

## KINERJA PIMPINAN PADA GRAND KARTIKA HOTEL PONTIANAK

Daniel Wijaya

Email: danielxvan@gmail.com

Program Studi Manajemen STIE Widya dharma Pontianak

**ABSTRAK:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang paling dominan dan berperan dalam kinerja pimpinan pada Grand Kartika Hotel Pontianak. Bentuk penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang sebenarnya. Metode pengumpulan data terdiri dari kuesioner dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dari Grand Kartika Hotel Pontianak. Pemilihan sampel dilakukan dengan rumus *slovin* dan jumlah sampel sebanyak 50 responden dari karyawan Grand Kartika Hotel Pontianak yang sudah bekerja tiga tahun keatas. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja pimpinan yang mencakup kelima faktor yang paling dominan yaitu *personal factor*, *leadership factor*, *team factor*, *system factor*, *contextual/situational factor* memiliki peranan sangat penting terhadap kinerja perusahaan sehingga perusahaan tidak mengabaikan kelima factor tersebut.

**KATA KUNCI:** Kinerja Pimpinan

### PENDAHULUAN

Pada dasarnya suatu perusahaan didirikan dengan harapan dan tujuan yang sama, yaitu agar perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkembang dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mempunyai sumber daya yang baik. Salah satu sumber daya yang mempunyai peran penting adalah sumber daya manusia. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia karena perusahaan tidak dapat berjalan sendiri dan memerlukan sumber daya manusia untuk menjalankannya. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang baik, diperlukan peranan manajemen, khususnya manajemen SDM yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap sumber daya manusia pada perusahaan tersebut.

Peranan manajemen sangat penting sebagai tenaga yang merencanakan, mengorganisir, melaksanakan dan mengawas semua kegiatan yang berlangsung di perusahaan untuk mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen yang handal, kreatif-inovatif, bijak dan tegas menjadi panutan atau contoh bagi karyawan lainnya mencapai kinerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawan serta mendapatkan suasana kerja yang nyaman.

*Personal factor* merupakan faktor-faktor pribadi ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen. *Personal factor*, yaitu dari dalam

diri pimpinan itu sendiri yang ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

*Leadership factor* ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manager atau seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan dari suatu organisasi. Kepemimpinan juga berhubungan dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktivitas suatu organisasi.

*Team factor* merupakan kumpulan orang yang terikat oleh aturan dan etika dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam organisasi terdapat pengelompokan tugas dan fungsi, bagian seksi, atau bisa juga disebut sebagai kelompok-kelompok kerja. Masing-masing kelompok kerja tersebut mempunyai pimpinan dan beberapa anggota di bawahnya yang bekerja sama untuk melaksanakan tugas, sasaran dan tujuan kelompok kerja tersebut dalam kerangka besar pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kerja sama dan dukungan antar anggota di dalam kelompok kerja sangat diperlukan.

*System factor* ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Hal tersebut yang diberikan oleh organisasi adalah dalam rangka pembentukan dan membangun kinerja. Setiap pegawai dalam suatu organisasi dituntut memiliki kompetensi, keterampilan, dan komitmen individu terhadap organisasi dan tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan pada *personal factors* yang mempengaruhi kinerja.

*Contextual/situational factors* ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehannya rancangan sistem kerja yang efisien.

## KAJIAN TEORITIS

Kesuksesan pengelolaan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh banyak faktor, seperti modal, teknologi, pasar, metode dan manusia. Menurut Ruki yang dikutip oleh Sutrisno (2012: 5): Sumber daya yang kritis ada tiga yaitu:

1. *Financial Resource*  
Sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
2. *Human Resource*  
Sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dan dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational Resource*  
Sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis baik di level manajerial maupun operasional. Untuk mencapai efektifitas sumber daya manusia dibutuhkan peranan manajemen SDM.

Menurut Sutrisno (2012: 5):

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.”

Setiap perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan akan memiliki nilai lebih ketika sumber daya yang dimiliki profesional serta kompeten dibidangnya. Dengan pengelolaan yang baik maka diharapkan SDM perusahaan mampu mencapai kinerja yang tinggi.

Kinerja menurut Helfert seperti yang dikutip oleh Rivai dan Sagala (2011: 604): “Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.”

