

# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah yang akan diselesaikan, ruang lingkup penelitian yang meliputi batasan masalah dan asumsi yang digunakan, serta tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan jaman yang diikuti dengan modernisasi berbagai sektor dan mobilitas yang tinggi, dunia bisnis perhotelan berkembang dengan pesat membangun jejaringnya di berbagai daerah. Untuk mampu bertahan menghadapi persaingan yang ketat tersebut, maka sebaiknya tren pengelolaan fasilitas akomodasi dan pelayanan mengarah pada konsep yang mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan produk dan fasilitas yang lengkap, nyaman, dan berkualitas (Kotler, 2009).

Hotel merupakan jenis usaha jasa pelayanan yang cukup rumit pengelolaannya, mulai dari menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh tamu-tamunya hingga sumber daya manusia yang berkualitas di bidangnya terutama di bidang perhotelan. Industri perhotelan dalam operasionalnya melibatkan banyak tenaga kerja yang sangat penting keberadaannya. Maka dari itu industri perhotelan harus menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat, ditempat yang tepat, dan pada saat yang tepat.

Jumlah tamu yang membutuhkan pelayanan harus sebanding dengan jumlah tenaga kerja yang ada pada hotel tersebut. Hal tersebut menuntut pihak hotel perlu melakukan pengaturan jadwal kerja yang efektif untuk setiap sumber daya manusia yang ada agar pelayanan berjalan secara optimal serta dari pihak tenaga kerja tidak merasa dirugikan. Masalah penjadwalan tenaga kerja memiliki karakteristik yang spesifik, antara lain kebutuhan karyawan yang berfluktuasi, kapasitas tenaga kerja yang tidak bisa disimpan, dan pelanggan yang semakin kritis (Bedworth, 1987).

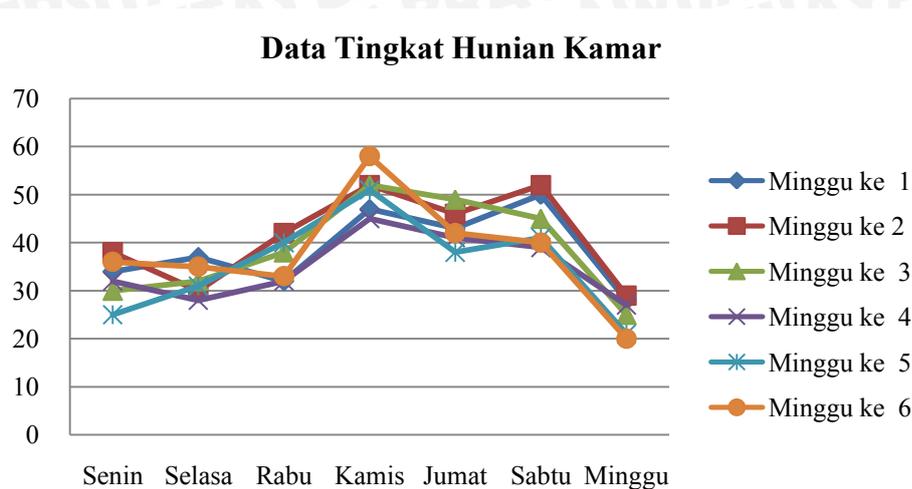
Permasalahan di atas juga terjadi pada objek penelitian ini yaitu Hotel HKG Malang. Hotel HKG merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Produk utama yang ditawarkan kepada para tamu adalah jasa penyewaan kamar. Selain itu pihak hotel juga menawarkan jasa penyewaan tempat pertemuan yang



dapat digunakan oleh para tamu. Hotel HKG juga memiliki berbagai fasilitas yang menunjang kenyamanan dan kelancaran bisnis para tamunya seperti restoran, kolam renang, dan fasilitas hiburan seperti karaoke.

