

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI *FRONT OFFICE* DAN *HOUSEKEEPING*  
DEPARTMENT HOTEL SANTIKA DEPOK**

**Sofiani**

Program Studi Hospitality dan Pariwisata, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora  
Universitas Bunda Mulia Jakarta, Indonesia  
[sofiani@bundamulia.ac.id](mailto:sofiani@bundamulia.ac.id)

***Abstract***

*The assessment of front office and housekeeping employees on work motivation is assessed from five dimensions, namely physiology plants (physical and biological needs), safety and security needs, affiliation or social needs, needs for appreciation or prestige and self-actualization needs. Obtained at the front office department the highest average value of 3.44 is in the dimensions of safety and security needs and the lowest average value is 2.86 in the dimension of the need for award or prestige. This shows that the front office department for safety and security needs has been well fulfilled by the company. Meanwhile, for esteem or the need for appreciation or prestige the company or a leader in the department has not been sufficiently capable of giving awards or appreciation. As with the housekeeping department, it can be seen that the highest average value is 3.57, which is the dimension of self actualization and the lowest average value is 3.41, which is the dimension of need for appreciation or prestige. This shows that the housekeeping department for self-actualization can meet the self-actualization needs of the department's employees in the form of providing training to employees to improve their abilities and work skills so that employees can develop and get job promotions or promotions. Meanwhile, for the need for appreciation or prestige the company or a leader in the department has not been sufficiently capable of giving awards or appreciation.*

**Keywords:** *Leadership, Motivation and Performance*

**Abstrak**

Penilaian karyawan *front office* dan *housekeeping* terhadap motivasi kerja dinilai dari lima dimensi yaitu kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada departemen *front office* nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,44 pada dimensi kebutuhan keselamatan dan keamanan dan nilai rata-rata terendah adalah 2,86 pada dimensi kebutuhan penghargaan atau prestise. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan *front office* untuk kebutuhan *safety and security* telah terpenuhi dengan baik oleh perusahaan. Sedangkan untuk kebutuhan status apresiasi perusahaan atau pimpinan di departemennya belum cukup mampu memberikan penghargaan atau apresiasi kepada karyawan yang berprestasi. Sedangkan pada departemen *housekeeping* terlihat bahwa nilai rata-rata tertinggi adalah 3,57 yang merupakan dimensi kebutuhan aktualisasi diri dan nilai rata-rata terendah adalah 3,41 yang merupakan dimensi kebutuhan penghargaan, hal ini menunjukkan bahwa bagian *housekeeping* untuk kebutuhan aktualisasi diri hotel dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri pegawai departemen berupa pemberian pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kerja sehingga pegawai dapat berkembang dan berkembang dan promosi pekerjaan. Sedangkan untuk kebutuhan akan apresiasi perusahaan atau pimpinan di departemennya belum cukup mampu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja

## PENDAHULUAN

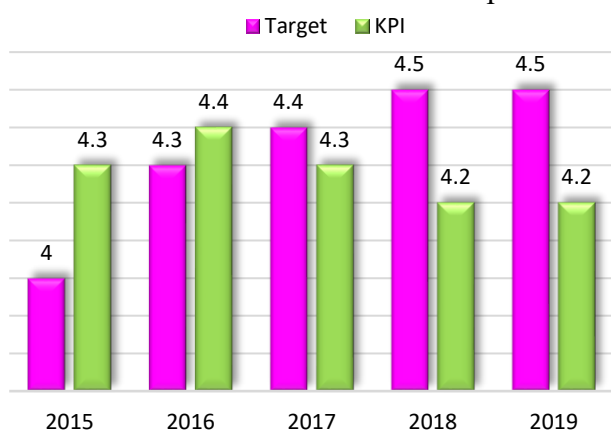
Hotel merupakan jenis akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi seseorang atau sekelompok orang, menyediakan pelayanan penginapan, makanan, dan minuman serta layanan lain sesuai perkembangan kebutuhan dan teknologi”.

*Front of the house* dan *back of the house*. Merupakan pembagian dari bagian hotel. *Front of the house* adalah suatu seksi yang berinteraksi langsung dengan tamu hotel, contohnya: *front office*, *housekeeping* dan *food and beverage service*. *Back of the house* adalah suatu seksi yang tidak berinteraksi langsung dengan tamu hotel, contohnya: *marketing*, *kitchen*, *human resources management* dan *accounting*.

