7 sama dengan berapa kemudian dibagi 25 menit ketemu berapa...misalnya seperti itu.”

Dandun : “Saya kira nanti habis dibagi 14 ketemu hasilnya kan...nah, saya kira hasilnya nanti belum fixed gitu lho...Nanti masih disesuaikan dengan faktor-faktor apa lagi.”

Pak Suprihatin: “O, enggak.”

Dandun : “Berarti hanya itu saja?”

Pak Suprihatin: “Iya, itu hanya salah satu contoh saja. Itu contoh tadi untuk kebutuhan seorang Room Boy atau Room Attendance yang tugasnya membersihkan kamar. Nah contohnya ketika menghitung beban kerja seorang Room Attendance seperti itu...Kan sekarang nggak ada hotel yang rata-rata occupancy nya 100%. Kalau memang hotel itu occupancy nya 85% tapi mereka menggunakan dasar occupancy 100% berarti ada banyak loss biaya, karena ada selisih 15%. Kalau di rupiahkan kan jadi banyak.”

Dandun : “Kalau disini occupancy nya berapa persen pak?”

Pak Suprihatin: “Rata-rata 85%.”

## **HASIL TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN BAPAK AGUNG SUSANTO**

Dandun : “Disini bapak membawahi berapa unit kerja?”

Pak Agung : “Satu departemen itu ada 3 sub bagian yaitu Food Product/Kitchen yang masak, kemudian ada bagian Food & Beverage Service, kemudian ada bagian Steward.”

Dandun : “Terus di Food Production sendiri ada berapa pekerjaan pak?”

Pak Agung : “Pekerjaannya ada banyak sekali, jadi yang diproduksi itu kan makanan panas, makanan dingin, ada pastry and bakery. Di Food

Product itu ada 3 seksi mas yaitu Banquet, Restaurant, kemudian Bakery and Pastry.”

Dandun : “Terus kalau yang di Food & Beverage Service tu ada apa aja pak?”

Pak Agung : “Kalau yang di Food & Beverage Service tu ada Banquet, kemudian ada Restaurant dan Bar, Room Service, yang berkaitan dengan kamar-kamar, berkaitan dengan makanan.”

Dandun : “Terus yang di Steward ada apa aja pak?”

Pak Agung : “Steward itu nanti ada yang menangani bagian peralatan dari restoran disebut Dishwashing, kemudian ada pot washing itu yang menangani alat-alat dari kitchen, kemudian garbage/sampah, itu nanti termasuk collecting sampah-sampah, membersihkan saluran, kemudian membersihkan lantai dan lain sebagainya.”

Dandun : “Ini tadi terkait pekerjaan yang di masing-masing unit kan pak, nah sekarang di masing-masing pekerjaan ini ada enggak tenaga kerja non manajerial nya?”

Pak Agung : “Non manajerial ada, pasti ada, di semua bagian ada, misalnya di Bagian F & B Service itu kan udah ada struktur organisasinya, nanti yang pelaksana tuh ada, itu kalau F & B Service ada waiter waitress misalnya, banquet juga waiter waitress itu kan pelaksana di atasnya nanti ada supervisor. Kalau di kitchen itu nanti ada yang namanya cook helper, nanti minta aja struktur organisasinya ke Pak Suprihatin.”

Dandun : “Bapak bisa menjelaskan gambaran secara singkat pak, yang bagian food production tadi kan ada banquet, nah didalamnya kan ada tenaga kerja non manajerialnya, nah disitu tenaga kerja non manajerial nya kerjanya ngapain aja ya pak?”

Pak Agung : “Kalau di bagian Food Product ya, pembuatan makanan, itu yang bagian non manajerial ya tugasnya yang nanti menyiapkan bahan makanan dan memasak. Jadi mulai rajang-rajang brambang, menyiapkan bumbu, menyiapkan bahan makanan, kemudian sampai memasak itu yang non manajerial.”

Dandun : “Jadi cuman menyiapkan bahan makanan dan memasak aja? Apa ada tugas-tugas yang lain?”

Pak Agung : “Tugas-tugas yang lain ada, pasti ada dalam job description.”

- Dandun : “Food and Beverage Service tadi kan ada 3 juga, ada Banquet, Restaurant & Bar, dan ada Room Service kan pak, nah waiter waitress nya dimana? Apakah di Restaurant ini?”
- Pak Agung : “ Di Restaurant itu waiter waitress istilahnya, kemudian di Banquet itu juga waiter waitress, sama. Hanya yang membedakan Restaurant sama Banquet adalah restaurant itu tempat kita menjual makanan dan minum, kalau Banquet obyek nya sama kita menjual makanan menjual minuman tetapi yang sifatnya besar jumlahnya, yang event-event. Ada orang yang tamu meeting, ada orang yang insentif, ada konferensi, ada exhibition. Bedanya Banquet dengan Restaurant obyek nya sama kita menjual makanan menjual minuman, tapi kalau restoran kita punya tempat tamu datang kita layani kita jual makanan, kalau Banquet ya itu ada meeting, ada ulang tahun, ada double manner dan sebagainya itu di Banquet. Kerjanya sama, melayani makanan minuman.”
- Dandun : “Jadi yang banquet tadi untuk partai besar ya?”
- Pak Agung : “Iya. Untuk event-event gitu kan...”
- Dandun : “Kalau restaurant untuk umum?”
- Pak Agung : “Umum. Iya. Kalaupun ada grup atau reservasi itu kan tidak menemukan tempat khusus kan ya jumlahnya gak sampai banyak sekali, karena kalau 50 datang langsung ke restaurant pasti ya restaurant gak siap, sehingga perlu dimasukkan ke Banquet misalnya di restaurant itu sendiri, atau di ruang-ruang meeting, atau di function room, kita ada 18 ruang bagian dari Banquet.”
- Dandun : “Disini bapak berfungsi sebagai seorang perencana tenaga kerja di masing-masing unit dibawah bapak kan?”
- Pak Agung : “Ya. Betul.”
- Dandun : “Kira-kira bisa bapak jelaskan gak pak secara detail cara bapak untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Food Production seperti apa, di Food and Beverage seperti apa dan di Steward seperti apa yang non manajerial ?”
- Pak Agung : “Ya oke baik. Jadi untuk menentukan berapa jumlah karyawan yang sebagai dasar pertimbangan adalah volume pekerjaan, itu misalnya di hotel ini diharapkan tamu nya itu berapa.... Per bulan per tahun itu berapa....sehingga dari jumlah itu kita bisa tentukan tenaga kerjanya

berapa. Jadi misalnya restoran kita punya tempat duduk 200 kemudian dengan asumsi atau dengan target sehari itu misalnya 500 orang sehingga berapa tenaga kerja yang dibutuhkan itu berapa itung-itungannya ada, yang jelas adalah setiap kita menentukan tenaga kerja itu selalu patokannya adalah volume pekerjaan.”

Dandun : “Kalau perhitungannya tadi bisa bapak jelaskan, kalau misalkan perhitungan untuk menghitung tenaga kerja Banquet berapa? Restaurant berapa? Bakery and Pastry berapa dan diseluruh unit kerja bapak itu?”

Pak Agung : “Perhitungannya ini memang agak rumit ya, tapi bisa dihitung. Misalnya coffee shop dengan tempat duduk kita yang sebesar itu kita bisa tentukan setiap satu shift itu berapa orang. Jadi misalnya coffee shop pagi itu sekitar 300 orang itu paling enggak yang saya butuhkan adalah sekitar minimal 10 orang, ya setiap 30 tamu itu sekitar 1 karyawan.”

Dandun : “Itu yang bagian?”

Pak Agung : “Di Restaurant atau Banquet hampir sama.”

Dandun : “Itu yang bagian mana? Food Production atau Food and Beverage?”

Pak Agung : “Food and Beverage.”

Dandun : “Food and Beverage yang restaurant tadi setiap 30 tamu ada 1 tenaga kerja?”

Pak Agung : “Ya, itu minimal segitu.”

Dandun : “Di restaurant and bar ini ya pak ya?”

Pak Agung : “Iya. Kalau pagi itu misalnya 300 ya paling enggak kita bisa 10.”

Dandun : “Tenaga kerja yang dimaksud waiter waitress bukan?.”

Pak Agung : “Waiter waitress sampai kepada supervisor dan KASI (Kepala Seksi).”

Dandun : “Terus yang dimaksud setiap 30 tamu ada 1 tenaga kerja tadi, nah 1 tenaga kerja yang dimaksud disini apa ya pekerjaannya ?”

Pak Agung : “Pekerjaannya.....Melayani. Setiap satu orang paling tidak melayani 25-30 tamu.”

- Dandun : “Itu namanya bagian apa pak yang tadi melayani?”
- Pak Agung : “F & B service. Food and Beverage Service artinya kan melayani. Pelayanan makanan dan minuman, kalau Food Product adalah membuat makanan, yang mengolah makanan gitu.”
- Dandun : “Sekarang kan udah ngomong tentang restaurant and bar ya pak tentang perhitungannya gimana. Nah kalau yang Banquet gimana?”
- Pak Agung : “Banquet hampir sama mas, 1 tenaga bisa 30 tamu. Satu orang tenaga kerja paling tidak melayani 30 tamu.”
- Dandun : “Jadi modelnya kayak rasio gitu ya pak ya?”
- Pak Agung : “Iya, modelnya kayak rasio. Kalau rasionya sebenarnya tenaga kerja itu kan sekitar 15%-20%. Kalau mengenai biaya ya dari rasio pendapatan. Jadi misalnya pendapatan kami 100 juta itu untuk tenaga kerja sekitar 15%-20% itu. Nanti untuk bahan makanan kan sekitar 30%. Nanti untuk peralatan atau overhead lah ya sekitar 20an mungkin ya, sehingga nanti keuntungannya sekitar 30-40% lah.”
- Dandun : “Jadi ada pembagian menurut porsinya sendiri-sendiri gitu ya?”
- Pak Agung : “Ada.Pasti.”
- Dandun : “Terus kalau misalkan yang Room Service itu perhitungan tenaga kerjanya gimana pak?”
- Pak Agung : “Kalau Room Service perhitungan tenaga kerjanya yaitu volume pekerjaan. Jadi misalnya hotel ini punya 220 kamar gitu ya, tapi kita perhitungannya bukan dari itu tapi kira-kira rata-rata berapa tamu sih yang makan di kamar itu, tetep sama rasionya tapi tidak 1 : 30 kalau kamar, mungkin kurang. Emang susah kalau Room Service sehingga ada suatu pergerakan pergerakan di kami itu dulu Room Service ada banyak sekarang sudah bergerak menurun karena emang berkaitan juga dengan positioning di hotel, sekarang yang banyak tamu meeting otomatis Room Service nya sedikit sehingga pelayanan di Room Service orangnya gak perlu banyak.”
- Dandun : “Jadi kesimpulannya tadi secara singkatnya gimana pak kalau yang Room Service ini tadi?”
- Pak Agung : “Ini memang agak sulit ya, karena disini Room Service kita gabung juga dengan tenaga yang ada di Coffee Shop, karena potensi yang ada

di Room Service kita itu nggak banyak, sehingga mau berapa itu kita mengacu pada statistik, berapa sih tamu yang makan di Room Service dan kita gak banyak sehingga Room Service disini hanya sekitar 1-2 orang setiap shift. Kalau idealnya itu ya memang satu orang itu paling enggak ya sekitar 20 kamar, tapi kan gak bisa diprediksi berapa tamu yang makan di kamar.”

Dandun : “Kalau yang di Room Service tadi berarti berdasarkan...?”

Pak Agung : “Rata-rata berapa tamu yang makan di kamar.....berapa kamar yang makan lewat Room Service. Setiap hotel pasti berbeda mas. Hotel yang satu sama-sama 200 kamar, hotel yang satunya lagi 200 kamar yang sama, Room Service nya belum tentu sama karena tergantung juga pada jenis tamunya, terus kemudian hotel bintang itu juga mempengaruhi, sehingga kalau di Inna Garuda Room Service itu staff nya sedikit sekali hanya 2 orang, total hanya 4 orang, satu shift satu orang.”

Dandun : “Terus untuk saat ini yang bagian Room Service kira-kira ada berapa karyawan pak totalnya?”

Pak Agung : “Room Service hanya 4 orang. Meskipun keberadaannya dari 4 orang itu terkadang ada, terkadang disisipkan ke departemen lain, jadi emang kita tidak secara terpisah, tidak secara sendiri-sendiri, ada lah bagiannya.”

Dandun : “Kan bapak tadi mengatakan bahwa tergantung tamu yang datang juga kan pak, misalnya satu orang Room Service kira-kira melayani tamu berapa dan seperti apa kira-kira tamu yang harus dilayani oleh satu orang Room Service?”

Pak Agung : “Satu shift itu melayani sekitar 30/20 kamar itu bisa, yang jelas kita menentukan Room Service itu berdasarkan volume tamu yang pesan, sedikit memang karena hotel ini adalah hotel Convention sehingga Room Service nya pasti kecil, yang besar adalah di Banquet.”

Dandun : “Kalau menurut penjelasan yang di bapak ini tadi, bapak istilahnya dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di restoran, banquet dan Room Service berdasarkan rasio kan pak? Nah bapak juga melihat beban kerja yang ada nggak?”

Pak Agung : “Pasti, kalau kita menentukan tenaga kerja pasti perhitungan kita adalah pada volume pekerjaan atau beban pekerjaan. Beban pekerjaan

itu yang mempengaruhi apa.....Ya jumlah tamunya berapa, kemudian di F & B sendiri tipe pekerjaannya seperti apa misalnya Banquet, Coffee Shop, Room Service itu kan beda.”

Dandun : “O, ya. Saya baru paham, ini yang dimaksud setiap 30 tamu beban kerjanya kan pak?”

Pak Agung : “Iya.”

Dandun : “Terus untuk yang Steward ini tadi kan ada 3 pekerjaan kan pak.....Dish Washing, Pot Washing, sama Garbage. Nah, cara bapak menentukan kebutuhan tenaga kerja dimulai dari Dish Washing itu seperti apa pak?”

Pak Agung : “Yang jelas kita akan melihat juga tadi volume pekerjaan gitu ya.....Jadi kalau Dish Washing itu pekerjaannya adalah dia mencuci peralatan-peralatan yang ada di Restaurant misal gelas, piring, sendok, garpu itu.....Kemudian yang Pot Washer itu wajan, kompor, teplon, oven, dan lain sebagainya itu bagian Pot Washer.”

Dandun : “Terus kira-kira target atau beban kerja bagi yang Dish Washing ini kira-kira berapa ya?”

Pak Agung : “Kalau kita hanya membagi shift saja, disini di hotel ini setiap hari itu ada 12 orang. Setiap seksi itu paling enggak 2 orang. Maksudnya 2 orang itu Banquet dan Restaurant sekitar 2 orang, kemudian Pot Washing nya 2 orang kemudian yang Garbage itu 1 orang.”

Dandun : “Kalau misalkan di Dish Washing tadi kan tugasnya membersihkan kan....mencuci...Nah kira-kira selama ini satu orang karyawan membersihkan berapa piring?”

Pak Agung : “Per shift itu 400 ya.....Jadi 1 orang kira-kira sekitar 75 pack, kalau misalkan tamu kita 300 kan kita 4 orang. Setiap 75 tamu itu 1 orang.”

Dandun : “Jadi setiap shift tadi 400 ya pak ya?”

Pak Agung : “Iya, soalnya rata-rata tamu kita kan kalau breakfast sekitar 350 per shift.”

Dandun : “Jadi yang 300 atau 350 itu merupakan target yang harus diselesaikan atau emang kemampuan karyawan cuma sampe segitu?”

Pak Agung : “Target yang harus diselesaikan. Mulai dari ini dulu mas... cleaning, jadi semua alat-alat itu dibersihkan kemudian disimpan (Storing),

kemudian Supplying yaitu mensuplai kepada seksi-seksi yang membutuhkan. Restaurant butuh piring berapa kita kirim... kemudian Maintenance boleh lah merawat...”