Kegiatan industri di Hotel HKG didukung oleh beberapa bagian operasional. Salah satu bagian yang dirasa penting di Hotel HKG adalah tata graha atau yang sering dikenal dengan *Housekeeping*. *Housekeeping Department* bertanggung jawab atas kebersihan, kerapian, dan kenyamanan kamar (*guest room*), ruangan umum, restoran, bar, dan fasilitas-fasilitas hotel. *Room section* merupakan salah satu bagian dari *Housekeeping Department* yang bertanggung jawab khusus untuk menangani kamar. Dalam *room section* terdapat *room boy* yaitu orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan menciptakan dan menjaga kebersihan, kenyamanan, serta merawat fasilitas, menata, dan merapikan perlengkapan khususnya *guest room*. Hal tersebut harus diperhatikan dengan baik agar para tamu merasa nyaman ketika tinggal di hotel. Kegiatan kerja *room boy* diatur dengan sistem *shift* dan dibagi menjadi 3 *shift* kerja perhari dengan 8 jam kerja per *shift*. Pelayanan hotel yang memakan waktu 24 jam setiap harinya memaksa pihak hotel untuk menyediakan sumber daya manusia yang cukup agar dapat memberikan hasil yang maksimal bagi kualitas pelayanan hotel.

Selama ini permintaan kamar di Hotel HKG mengalami fluktuasi seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1. Dengan adanya fluktuasi permintaan kamar, jumlah tenaga kerja yang dijadwalkan berubah-ubah setiap harinya. Hal ini menyulitkan pihak manajemen yang berlaku karena seharusnya Hotel HKG dapat mengoptimalkan penjadwalan tenaga kerja lebih baik. Pembagian jumlah tenaga kerja yang ada dirasa kurang sesuai dengan kebutuhan pelayanan yang diinginkan, sehingga terkadang *room boy* melakukan pekerjaan melebihi kemampuannya. Beban kerja yang berlebih dapat mempengaruhi efektivitas kerja *room boy* yang akan membuat hasil yang diperoleh tidak maksimal. Hal tersebut mengakibatkan munculnya beberapa keluhan (perasaan tidak puas) dari para tamu terhadap ketidaknyamanan pelayanan seperti mengenai kondisi kamar yang belum dibersihkan, karyawan lambat datang pada saat dibutuhkan oleh tamu karena sedang melayani tamu yang lain, serta terkadang *check in* harus menunggu lama karena kamar masih dibersihkan.



Gambar 1.1 Data tingkat hunian kamar  
Sumber: Hotel HKG

Selain kendala kebutuhan tenaga kerja, permasalahan penjadwalan tenaga kerja di Hotel HKG terkesan masih kurang mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen hotel. Penjadwalan tenaga kerja *room boy* di Hotel HKG pada awalnya dilakukan secara manual dan kurang memperhatikan aturan-aturan yang ada sehingga dalam pelaksanaannya banyak kekurangan. Aturan-aturan yang perlu diperhatikan yang dimaksud merupakan aturan mengenai penjadwalan tenaga kerja yang berasal dari kebijakan pemerintah, kebijakan hotel, dan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan jadwal *shift* kerja menurut teori *Schwartzzenau* yang dikemukakan oleh Grandjean (1986). Pihak hotel mengalami kendala terjadinya pelanggaran terhadap aturan-aturan yang ada yang mengakibatkan penjadwalan tenaga kerja kurang efektif dan efisien. Efektif berarti jadwal yang ada dapat dikerjakan dengan tepat, dan efisien adalah jumlah karyawan yang bertugas pada waktu yang telah dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan dan peraturan yang ada di hotel. Rincian pelanggaran yang terjadi pada penjadwalan tenaga kerja aktual di Hotel HKG dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pelanggaran Penjadwalan Tenaga Kerja *Room boy* Aktual di Hotel HKG

Aturan Penjadwalan	Aturan	Jumlah Pelanggaran
Berdasarkan Teori <i>Schwartzzenau</i>	Karyawan tidak ditugaskan pada <i>shift</i> malam lebih dari tiga hari berturut-turut	4
Berdasarkan kebijakan Hotel HKG	Karyawan mendapat jatah libur satu hari dalam satu periode penjadwalan (seminggu)	3
	Karyawan yang bertugas pada <i>shift</i> sore disuatu hari mendapat <i>shift</i> pagi dihari berikutnya	8

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan, diperlukan persiapan yang matang dalam pengaturan penjadwalan untuk karyawan agar tidak terjadi kelelahan dan

keletihan secara fisik dan psikologis pada karyawan yang nantinya akan memberikan dampak buruk bagi kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah penjadwalan tenaga kerja di Hotel HKG adalah *Goal programming* (GP). GP merupakan metode yang digunakan untuk meminimalkan deviasi pada tujuan ganda atau jamak pada waktu bersamaan.