*Housekeeping* memiliki peranan penting bagi sebuah hotel karena bagian *housekeeping* adalah salah satu seksi yang bertanggung jawab dalam menjaga seluruh kebersihan hotel agar dapat memberikan kenyamanan dan kepuasan tamu selama menginap, Menurut Andrews (2008) “*the housekeeping department in a hotel is responsible for the cleanliness, maintenance and aesthetic upkeep of the hotel*”. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa, suatu departemen di hotel yang bertanggung jawab atas pemeliharaan kebersihan, perawatan dan estetika dari hotel adalah tata graha atau *housekeeping*. Yang dimaksud estetika dari hotel adalah keindahan dari hotel itu sendiri.

Kualitas kerja karyawan merupakan hal penting dalam menghasilkan kualitas pelayanan sebuah hotel. Dari hasil penilaian KPI atau *Key Performance Indikator* setiap tahunnya Hotel Santika mengalami penurunan yang dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar. 1 KPI Hotel Santika Depok



Sumber: Peneliti (2018)

Untuk mencapai keberhasilan dalam meningkatkan tingkat hunian kamar akan bergantung dari faktor kinerja para karyawan. Apabila kinerja karyawan meningkat atau semakin baik maka pelayanan yang berikan kepada tamu hotel akan lebih baik.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka Hotel Santika Depok perlu memperbaiki gaya kepemimpinan dan motivasi agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaik pada departemen *housekeeping*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

1. Menurut House dalam Robbins (2006) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahnya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.
2. Menurut House dalam Robbins (2006) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri. Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan.

dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

3. Kepemimpinan Partisipatif Menurut House dalam Robbins (2006) kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Nawawi (2003) gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendeskripsikan perintah. Menurut pendapat tokoh-tokoh tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendeskripsikan perintah.

## Motivasi Kerja

### Pengertian Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain menurut Rivai (2011).

Motivasi adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja menurut Edi Sutrisno (2011).

Fillmore H. Stanford (1968), menyatakan: “*motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”.

### Mempengaruhi Motivasi Kerja

Robbins and Judge (2008) digambarkan dalam suatu hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (gambar 1), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

## Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith David (2003), yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} + \text{motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} + \text{situation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} + \text{skill} \end{aligned}$$

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif adalah salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian. Penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual menurut Sugiyono (2011). Maka metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu fenomena, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Dengan demikian, peneliti beranggapan bahwa metode penelitian deskriptif sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan di mana pertanyaan tersebut telah disediakan jawabannya sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pilihannya (Supardi, 2005).

Struktur pertanyaan dari kuesioner ini adalah *closed-ended questions* yang berupa skala *Likert*, yaitu metode bipolar yang mengukur baik tanggapan positif maupun negatif dan merupakan pernyataan yang menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden. Pada metode ini, responden diminta untuk menjawab pertanyaan yang diberikan dan jawaban dibagi dalam empat macam kategori, yaitu:

1. Sangat Tidak Baik
2. Tidak Baik
3. Baik
4. Sangat Baik

Statistik deskriptif adalah bagian dari statistika yang mempelajari cara pengumpulan data dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistika deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan. Dengan kata lain statistika deskriptif berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan. Penarikan kesimpulan pada statistika deskriptif (jika ada) hanya ditujukan pada kumpulan data yang ada (Yudha, 2010). Statistik deskriptif pada penelitian ini meliputi:

### Mean

*Mean* adalah teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Rata-rata (*mean*) ini didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok itu, kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut (Hendro, 2012).

### Variabel Pengukuran

Rekapitulasi Tanggapan Responden Karyawan Mengenai Gaya Kepemimpinan di berikan 18 pertanyaan dengan menggunakan kode:

- Kepemimpinan Direktif = KD1 s.d. KD 6
- Kepemimpinan Suportif = KS 1 s.d. KS 6
- Kepemimpinan Partisipatif = KP 1 s.d KP 6

Rekapitulasi Tanggapan Responden Karyawan Mengenai Motivasi Kerja di berikan 25 pertanyaan dengan menggunakan kode:

- Kebutuhan fisik dan biologis = PN 1 s.d PN 6
- Kebutuhan rasa aman dan keselamatan = SS 1 s.d SS 5
- Kebutuhan sosial = AA 1 s.d AA 4
- Kebutuhan akan penghargaan atau prestise = ES 1 s.d ES 5
- Kebutuhan aktualisasi diri = SA 1 s.d SA5

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Gaya Kepemimpinan Pada *Front Office Department* dan *Housekeeping Department*

Untuk mengukur gaya kepemimpinan, digunakan 3 dimensi yang terdiri dari 18 butir pertanyaan. Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, maka dihasilkan data sebagai berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Tanggapan Responden Karyawan *Front Office* Mengenai Gaya Kepemimpinan

Pertanyaan	Rata-rata	Ket	
<b>Kepemimpinan Direktif</b>			
1	KD 1	3.36	Sangat Baik
2	KD 2	3.21	Sangat Baik
3	KD 3	3.71	Sangat Baik
4	KD 4	3.21	Sangat Baik
5	KD 5	2.86	Sangat Baik
6	KD 6	3.21	Baik
	<b>Rata-rata</b>	<b>3.26</b>	<b>Sangat Baik</b>
<b>Kepemimpinan Suportif</b>			
7	KS 1	2.64	Baik
8	KS 2	2.43	Tidak Baik
9	KS 3	2.43	Tidak Baik
10	KS 4	2.50	Tidak Baik
11	KS 5	2.43	Tidak Baik
12	KS 6	2.57	Baik
	<b>Rata-rata</b>	<b>2.50</b>	<b>Tidak Baik</b>
<b>Kepemimpinan Partisipatif</b>			
13	KP 1	2.57	Baik
14	KP 2	2.64	Baik
15	KP 3	2.57	Baik
16	KP 4	2.79	Baik
17	KP 5	2.50	Tidak Baik
18	KP 6	2.71	Baik
	<b>Rata-rata</b>	<b>2.63</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Kuesioner yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel rekapitulasi tanggapan dari karyawan *front office* maka dapat dilihat nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,26 yaitu pada dimensi **kepemimpinan direktif** dan **nilai rata-rata paling rendah adalah sebesar 2,50** yaitu pada dimensi **kepemimpinan suportif**.

Tabel 2. Rekapitulasi Tanggapan Responden Karyawan *Housekeeping* Mengenai Gaya Kepemimpinan

Pertanyaan	Rata-rata	Kategori	
<b>Kepemimpinan Direktif</b>			
1	KD 1	3.50	Sangat Baik
2	KD 2	3.57	Sangat Baik
3	KD 3	3.29	Sangat Baik
4	KD 4	3.43	Sangat Baik
5	KD 5	3.43	Sangat Baik
6	KD 6	3.00	Baik
<b>Rata-rata</b>	<b>3.37</b>	<b>Sangat Baik</b>	
<b>Kepemimpinan Suportif</b>			
7	KS 1	3.43	Sangat Baik
8	KS 2	3.57	Sangat Baik
9	KS 3	3.50	Sangat Baik
10	KS 4	3.71	Sangat Baik
11	KS 5	3.07	Baik
12	KS 6	3.50	Sangat Baik
<b>Rata-rata</b>	<b>3.46</b>	<b>Sangat Baik</b>	
<b>Kepemimpinan Partisipatif</b>			
13	KP 1	3.29	Sangat Baik
14	KP 2	3.36	Sangat Baik
15	KP 3	3.36	Sangat Baik
16	KP 4	3.29	Sangat Baik
17	KP 5	3.50	Sangat Baik
18	KP 6	3.21	Baik
<b>Rata-rata</b>	<b>3.34</b>	<b>Sangat Baik</b>	

Sumber: Kuesioner yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel rekapitulasi tanggapan dari karyawan *housekeeping* maka dapat dilihat **nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,46** yaitu pada **dimensi kepemimpinan suportif** dan **nilai rata-rata paling rendah adalah sebesar 3,34** yaitu pada **dimensi kepemimpinan partisipatif**.