Dandun : “Terus kalau yang Pot Washing tadi beban kerja nya seperti apa pak?”

Pak Agung : “Dia mencuci barang-barang yang bekas untuk masak dari dapur. Ada wajan, teplon, panci-panci.”

Dandun : “Terus bedanya sama yang Dish Washing tadi kan sama-sama membersihkan. Nah bedanya?”

Pak Agung : “Bedanya ya pada typical barang yang dicuci, karena kalau yang dari Service itu kan sifatnya ringan, tapi kalau di Pot Washing itu nanti ketemu juga dengan lemak, dengan kerak, itu kan harus pake misalnya Cleaning Agent atau zat kimia untuk menghilangkan lemak, jadi harus dipisahkan dengan peralatan makan.”

Dandun : “Jadi ini Pot Washing untuk mencuci barang-barang yang agak berat kayak gitu kan pak?”

Pak Agung : “Hahaha. Berat kotorannya Berat bebannya.....”

Dandun : “Terus apa lagi pak yang di Pot Washing beban kerjanya?”

Pak Agung : “Sebenarnya sama mas fungsi nya dengan Dish Washing tadi. Dia juga cleaning, dia storing, dia supplying, dia maintaining. Yang membedakan adalah jenis kotorannya dan jenis barangnya, kalau sendok, garpu, gelas kan hanya pake air putih sehingga gak ada lemak...gak ada kerak...Kan kalau bekas alat masak kan pasti ada lemak, ada kerak sehingga nanti harus dibersihkan dengan zat pembersih ada solven, kan yang berat kan lemak-lemaknya itu.”

Dandun : “Terus beban kerjanya jumlahnya berapa totalnya kalau di Pot Washing dalam satu shift?”

Pak Agung : “1 untuk 75 itu udah termasuk Pot Washing.”

Dandun : “Jadi, 400 ini dibagi 2....Ada Dish Washing sama Pot Washing?”

Pak Agung : “Iya.”

Dandun : “Jadi tugasnya sama....Cuma yang satu tugasnya membersihkan barang-barang yang kotoran dan barangnya agak berat kayak gitu?”

Pak Agung : “Iya.”

Dandun : “Terus tadi di Steward yang bagian Dish Washing sama Pot Washing kan beban kerjanya didasarkan pada peralatan kan pak itu? Jadi obyek nya sudah beda ya anatar di bagian Food & Beverage sama Steward?”

Pak Agung : “Beda.”

Dandun : “Ini tadi ada Garbage kan pak?”

Pak Agung : “Garbage tu yang ngurusin sampah terus nanti membersihkan lantai, pokoknya intinya bertanggung jawab terhadap kebersihan area. Jadi ada yang bertanggung jawab terhadap kebersihan peralatan makan, bertanggung jawab terhadap peralatan dapur, bertanggung jawab terhadap kebersihan area. Membersihkan lantai, dinding, sampah-sampah.”

Dandun : “Terus tadi target beban kerja nya seperti apa yang Garbage itu yang ngurusin sampah-sampah, membersihkan lain-lain kayak gitu ?”

Pak Agung : “Itu nanti perbandingannya adalah luas area nya?”

Dandun : “Jadi satu orang Garbage membersihkan berapa luas area kira-kira?”

Pak Agung : “Hitungannya adalah pada seksi, misalkan Kitchen Banquet itu satu orang, terus ada Restaurant disana satu orang, per seksi minimal satu orang.”

Dandun : “Jadi rasio-rasio semua ya pak ya?”

Pak Agung : “Iya.”

Dandun : “Tadi kan perhitungan tenaga kerja kan pak? Sekarang proses perencanaan SDM nya yang di Food Production, Food & Beverage Service dan Steward seperti apa? Awalnya dimulai dari mana dan akhir nya sampai mana?”

Pak Agung : “Itu yang pertama emang diawali dari perencanaan tadi ya, berapa yang kita butuhkan, kemudian setelah bisnis ditentukan di settingnya Restaurant saya butuh sekian orang, kemudian yang sudah ada berapa, kemudian kita eksekusi nya minta ke MPM. MPM saya butuh tenaga kerja untuk non manajerial sekian orang, untuk yang manajerial caption nya berapa kita mengajukan ke HRD. Nanti proses nya kan bisa kemudian rekrutmen misalnya. Jadi kalau disini sendiri proses pengisian itu bisa bermacam-macam, proses pengisian tenaga kerja itu

bisa dari tenaga training, tenaga training adalah salah satu yang paling murah, jika kita lakukan kan kita punya beberapa training, di MPD kan ada, kemudian nanti bisa juga tenaga Honorer (Casual Harian) ada kita lakukan, kemudian yang lebih ini lagi mungkin tenaga kontrak, kita lakukan juga kita nkontrak beberapa tenaga, kemudian kalau memang sudah fix dibutuhkan rasio nya cukup kita karyawan tetap. Di F & B itu sangat dinamis gitu ya.....Karena tidak bisa kita hitung tenaga kerja secara fixed atau secara pasti, kenapa gak bisa.....Hari ini saya melayani tamu 3000, mungkin besok hanya 200 orang, mungkin besok hanya 50 orang sehingga kalau dipatok berapa butuhnya itu gak bisa.....Sehingga komponen karyawan disini ya itu...Ada honorer, ada training, ada kontrak, ada karyawan tetap.”

Dandun : “Jadi yang di Food & Beverage tadi dasarnya tetap tamu kan pak?”

Pak Agung : “Iya.”

Dandun : “Terus perencanaan SDM di Food Production, Food & Beverage Service, dan di Steward itu semua sama atau masing-masing ada proses perencanaan nya sendiri-sendiri pak?”

Pak Agung : “Sama. Jadi kebutuhan operasional nya berapa, yang jelas patokan yang pertama adalah dari anggaran perusahaan. F & B itu setahun dianggarkan 21 milyar, nah 21 milyar itu kalau dibagi rata-rata per orang makan sekali makan itu sekitar 68.000 per orang sehingga jumlah tamu yang makan setahun itu sekitar 311.000 orang. Kalau dibagi secara per bulan ya sekitar 26.000 orang per bulan, per hari hampir 900 orang.”

Dandun : “Terus kira-kira faktor-faktor apa saja yang bapak pertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Food Production, Food & Beverage Service dan di Steward?”

Pak Agung : “Faktor yang dipertimbangkan ya....dalam kita menentukan yaitu adalah formasi yang sudah ada, berapa sih karyawan yang sudah ada disini gitu kan....Sesuai dengan levelingnya berapa yang saya butuhkan untuk kepala bagian misalnya, kemudian berapa tenaga yang dibutuhkan untuk kepala seksi, berapa untuk caption misalnya itu, kemudian berapa tenaga kerja yang dibutuhkan untuk non manajerial gitu ya.....Kita pertimbangkan, dibandingkan juga nanti dengan volume pekerjaan kemudian di setiap level kita punya yang namanya kualifikasi....Job Qualification atau Job Requirement itu misalnya

kalau untuk level non manajerial itu kita ngambil yang sesuai bidangnya, kalau SMA ya mungkin dari SMK perhotelan kemudian kalau misalnya yang nanti diarahkan untuk jadi Caption ya harus perhotelan, akademi minimal. Jadi pertimbangan utamanya adalah Knowledge and Skill, Knowledge and Skill kan nanti larinya adalah ke pendidikan, orang yang pendidikan perhotelan pasti knowledge nya lebih bagus dan skill nya juga lebih siap. Pertimbangannya ya apa yang kita butuhkan, level mana yang kita butuhkan, kemudian pekerjaan apa yang kita harapkan....Ada sebenarnya disamping Knowledge and Skill yaitu 3 hal mas....Kecakapan, penampilan, kemudian sikap. Faktor utamanya sikap kalau saya.

Dandun : “Apakah ada pertimbangan-pertimbangan khusus pada saat bapak merencanakan kebutuhan tenaga kerja non manajerial di Food Production, Food and Beverage Service, dan di Steward ?”

Pak Agung : “Pertimbangan khususnya sikap menurut saya, karena gini..Terkadang Knowledge and Skill kita abaikan, yang pertama adalah performance dulu kemudian sikap, kalau dua itu emang gak bisa dipisah, itu harus bagus dua itu, performance bagus sikap harus bagus. Perkara nanti saya suruh milih orang yang terampil sama pinter tapi sikap gak baik sama performance gak baik saya gak butuh....Tapi kalau performance nya bagus sikapnya bagus knowledge and skill nya tidak baik saya bisa didik...Nanti ada standarisasi dari kami.”

Dandun : “Terus selama ini bapak pernah mengalami hambatan gak dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Food Production ?”

Pak Agung : “Pernah, sering. Seringnya apa.....Ya bahwa di hotel itu sifat dari pekerjaannya sangat dinamis, maksudnya dinamis itu hari ini kita bisa melayani tamu yang sangat banyak kemudian di sisi lain terkadang menurun ya....Jadi hari ini secara tenaga kerja saya butuh 100 misalnya, besok hanya butuh 5 orang. Nah yang susah itu kan pada saat kita butuh yang banyak sekali itu sementara kita tidak punya sumber yang dapat diharapkan maksudnya kita harus bergantung gitu ya....Terkadang tidak bisa terpenuhi juga, kita kan ada kerjasama tapi terkadang kesulitan mungkin”

Dandun : “Kesulitannya itu tadi ya...Terkadang persyaratan yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan yang ada di lapangan?”

- Pak Agung : “Ketersediaan tenaga di luaran itu.....Karena apa.....Ada pekerjaan-pekerjaan disini itu yang sifatnya tetap, tapi ada pekerjaan yang tidak tetap. Tidak tetap itu kan kita nggak bisa ngambil karyawan tetap, sulitnya disitu memang.”
- Dandun : “Jadi tenaga kerja yang ada di internal belum sanggup memenuhi beban kerja yang ditargetkan perusahaan?”
- Pak Agung : “Iya, kendala nya disitu..... Dinamis mas kalau di F & B. Kalau kamar kan enggak, kamar kita ini kan 200an mau kondisi rame mau demand seperti apa ya tetep 200 kan. F & B kan restoran kita hanya 200 kursi kalau makan 1 hari kan bisa 2000 orang.”
- Dandun : “Kalau di Food and Beverage Service tetap jumlah karyawannya?”
- Pak Agung : “Ada nanti karyawan tetap, ada nanti karyawan harian, ada yang casual, jadi permasalahan disitu unik gitu kan.....Terkadang karyawan yang ada tidak bisa mencukupi kebutuhan perusahaan atau kebutuhan tamu dalam waktu tertentu ya. Tapi kan solusi-solusi nya ada, yaitu apa.....Kita ada Casual, tapi Casual pun terkadang susah sehingga tenaga yang ada internal hotel ini misalnya dari Back Office, terkadang Pak Suprihatin bukan bagiannya pun kita ikut ngambil untuk membantu.....Serunya disitu.”
- Dandun : “Kira-kira ada hambatan lagi gak pak yang dihadapi selain kurangnya ketersediaan karyawan internal?”
- Pak Agung : “Saya kira enggak, karena ini sebenarnya juga sudah diantisipasi, yang penting antisipasi nya mas. Antisipasi nya adalah kita menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah, institusi ya....Ada Stipram ada SMK-SMK kemudian ada para Casual, ada tenaga Outsource juga ada disitu.”
- Dandun : “Itu kan tadi di Food Production unit kan pak? Sekarang kalau di Food and Beverage Unit ada hambatan gak pak?”
- Pak Agung : “Sama mas, F & B secara keseluruhan sebenarnya sama, permasalahan yang di Kitchen sama yang disini sebenarnya sama, tenaga kerja kan udah ada rasionya tapi memang sifat dari pekerjaan yang tidak menentu jumlahnya itu.”

- Dandun : “Terus kalau yang di Steward sendiri kira-kira ada hambatan gak pak dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja non manajerial selama ini?”
- Pak Agung : “Sama. Maksudnya sama itu ya pada saat tertentu kadang jumlah tenaga kerja yang ada tidak sesuai dengan beban kerja, karena kita nggak bisa membatasi tamu meskipun ya ada antisipasi sebenarnya tapi juga tidak mudah, besok rame 1500 orang. Kita kan harus nyiapkan tenaga kerja ini, supply nya tu terkadang tidak ada, supply tenaga kerja nya itu yang susah, kalau dikatakan hambatannya ya itu...”
- Dandun : “Jadi kayak yang di Food and Beverage tadi ya.....Kan kalau di Food and Beverage kelebihan tamu tadi, terus kan karyawan yang ada terkadang kurang kan? Nah kemudian sesudah dilayani kan ada piring-piring kotor terus sama alat-alat kotor lain, kemudian di bawa ke Steward, di Steward sendiri kan kalau misalnya barang-barangnya banyak yang kotor banyak yang menumpuk gitu berarti kesimpulannya tenaga kerja yang ada kurang mampu untuk membersihkan yang kelebihan jumlah yang harus dibersihkan tadi?”
- Pak Agung : “Iya. Terkadang begitu, tidak setiap saat tapi terkadang demand itu melebihi apa yang kita punya meskipun itu kan permasalahan ya... Itu sebenarnya sudah ada antisipasinya, kalau jumlah tenaga kerja atau tamu sekian saya butuh tenaga kerja sekian, yang ada berapa sehingga yang kekurangan berapa....Kalau kurang itu kita minta kemana....Tolong carikan Casual, tolong carikan Training, terkadang supply dari itu kan ga ada, kurang gitu ya...Kita cari tenaga Training itu juga tidak gampang.....Maksudnya tidak gampang tu Training pada masa-masa tertentu kita lebih karena itu kan kaitannya dengan kurikulum ya, SMK itu kalau Training ya udah jelas dari bulan ini sampai bulan ini, kendalanya disitu, tapi ya bisa diatasi, buktinya sampai sekarang ya tetap berjalan, bisa diatasi...”
- Dandun : “Terkadang satu departemen ada yang kelebihan tenaga kerja seperti itu ya....Terus departemen yang lain mengalami kekurangan. Seperti itu?”
- Pak Agung : “Nggak juga, karena kita batasi mas, jadi gak ada yang kelebihan.”
- Dandun : “Jadi minat ya itu, minat tenaga SMA terus minat tenaga SMK itu bukan di departemen ini tetapi di departemen lain?”

- Pak Agung : “Bisa dikatakan begitu lah..kalau intinya tenaga Training itu kalau dari sisi peminat sebenarnya ada, hanya masalahnya adalah timing nya aja. Rata-rata SMK itu kan kalau masa-masa PKL kan sama semua...pada masa yang sama itu kadang kita nolak-nolak, pada masa tertentu kita nolak, yang mau training banyak sekali, karena kan masanya training gitu kan.....”
- Dandun : “Nah, di departemen Food and Beverage ini kira-kira dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja siapa saja yang membantu bapak?”
- Pak Agung : “Kepala bagian. Ada chef, Restaurant manager, Banquet Manager tadi...”
- Dandun : “Jadi di Food Production, Food and Beverage Service, sama di Steward itu masing-masing ada kepala seksinya ya?”
- Pak Agung : “Ada.”
- Dandun : “Itu juga yang bertugas memberi info kepada bapak?”
- Pak Agung : “Iya. Karena yang tau beban pekerjaan, volume pekerjaan kan dia, saya tinggal compare dengan rasio saja.”
- Dandun : “Melihat saat ini lingkungan semakin dinamis kan pak? Perubahan makin cepat terjadi...Otomatis banyak tuntutan bagi karyawan kan, karyawan harus punya skill ini skill itu, kira-kira menurut bapak sendiri kira-kira karyawan seperti apa yang dibutuhkan untuk bekerja di Hotel Inna Garuda ini khususnya di departemen Food and Beverage bagian non manajerial?”
- Pak Agung : “Jadi kembali ke tadi, syarat-syarat rekrutmen saya itu, ada Job Requirement ya....Persyaratannya apa, ya menguasai bidangnya.....yaitu Technical Skill, Knowledge, Good Performance, Good Behaviour itu sama secara umum begitu, pasti dimanapun begitu lah. Terus sebenarnya itu ada indikatornya kan...o anak ini terampil, o anak ini terlatih. Indikatornya apa...ya misalnya dari sekolahnya, secara akademis pasti mengarah kesitu kan. Kalau saya mau mencari yang bekerja di bidang F & B ya kalau mau gampang ya orang yang sekolah di perhotelan. Jadi semua itu Skill, Knowledge, Behaviour, itu ada indikatornya yaitu salah satunya secara akademiknya bagaimana, kalau yang mau lebih lagi dia punya gak sertifikasi kompetensi.”