Menurut Payaman (2005: 1): “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.”

Menurut Fahmi (2014: 127): “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

Secara terpisah Harmani Pasolong yang dikutip oleh Fahmi (2014: 131): mengatakan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Peranan dan fungsi manajemen SDM bertujuan mengatur pola perilaku para karyawan agar kinerja karyawan dapat tetap terarah dan tidak menyimpang sesuai kebijakan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena itu dibutuhkan ketegasan berperilaku agar semua karyawan memiliki rasa hormat dan bertanggung jawab terhadap semua pekerjaan mereka.

Menurut Solihin (2011: 138-139): Konsekuensi terdiri dari empat kategori, yaitu:

1. Peneguhan Positif (*Positive Reinforcement*)  
Suatu peneguhan yang mendorong seseorang tetap melakukan perilaku tertentu dengan segera memberikan konsekuensi dari perilaku yang telah ditunjukkan melalui cara yang menyenangkan orang tersebut.
2. Peneguhan Negatif (*Negative Reinforcement*)  
Suatu peneguhan yang mendorong seseorang melakukan perilaku tertentu dengan menghentikan sesegera mungkin konsekuensi perilaku yang tidak menyenangkan.
3. Taktik Pemadaman (*Extinction Tactics*)  
Suatu tindakan untuk tidak memberikan pujian atau perhatian terhadap seseorang dengan tujuan agar orang tersebut dapat mengubah perilakunya.
4. Pemberian Hukuman (*Punishment*)  
Suatu tindakan untuk memberikan suatu perlakuan yang tidak menyenangkan kepada seseorang setelah ia melakukan perilaku yang tidak diinginkan.

Keberhasilan manajemen SDM mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. Menurut Amstrong (2004: 29): “Manajemen

Kinerja merupakan proses penciptaan pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai, dan penciptaan suatu pendekatan terhadap pengelolaan dan pengembangan orang dengan suatu cara yang meningkatkan probabilitas bahwa pendekatan tersebut dapat dicapai dalam waktu yang singkat dan berjangka waktu lebih lama”. Sedangkan Menurut Bacal (2001: 4): “Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya”.

Ada 2 jenis kinerja ialah kinerja individu dan kinerja organisasi. Menurut Payaman (2005: 10): Kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok yaitu:

1. Kompetensi Individu  
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:
  - a. Kemampuan dan keterampilan kerja,
  - b. Motivasi dan etos kerja.
2. Dukungan Organisasi  
Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Dukungan Manajemen  
Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Sedangkan menurut Payaman (2005: 2-9): kinerja perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Dukungan Organisasi  
Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja.
2. Peranan Manajemen  
Manajemen adalah suatu proses mengkombinasi dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk itu, manajemen melaksanakan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan kerja, pelaksanaan, dan pengawasan.

3. Dukungan Pekerja

Kinerja perusahaan adalah penjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti diuraikan di atas juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerja secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

Menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2011: 100): Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada lima macam yaitu:

1. *Personal Factors*  
Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, memotivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership Factors*  
Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team Factors*  
Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan satu tim.
4. *System Factors*  
Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.
5. *Contextual/Situational Factors*  
Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian pada Grand Kartika Hotel Pontianak, Bentuk penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi dokumentasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai. Penulis menetapkan jumlah sampel sebanyak 50 karyawan dan diutamakan karyawan-karyawan yang sudah bekerja tiga tahun ke atas.

Untuk teknik analisis data, dalam penelitian ini, penulis akan menganalisis data yang telah dikumpulkan secara kuantitatif. Penulis akan menarik kesimpulan dari kuesioner yang disebarkan pada Grand Kartika Hotel Pontianak. Penulis akan menggunakan Skala *Likert*, yaitu hasil dari jawaban kuesioner akan dijumlahkan dan kemudian akan dianalisis oleh penulis.