**Analisis Motivasi Kerja Pada *Front Office Department* dan *Housekeeping department***

Untuk mengukur Motivasi Kerja digunakan 5 dimensi yang terdiri dari 25 pertanyaan. Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, maka dihasilkan data sebagai berikut:

Tabel 3 Rekapitulasi Tanggapan Responden Karyawan *Front Office* Mengenai Motivasi Kerja

Pertanyaan	Rata-rata	Ket	
<b>Physiological needs (kebutuhan fisik dan biologis)</b>			
1	PN 1	3.29	Sangat Tinggi
2	PN 2	3.29	Sangat Tinggi
3	PN 3	3.29	Sangat Tinggi
4	PN 4	3.29	Sangat Tinggi
5	PN 5	3.29	Sangat Tinggi
6	PN 6	3.21	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3.27</b>	<b>Sangat Tinggi</b>	
<b>Safety and Security Needs (Kebutuhan rasa aman dan keselamatan)</b>			
7	SS 1	3.36	Sangat Tinggi
8	SS 2	3.14	Tinggi
9	SS 3	3.79	Sangat Tinggi
10	SS 4	3.50	Sangat Tinggi
11	SS 5	3.43	Sangat Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3.44</b>	<b>Sangat Tinggi</b>	
<b>Affiliation or Acceptance Needs (kebutuhan sosial)</b>			
12	AA 1	3.14	Tinggi
13	AA 2	3.00	Tinggi
14	AA 3	3.14	Tinggi
15	AA 4	2.79	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3.02</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Esteem or status needs (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)</b>			
16	ES 1	2.64	Tinggi
17	ES 2	2.71	Tinggi
18	ES 3	2.86	Tinggi
19	ES 4	3.00	Tinggi
20	ES 5	3.07	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>2.86</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Self Actualization (Kebutuhan aktualisasi diri)</b>			
21	SA 1	3.07	Tinggi
22	SA 2	3.14	Tinggi
23	SA 3	2.93	Tinggi
24	SA 4	3.07	Tinggi
25	SA 5	2.29	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>2.90</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Kuesioner yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel rekapitulasi tanggapan dari karyawan *front office* maka dapat dilihat nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,44 yaitu pada dimensi **Kebutuhan rasa aman dan keselamatan** dan nilai rata-rata paling rendah adalah sebesar 2,86 yaitu pada dimensi **Kebutuhan akan penghargaan atau prestise**.

Tabel. 4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Karyawan *Housekeeping* Mengenai Motivasi Kerja

Pertanyaan	Rata-rata	Kategori	
<b>Physiological needs (kebutuhan fisik dan biologis)</b>			
1	PN 1	3.57	Sangat Tinggi
2	PN 2	3.64	Sangat Tinggi
3	PN 3	3.29	Sangat Tinggi
4	PN 4	3.36	Sangat Tinggi
5	PN 5	3.43	Sangat Tinggi
6	PN 6	3.43	Sangat Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3.45</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Safety and Security Needs (Kebutuhan rasa aman dan keselamatan)</b>			
7	SS 1	3.43	Sangat Tinggi
8	SS 2	3.46	Sangat Tinggi
9	SS 3	3.57	Sangat Tinggi
10	SS 4	3.50	Sangat Tinggi
11	SS 5	3.43	Sangat Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3.51</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Affiliation or Acceptance Needs (kebutuhan sosial)</b>			
12	AA 1	3.50	Sangat Tinggi
13	AA 2	3.43	Sangat Tinggi
14	AA 3	3.64	Sangat Tinggi
15	AA 4	3.50	Sangat Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3.52</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Esteem or status needs (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)</b>			
16	ES 1	3.43	Sangat Tinggi
17	ES 2	3.36	Sangat Tinggi
18	ES 3	3.50	Sangat Tinggi
19	ES 4	3.50	Sangat Tinggi
20	ES 5	3.29	Sangat Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3.41</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Self Actualization (Kebutuhan aktualisasi diri)</b>			
21	SA 1	3.64	Sangat Tinggi
22	SA 2	3.79	Sangat Tinggi
23	SA 3	3.50	Sangat Tinggi
24	SA 4	3.43	Sangat Tinggi
25	SA 5	3.50	Sangat Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3.57</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Kuesioner yang diolah 2019

Berdasarkan tabel rekapitulasi tanggapan dari karyawan *housekeeping* maka dapat dilihat nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,57 yaitu

pada dimensi **Self Actualization (Kebutuhan aktualisasi diri)** dan nilai rata-rata paling rendah adalah sebesar 3,41 yaitu pada dimensi **Esteem or status needs (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)**.