Dandun : “Terus disini pernah ada evaluasi gak pak dari perencanaan tenaga kerja yang pernah dilakukan, kalau misalkan ada evaluasinya seperti apa dan evaluasi itu menghasilkan apa bagi perusahaan?”

Pak Agung : “Pasti ada. Tiap bulan kita evaluasi, yaitu apa...yaitu bahwa selalu bahwa capaian itu ada itung-itungannya, misalnya bulan ini tercapai sekian, kemudian secara rasio nya keuntungannya berapa, kemudian itu nanti dijabarkan lagi kan, endingnya adalah target keuntungan. Jadi selalu evaluasinya adalah pendapatan atau revenue, kemudian biaya. Biaya itu nanti bisa biaya bahan kemudian ada biaya lain-lain, termasuk ada biaya tenaga kerja, itu dievaluasi, mana yang tertinggi mana yang kurang dan ada penilaian kinerja.”

Dandun : “Jadi evaluasinya berbentuk penilaian kinerja ya tadi pak?”

Pak Agung : “Tidak hanya itu sebenarnya. Indikator kita pertama revenue, kalau revenue kurang ini kita evaluasi dari mana sih....Apakah karena tidak bisa menjual, tidak bisa menjual tu indikatornya apa....Orang yang makan sedikit atau mungkin orang yang makan banyak tercapai gitu ya, tapi setiap orang hanya memakan itu sedikit. Misalnya kita anggarkan itu satu orang harus makan sekitar 70.000 misalnya tapi yang datang yang makan itu satu orang tamu hanya menghabiskan uang 50.000. Jadi apa, selling skill nya yang kurang, atau mungkin sebaliknya, tamu yang makan habis nya banyak tapi kok tamu nya cuma sedikit...ya mungkin karena pelayanan nya nggak bagus sehingga tamu nya nggak pada datang. Nah kalau sudah dievaluasi itu ya nanti menentukan apa yang akan kita kerjakan....o, tamu ini Restaurant nya rame tapi komplain nya banyak. Komplainnya tentang apa...tentang makanan, tentang pelayanan, evaluasi kan....Kalau sudah dievaluasi ya kita harus membuat perencanaan lagi kan...POAC, Planning – Organizing – Actuating – Controlling – Evaluasi, setelah dievaluasi kembali ke planning lagi. Oh evaluasi bulan April misalnya, tamu yang komplain sekian orang berkaitan dengan pelayanan, tamu yang komplain berkaitan dengan makanan misalnya sehingga dari melihat evaluasi kita akan mengambil eksekusi, oke karena banyak tamu yang komplain berarti kita latihan tentang pelayanan, SOP pelayanan gimana sih...Atau mungkin penjualannya kurang karena minuman yang laku sedikit misalnya, oke kita buat kompetisi, siapa yang bisa menjual paling banyak, dia dapat hadiah. Key Performance Indicator kita kan banyak, jadi apa yang kita capai di F & B itu banyak. Satu gelas kita punya target anggaran, satu bulan hampir

dikatakan bisa 1,7 milyar tapi tidak setiap bulan 1,7 milyar, ada bulan-bulan tertentu kita bisa sampai 2,6 milyar, puasa itu nggak sampai 1 milyar karena masanya, karena yang namanya musim tu tetep ada.....Itu sales ya atau revenue. Indikator yang kedua adalah Key Satisfaction atau kepuasan pelanggan, kalau pelanggan banyak yang komplain ya itu berarti karyawannya yang tidak menguasai bidangnya mungkin kurang ramah, mungkin kurang komunikatif, itu terapi nya sendiri-sendiri. Jadi kalau misalnya revenue tidak tercapai terapinya adalah upselling, tindakan yang kita lakukan adalah training mengenai penjualan, indikator kedua tamu banyak yang komplain atau tamu tidak puas misalnya, kepuasan tamu kan diukur, training yang diberikan adalah how to serve, bagaimana pelayanan prima itu diberikan. Indikator yang ketiga adalah biaya, target F & B tercapai tapi kok biayanya banyak terapi nya ya kita coba monitor training yang diberikan adalah tentang cost consciousness atau kesadaran tentang biaya. Kalau karyawan itu saya juga punya indikator, kita rasio nya berapa.....Udah kebanyakan atau mungkin kurang itu ada rasionya. Kemudian yang lain-lain itu best experience menyangkut juga, variasi menu, layouting, atmosfer, itu salah satunya.”

## **HASIL TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN BAPAK BAMBANG SUSILO**

Dandun : “Disini Pak Bambang selaku Manpower Manager ya pak ya?”

Pak Bambang : “Iya, saya Manpower Manager Inch per 1 Januari 2016.”

Dandun : “Disini bapak bertanggung jawab sebagai seorang perencana tenaga kerja ya pak ya, nah bagaimana proses yang anda lakukan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja terutama yang non manajerial di hotel Inna Garuda ini ya termasuk berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan di masa yang akan datang dan seperti apa kualifikasinya seperti itu ?

Pak Bambang : “Jadi begini mas, untuk perencanaan perekrutan ya kita harus melihat formasi dulu, berapa sih yang kita butuhkan kan gitu ya.....Kita untuk saat ini menganut sistem minus growth dan bukan zero growth, justru kita tekan jumlah karyawan sedemikian rupa, jadi kalau bisa jumlah SDM tidak bertambah tetapi berkurang, mungkin mas pernah denger ya manakala ada karyawan yang pensiun pegawai yang pensiun itu mesti diganti, kalau kita enggak, padahal untuk tahun 2016 ini aja

mungkin nanti pengurangan tenaga kerja karena pensiun normal ya itu kurang lebih 20 orang, nah posisi sekarang itu ada 183 orang pegawai tetap. Jadi kita ada pegawai tetap ada pegawai tidak tetap, atau mungkin kalau pernah dengar ada PKWTT ada PKWT itu di luar tenaga outsourcing itu di luar tenaga casual. Nah casual sendiri itu kan ada casual tetap ada on call gitu ya, on call itu dilakukan sesuai kebutuhan.”

Dandun : “Tadi minus growth kan? Kalau minus growth kan semacam ada yang dipensiunkan kayak gitu kan pak?”

Pak Bambang : “O, enggak. Jadi gini, minus growth itu dalam artian gini, manakala ada yang pensiun udah nggak langsung kita ganti, tidak langsung ada gantinya. Jadi seperti yang dketahui kalau hotel itu kan rata-rata kita sesuaikan dengan jumlah kamar, kayak Inna Garuda kamarnya itu 222, kalau misalkan pegawai Inna Garuda itu 222 berarti kan 1 : 1. Tapi untuk Inna Garuda itu enggak, jadi karyawan tetap nya sekarang justru malah kurang dari 222 dan kebijakan direksi itu memang harus 0,8. Jadi nggak 1 : 1 tapi 1 : 0,8-0,9, kalau 0,8 0,9 berarti kurang lebih kan kisaran 205 208 gitu ya... Nah sehingga posisi saat ini untuk yang pegawai tetap kita itu ada 183, untuk pegawai tidak tetap atau PKWTT atau kontrak itu ada 25 seperti itu. Nah, untuk perekrutan otomatis kita sesuaikan dengan kebutuhan departemen, kan disini ada beberapa departemen, yang pertama ada Front Office, Marketing, terus F & B, terus Housekeeping, terus Engineering, Accounting, sama Manpower.”

Dandun : “Maaf bisa diulangi lagi pak?”

Pak Bambang : “Pertama FO ya, itu ada beberapa divisi disana, ada Reception, ada Operator, ada Bellboy atau Concierge. Yang kedua ada Marketing ada beberapa divisi yaitu Reservation, Sales, sama Revenue. Terus yang ketiga itu ada Food and Beverage itu ada F & B service sama F & B Product. Terus ada Housekeeping disitu ada Room, pegawainya namanya Room Boy dan ada Public Area. Terus ada Engineering itu ada Civil, Electric, sama Mekanik. Terus ada Accounting disitu ada Cost Control, ada Purchasing, ada Credit, ada Store. Terus Manpower, kalau Manpower kan urusan kepegawaian, kalau struktur Manpower Manager, Training Manager gak ada divisi lagi jadi satu kesatuan gitu...Cuman kan ada yang bertanggung jawab sendiri-sendiri, kalau saya kan langsung membawahi semuanya ya ada Training Officer,

Personal Administration, Legal Officer kan gitu.....SDM disini intinya ada 3 sebenarnya Training, Administrasi, sama Legal.”

Dandun : “Dari semua unit kerja ini kira-kira yang ada tenaga kerja non manajerialnya yang mana pak?”

Pak Bambang : “Front Office ada, terus Food and Beverage ada, Housekeeping ada, Engineering ada, kalau Accounting level terendah disitu mungkin Supervisor gitu ya...Jadi bisa dibilang ada.”

Dandun : “Jadi setiap unit kerja Receptionist, Operator, Bell Boy ini ada ya pak?”

Pak Bambang : “Ada.”

Dandun : “Terus bagian yang mengelola ini dari masing-masing departemen ada kan pak?”

Pak Bambang : “Yang bagian Front Office namanya Front Office Manager, jadi ada Front Office Manager, Marketing Manager, jadi kalau bicara pejabatnya itu...banyak mas, kalau mas tanya disini ada Reception secara structural itu disini ada Front Office Manager, terus di bawah Front Office Manager itu di Reception ini ada Chef. Chef kalau di pemerintahan setingkat Kepala Seksi, terus di bawah Kepala Seksi itu ada namanya Supervisor nah yang paling bawah itu basic nya.”

Dandun : “Terus kembali ke perencanaan tadi pak, kira-kira di masa yang akan datang tetap akan menerima karyawan baru kan pak?”

Pak Bambang : “Iya.”

Dandun : “Nah bapak sebagai seorang perencana tenaga kerja kira-kira faktor apa saja yang akan bapak perhatikan pada saat anda akan melakukan perencanaan tenaga kerja?”

Pak Bambang : “Ya harusnya gini mas, jadi perencanaan kan tergantung kebutuhan ya, contohnya gini, jika tadi saya mengatakan jumlah kamarnya kan 222, sementara direksi mematok standar jumlah karyawan yang harus dipenuhi katakanlah 205. Nah kalau jumlah karyawan 205 dengan jumlah kamar 222 otomatis ini kan nggak 1 : 1, tapi 1 : 0, sekian sekian.....dari 205 karyawan itu kan terdiri dari sekian departemen, bisa aja ya mungkin departemen yang satu mungkin kelebihan, departemen yang lain mungkin kurang, nah ini saya bicara internal dulu, sehingga tidak menutup kemungkinan orang di departemen Food

and Beverage ini bisa tak pindah ke sini.... Atau sebaliknya, yang kemungkinan sulit dipindah itu kan yang di bagian Engineering sama Accounting. Nah kalau misalkan kok itu sudah tidak cukup mencover operasional baru saya nyari....Nah disini tadi kan saya katakan disamping ada pegawai tetap yaitu PKWTT ada juga pegawai kontrak atau PKWT ada juga yang Casual. Casual kan ada 2 ya...Casual Tetap sama Casual On Call gitu....Sebenarnya baik Casual Tetap maupun On Call itu kita evaluasi mas.”

Dandun : “Evaluasi dalam hal?”

Pak Bambang : “Kinerja, karena yang On Call ini kan nggak terikat kontrak.”

Dandun : “Jadi semacam magang gitu ya pak?”

Pak Bambang : “Ya, Magang. Jadi gini, kalau yang PKWT itu terikat kontrak, beda dengan pegawai tetap, kalau pegawai tetap kan memang sudah ada SK dari direksi pengangkatan sebagai pegawai tetap kan...Kalau di pemerintahan tu PNS, tapi kan ada juga yang honorer, dan juga di PNS itu sekarang ada tenaga outsourcing juga kan, jadi outsourcing tidak hanya di swasta tapi di pemerintahan ada dan anda boleh tanya apakah gajinya UMK.....kan mungkin question itu...Jadi ini kita evaluasi mas, nah kalau memang ada sebagian katakanlah ada pegawai tetap pensiun, kita nggak begitu saja mengusulkan pegawai kontrak untuk diangkat sebagai pegawai tetap, tetap kita pertahankan sampai mungkin akhir kontrak lah atau menjelang kontrak terakhir kalau memang ini perlu sekali baru tak usulkan, karena apa...Kita kan unit mas, keputusan untuk mengangkat pegawai atau nggak itu tergantung kantor pusat, tapi yang jelas kita harus memenuhi kebutuhan SDM untuk operasional. Nah disini yang On Call bisa kita ikat dengan Casual Tetap, yang Casual Tetap bisa kita ikat atau kita tingkatkan statusnya menjadi pegawai kontrak seperti itu...Jadi yang jelas perencanaan itu pasti melihat kebutuhan.”

Dandun : “Terus hotel ini termasuk BUMN gak pak?”

Pak Bambang : “BUMN.”

Dandun : “Kalau BUMN itu biasanya mengikuti kementerian nggak, pedoman dalam menghitung kebutuhan tenaga kerja itu pak?”

Pak Bambang : “Itu, DISNAKER biasanya, jadi pengupahan juga DISNAKER, yang jelas gini...Kita punya standar rasio pegawai seperti tadi saya katakan

kalau rasio pegawai itu biasanya dikaitkan dengan jumlah kamar. Kalau kamarnya 222 pegawai kita itu 222 itu kan terlalu banyak gitu kan....Sehingga kita harus kurang dari itu, karena itu kaitannya dengan cost juga kan.”

Dandun : “Terus kalau selain rasio tadi ada faktor lain yang dipertimbangkan nggak pak?”

Pak Bambang : “Kalau untuk Hotel itu umumnya untuk perhitungan kebutuhan pegawai dikaitkan dengan jumlah kamar cuma sebenarnya ini saya pribadi ya...Kan hotel sekarang berkembang, dia nggak hanya jual kamar, tetapi juga jual ruang meeting, sehingga menurut saya antara hotel yang cuma jual kamar dengan hotel yang disamping jual kamar juga jual ruangan untuk meeting itu harusnya jumlah pegawainya harus beda. Katakanlah untuk hotel yang jualan kamar tok 200 kamar, dia cuma punya kamar dengan hotel yang punya 200 kamar tapi dia punya 10 Ruang Meeting, itu beda. Bisa ya yang 200 kamar tadi karyawannya 150, tapi yang punya 200 kamar dengan 10 ruang meeting itu kan bisa 175 pegawainya, karena apa...Ruang Meeting kan harus diitung juga berapa meter. Mungkin gini itungannya...Untuk ruangan seluas sekian meter itu dibutuhkan mungkin 1 tenaga kerja atau 2 tenaga kerja seperti itu...Contohnya gini...Satu orang Room Boy dia harus selesaikan 14 kamar, itu dikaitkan juga dengan jam kerja kan gitu....Kalau hotel itu kan 3 shift, pagi siang malam, yang paling rame itu pagi.”

Dandun : “Pagi kira-kira dari jam berapa sampai jam berapa pak?”

Pak Bambang : “Pagi itu ada 2, dari jam 6 sampai jam 2 atau dari jam 7 sampai jam 3. Siang jam 3 sampai jam 11. Malem jam 11 sampai jam 7, tapi untuk perempuan enggak. Jadi untuk yang perempuan itu nggak ada yang masuk malam, paling-paling dia masuk siang, nah kalau perempuan masuk siang itu jam 2 bukan jam 3 dan pulanginya nanti maksimum jam 10.”