Metode GP dapat menyelesaikan masalah penjadwalan tenaga kerja dengan mengakomodir berbagai aturan atau pertimbangan yang dihadapi hotel untuk menghasilkan sistem penjadwalan yang lebih sistematis dan bisa memuat banyak kendala tujuan yang akan diminimumkan penyimpangannya. Kendala tujuan yang dimaksud disini adalah dasar pertimbangan aspek-aspek yang mempengaruhi pembuatan jadwal tenaga kerja yang disesuaikan dengan teori *Schawartzenau*, peraturan pemerintah, serta kebijakan perusahaan.

Manfaat dan keuntungan dari metode GP yang diterapkan untuk menyelesaikan masalah penjadwalan tenaga kerja dapat dilihat dari keberhasilan beberapa peneliti sebelumnya yang menggunakan metode ini. Nurfadillah (2012) menyelesaikan masalah penjadwalan perawat dengan menggunakan metode GP. Hasil yang diperoleh dalam tulisan tersebut adalah penyelesaian masalah penjadwalan perawat menggunakan GP lebih baik dibandingkan jadwal yang dibuat secara manual. Hal ini dibuktikan dengan dihasilkannya suatu penjadwalan perawat yang baru dengan tidak ada pelanggaran yang terjadi.

Dengan mempertimbangkan semua faktor di atas, dirasa perlu dilakukan perancangan ulang penjadwalan tenaga kerja *room boy* yang bertujuan untuk merencanakan jumlah kebutuhan akan tenaga kerja perkualifikasinya dan menjadwalkan hari masuk dan libur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan penjadwalan yang baru untuk tenaga kerja *room boy* guna mengoptimalkan proses pelayanan dan pemuasan kebutuhan pelanggan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang maka dapat diidentifikasi permasalahan dari penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Adanya fluktuasi permintaan kamar sehingga jumlah tenaga kerja yang dijadwalkan berubah-ubah setiap harinya.

2. Penjadwalan tenaga kerja *room boy* di Hotel HKG pada awalnya dilakukan secara manual sehingga dalam pelaksanaannya masih terjadi banyak pelanggaran pada aturan-aturan yang ada.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan permasalahan yang sedang dihadapi oleh Hotel HKG adalah “Bagaimana penjadwalan tenaga kerja yang efektif dan efisien dengan memperhatikan peraturan yang ada?”

### 1.4 Batasan Masalah

Pembatasan masalah bertujuan untuk memfokuskan dan memperjelas tujuan penelitian yang akan dilaksanakan. Adapun penelitian ini diberi batasan-batasan masalah sebagai berikut:

1. Penjadwalan tenaga kerja dibuat untuk periode satu minggu.
2. Tidak memperhatikan variabel biaya.

### 1.5 Asumsi

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Semua karyawan tidak mengambil jadwal cuti maupun ekstra dalam kurun waktu penjadwalan.
2. Tenaga kerja yang digunakan merupakan tenaga kerja tetap.
3. Penjadwalan tidak melibatkan hari istimewa (hari khusus).
4. Waktu proses membersihkan kamar merupakan waktu proses dengan beban kerja terberat.

### 1.6 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan jumlah kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pelayanan.
2. Membuat usulan perbaikan penjadwalan tenaga kerja yang optimal yang dihasilkan dari metode *Goal Programming*.

### 1.7 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Memberi informasi kepada pihak hotel mengenai penjadwalan tenaga kerja dan batasan-batasan yang harus dipenuhi dalam penjadwalan tenaga kerja sehingga dapat memperbaiki penjadwalan sebelumnya.
2. Dapat memberi saran perbaikan kepada hotel, sebagai upaya untuk mengoptimalkan kerja dari karyawan dengan adanya jadwal baru yang lebih baik.