#### Analisis Kinerja Karyawan Pada *Front Office Department* dan *Housekeeping department*

Untuk mengukur kinerja karyawan, digunakan data penilaian kinerja (*performance appraisal*) dari hotel. Berdasarkan data-data yang telah diberikan oleh pihak hotel, maka dihasilkan data sebagai berikut:

Tabel. 5 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) *front office department* di Hotel Santika Depok

Nama Karyawan	Jabatan	Skor	Ket
Karyawan 1	Front Office Supervisor	3.00	3
Karyawan 2	Front Desk Agent	2.90	3
Karyawan 3	Front Desk Agent	2.25	2
Karyawan 4	Front Desk Agent	2.60	2
Karyawan 5	Front Desk Agent	2.80	3
Karyawan 6	Front Desk Agent	2.05	2
Karyawan 7	Front Desk Agent	2.20	2
Karyawan 8	Front Desk Agent	2.05	2
Karyawan 9	Front Desk Agent	2.05	2
Karyawan 10	Front Desk Agent	2.05	2
Karyawan 11	Front Desk Agent	2.05	2
Karyawan 12	Front Desk Agent	2.05	2
Karyawan 13	Front Desk Agent	2.10	2
Karyawan 14	Front Desk Agent	2.25	2

Sumber: Data Penilaian Kinerja yang diolah 2019

Berdasarkan diagram penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan *front office* maka dapat dilihat yang mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 3,00 dengan kategori *above expectation* (di atas harapan) dan nilai paling rendah adalah sebesar 2,05 dengan kategori *meets expectation* (memenuhi harapan).

Tabel. 6 Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) *housekeeping department* di Hotel Santika Depok

Nama Karyawan	Jabatan	Skor	Ket
Karyawan 1	<i>Housekeeping Supervisor</i>	3.15	3
Karyawan 2	<i>Housekeeping Supervisor</i>	3.15	3
Karyawan 3	<i>Housekeeping Supervisor</i>	3.15	3

Nama Karyawan	Jabatan	Skor	Ket
Karyawan 4	Room Attendant	3.25	3
Karyawan 5	Room Attendant	3.25	3
Karyawan 6	Room Attendant	3.00	3
Karyawan 7	Room Attendant	2.75	3
Karyawan 8	Room Attendant	2.75	3
Karyawan 9	Room Attendant	3.00	3
Karyawan 10	Room Attendant	3.25	3
Karyawan 11	Room Attendant	3.00	3
Karyawan 12	Room Attendant	3.25	3
Karyawan 13	Room Attendant	3.00	3
Karyawan 14	Room Attendant	3.25	3

Sumber: Data Penilaian Kinerja yang diolah 2019

Tabel 4.24 Interval Penilaian

Skor	Interval	Keterangan
4	3,26-4,00	Excellent (Sangat Bagus)
3	2,51-3,25	Above expectation (Di atas harapan)
2	1,76-2,50	Meets expectation (Memenuhi harapan)
1	1,00-1,75	Below expectation (Di bawah harapan)

Sumber: HRD Santika

Berdasarkan diagram penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan *housekeeping* maka dapat dilihat yang mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 3,25 dengan kategori *above expectation* (di atas harapan) **dan nilai paling rendah adalah sebesar 2,75** dengan kategori *above expectation* (di atas harapan).

## KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian atau pembahasan atas data dan informasi yang terkumpul serta dengan mengkaji ulang dari bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian karyawan *front office* dan *housekeeping* terhadap gaya kepemimpinan dinilai dari 3 dimensi, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif dan kepemimpinan partisipatif. Didapatkan pada *front office department* nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,26 yaitu pada dimensi kepemimpinan direktif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada departemen *front office* adalah kepemimpinan direktif. Tipe kepemimpinan ini merupakan

praktik kepemimpinan otoriter, bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat. Apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang dalam memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Sedangkan, tanggapan dari karyawan *housekeeping* dapat dilihat nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,46 yaitu pada dimensi kepemimpinan suportif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada departemen *housekeeping* adalah kepemimpinan suportif. Tipe kepemimpinan ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian seorang pemimpin terhadap bawahan, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan pekerjaan.