Dandun : “Yang lainnya umum ya pak ya?”

Pak Bambang : “Umum. Terus malem itu khusus hanya untuk laki-laki.”

Dandun : “Tadi bapak sudah menjelaskan tentang bagian departemen beserta unit kerjanya kan pak, nah menurut bapak kira-kira bagian atas yang menaungi non manajerial ini diperkenankan untuk juag merencanakan kebutuhan tenaga kerja bagi masing-masing unitnya atau nggak?”

Pak Bambang : “Iya. Jadi gini....Di Hotel, khususnya Hotel Inna Garuda itu departemen head atau manajer bagian itu juga bertindak sebagai manpower di departemennya sendiri. Jadi kita merencanakan secara umum, tapi yang lebih tahu kebutuhan SDM itu kan mereka-mereka.”

Dandun : “Tapi bapak juga punya perhitungan sendiri kan pak?”

Pak Bambang : “Punya.”

Dandun : “Nah, dasar perhitungannya bapak kalau boleh tau apa aja ya pak?”

Pak Bambang : “Dasar perhitungannya yang jelas tu kebutuhan ya mas. Contohnya ya disini kan ada sekian departemen, jadi nanti gini....Jumlah pegawai masing-masing departemen itu kan berbeda-beda, katakanlah gini...Kita punya kamar 222, kalau 1 pegawai harus menangani 14 kamar berarti dalam satu shift itu kita berapa...Itu loh mas contohnya. Terus F & B product, untuk mencover kebutuhan makan minum di pagi hari di siang hari itu kita butuh tukang masak berapa....”

Dandun : “Terus kira-kira selama ini ada hambatan nggak pak bagi bapak sendiri dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja?”

Pak Bambang : “Mungkin dalam hal perencanaan itu nggak ada ya, bisa dibilang nggak ada hambatan ya..Cuman di lapangan kan pasti ada. Jadi apa yang kita rencanakan itu kan kadang-kadang berbeda dengan yang di lapangan apalagi gini mas....jadi yang namanya hotel, kita tu kan pengennya rame terus, tapi kan tidak seperti itu, tidak seperti yang kita harapkan. Contohnya ya hotel rame kamar penuh katakan occupancy 80, 80 kan sudah dihitung. Oh untuk kebutuhan cook sekian, untuk kebutuhan waiter waitress sekian kan bisa dihitung, cuma untuk keseharian hotel kan tidak sedetail itu sehingga apa...kita tidak butuh maksimal nya contohnya misalkan gini ya..Ada kebutuhan makan minum mungkin hari ini katakanlah 600 pack, besok itu 800 pack, ini kan beda. Jumlah pegawai yang dibutuhkan kan berbeda, cuma ini harapan kan....harapan kita.”

Dandun : “Jadi target yang ingin dicapai ya?”

Pak Bambang : “Iya. Cuma target itu kan nggak selamanya terpenuhi, apalagi kalau misalkan gini disekitar kita ternyata banyak hotel yang baru, sehingga kita pasti akan bicara maksimum tenaga kerja yang tersedia itu berapa sih, walaupun ternyata kita sudah berikan maksimum kok ternyata event nya luar biasa sehingga kan kurang, nah kurangnya ini tadi

mas...Ada casual On Call. Katakanlah gini, untuk mencover operasional rata-rata per hari 80% saya butuh memang dari 222 kamar itu saya butuh 210 orang, ini maksimum nya, tapi kalau bisa kan jangan sampai ke sini...Karena ini kan kaitannya dengan kesejahteraan pegawai.”

Dandun : “Soalnya nanti beban nya juga nambah?”

Pak Bambang : “Iya, cost nya juga akan nambah, karena apa....Kita tidak bisa menggaji sembarangan, mungkin di swasta oke, tapi kami kan BUMN....gak bisa menggaji pegawai dibawah UMK UMP itu nggak boleh.”

Dandun : “Terus kalau di departemen nya masing-masing itu juga mempertimbangkan beban kerja dari masing-masing pekerjaanya nggak pak untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja ?”

Pak Bambang : “Jelas, makanya tadi gini....tadi saya sampaikan kamar kita 222, kalau 1 Room Boy harus ngurusin 14 kamar kan tinggal membagi mas, jatuhnya 16 orang kan....16 orang itu kan mungkin mas akan berpikir karena shift nya 3 berarti 16 X 3.....nggak bisa....Costnya berapa kalau itu...paling enggak gini mas 16 kali aja 2.....Ini udah maksimum mas....karena apa....Pagi itu berapa orang, kan gitu...Siang berapa orang kan gitu....”

Dandun : “Terus kan sekarang lingkungan semakin dinamis kan pak, perubahan makin cepat terjadi, kira-kira apa yang akan bapak persiapkan terkait dengan perencanaan tenaga kerja di hotel Inna Garuda ini pak?”

Pak Bambang : “Yang jelas gini, di Hotel Inna Garuda yang namanya perencanaan tenaga kerja kan tidak hanya bicara dalam hal jumlah, kita perlu juga bicara masalah kualitas, kalau kita bicara kualitas tidak lepas dari pendidikan, pelatihan. Nah untuk itu makanya di Manpower ada divisi namanya Training, kalau melihat karyawan disini kan tiap hari kerja, nah untuk refreshing bisa dia outbound, bisa juga dia diberi pelatihan internal, cuma disini tapi mungkin ada permainannya juga kan...Ada game atau apa yang sifatnya merefresh kan seperti itu....”

Dandun : “Nah kalau melihat keadaan yang sekarang kan pak hotel persaingannya juga ketat kan pak, apalagi untuk mendapatkan pengunjung, kira-kira karakteristik karyawan seperti apa yang saat ini dan di masa depan dibutuhkan oleh Hotel Inna Garuda?”

Pak Bambang : “Jadi gini mas, kita bicara hotel kan kita bicara tentang keindahan, kenyamanan, keamanan kan gitu...Sehingga untuk itu kita harus mempersiapkan tenaga kerja yang professional.”

Dandun : “Professional yang dimaksud yang seperti apa pak?”

Pak Bambang : “Begini, kalau dikatakan professional itu penjabaran kan luas ya....yang namanya professional yang saya tau dia harus bisa membaca, harus bisa menulis, harus bisa ngomong bahkan mungkin bisa memberikan contoh, bagi saya professional itu berarti dia punya Skill and Knowledge di bidangnya. Contohnya gini, seorang Room Boy dia harus ngerti benar bagaimana menata kamar. Jadi untuk mempersiapkan kamar siap pakai itu butuh waktu berapa menit, sehingga kalau 1 Room Boy diserahkan 14 kamar itu ya harus selesai sekian menit, seperti itu...dari yang paling penting itu Skill and Knowledge yang pertama, terus yang kedua performance, karena apa...Tadi saya bicara di depan yang namanya hotel itu identik dengan keindahan, kenyamanan, keamanan, kan gitu...Bahkan mungkin kalau dibilang lagi ada tambahan kenangan. Jadi orang habis tidur di hotel Inna Garuda itu punya kenangan o..Inna Garuda tu enak, tempat tidurnya tempatnya nyaman terus kondisi lingkungan aman, makanannya enak-enak....itu yang perlu kita ciptakan, jadi nanti disamping Skill and Knowledge kita minta pada karyawan belajar masalah karakteristik atau psikologi manusia. Tamu yang dari Jakarta akan berbeda dengan tamu dari Surabaya, akan berbeda dengan tamu yang dari Bandung, akan berbeda dengan tamu yang dari mancanegara kan gitu, mancanegara macem-macem kan....Nah ujung-ujungnya kita mencari SDM tu ya memang dia punya jiwa melayani gitu, meskipun di rumah kita punya harta benda melimpah, punya mobil mewah, rumah bagus, duit banyak, setelah dia pindah di hotel nggak boleh.”

Dandun : “Jadi maksudnya intinya komitmen pak kan tadi?”

Pak Bambang : “Ujung-ujungnya disana mas, antara basic level sampai top level itu ada komitmen bersama, karena gini....Kita juga punya target ya, jadi target perusahaan itu per tahun ditentukan sekian, katakanlah mungkin tahun ini 52 M, Nah sekarang 52 M berarti per bulan paling tidak 4,3 atau 4,4 M, tapi itu kan belum tentu, karena apa...yaitu tadi saya sampaikan, kita memang berharap di angka ini ya per hari, tapi kan kadang-kadang muncul jauh dari ini, mungkin cuma 200 pack atau

mungkin bahkan 100 pack kan gitu. Tapi yang jelas gini mas tiap bulan itu belum tentu sama o..kalau Januari itu 4M, Februari 4M...Nggak, bisa aja ya kita kan juga melihat kondisi pelanggan juga kan, apalagi kalau kita punya Ruang Meeting itu kan nggak mungkin bulan Januari Februari akan rame karena anggaran belum turun, anggaran belum diketahui, kan gitu...Cuman Alhamdulillah kami sendiri pernah merasakan Januari tu rame banget di tahun 2013 pas ada Kongres Ikatan Notaris se-Indonesia. Jadi kurang lebih selama 1 minggu per hari nya kurang lebih 3000 pack, tapi kan saya rencanakan jauh hari kan ga bisa mas.....Sehingga itu tadi, saya memanfaatkan tenaga Casual On Call gitu....Nah tadi saya bicara kriteria SDM yang kita butuhkan kan, disamping Skill and Knowledge kan Performance, tapi apa iya yang ngelamar tu sesuai dengan Performance yang kita inginkan kan nggak tau, karena apa....Kita tidak boleh diskriminatif kan, apalagi akademi, apalagi SMK perhotelan. Nah itulah kendala kami juga.”

Dandun : “Jadi kendalanya ada di itu tadi ya?”

Pak Bambang : “Ada. Cuman kan kita nggak boleh utarakan. Coba gini, syaratnya kalau perempuan kan beda dengan TNI POLRI kan, perempuan minim 160, kita juga sebenarnya punya standar mas...Untuk perempuan minim 160, untuk laki minim 165, kaitannya dengan pelayanan.”

Dandun : “Jadi kendalanya kadang-kadang yang direkrut itu spesifikasi nya tidak sesuai ya?”

Pak Bambang : “Tidak sesuai dengan kriteria yang kita harapkan. Mungkin Skill and Knowledge oke dia, tapi kalau tinggi badannya jauh dari yang kita harapkan....Padahal mereka keluaran dari SMK, dari perkuliahan, kalau ditanya kenapa perguruan tinggi itu terima dia....Nggak ada jawabannya kan, memang harus diterima karena mereka nggak boleh diskriminatif. Terus terang kalau kita perencanaan SDM itu bisa, cuma itu tadi...Pasti ada penyimpangan.”

Dandun : “Terus disini karyawan yang non manajerial itu bekerjanya seminggu berapa hari pak?”

Pak Bambang : “6 hari kerja 1 hari libur.”

Dandun : “Terus yang non manajerial berarti Senin sampai Sabtu ya?”

Pak Bambang : “Iya. Tapi belum tentu, karena kita berlaku shift mas. Jadi belum tentu karyawan liburnya sabtu minggu, tapi untuk yang back office pasti liburnya 2 hari, karena jam kerja dia juga lama, jadi kalau operasional katakanlah 7 jam misalnya, kalau yang disini 8 jam. Jadi kan gini, jam 7 masuk pulang jam 3 berarti kan 8 jam kan....Nah dari 8 jam kan istirahatnya 1 jam, kayak saya masuk jam 8 pulang jam 5, berapa.....9 jam. Jadi kalau operasional itu 6 hari kerja 1 hari libur sedangkan di Back Office ini 5 hari kerja 2 hari libur, itu sesuai dengan pemerintahan, perbankan, karena apa...Kalau misalkan Back Office kita paksakan masuk itu apa...Dia urusannya dengan pihak luar kan, demikian juga saya yang urusannya dengan disnaker, pemkot, kan gitu....kalau saya masuk mereka tutup ngapain saya disini ini.”

Dandun : “Terus kira-kira manfaat apa yang anda peroleh dari adanya perencanaan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda ini pak?”

Pak Bambang : “Setidaknya untuk menekan cost, yang jelas gini....Memang sesuatu itu kan harus direncanakan, cuma kadang-kadang yang kita rencanakan itu berbeda dengan kenyataan kan, berbeda dengan yang kita harapkan, karena bisnis jasa mungkin agak sulit diprediksi kan gitu...Apalagi njenengan liat kanan kiri tumbuh hotel, njenengan nek penelitian e di pemkot mungkin bisa, dengan adanya penambahan hotel yang sekian banyak secara otomatis PP 1 nya pasti tinggi, cuman bagi hotelnya sendiri semakin banyak tumbuh hotel otomatis kan harusnya 100 koki yang tadinya dibagi 20 hotel sekarang harus dibagi 30 hotel atau bahkan 40 hotel.”

Dandun : “Tadi salah satu manfaat dari adanya perencanaan tenaga kerja kan bisa menekan biaya, nah kok bisa menekan biaya itu alasannya?”

Pak Bambang : “Karena gini mas, kalau tenaga kerja tidak kita rencanakan mungkin kan penggunaan tenaga kerja tidak terkontrol, butuhe sing penting nggo kiri-kiro jalan gitu kan....Tapi kalau udah terencana, katakanlah gini, kamar saya 222 pegawai saya cukup 210 katakanlah. 210 itu per orang berapa sih saya harus nggaji gitu kan....Gajine kan rutin tiap bulan, untuk pegawai tetap sama pegawai kontrak itu tiap bulan kita harus nggaji.”

Dandun : “Tapi beda ya pak gajinya pegawai kontrak sama pegawai tetap?”

Pak Bambang : “Beda. Gajine beda komponennya juga beda, karena sistem penggajian di hotel tu beda dengan sistem penggajian di pemerintahan

gitu...Kalau di pemerintahan kan mungkin cuma gaji pokok, itu mungkin dibagi dua lagi kan...Ada dasar pensiun ada non pensiun dan mungkin ada tunjangan beras, tunjangan keluarga gitu kan...Mungkin antara pegawai yang anaknya satu dengan pegawai yang anaknya dua mungkin beda kan tunjangannya, terus tunjangan jabatan, tunjangan transport kan gitu....Nah, kita cuman gini aja jadi gaji pokok hanya dibagi dua yaitu dasar pensiun sama non pensiun. Saya ulang gini, gaji kita itu 2 juta, nah dasar pensiun mungkin 200.000 yang 1,8 non pensiun. Jadi 200.000 kan biasanya untuk cadangan pensiun nanti kalau udah pensiun, nah nanti disamping itu kan ada mungkin yang udah punya jabatan ya ada tunjangan jabatan kan gitu....Jadi tunjangan jabatan antar pejabat kan beda-beda kalau supervisor itu sekian...Kalau officer atau kepala bagian itu sekian...kalau manager sekian....Tetapi tidak serta merta ketika seseorang dinaikkan jabatannya terus dia langsung diberikan insentif jabatan, katakanlah gini tunjangan jabatan 500.000, nanti satu tahun pertama dia mendapat 80%, tahun kedua 90%, tahun ketiga baru 100%. Jadi katakan saya menjabat disini, tunjangan jabatan saya 750.000 per bulan, tatkala saya menjabat pertama kali saya nggak terima 750, tetapi 750.000 X 80% pada tahun pertama, pada tahun kedua 90% seperti itu...”

Dandun : “Jadi bertahap gitu ya?”

Pak Bambang : “Iya.”

Dandun : “Apakah di masa yang akan datang akan ada peningkatan kualitas layanan atau pembukaan bisnis baru pak?”

Pak Bambang : “Untuk peningkatan layanan itu jelas ya.”

Dandun : “Dalam hal apa?”