## PEMBAHASAN

Setiap perusahaan pasti mempunyai kinerja pimpinan yang berbeda. Penelitian mengenai kinerja pimpinan paling dominan yang digunakan pada Grand Kartika Hotel Pontianak dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**TABEL 1**  
**GRAND KARTIKA HOTEL PONTIANAK FREKUENSI**  
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERUSAHAAN**  
**YANG MENDAPAT TANGGAPAN DOMINAN**

No.	Faktor yang mempengaruhi kinerja	Tanggapan	Bobot	Frekuensi	Jumlah
1	Personal Factors	Sangat Setuju	5	4	20
		Setuju	4	0	0
		Tidak Tahu	3	0	0
		Tidak Setuju	2	0	0
		Sangat Tidak Setuju	1	0	0
	<b>Total</b>				20
2	Leadership Factors	Sangat Setuju	5	3	15
		Setuju	4	1	4
		Tidak Tahu	3	0	0
		Tidak Setuju	2	0	0
		Sangat Tidak Setuju	1	0	0
	<b>Total</b>				19
3	Team Factors	Sangat Setuju	5	4	20
		Setuju	4	0	0
		Tidak Tahu	3	0	0
		Tidak Setuju	2	0	0
		Sangat Tidak Setuju	1	0	0
	<b>Total</b>				20
4	System Factors	Sangat Setuju	5	4	20
		Setuju	4	0	0
		Tidak Tahu	3	0	0
		Tidak Setuju	2	0	0
		Sangat Tidak Setuju	1	0	0
	<b>Total</b>				20
5	Contextual/ Situational Factors	Sangat Setuju	5	3	15
		Setuju	4	1	4
		Tidak Tahu	3	0	0

		Tidak Setuju	2	0	0
		Sangat Tidak Setuju	1	0	0
	<b>Total</b>				19

Sumber: Data Olahan, 2016

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa tanggapan terhadap personal factors mendapatkan total sebesar 20, dan pada leadership factors mendapatkan total sebesar 19, pada team factors mendapatkan total sebesar 20, pada system factors mendapatkan total sebesar 20, dan pada contextual/situational factors mendapatkan total sebesar 19. Yang mendapatkan total paling tinggi adalah personal factors, team factors, dan system factors yaitu masing-masing sebesar 20. Maka dari itu ditarik kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja paling dominan pada Grand Kartika Hotel Pontianak adalah personal factors, team factors, dan system factors.

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

1. Kelima faktor yang memiliki peranan dalam kinerja pimpinan pada Grand Kartika Hotel Pontianak mendapat tanggapan atau persepsi dari responden dengan kriteria sangat setuju. Dengan tiga faktor yang memiliki skor tertinggi yaitu *personal factors*, *team factors*, dan *system factors*. Diikuti oleh kedua faktor lainnya yaitu *leadership factors* dan *contextual/situational factors*.
2. Faktor yang paling dominan dalam kinerja pimpinan pada Grand Kartika Hotel Pontianak adalah *personal factors*, *team factors*, dan *system factors*, karena mempunyai peranan penting dalam mendukung dan memotivasi kinerja dari seorang pimpinan dan pegawainya. Sehingga membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik dan optimal.
3. *Leadership factors* dan *contextual/situational factors* juga merupakan faktor yang bisa dikatakan dominan meskipun dengan skor dibawah ketiga faktor lainnya tetap tidak menuntut kemungkinan kedua faktor ini tidak diperlukan dalam mendukung kinerja sebuah perusahaan.



## B. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah secara umum kelima faktor yang mempengaruhi kinerja pimpinan pada Grand Kartika Hotel Pontianak yaitu *personal factors*, *leadership factors*, *team factors*, *system factors*, dan *contextual/situational factors* mendapat tanggapan atau persepsi sangat setuju dari responden untuk itu disarankan kepada pimpinan untuk memperhatikan dan tidak mengabaikan kelima faktor tersebut agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi. Secara khusus saran yang dapat diberikan yakni agar perusahaan lebih memperhatikan kelima faktor diatas secara lebih mendetail dan diharapkan dapat ditingkatkan satu persatu demi kemajuan perusahaan sehingga target perusahaan dapat tercapai dan semua pimpinan maupun pegawai dapat merasakan manfaat yang didapat oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- H. Abdurrahmat, Fahtoni. 2006. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Irham, Fahmi. 2014. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- J. Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Veithzal, Rival dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajenen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pres.
- Robert, Bacal. 2001. *Performance Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ismail, Solihin. 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Edy, Sutrisno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pres.