2. Penilaian karyawan *front office* dan *housekeeping* terhadap motivasi kerja dinilai dari 5 dimensi, yaitu kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri. Didapatkan pada *front office department* nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,44 yaitu pada dimensi kebutuhan rasa aman dan keselamatan dan nilai rata-rata paling rendah adalah sebesar 2,86 yaitu pada dimensi kebutuhan akan penghargaan atau prestise. Hal ini menunjukkan bahwa pada *front office department* untuk kebutuhan rasa aman dan keselamatan sudah terpenuhi dengan baik oleh pihak perusahaan. Sedangkan, untuk kebutuhan akan penghargaan atau prestise pihak perusahaan atau seorang pemimpin pada departemen tersebut belum cukup mampu dalam memberikan penghargaan atau apresiasi kepada karyawan yang berprestasi bilamana mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Lain halnya dengan *housekeeping department* dapat dilihat nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,57 yaitu pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri dan nilai rata-rata paling rendah adalah sebesar 3,41 yaitu pada dimensi kebutuhan akan penghargaan atau prestise. Hal ini menunjukkan bahwa pada *housekeeping department* untuk Kebutuhan aktualisasi diri pihak hotel dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri pada

karyawan departemen tersebut dalam bentuk memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja agar para karyawan dapat berkembang dan mendapatkan promosi kerja atau kenaikan pangkat. Sedangkan, untuk kebutuhan akan penghargaan atau prestise pihak perusahaan atau seorang pemimpin pada departemen tersebut belum cukup mampu dalam memberikan penghargaan atau apresiasi kepada karyawan yang berprestasi bilamana mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

3. Penilaian kinerja karyawan menggunakan data *performance appraisal* yang didapatkan langsung dari pihak Hotel Santika Depok. Berdasarkan data tersebut karyawan *front office* maka dapat dilihat hanya satu orang saja yang mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 3,00 dengan kategori *above expectation* (di atas harapan) dan nilai paling rendah adalah sebesar 2,05 dengan kategori *meets expectation* (memenuhi harapan). Hal ini menunjukkan bahwa hanya ada satu orang saja yang mendapatkan nilai *above expectation* (diatas harapan) dan untuk karyawan lainnya mendapatkan nilai dibawah 3,00 atau kategori *meets expectation* (memenuhi harapan). Sedangkan, karyawan *housekeeping* dapat dilihat yang mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 3,25 dan nilai paling rendah adalah sebesar 2,75 kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori *above expectation* (di atas harapan). Hal ini menunjukkan seluruh karyawan *housekeeping* mendapatkan kategori *above expectation* (di atas harapan).

#### SARAN

Dari hasil kesimpulan yang diperoleh, maka penelitian ini dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Memberikan apresiasi kepada karyawan dalam berbagai hal mulai dari pemberian selamat melalui kartu ucapan ataupun sertifikasi dan bisa juga dalam bentuk hadiah dan lain-lain.
2. Bagian *department front office* harus lebih banyak melakukan pelatihan baik dari dalam maupun mendatangkan narasumber baru dari luar sesuai dengan kebutuhan. Untuk menambah pengetahuan dan kemampuan dari karyawan di bagian front

*office department*. Dan untuk pimpinan harus di adakan evaluasi serta penambahan pelatihan agar kualitas kepemimpinan dapat membaik dan di lakukan *review* atau penilaian dalam periode yang di tentukan.

3. Secara keseluruhan motivasi dan gaya kepemimpinan di dalam dua departemen di hotel Santika Depok sudah berada di posisi yang cukup baik. Hanya ada beberapa aspek yang perlu di lakukan perbaikan dengan melakukan kegiatan penambahan *training* dan *coaching* di masing-masing departemen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, Sudhir. (2008). Introduction to Tourism and Hospitality Industry. New Delhi: Adarsh Printers
- Bagyono dan Agus Sambodo. 2006. Dasar – dasar Kantor Depan Hotel. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Davis, Keith dan Newstorm, 2006. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 2003, Perilaku Dalam Organisasi, Jilid I, Edisi Keenam, Alih Bahasa: Agus Dharmas, Jakarta: PT. Erlangga
- Edy, Sutrisno. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Nawawi, Hadari. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Cetakan Kelima. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen. P, 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Kedelapan, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins and Judge, 2008. Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Stanford, H. Fillmore. 1968, Motivation as An Energizing Condition of The Organism Toward the Goal of a Certain Class. Jakarta: News Straits Times (NST).
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Winardi. 2000, Kepemimpinan dalam manajemen Jakarta, Rineka Cipta.