Pak Bambang : “Jadi gini, suatu perusahaan atau suatu hotel itu tidak akan menerima begitu saja dengan fasilitas yang dimiliki fasilitas saat ini, kita harus senantiasa introspeksi, kalau misalkan saat ini kita baru punya 5 fasilitas kok ternyata setelah di evaluasi 5 fasilitas itu kurang. Nah kurangnya dimana to...Kalau misalkan ya kurangnya di “X” kita juga akan berhitung...Kira-kira untuk mendapatkan “X” itu berapa sih biaya yang tak keluarin....Kalau saya sudah mengeluarkan biaya sekian untuk memenuhi “X” tadi berapa yang seharusnya saya dapatkan....Jadi saya kan harus bicara maksimum yang saya keluarkan tapi berapa sehingga saya dapat “ini”. Ini semua pasti ada kajiannya

mas. Contohnya gini anda mau membuka usaha butuh investasi 100 juta, anda uang 100 juta itu pengen balik berapa tahun sih....misalnya 24 bulan atau 2 tahun.”

Dandun : “Jadi kayak ROI gitu ya?”

Pak Bambang : “Iya, seperti itu mas. Misalkan katakanlah per bulan harus 50 juta, tapi kan nggak mungkin anda kalau udah mencapai 50 ya udah, karena nggak mungkin bisa rata-rata 50 juta tiap bulan, pasti berfluktuatif kan, mungkin ada kalanya 40, ada kalanya 45, tapi yang jelas anda berharap dalam kurun waktu 2 tahun kembali kan, nah setelah 2 tahun itu kan profit. Ini kan itungannya banyak, misalkan saya dapat 50 terus tak kurangi cost, mungkin listriknya berapa...Air berapa...SDM berapa...Sehingga disini dapetnya ya cuma ini nett nya, profitnya, itu dari sisi fasilitas, tapi kalau fasilitas tanpa dibarengi dengan peningkatan kualitas SDM itu kan omong kosong makanya ada Pak Parih, tak suruh ndidik, tak suruh ngelatih anak-anak, termasuk training. Jadi training yang dari SMK yang dari perguruan tinggi tidak hanya sekedar training mas...Jadi dia belajar bener-bener, karena harapannya setelah dia keluar dari sini dapat sertifikat dari sini dia cari kerja mudah. Jangan habis training di Hotel Inna Garuda suruh membersihkan kamar nggak tau...Kan susah. Jadi kita menerima training itu tidak sekedar untuk memenuhi permintaan sekolah atau akademi atau perguruan tinggi, tapi bener-bener kita tuh pengen yang training itu bener-bener ngerti, siap kerja seperti itu.”

Dandun : “Satu lagi pak....Apakah di tempat ini pernah diadakan evaluasi dari perencanaan SDM yang telah dilakukan dan kalau ada bisa dijelaskan bagaimana proses dari evaluasi perencanaan SDM tersebut?”

Pak Bambang : “Kalau evaluasi perencanaan sih mungkin bisa dibilang jarang ya, karena pengurangan atau penambahan di Hotel Inna Garuda kan jarang banget gitu ya...Jadi tidak terlalu sering, Cuma yang sering kita evaluasi itu kinerja, justru kinerja. Jadi bukan dari perencanaan kebutuhan SDM, karena apa mas..Ngapain kita ngevaluasi perencanaan karena saya tadi merencanakan SDM kaitannya dengan cost mas, jadi apa yang saya rencanakan belum tentu tak penuh karena dengan jumlah 222 kamar saya butuh 210 harusnya kan gitu..Kan kalau 210 saya harus keluarkan duit untuk gaji mereka sekian, kan gitu..Tetapi jika dengan 205 cukup, kenapa enggak...Misalkan saya sudah terlanjur mutusin ngambil 205 kok

kebetulan operasional ada beberapa yang nggak tercover karena occupancy mendadak tinggi, itu tadi cadangannya ada Casual On Call.”

## **HASIL TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN BAPAK SUGIYONO**

Dandun : “Disini bapak selaku bagian chef ya pak?”

Pak Sugiyono : “Bukan bagian, kalau bagian nya ya F & B product. F & B itu kan dibagi 2 ada F & B Service sama F & B product, kalau F & B product itu kan dikepalai oleh Chef, kalau secara keseluruhan F & B itu dikepalai oleh Food and Beverage Manager.”

Dandun : “Terus kalau yang disini tenaga kerja non manajerialnya posisinya apa aja pak?”

Pak Sugiyono : “Kalau yang dimaksud teknis pelaksanaan sesuai job desc masing-masing. Terkait dengan kondisi penjelasan kami bahwa Chef itu bukan bagian tapi sebagai departemen head. Jadi di F & B itu ada 4 yaitu Banquet Manager, Restaurant and Bar Manager serta Chef itu sendiri.”

Dandun : “Saya kan mau bertanya-tanya tentang Food Production kan pak, nah pertanyaan saya yang pertama itu disini tenaga kerja non manajerialnya tu pekerjaannya apa aja ya pak? Kalau di Food and Beverage Service kana da waiter waitress, nah kalau disini ada apa aja pak?”

Pak Sugiyono : “Kalau di Food Product itu intinya semua yang ada di lapangan itu terbagi, sehingga kalau dilihat dari struktur organisasinya nanti ada cook helper, ada cook sendiri, ada demi chef atau supervisor. Sebenarnya supervisor itu sudah termasuk semi manajerial, yang dimaksud disini bukan manajerial masuk ke dalam tapi manajerial secara teknis di lapangan terus sampai ke officer atau kalau disini CDP-Chef de Party, terus masuk diatas CDP itu ada demi chef, kebetulan demi chef di tempat kami kosong kemudian baru chef, nah untuk tugas yang non manajerial karena kita di chemistry banyak sekali mas, memang berbeda dalam konteks job desc itu sendiri atau SOP itu sendiri, sama-sama di F & B misal di Service sama di Product, perbedaannya dimana....Kalau di product itu benar-benar menjalankan apalagi yang namanya helper, sehingga ia membantu katakanlah disitu ada yang berkompetensi misal cook, demi chef atau

supervisor itu mau mengolah makanan dia sebenarnya yang menyiapkan kebutuhan, itu teknis pelaksanaannya.”

Dandun : “Terus kalau cook helper disini ada berapa jumlahnya pak?”

Pak Sugiyono : “Kalau mengarah kepada suatu jumlah atau rasio atau budgeting, itu ada hubungannya dengan yang pertama bintang, terus keduanya jumlah kamar, kalau jumlah bintang lebih banyak maka jumlah kamarnya pun lebih banyak, katakanlah mlati satu dua tiga terkait jumlah kamar tu ada ketentuannya, termasuk bintang tiga itu maksimal minimal atau minimal istilahnya itu ada berapa, terus misalnya bintang empat itu ada berapa persyaratan yang harus dilengkapi. Terus apakah bintang cukup....belum....karena di satu sisi nanti ada bentuk orientasi bisnis itu sendiri mengarah kemana, apakah itu hotel budgeting nanti belum tentu SDM nya banyak, tapi kalau itu di convention and exhibition itu mungkin kita lebih banyak, terus selanjutnya layout atau landscape nya...Karena ini bangunan yang tahan lama sehingga segala sesuatunya serba lebar serba luas, sehingga seandainya hal itu dirasio dengan jumlah kamar itu bisa gak imbang, kalau sekarang rasio untuk manajemen yang ada misalkan 0,8, apabila hal itu kita tetapkan dengan landscape yang luas, maka pelayanannya mungkin menjadi tidak maksimal.”

Dandun : “Kalau saya nangeknya layout itu tata letak seperti yang bapak katakan tadi, terus hotelnya mau bergerak di bidang bisnis atau tidak kan pak?”

Pak Sugiyono : “Pasti semua kan bisnis, cuman pemilihan bisnis itu sendiri kan masuk kepada penyediaan ruang meeting atau cuma menyediakan kamar, jadi intinya seperti hotel yang berkembang disini misalkan Hotel Aston, itu bisa jadi menyediakan fasilitas kamar sama private misalkan, tapi untuk ruang meetingnya dia punya tapi tidak banyak misalkan, sehingga terkait dengan food product mungkin disana cuma 24 jam buka harus dibagi di kasir cuman delapan, gitu... Bisa jadi segitu...Jadi tergantung pada suatu bentuk orientasi dan kepada suatu bentuk hotel itu dibangun atas dasar konsep modern atau lama gitu...kalau secara corporate P.T. HIN itu di semua korporasi yang ada SDM nya masih banyak, bahkan saya punya di Bali yang Putri-Putri di Nusa Dua sekarang bintang lima yang dulu namanya Putri Bali diganti nama dengan Inaya itu SDM nya rasio nya masih banyak juga dibandingkan dengan hotel budget, karena itu tadi...segmen bisnis nya

mau kemana...tapi contoh gini kebetulan kemaren sore saya mengumpulkan temen-temen Chef Jogja, intinya sementara ini dari Chef Ambarukmo, ada yang chef di Fortune misalkan, itu berbeda-beda polanya, tapi ya itu tadi...Kembali pada suatu bentuk intinya konsep hotel itu mengarah kemana, misalnya katakanlah hotel itu ada yang di bidang budget, hotel budget itu ya jual kamar..fasilitasnya ini....sepintas gambaran terkait itu....ini sepintas penjelasan saya, intinya konsep kalau saya butuh SDM, kami punya outlet lima yaitu Hot Kitchen, G. Manger, Coffee Shop, Pastry and Bakery, Butcher, sama Officer. Hot Kitchen itu kalau di kami bentuknya di preparation, saya butuh berapa....disini ada shift 1 ada shift 2, maksudnya dalam artian ini bukanya berapa jam lah intinya itu....Kalau 20 jam seperti di Coffee Shop berarti ini ada shift 1 shift 2 shift 3, nah misalkan saya butuh CDP seperti yang tak jelaskan tadi, shift 1 butuh satu orang, shift 2 butuh 1 orang shift 3 kosong karena cuma sampai jam 10 malam, karena ini pelayanan di grup itu, di Convention, terus ini yang libur atau istilahnya tidak aktif itu ya....Terus formasi yang saya butuhkan berapa....2, berarti saya cukup itu, berarti balance. Budgeting misalkan formasi yang ada budgeting saya 2 berarti kan cukup. Tapi di satu sisi gini, Demi Chef yang di shift 1 shift 2 budgeting saya 2, sedangkan ini hanya ada 1 berarti kurang 1.”

Dandun : “Ini shift 1 butuhnya 1 orang, ini shift 2 butuhnya 1 orang, terus formasi yang dibutuhkan 1 ?”

Pak Sugiyono : “Formasi itu aktualnya sekarang.”

Dandun : “Sekarang tu 1? Yang dibutuhkan ada 2 terus kekurangan 1 tenaga kerja?”

Pak Sugiyono : “Iya. Jadi pengertian budgeting SDM ini ya...Jadi formasi yang ada saat ini terisi 1 orang sedangkan budgeting saya 2 orang, berarti kan kurang 1 orang. Cook misalkan ini...Ada shift 1 ada shift 2, ini seakan-akan cook nya 2 orang dalam 5 hari itu kan itungannya pasti kan ada yang libur dengan jumlah ini, nah formasi yang ada kan 3 orang padahal budgeting saya kan berjumlah 4 orang, berarti kurang 1 orang....Sehingga untuk departemen ini atau section ini kurangnya dimana ini....Kan ada penjelasannya.”

Dandun : “Ini tadi yang cook ya pak, maksudnya yang cook atau cook helper ya pak ?”

Pak Sugiyono : “Kami kebetulan cook itu sama saja dengan cook helper.”

Dandun : “Terus bedanya CDP sama cook itu apa?”

Pak Sugiyono : “Ini struktur organisasi, kalau yang Officer tadi itu namanya kan CDP singkatannya Chef De Party, kalau Demi Chef ini setara dengan Supervisor, kalau cook ya cook gitu loh...Karena ini ada perubahan, kalau dulu jaman saya masuk memang disini ada cook helper, tapi masa sekarang intinya untuk menaikkan grade daripada Kitchen dan memang disini punya Skill maka dari itu intinya untuk cook helper kan ada training, kita didik untuk jadi cook helper itu....Tapi dalam organisasi kita “cook” ini bisa masuk kepada katakanlah pengertian dulu, baik cook helper ataupun cook gitu loh...Sama, di bagian ini juga misalnya G. Manger ada shift 1 ada shift 2 karena cuma ada 2 shift, misalkan di konvensi, di meeting ini kan melayani keperluan dinner di meeting. Jadi berbeda, ini fungsinya berbeda, sehingga ini misalkan Demi Chef, karena “ini” menjadi bagian “ini” maka saya tidak menghendaki CDP. Tapi budgeting saya atau perencanaan saya disini cukup Demi Chef aja atau Supervisor, hitungan saya satu-satu, formasi yang ada 1 orang sedangkan budgeting saya 2 orang berarti kurang 1 orang, terus disini “cook” ada shift 1 dan shift 2, karena shift 2 nanti melayani di lunch sama membantu di dinner, kalau di dinner nanti kan kita open handler terus. Seperti di bagian Bakery and Pastry, ini melayani apa....Melayani yang breakfast ini kan masuk ke Coffee Shop ini misalkan di tempat Coffeebreak-Coffeebreak itu. Terus di Butcher ini, Butcher kan artinya jagal kan mas....maksudnya jagal kan tukang motong-motong itu, nah ini gambaran....Sekarang kan tanggal 31 saya punya kegiatan ini mas...Lunch, Lunch saya hari ini kan 288 dari Kementerian Kelautan Perikanan, nah ini yang melayani siapa mas....Yang terlibat langsung “ini” sama “ini”. Semua tamu yang nginep di Hotel Inna Garuda itu kita lihat di sistem.”

Dandun : “Terus cara menentukan kalau misalnya jumlah karyawan ini kurang kemudian kira-kira butuh ditambah karyawan lagi itu gimana pak?”

Pak Sugiyono : “Yang pertama tadi mengambil suatu kebijakan manajemen terus pake rasio nggak...1,1 misalkan. Itu kita sebagai penanggung jawab di section masing-masing kan bisa menghitung seperti yang saya buat ini mas, belum tentu semua departemen head membuat “ini” mas....Tergantung nanti....Saya cuma buat ini secara sudut pandang saya supaya saya yang pertama budgeting, kedua atau istilahnya

perencanaan saya untuk tenaga kerja itu kita memenuhi kelengkapan organisasi sehingga misalkan saya punya event seperti ini, sehingga saya membutuhkan rasio berapa....Kan ada hubungannya mas...nanti dirinya lebih banyak...Ini termasuk sedikit, biasanya bisa 500 600. Dan itungannya saya bukan masalahnya pas waktu sedikit, tapi paling tidak kita dalam waktu sebulan itu berapa, tak compare berapa misalkan, terus tak ambil rata-rata berarti occupancy yang ada di Hotel inna Garuda itu katakanlah 95% misalkan, sehingga nanti kelihatan.....Suatu ketika jreeet cuma 16% bisa terjadi, tapi suatu saat jreeet bisa 100%. Tapi kan nanti kita ambil garis mas, kita grafik gitu loh...Yang intinya suatu ketika bisa 16% misalkan, itu pasti terjadi di Hotel manapun, tapi di satu sisi 55% ,60% ,70%, berarti kan kita bisa menetapkan suatu kebijakan rasio pemenuhan kebutuhan tenaga kerja berapa persen kan bisa kelihatan kan begitu....maka dari itu muncul “ini”, dan “ini” memang tak buat untuk pengajuan saya ke manajemen, sehingga apabila kurang-kurang itu paling tidak ada proses-proses untuk pemenuhan.”

Dandun : “Kalau untuk shift 1 sendiri jam kerjanya berapa jam pak?”

Pak Sugiyono : “Jadi kita mengacu pada suatu bentuk aturan depnakertrans itu kita di posisi 8 jam kerja, yang shift pagi itu katakanlah begini...Bisa seperti contohnya Pastry ini. Pastry ini yang shift pagi bisa masuk jam 5, kalau jam 5 berarti nanti pulang jam 1 siang, maka tadi kan ada ilustrasinya....Ada CDP 1, ada Demi Chef 1, Cook nya 2. Ini bisa Cook nya yang satu masuknya pagi jam 5 itu, selanjutnya nanti jam 7. Ini cuma karena breakfast kami di Coffee Shop ini mengeluarkan roti-roti kan bukanya jam 6, sehingga pagi-pagi dia harus mempersiapkan untuk mengeluarkan di Restaurant.”

Dandun : “Jadi yang 2 orang itu kadang dibagi-bagi ya?”

Pak Sugiyono : “O enggak, memang ini kebutuhan. Ini seakan-akan 3 orang yang masuk shift pagi kan. Jadi ada CDP, ada Demi Chef, ada Cook. Misalkan “ini” tak buat satu, nah yang 2 orang ini jangan dijadikan acuan untuk satu dibagi satu. Tapi ini katakanlah yang shift 1 ini kan bisa saja tak masukkan jam 5, yang 2 tetep jam 7. Nah yang siang, karena kebetulan sebagian besar perempuan SDM saya di Pastry, saya memenuhi apa yang menjadi aturan undang-undang ketenagakerjaan kalau tenaga kerja seperti di perhotelan itu kan maksimal jam 10 pulanginya, maka dari itu “ini” masuk jam 1 sehingga nanti jam 9

sudah pulang...Sehingga nanti ketemu disini...Kenapa ketemu...Ya nggak masalah kan disini produksi semua. Jadi pagi bukan berarti terus bareng sama-sama, tapi kan pagi itu bisa jam 4 jam 5, ada yang jam 6 dan jam 7, tapi kan masuk kelompok 1 shift pagi....Termasuk di Coffee Shop juga ada, karena breakfast itu jam 6 sudah buka, maka dari itu kebanyakan Cook di Coffee Shop ini dia masuk pagi-pagi, sama jam 5 gitu loh....Tujuannya apa...Untuk mempersiapkan dan melayani tamu sewaktu breakfast, sehingga nanti setelah jam 5 datang yang lain..."

Dandun : "Tapi rata-rata karyawan dalam seminggu masuk nya berapa kali pak?"

Pak Sugiyono : "Masuknya itu posisinya 5 kali libur 1 kali."

Dandun : "Tapi liburnya beda-beda kan pak?"

Pak Sugiyono : "Beda-beda. Karena 5 hari libur itu nanti katakanlah gini....Jadwal itu sepiintas tak kasih progress kayak gini...Meskipun ini bukan kitchen, kalau "gini" itu nggak sama nanti mas. Otomatis kan ini sehari saya minta berapa bisa kan."

Dandun : "Jadi bukan berdasar pada jumlah tamu yang datang ya, kalau penentuan jumlah tenaga kerja? Tadi berdasarkan tingkat occupancy?"

Pak Sugiyono : "O....belum tentu, kalau tingkat occupancy terkait dengan segmentasi pasar tadi dia jual kamar tok....Kalau secara spesifik kan kita punya fixed SDM, sebenarnya occupancy nggak pengaruh karena di satu sisi dengan kondisi budgeting ini secara occupancy sudah mencukupi. Tapi misalkan di Conventionnya itu kan belum tentu in house atau nginep sini, bisa saja misalkan lokal dari pemerintah DIY seperti kemaren orang 500 meeting disini, kan itu lepas dari occupancy. Apakah occupancy digunakan sebagai ukuran....tidak...."

Dandun : "Berdasarkan jumlah tamu ya pak?"

Pak Sugiyono : "Nah, bisa berdasarkan jumlah tamu tapi di satu sisi kan begini....Dengan kondisi jam terbang kita memang sudah tinggi, terus posisinya dengan itu tinggal teknis pengaturan supervisinya."

Dandun : "Berarti penentuan tenaga kerjanya gimana?"

Pak Sugiyono : “Ya artinya dengan kondisi budgeting saya tadi total delapan itu, nanti kan kita bagi, apakah keseimbangan antara Lunch itu misalkan seperti sekarang ini. Contoh actual ya misalkan sekarang ada 282, sedangkan dinner nya ada 300 katakanlah selisihnya bisa di 50 an orang kan ini, nah orang ini diatur oleh supervisor itu. Delapan orang katakanlah masuk semua berarti empat-empat, misalkan empat-empat berarti nanti masuknya jangan jam 7 tapi middle aja jam 10, sehingga dia bisa memback-up pagi bisa memback-up di siang misalkan, jadi dalam kaitannya masuk ke manajerial, pembagian itu sangat penting.”

Dandun : “O...jadi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan tergantung jumlah pesanan juga kan?”

Pak Sugiyono : “Iya. Bisa dikatakan aktivitas begitu lah...”

Dandun : “Terus satu karyawan harus menangani berapa pesanan itu pak?”

Pak Sugiyono : “Itu di satu sisi gini, itu kalau seandainya di Banquet tidak bisa diilustrasikan begitu, bisa tapi rancu, karena di Banquet kan pesannya banyak mas. Berbeda dengan di Service mas....Kalau di service bisa pertanyaan itu muncul. Katakanlah begini....Seandainya total pax yang dipesan sebanyak “ini”, terus pertanyaannya apakah satu orang harus memback up sebanyak “ini” semua? Nggak bisa....

Dandun : “Satu pax berarti satu pesanan kayak “gini” ya pak?”

Pak Sugiyono : “Iya. Satu pack itu lengkap ini, satu susunan ini. Kalau pas kebetulan menu muncul seperti yang banyak itu ya satu pax berhak untuk mendapatkan sebanyak satu susunan “ini”. Kalau ini satu pax maka artinya yang saya sediakan sebanyak “ini”. Berarti seandainya katakanlah 282 “ini” saya menyediakan ini cukup untuk 282 dengan menu yang sama “ini”. Seandainya tamu mengambil “ini” satu-satu itu hak mereka. Maka dari itu kalau pertanyaan itu rasio ini harus dibuat berapa pax ya nggak bisa....Ya bisa misalkan ini room 4 yang empat orang itu saya bagi “ini” kan ketemu....Tapi apakah itu masuk akal?? Tidak....Karena pekerjaan itu gak bisa di parsial maksudnya sendiri-sendiri.... Tapi kalau di depan memang iya. Katakanlah begini, “Syaiful saya punya shift 100, tenaga saya 4, berarti 25....Kamu menangani sebelah sana 25...Sana 25..” Bisa itu, memang berbeda. Jadi memang agak sulit untuk analisisnya, tentu disitu ada suatu bentuk istilahnya “supervisi” begitu....Tugas supervisi itu membantu mengarahkan bagaimana SDM itu bisa menyelesaikan sesuai

permintaan “ini”. Jadi di Service sama disini itu berbeda. Kalau di Service ya itu tadi...Saya punya di Coffee Shop itu cuma 20, saya punya orang 5 misalnya, ya sudah orang 5 itu saya bagi....Kalau di Kitchen nggak bisa.....Yaitu kembali kepada fungsi dari supervisi itu penting sekali...Makanya itu nilai Kitchen dimanapun nilainya lebih tinggi, grade tinggi, kalau misalkan di waiter itu cuma 11 sama-sama basic, kalau di Kitchen 32, karena disitu yang diambil nilai “skill” nya. Tidak gampang mas Kitchen itu...Apalagi mohon maaf Kitchen itu bertanggung jawab dengan biaya. Jadi seorang Chef harus menghitung-hitung dengan menu ini cost saya berapa, belinya berapa...Saya jual berapa....Meskipun pada pelaksanaannya yang jual Marketing, tapi kan marketing bisa menjual itu karena dapat informasi dari Chef cost nya berapa....Oke gitu.....”



**TABEL REDUKSI DATA**

Masalah yang diteliti	Narasumber				Analisis
	Pak Bambang	Pak Suprihatin	Pak Agung	Pak Sugiyono	
Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja	<p>“Kita untuk saat ini menganut sistem <i>minus growth</i> dan bukan <i>zero growth</i>, justru kita tekan jumlah karyawan sedemikian rupa, jadi kalau bisa jumlah SDM tidak bertambah tetapi berkurang, mungkin mas pernah denger ya manakala ada karyawan yang pensiun pegawai yang pensiun itu mesti diganti, kalau kita enggak, padahal untuk tahun 2016 ini aja mungkin nanti pengurangan tenaga kerja karena pensiun normal ya itu kurang lebih 20 orang</p> <p>“Tetapi tidak serta</p>	<p>“Kalau dilihat dari bagaimana merencanakan tenaga kerja tentu hotel agak berbeda dengan perusahaan lain mas ya, karena hotel juga akan melihat pasar, jadi tingkat pesaing sesama hotel yang ada di Jogja rasio pekerja itu berapa, tapi itu memang tidak mutlak harus kita penuh karena yang namanya rasio pekerja itu kan masing-masing hotel punya pertimbangan-pertimbangan, memang secara umum di Jogja itu menggunakan rasio 1 : 0,8 artinya</p>	<p>“Iya, modelnya kayak rasio. Kalau rasionya sebenarnya tenaga kerja itu kan sekitar 15%-20%. Kalau mengenai biaya ya dari rasio pendapatan. Jadi misalnya pendapatan kami 100 juta itu untuk tenaga kerja sekitar 15%-20% itu. Nanti untuk bahan makanan kan sekitar 30%. Nanti untuk peralatan atau overheat lah ya sekitar 20an mungkin ya, sehingga nanti keuntungannya sekitar 30-40% lah.”</p> <p>“Iya. Karena yang tau beban pekerjaan, volume pekerjaan</p>	<p>“Iya. Jadi pengertian Budgeting SDM ini ya...Jadi formasi yang ada saat ini terisi 1 orang sedangkan budgeting saya 2 orang, berarti kan kurang 1 orang. Cook misalkan ini...Ada shift 1 ada shift 2, ini seakan- akan cook nya 2 orang dalam 5 hari itu kan itungannya pasti kan ada yang libur dengan jumlah ini, nah formasi yang ada kan 3 orang padahal budgeting saya kan berjumlah 4 orang, berarti kurang 1 orang....Sehingga untuk departemen ini atau section ini kurangnya dimana ini...Kan ada penjelasannya.”</p>	<p>Perencanaan SDM di Hotel Inna Garuda dimulai dari pengidentifikasian kebutuhan tenaga kerja di masing-masing departemen oleh Kepala Departemen yang dibantu oleh Supervisor di tiap-tiap unit kerja. Setelah Kepala Departemen selesai mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, hasilnya akan diusulkan ke Manpower Manager untuk diproses lebih</p>

	<p>merta ketika seseorang dinaikkan jabatannya terus dia langsung diberikan insentif jabatan, katakanlah gini tunjangan jabatan 500.000, nanti satu tahun pertama dia mendapat 80%, tahun kedua 90%, tahun ketiga baru 100% (49.44 Pak Bambang).”</p> <p>“Nah, disini kan tadi saya katakan bahwa disamping ada pegawai tetap (PKWTT) ada juga pegawai kontrak (PKWT), ada juga yang casual. Casual kan ada 2 ya casual tetap sama casual</p>	<p>setiap 1 kamar dibersihkan oleh 0,8 pekerja, nah kalau ada hotel yang mempunyai 100 kamar maka pekerja hanya di kisaran 80 orang, nah kemudian dalam perkembangannya sekarang ada banyak hotel yang menganut hotel <i>budget</i>, nah itu lebih gila lagi, mereka menganut rasio 1 : 0,4, kalau hotel mempunyai 100 kamar maka karyawannya hanya 40, nah kita juga tidak bisa mengacu pada hal-hal semacam itu.....</p> <p>“Jadi dari situlah mereka kalau</p>	<p>kan dia, saya tinggal compare dengan rasio saja.</p> <p>“Tidak hanya itu sebenarnya. Indikator kita pertama revenue, kalau revenue kurang ini kita evaluasi dari mana sih....Apakah karena tidak bisa menjual, tidak bisa menjual tu indikatornya apa....Orang yang makan sedikit atau mungkin orang yang makan banyak tercapai gitu ya, tapi setiap orang hanya memakan itu sedikit.”</p> <p>“Jadi apa, selling skill nya yang kurang, atau mungkin sebaliknya, tamu yang makan</p>		<p>lanjut sekaligus untuk bahan pertimbangan beliau dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja. Setelah Manpower Manager menerima usulan dari Kepala Departemen, kemudian Manpower Manager akan mempertimbangkan usulan tersebut dengan berbagai aspek sehingga terbentuk suatu konsep perencanaan SDM yang matang. Setelah konsep perencanaan</p>
--	---	---	---	--	---

	<p>On-Call, sebenarnya casual On-Call maupun tetap kita evaluasi mas dalam hal kinerja.”</p> <p>“Ini kita evaluasi, nah kalau memang ada sebagian, katakanlah ada pegawai tetap pensiun, kita tidak begitu saja mengusulkan pegawai kontrak untuk diangkat sebagai pegawai tetap, tetap akan kita pertahankan mungkin sampai akhir kontrak lah atau menjelang kontrak terakhir lah, kalau memang ini perlu sekali baru tak</p>	<p>memang ada kurang ya akan sampaikan kemanpower disamping manpower juga punya itungan sendiri. Akan kita mix antara kebutuhan operasional dalam hal ini departemen head dengan kebutuhan manajemen dalam hal ini manpower department sebagai pengelola SDM. Kadang-kadang tidak sinkron antara hitungan dari manpower department dengan departemen pengguna. Departemen pengguna membutuhkan katakanlah satu</p>	<p>habis nya banyak tapi kok tamu nya cuma sedikit...ya mungkin karena pelayanannya nggak bagus sehingga tamu nya nggak pada datang. Nah kalau sudah dievaluasi itu ya nanti menentukan apa yang akan kita kerjakan.”</p> <p>Indikator yang kedua adalah Key Satisfaction atau kepuasan pelanggan, kalau pelanggan banyak yang komplain ya itu berarti karyawannya yang tidak menguasai bidangnya mungkin kurang ramah, mungkin kurang komunikatif, itu terapi nya sendiri-sendiri. Jadi kalau</p>		<p>SDM selesai dibuat, kemudian diimplementasikan. Setelah diimplementasikan kemudian di evaluasi hasilnya, biasanya evaluasi dari perencanaan SDM yang telah dilakukan berbentuk penilaian kinerja. Jika karyawan yang direkrut mampu menunjukkan kinerja yang baik sehingga memberikan dampak positif bagi perusahaan, maka perencanaan</p>
--	--	--	--	--	---

	<p>usulkan...</p>	<p>bagian ini concierge kita butuh 10 orang, padahal kita itung dengan rasio perhitungan jumlah tamu yang datang beban kerja yang ada ini kelebihan, ya kita tidak penuhi, kan gitu.... Itungan kita ada 8 mereka butuh 10, ya enggak....Tidak serta merta kita tolak enggak juga.....Tidak serta merta kita terima enggak juga....nah disitulah nanti akan muncul titik temu. Jadi tidak kemudian depertemen head sebagai kepala departemen kemudian aku</p>	<p>misalnya revenue tidak tercapai terapinya adalah upselling, tindakan yang kita lakukan adalah training mengenai penjualan, indikator kedua tamu banyak yang komplain atau tamu tidak puas misalnya, kepuasan tamu kan diukur, training yang diberikan adalah how to serve, bagaimana pelayanan prima itu diberikan.”</p> <p>“Indikator yang ketiga adalah biaya, taget F &amp; B tercapai tapi kok biaya nya banyak terapinya ya kita coba monitor training yang diberikan adalah tentang cost consciousness atau</p>		<p>kebutuhan tenaga kerja yang telah dilakukan tergolong berhasil.</p>
--	-------------------	---	--	--	--

		<p>butuh segini...ya....engg ak atau aku butuh segini...tidak.... Enggak begitu juga.</p> <p>“Tentu, karena yang namanya setiap departemen itu kan dipimpin oleh seorang <i>departemen head</i>, seorang departemen head dalam menjalankan tugasnya juga selaku <i>manpower manager</i> selaku training manager di departemen nya masing-masing, sehingga seorang <i>departemen head</i> harus mampu me <i>manage</i> SDM di departemennya masing-masing</p>	<p>kesadaran tentang biaya.”</p>		
--	--	--	--------------------------------------	--	--

		<p>“Kalau jangka pendek kan sebenarnya itu hasil dari perencanaan jangka panjang yang sebelumnya mas. Jadi jangka panjang itu kan katakanlah gini, di tahun 2015 itu kan kita merencanakan sampe tahun 2019. Tapi untuk tahun 2018 ini udah dari tahun 2014 kemaren, dan ini menerjemahkan dari jangka panjang sebelumnya untuk jangka terdekatnya. Kan perencanaan itu tidak hanya tahun 2015 berakhir sudah.....Enggak to.....tahun 2016 ini kita merencanakan sampai tahun 2020,</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>tahun 2017 kita rencanakan lagi sampai tahun 2021. Karena kita di akhir tahun selalu diminta oleh direksi untuk membuat suatu perencanaan namanya masterplan. Jadi masterplan itu ada jangka pendek ada jangka panjang itu setiap tahun tiap akhir tahun diminta. Jadi kalau kita membuat masterplan nya beda-beda nanti jadi lucu.”</p> <p>“Jadi hotel ini mempunyai beberapa departemen dan dari setiap departemen kita mempunyai <i>section</i></p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>dan dari setiap <i>section</i> kita melihat beban kerja dari masing-masing <i>section</i>, kita hitung semuanya, di <i>section</i> ini butuh berapa di <i>section</i> itu butuh berapa</p> <p>“Kalau yang promosi, satu adalah ada jabatan tertentu yang memang kosong dan perlu untuk diisi.”</p> <p>“ Contoh di <i>room section</i> yang ngurusin kamar, kebutuhan supervisor ada 9 misalnya, saat ini ada 7, berarti ada kosong 2. Nah, kemudian siapa yang punya</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>peluang untuk masuk kesana?          Yang punya peluang-peluang pertama adalah temen-temen yang berada di bawah supervisor yang memiliki minimal dua kali berturut-turut memiliki penilaian kinerja <i>very good.</i>”</p> <p>“Kalau ternyata dibutuhkan satu, yang punya berturut-turut ada 3 berarti kan diuji lagi, minimal syarat pertama udah masuk, ada tim nantinya yang akan menentukan dengan syarat-syarat yang telah dipenuhi itu tadi, kita kumpulkan syarat-syarat yang</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>dipersyaratkan tadi kita serahkan pada tim, tim nya siapa? Yaitu <i>executive committee</i>, nah <i>executive comitee</i> siapa? <i>Executive committee</i> adalah para jabatan yang memegang jabatan eksekutif yaitu Manpower Planning Manager, Food &amp; Beverage Manager, General Manager, Residence Manager, Chief Engineer, Chief Accountant, dan Marketing Manager.”</p> <p>“Kalau evaluasi tentu mas, karena gini....Ketika kita menerima permintaan dari departemen, karena</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>status pegawai kita kan tidak langsung pegawai tetap sehingga melalui proses katakanlah kita dari training kita lihat kemudian kita rekrut menjadi karyawan kontrak, kemudian dalam hal ini kita evaluasi mas, selama kurun waktu tertentu selama kontrak dia tentu dalam proses evaluasi, kalau itu hasilnya baik ya kita lanjut minimal maksimal bisa jadi karyawan tetap, itu untuk rekrutmen.</p> <p>Terkait dengan promosi rotasi misalnya, itu kan dalam rangka meningkatkan kemampuan SDM, nah itu kita evaluasi mas, orang</p>			
--	--	---	--	--	--

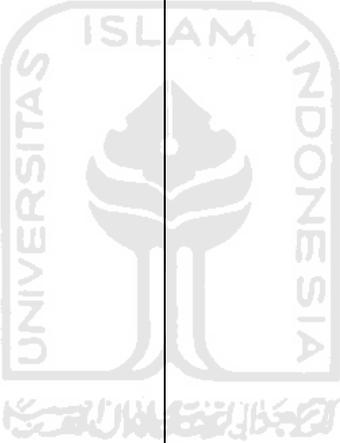
		<p>yang akan promosi misalnya harus kita rotasi dulu, kita punya istilah familiarisasi misalkan orang di bagian ini kita familiarisasikan ke bagian sana, kemampuannya sampai dimana kita lihat.... Kita lempar lagi kesana, sampai dimana. Karena tentu ketika orang mau dipromosi kemudian berarti minimal udah mau masuk di posisi supervisor, apalagi udah tingkat di officer (kepala bagian) mau naik ke level junior manager. Itu udah dilempar-lempar dulu kemana, bagaimana dia bisa</p>			
--	--	--	--	--	--

		memperlihatkan, menunjukkan bahwa dia punya kemampuan yang bisa dilihat. Seperti itu... Itu penilaian dari segi SDM.”			
Faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja	“Seperti yang di ketahui kalau hotel itu rata-rata kan kita sesuaikan dengan jumlah kamar, kayak Inna Garuda kamarnya 222 kalau misalkan jumlah pegawai Inna Garuda itu 222 berarti kan 1 : 1, tapi untuk Inna Garuda itu enggak, jadi karyawan tetapnya sekarang malah kurang dari 222 dan kebijakan direksi itu memang harus 0,8, jadi tidak 1 :1 tetapi 1: 0,8-0,9 seperti itu. Kalau 0,8-0,9 itu kurang lebih kisaran	“Tetep, artinya kan ketika kita melihat pasar dengan kondisi itu kan tentu akan melihat beban kerja yang akan berdampak pada salary, semuanya kan mengarah ke sana. Nah tinggal pilih sekarang beban kerjanya sedikit gajinya sedikit atau beban kerjanya banyak gajinya banyak...  “Kemudian kita akan membaca lagi 3-4 tahun kedepan yang mau pensiun	“Faktor yang dipertimbangkan ya...dalam kita menentukan yaitu adalah formasi yang sudah ada, berapa sih karyawan yang sudah ada disini gitu kan....Sesuai dengan levelingnya berapa yang saya butuhkan untuk kepala bagian misalnya, kemudian berapa tenaga yang dibutuhkan untuk kepala seksi, berapa untuk caption misalnya itu, kemudian berapa tenaga kerja yang dibutuhkan untuk non manajerial gitu	“Iya. Jadi pengertian Budgeting SDM ini ya...Jadi formasi yang ada saat ini terisi 1 orang sedangkan budgeting saya 2 orang, berarti kan kurang 1 orang. Cook misalkan ini...Ada shift 1 ada shift 2, ini seakan- akan cooknya 2 orang dalam 5 hari itu kan itungannya pasti kan ada yang libur dengan jumlah ini, nah formasi yang ada kan 3 orang padahal budgeting saya kan berjumlah 4 orang, berarti kurang 1 orang....Sehingga untuk departemen ini atau section ini kurangnya dimana ini...Kan	Faktor-Faktor yang dipertimbangkan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda diantaranya rasio, formasi, jumlah beban kerja yang ada, peluang untuk memindahkan posisi karyawan dari satu departemen ke departemen lain, ruangan di luar kamar

	<p>sekitar 205/208 sehingga posisi saat ini untuk yang pegawai tetap kita ada 183, untuk pegawai tidak tetap/PKWTT/kontrak itu 25, seperti itu</p> <p>“Jadi ini kita evaluasi mas, nah kalau memang ada sebagian katakanlah ada pegawai tetap pensiun, kita nggak begitu saja mengusulkan pegawai kontrak untuk diangkat sebagai pegawai tetap, tetap kita pertahankan sampai mungkin akhir kontrak lah atau menjelang kontrak terakhir kalau memang ini perlu sekali baru tak usulkan, karena</p>	<p>di posisi mana aja, di bagian mana saja, ini dalam rangka persiapan untuk perekrutan.”</p> <p>“Betul. Memang ketika kita sudah didasarkan pada tingkat occupancy, semua sudah bisa ngitung kebutuhan rata-rata pekerjaanya berapa katakanlah dia punya <i>setting</i> untuk tenaga kerja, katakanlah misalnya saya yang di <i>housekeeping</i> ini. Contoh saya itu punya 222 kamar, seorang Room Attendance yang bertugas membersihkan kamar, sehari dalam delapan jam kerja bisa</p>	<p>ya.”</p> <p>“Ya oke baik. Jadi untuk menentukan berapa jumlah karyawan yang sebagai dasar pertimbangan adalah volume pekerjaan, itu misalnya di hotel ini diharapkan tamunya itu berapa.... Per bulan per tahun itu berapa....sehingga dari jumlah itu kita bisa tentukan tenaga kerjanya berapa. Jadi misalnya restoran kita punya tempat duduk 200 kemudian dengan asumsi atau dengan target sehari itu misalnya 500 orang sehingga berapa tenaga kerja yang dibutuhkan itu berapa itung-itungannya ada,</p>	<p>ada penjelasannya.”</p> <p>“Kalau mengarah kepada suatu jumlah atau rasio atau budgeting, itu ada hubungannya dengan yang pertama bintang, terus keduanya jumlah kamar, kalau jumlah bintang lebih banyak maka jumlah kamarnya pun lebih banyak, katakanlah mlati satu dua tiga terkait jumlah kamar tu ada ketentuannya, termasuk bintang tiga itu maksimal atau minimal istilahnya itu ada berapa, terus misalnya bintang empat itu ada berapa persyaratan yang harus dilengkapi.</p> <p>“Yang pertama tadi mengambil suatu kebijakan manajemen terus pake rasio nggak... 1,1 misalkan. Itu kita sebagai penanggung jawab di</p>	<p>yang berdampak pada peningkatan jumlah tenaga kerja, masa kerja karyawan, tingkat occupancy, Job Qualification/Job Requirement yang disyaratkan oleh masing-masing departemen, serta aspek-aspek lainnya seperti sikap, performance, <i>knowledge and skill</i> yang dimiliki oleh calon karyawan yang bersangkutan.</p>
--	--	---	---	---	---

	<p>apa...Kita kan unit mas, keputusan untuk mengangkat pegawai atau nggak itu tergantung kantor pusat, tapi yang jelas kita harus memenuhi kebutuhan SDM untuk operasional. Nah disini yang On Call bisa kita ikat dengan Casual Tetap, yang Casual Tetap bisa kita ikat atau kita tingkatkan statusnya menjadi pegawai kontrak seperti itu...Jadi yang jelas perencanaan itu pasti melihat kebutuhan.</p> <p>“Contoh ya....Dari yang 205 orang itu kan terdiri dari sekian departemen, bisa aja ya departemen yang satu mungkin itu</p>	<p>membersihkan 14 kamar, kalau 222 dibagi 14 ketemunya berapa....Kurang lebih 16, iya kan...nah kalau didasarkan kepada tingkat occupancy tadi yang saya sampaikan sebagai salah satu tolok ukur, occupancy kita berapa...katakanlah 85%, berarti rumusnya adalah 222 kamar dikali 85% ketemu total kamar yang bisa dibersihkan rata-ratanya. Saya gak bicara nanti pas ada isi 100%, rata-rata seperti itu. Kalau itu 85% dikali 222 kamar katakanlah ketemunya adalah 200 kamar, maka</p>	<p>yang jelas adalah setiap kita menentukan tenaga kerja itu selalu patokannya adalah volume pekerjaan.”</p> <p>“Job Qualification atau Job Requirement itu misalnya kalau untuk level non manajerial itu kita ngambil yang sesuai bidangnya, kalau SMA ya mungkin dari SMK perhotelan kemudian kalau misalnya yang nanti diarahkan untuk jadi Caption ya harus perhotelan, akademi minimal.”</p> <p>“Pertimbangan khusus nya sikap menurut saya, karena gini..Terkadang</p>	<p>section masing-masing kan bisa menghitung seperti yang saya buat ini mas, belum tentu semua departemen head membuat “ini” mas....Tergantung nanti....Saya cuma buat ini secara sudut pandang saya supaya saya yang pertama budgeting, kedua atau istilahnya perencanaan saya untuk tenaga kerja itu kita memenuhi kelengkapan organisasi sehingga misalkan saya punya event seperti ini, sehingga saya membutuhkan rasio berapa....Kan ada hubungannya mas...nanti dirinya lebih banyak...Ini termasuk sedikit, biasanya bisa 500 600. Dan itungannya saya bukan masalahnya pas waktu sedikit, tapi paling tidak kita dalam waktu sebulan itu berapa, tak compare berapa misalkan, terus tak</p>	
--	--	--	--	---	--

	<p>kelebihan, departemen yang lain mungkin kurang, nah saya bicara internal dulu, sehingga tidak menutup kemungkinan orang yang ada di departemen <i>food&amp;beverage</i> bisa tak pindah ke sini atau sebaliknya.</p> <p>“Kalau untuk Hotel itu umumnya untuk perhitungan kebutuhan pegawai dikaitkan dengan jumlah kamar cuma sebenarnya ini saya pribadi ya... Kan hotel sekarang berkembang, dia nggak hanya jual kamar, tetapi juga jual ruang meeting, sehingga menurut saya antara hotel</p>	<p>200 kamar itu dibagi 14 ketemunya berapa... Itulah kebutuhan rata-rata sehari di pagi hari ya kan....”</p> <p>“Itu untuk pembersihan kamar saja, contohnya seperti itu. Karena satu orang itu bisa membersihkan kamar kurang lebih 25 menit. Nah, kalau 25 menit, jadi jam kerja efektif tadi katakanlah 7 jam berarti 60 kali 7 sama dengan berapa kemudian dibagi 25 menit ketemu berapa... misalnya seperti itu.”</p>	<p>Knowledge and Skill kita abaikan, yang pertama adalah performance dulu kemudian sikap, kalau dua itu emang gak bisa dipisah, itu harus bagus dua itu, performance bagus sikap harus bagus. Perkara nanti saya suruh milih orang yang terampil sama pinter tapi sikap gak baik sama performance gak baik saya gak butuh.... Tapi kalau performance nya bagus sikapnya bagus knowledge and skill nya tidak baik saya bisa didik... Nanti ada standarisasi dari kami.”</p>	<p>ambil rata-rata berarti occupancy yang ada di Hotel Inna Garuda itu katakanlah 95% misalkan, sehingga nanti kelihatan..... Suatu ketika jreeet cuma 16% bisa terjadi, tapi suatu saat jreeet bisa 100%. Tapi kan nanti kita ambil garis mas, kita grafik gitu loh... Yang intinya suatu ketika bisa 16% misalkan, itu pasti terjadi di Hotel manapun, tapi di satu sisi 55% ,60% ,70%, berarti kan kita bisa menetapkan suatu kebijakan rasio pemenuhan kebutuhan tenaga kerja berapa persen kan bisa kelihatan kan begitu... maka dari itu muncul “ini”, dan “ini” memang tak buat untuk pengajuan saya ke manajemen, sehingga apabila kurang-kurang itu paling tidak ada proses-proses untuk pemenuhan.”</p>	
--	--	---	--	---	--

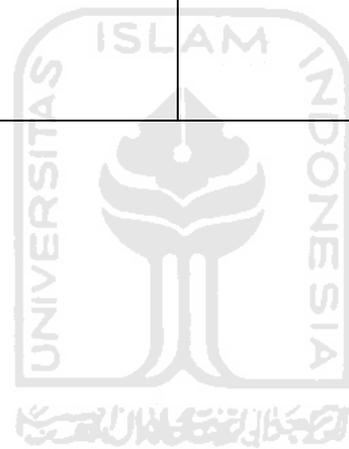
	<p>yang cuma jual kamar dengan hotel yang disamping jual kamar juga jual ruangan untuk meeting itu harusnya jumlah pegawai nya harus beda. Katakanlah untuk hotel yang jualan kamar tok 200 kamar, dia cuma punya nya kamar dengan hotel yang punya 200 kamar tapi dia punya 10 Ruang Meeting, itu beda. Bisa ya yang 200 kamar tadi karyawannya 150, tapi yang punya 200 kamar dengan 10 ruang meeting itu kan bisa 175 pegawainya, karena apa...Ruang Meeting kan harus diitung juga berapa meter. Mungkin gini</p>				
--	---	---	--	--	--

	<p>itungannya...Untuk ruangan seluas sekian meter itu dibutuhkan mungkin 1 tenaga kerja atau 2 tenaga kerja seperti itu...Contohnya gini...Satu orang Room Boy dia harus selesaikan 14 kamar, itu dikaitkan juga dengan jam kerjanya gitu....Kalau hotel itu kan 3 shift, pagi siang malam, yang paling rame itu pagi.”</p>				
<p>Hambatan dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja</p>	<p>“Tidak sesuai dengan kriteria yang kita harapkan. Mungkin Skill and Knowledge oke dia, tapi kalau tinggi badannya jauh dari yang kita harapkan....Padahal mereka keluaran dari SMK, dari perkuliahan, kalau</p>	<p>“Kalau tadi yang non manajerial kita lihat di basic ya ga ada masalah. Kalau untuk perhotelannya memang ga ada masalah, tapi untuk yang teknik saya memang agak-agak kesulitan. Kesulitannya gak</p>	<p>“Pernah, sering. Seringnya apa.....Ya bahwa di hotel itu sifat dari pekerjaannya sangat dinamis, maksudnya dinamis itu hari ini kita bisa melayani tamu yang sangat banyak kemudian di sisi lain terkadang menurun ya....Jadi</p>	-	<p>Hambatan yang dihadapi dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Inna Garuda yaitu terkadang karyawan yang direkrut belum memenuhi persyaratan</p>

	<p>ditanya kenapa perguruan tinggi itu terima dia....Nggak ada jawabannya kan, memang harus diterima karena mereka nggak boleh diskriminatif. Terus terang kalau kita perencanaan SDM itu bisa, cuma itu tadi...Pasti ada penyimpangan.”</p>	<p>tau saya orang-orang dari SMK teknik mungkin belum punya anggapan bahwa hotel itu ada bidang yang sesuai dengan bidang keteknikan nyatanya orang yang nge-apply kesini untuk teknik relatif sedikit, mereka orang teknik banyak mencarinya ke perusahaan yang memang betul-betul keteknikan, gitu...</p> <p>“Hambatannya adalah upah, uang. Karena biasanya orang-orang yang di tingkat basic kita lihatnya ke SMK, karena SMK tidak bisa dipandang rendah dibanding</p>	<p>hari ini secara tenaga kerja saya butuh 100 misalnya, besok hanya butuh 5 orang. Nah yang susah itu kan pada saat kita butuh yang banyak sekali itu sementara kita tidak punya sumber yang dapat diharapkan maksudnya kita harus bergantung gitu ya....Terkadang tidak bisa terpenuhi juga, kita kan ada kerjasama tapi terkadang kesulitan mungkin.</p> <p>“Sama. Maksudnya sama itu ya pada saat tertentu kadang jumlah tenaga kerja yang ada tidak sesuai dengan beban kerja, karena kita nggak bisa membatasi tamu</p>		<p>yang ada, kurangnya peminat dari orang yang ahli di bidang teknik untuk bekerja di Hotel Inna Garuda, kendala lainnya yang ditemui dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja adalah upah, kurangnya ketersediaan tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan beban kerja yang ada pada jenis pekerjaan tertentu, serta bagi calon karyawan yang ingin bekerja di</p>
--	--	---	---	--	---

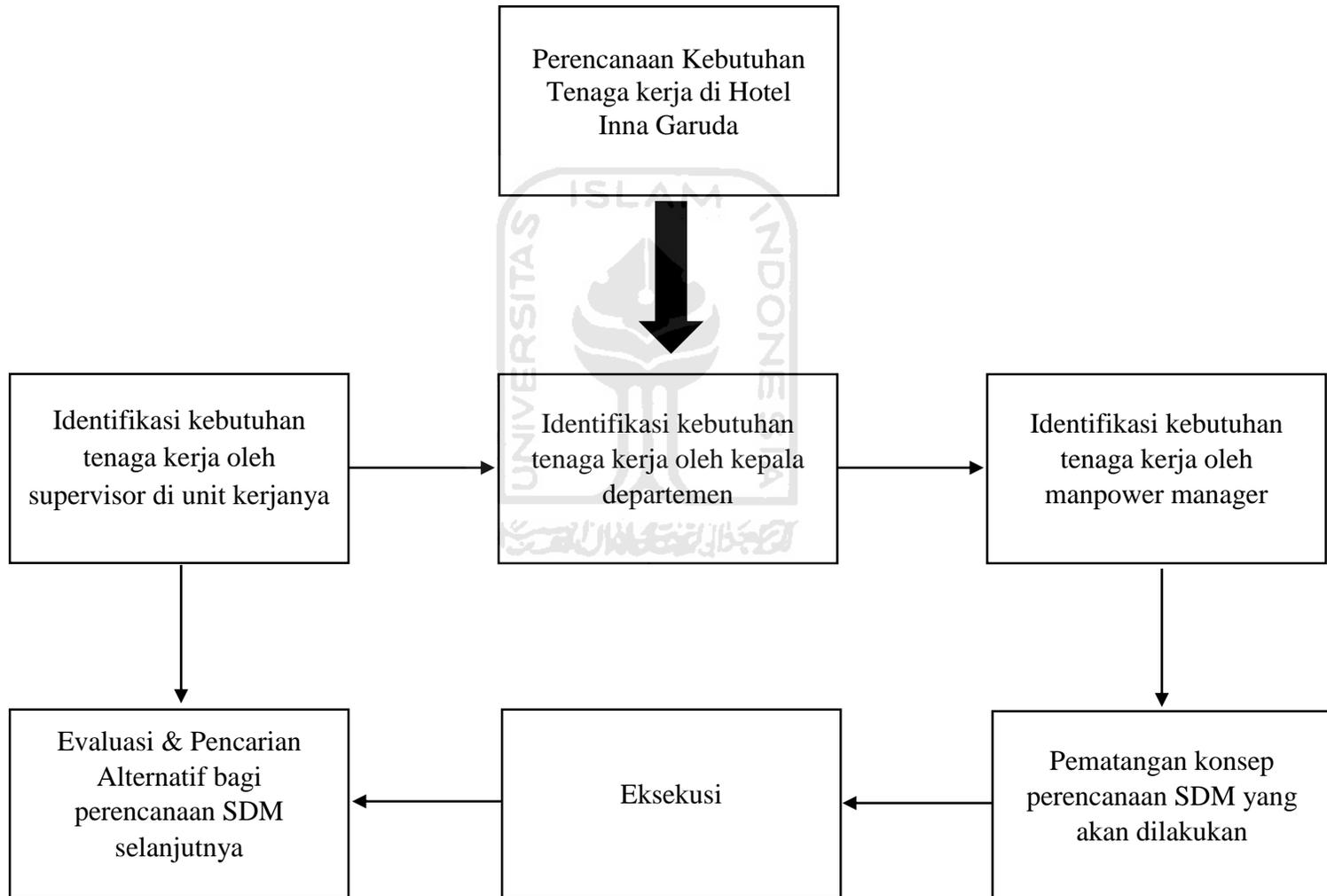
		<p>dengan D3/D2 pariwisata dari sisi skill, gak kalah....Biasanya mereka akan melihat kalau orang yang pintar, mereka cerdas, dia selalu akan melihat berapa yang kudapatkan. Tapi untuk Fresh Graduate gak melihat ke situ.(Pak Suprihatin).”</p>	<p>meskipun ya ada antisipasi sebenarnya tapi juga tidak mudah, besok rame 1500 orang. Kita kan harus nyiapkan tenaga kerja ini, supply nya tu terkadang tidak ada, supply tenaga kerja nya itu yang susah, kalau dikatakan hambatannya ya itu...</p> <p>“Bisa dikatakan begitu lah..kalau intinya tenaga Training itu kalau dari sisi peminat sebenarnya ada, hanya masalahnya adalah timing nya aja. Rata-rata SMK itu kan kalau masa-masa PKL kan sama semua...pada masa yang sama itu</p>		<p>Hotel Inna Garuda terkendala waktu/<i>timing</i>.</p>
--	--	--	---	--	--

			<p>kadang kita nolak-nolak, pada masa tertentu kita nolak, yang mau training banyak sekali, karena kan masa nya training gitu kan.....</p>		
--	--	--	--	--	--



## DISPLAY DATA

Perencanaan SDM di Hotel Inna Garuda

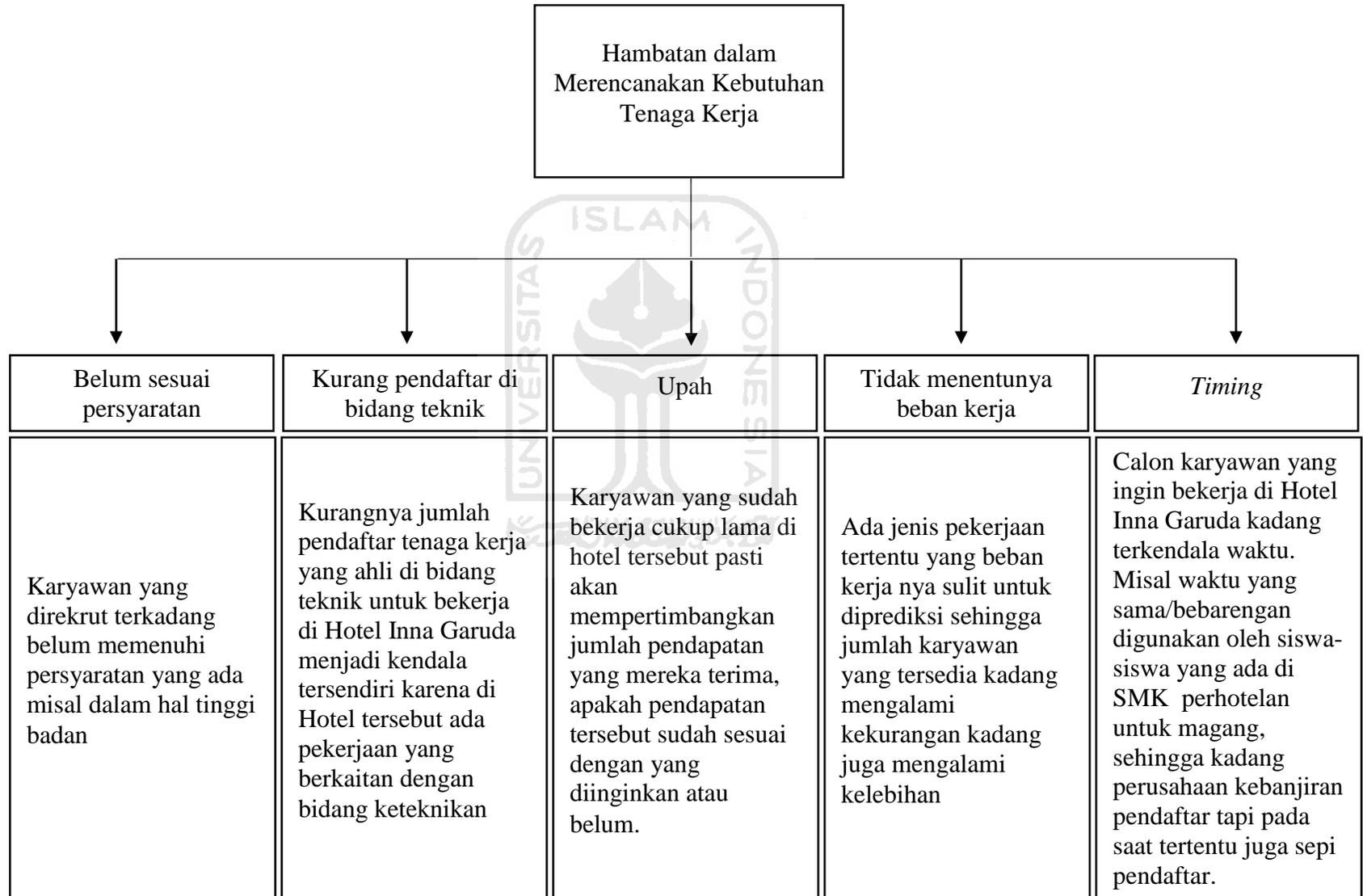


Faktor yang dipertimbangkan dalam perencanaan tenaga kerja

Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Merencanakan Kebutuhan Tenaga Kerja

Rasio	Formasi	Beban Kerja	Familiarisasi	Ruangan selain kamar	Masa kerja	Occupancy	Job Requirement	Aspek-Aspek lain
Standar Rasio yang digunakan oleh Hotel Inna Garuda saat ini adalah 1 : 0,8. Maksudnya setiap 1 kamar terdapat 0,8 karyawan	Susunan karyawan yang ada perlu diperhatikan pada saat merencanakan kebutuhan tenaga kerja	Jumlah beban kerja juga diperhitungkan agar jumlah karyawan yang tersedia sebanding dengan tuntutan beban kerja yang ada	Menganalisa karyawan yang akan dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain dalam rangka penilaian kinerja dan pengisian posisi kosong perusahaan	Adanya ruangan di luar kamar seperti ruang <i>meeting</i> , <i>restaurant</i> , dan lain sebagainya mengharuskan perusahaan untuk menambah jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan di ruangan tersebut	Menganalisa dalam waktu dekat karyawan yang pensiun ada di posisi mana saja, kemudian mempersiapkan kriteria calon penggantinya	Rata- Rata tingkat occupancy per tahun menjadi dasar pengambilan keputusan terkait kebijakan yang ada di setiap departemen termasuk <i>HR planning</i>	Setiap departemen memiliki kriteria-kriteria tertentu dalam mempekerjakan SDM nya, sehingga perencanaan SDM harus disesuaikan dengan kebutuhan departemen	Aspek lainnya seperti sikap, <i>performance</i> , serta <i>knowledge and skill</i> yang dimiliki calon karyawan perlu dipertimbangkan

## Hambatan dalam merencanakan tenaga kerja



#### IV. FOTO-FOTO DOKUMENTASI

Bersama Bapak Suprihatin



Bersama Bapak Sugiyono



Bersama Bapak Agung Susanto



## **V. BIODATA NARASUMBER**

### **Biodata Pak Bambang Susilo**

Nama : Bambang Susilo, S. H.

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat Tanggal Lahir: Blora, 10 Juni 1960

Agama : Islam

Pekerjaan : Manpower Manager Inch

Alamat : Sekarsuli Jl Wonosari Yogyakarta

### **Biodata Pak Agung Susanto**

Nama : Agung Susanto, A. Md.

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat Tanggal Lahir: Yogyakarta, 9 Oktober 1964

Agama : Islam  
Pekerjaan : Food and Beverage Manager Inch  
Alamat : Bawuk Minomartani Ngaglik Sleman RT 28 No 81

#### **Biodata Pak Suprihatin**

Nama : Suprihatin, A. Md  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Wonosari, 7 April 1968  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Training Manager Inch  
Pulutan : Pulutan RT 63

#### **Biodata Pak Sugiono**

Nama : Sugiyono, A.Md  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Yogyakarta, 5 Juni 1969  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Chef  
Alamat : Jl. Karanglor 94 Kotagede Yogyakarta

#### **Biodata Pak Fajar**

Nama : Drs. Akh. Fajar Rahman, M.MPAR  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat Tanggal Lahir: Sumenep, 6 Juni 1964  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Supervisor Reception

Alamat : Perum. Margorejo Asri Blok N No 8 Sleman Yogyakarta

## **VI. BIODATA PENULIS**

Nama : Dandun Risatmoko

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tempat Tanggal Lahir: Sleman, 10 April 1994

Agama : Islam

Status : Mahasiswa

Alamat : Pondok Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta

