

## HUBUNGAN SIKAP KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA DAN PRESTASI KERJA

Made Widyasari

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali - Indonesia

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan sikap karyawan pada indikator kinerja terhadap motivasi dan prestasi kerja. Populasi adalah 50 orang karyawan bagian tata graha di hotel melati tiga dan villa yang terletak di Sanur dan Kuta. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner dan dianalisis dengan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap karyawan pada indikator kinerja tidak signifikan berhubungan dengan motivasi kerja maupun dengan prestasi kerja sementara motivasi kerja berhubungan negatif signifikan terhadap prestasi kerja. Disarankan agar perusahaan menambahkan standar waktu kecepatan kerja dalam penilaian kerja karyawan, dan penelitian selanjutnya memperbesar jumlah sampel pada beberapa kategori hotel.

**Kata kunci:** sikap pada indikator kinerja, motivasi kerja, prestasi kerja, lembur

### ABSTRACT

The purpose of the research is to find the relationship of employee on performance indicators to the needs of society's demands for high-quality services. The use of performance towards work motivation and work performance. Populations of the study are 50 employees at housekeeping department at some small hotels and villa located in Sanur and Kuta. Data obtained from the questionnaire and analysis methodology is using Partial Least Squares (PLS). The results showed that employee attitude on performance indicator insignificant related to employee motivation and to work performance, work motivation is related negatively on work performance. The company should use timing of the work speed in process of performance appraisal, and the next researcher is advised to extend the number of samples to several categories of hotels.

**Key words:** employee attitude on performance indicators, motivation, work performance, overtime.

### PENDAHULUAN

Bali merupakan satu daerah tujuan wisata di Indonesia dan jasa akomodasi merupakan salah satu sarana yang menunjang pariwisata mengalami pertumbuhan yang pesat. Menurut Badan Pusat Statistik, tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang di Bali pada Mei 2011 naik 1,51 poin bila dibanding Mei 2010, yaitu dari 60,39 persen menjadi 62,90 persen. Strategi manajemen yang merupakan pendekatan menyeluruh pengelolaan semua aspek usaha hotel, terdiri dari fasilitas hotel, kebijakan produk dan karakteristiknya serta sumber daya manusia yang melekat pada setiap bagian hotel untuk mendatangkan keuntungan, seperti: pada bagian kantor depan hotel (*front office*), tata graha (*housekeeping*), bagian makanan dan minuman (*food and beverage*), dan pemasaran (*marketing*).

Kinerja (*performance*) menjadi organisasi bisnis saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan

landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktivitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam mencapainya. Menurut penelitian Poon (2003) penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2009).

Mangkunegara (2005) menyatakan prestasi kerja merupakan hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Siagian (2007) terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan (bahwa penilaian ditujukan para perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu), praktis (cara penilaian

yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai), standar yang jelas (teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan), dan adanya kriteria yang obyektif.

Prestasi kerja seseorang cenderung baik apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi, serta memiliki kemampuan serta persepsi peran yang positif. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan di masa depan dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 2004). Berdasarkan penelitian Kuvaas (2007), didapatkan hasil bahwa ukuran persepsi pengembangan penilaian kinerja positif terkait dengan komitmen afektif dan motivasi intrinsik, dan tes mediasi menyarankan bahwa motivasi intrinsik dapat memediasi hubungan antara pengembangan penilaian kinerja dan prestasi kerja.

Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran, atau dapat dikatakan adanya motivasi dalam diri seseorang. As'ad (2000) memberikan definisi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, sehingga kuat atau lemahnya motivasi kerja pegawai ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja, disadari bahwa prestasi kerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Menurut Winardi (2007), motivasi karyawan adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Kep. 102/MEN/IV/2004, menyebutkan bahwa waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi tujuh jam sehari dan 40 jam satu minggu untuk enam hari kerja dalam satu minggu atau delapan jam sehari, dan 40 jam satu minggu untuk lima hari kerja dalam satu minggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan. Pada Pasal 3 ayat 1 disebutkan bahwa waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak tiga jam dalam satu hari dan 14 jam dalam satu minggu.

Sikap karyawan merupakan faktor penting dalam memberikan kontribusi pada produktivitas dan pengenalan komitmen tinggi di praktek manajemen (Rodwell, *et.al*, 1998). Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluative, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengenai obyek, orang atau peristiwa (Robbins, 2008). Dalam organisasi, sikap bersifat penting karena mereka mempengaruhi perilaku. Tipe-tipe sikap menurut Robbins (2008) adalah kepuasan kerja, keterlibatan dan komitmen pada organisasi.

Villa De Daun, Tanaya Bed and Breakfast yang berlokasi di Kuta, Bumi Ayu Bungalows dan Puri Kelapa Garden Cottages yang berlokasi di Sanur, merupakan perusahaan-perusahaan jasa yang memperoleh laba atau keuntungan yang utama dari tingkat hunian kamar. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) pada Villa De Daun dan Tanaya Bed and Breakfast diterapkan dengan memberikan penilaian terhadap uraian deskripsi pekerjaan, indikator perilaku, dan ketaatan pada aturan-aturan perusahaan pada karyawan di masing-masing jabatan yang kemudian harus dinilai oleh karyawan itu sendiri, *supervisor*, dan *department head* masing-masing. Dimensi evaluasi kinerja yang dinilai adalah pertama, *job description* (uraian pekerjaan), kedua, indikator perilaku, yang terdiri dari motivasi, komunikasi, kerjasama, produktivitas kerja, pengetahuan kerja dan kualitas kerja, dan ketiga, ketaatan terhadap aturan-aturan perusahaan (absensi). Hasil penilaian kinerja selain digunakan sebagai dasar untuk menentukan prosentase *service charge* karyawan, juga digunakan sebagai dasar untuk kenaikan gaji pokok karyawan setiap tahunnya.

Sementara pada Bumi Ayu Bungalows dan Puri Kelapa Garden Cottages evaluasi kinerja dilakukan setiap tahun dimana manajemen mengadakan pemilihan *The Best Employee* yang prosesnya tidak diketahui oleh karyawan, sebagai salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawannya. Penilaian didasarkan atas absensi, target pekerjaan yang dapat dikerjakan, kejujuran, loyalitas, dan motivasi. Karyawan yang terpilih mendapatkan bonus 1x gaji yang diberikan pada tanggal 17 Agustus setiap tahunnya.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik perusahaan dan bagian Sumber Daya Manusia, serta observasi menunjukkan bahwa tingkat disiplin yang kurang yaitu sering datang terlambat, banyaknya ijin upacara keagamaan. Sistem pengabsenan dengan tanda tangan masih diberlakukan yang memberikan celah bagi karyawan untuk datang ke tempat kerja tanpa diketahui jam kedatangan, dan penandatanganan oleh teman sekerja sehingga mereka bisa pulang lebih awal.

Menurunnya mutu dan kualitas kamar yang akan *check-in*, misalnya kamar tamu kurang bersih dan kurang rapi, setelah diperiksa oleh *supervisor amenities* sering kurang lengkap, beberapa karyawan sengaja mengulur-ngulur waktu pembersihan kamar agar sedikit mendapat jatah kamar yang harus dibersihkan, dan lambat dalam melayani permintaan tamu.

Adanya beberapa peristiwa dalam penyelesaian pekerjaan, seperti terjadi keluhan-keluhan dari para tamu yang disampaikan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak manajemen hotel yang salah satunya akibat kelalaian pegawai, waktu

penyelesaian tidak tepat waktu dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan dianggap masih kurang dalam arti tidak sesuai dengan tuntutan tugas dan standar yang

ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Data Keluhan Tamu Villa De Daun, Tanaya Bed and Breakfast, Bumi Ayu Bungalows dan Puri Kelapa Garden Cottages Periode Juli - Desember 2011**

Ket	Periode					
	Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
Food	12	12	14	24	20	20
Service	10	6	6	18	18	16
In Villa Dining	8	8	4	10	8	6
Staff	6	2	4	2	6	2

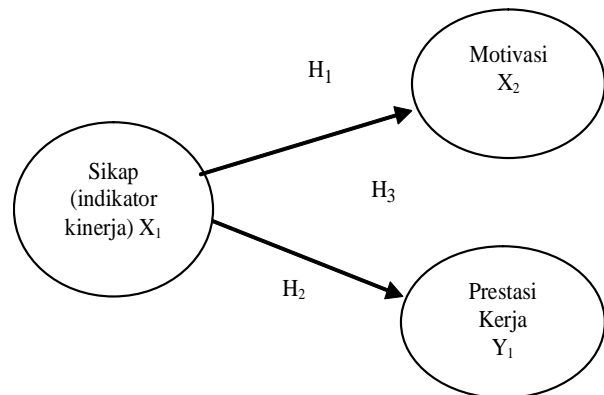
Sumber: Departmen *front office* Villa De Daun, Tanaya Bed and Breakfast, Bumi Ayu Bungalows dan Puri Kelapa Garden Cottages, 2011

Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan jumlah keluhan tamu. Jumlah keluhan terbesar ada pada bagian *product* dan *guest services*. Data yang didapatkan dari observasi awal pembersihan kamar dan penyebaran kuisioner pada 10 orang *housekeeper*, ditemukan hasil bahwa terdapat dua kelompok karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan motivasi rendah. Observasi ini menunjukkan perlunya penelitian guna mengetahui penyebab perbedaan motivasi dan prestasi kerja yang dihubungkan dengan sikap karyawan pada indikator kinerja di kedua kelompok karyawan tersebut. Prestasi kerja karyawan bagian Tata Graha adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu mencapai target waktu pembersihan kamar/villa, sehingga prestasi kerja karyawan bagian Tata Graha dapat dikatakan optimal dan sukses jika target waktu pembersihan kamar tercapai.

Penelitian ini mencoba memahami kaitan antara sikap karyawan pada indikator kinerja terhadap motivasi dan prestasi kerjanya, khususnya di bagian Tata Graha. Di dalam hubungannya dengan prestasi kerja, disebutkan bahwa pengaruh situasional dalam kepuasan kerja adalah sifat dari pekerjaan itu sendiri, yang sering disebut dengan karakteristik pekerjaan intrinsik, yang secara umum muncul sebagai fakta kerja yang paling penting (Saari dan Judge, 2004), sementara Rodwell *et. al* (1998) menemukan bahwa komunikasi bukan bagian penting yang meningkatkan kinerja, tetapi merupakan dasar dari berbagai mekanisme, seperti kerjasama tim dan sikap karyawan, yang merupakan faktor langsung yang meningkatkan kinerja. Van Herpen, *et. al.* (2003) yang menggunakan indikator motivasi yaitu kepuasan kerja, keinginan

keluar kerja dan ketidakhadiran yang disebabkan oleh cuti sakit yang dihubungkan dengan variabel penilaian kinerja dan kompensasi yang tergantung pada tiga karakteristik yaitu transparansi, keadilan dan sifat mengontrol.

Mani (2002) menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan atau kewajaran dari sistem evaluasi berkaitan dengan kepercayaan dan kepuasan pada atasan mereka tetapi tidak dengan pelaksanaan prosedur sistem. Hubungan spesifik antara motivasi kerja dan prestasi kerja telah diinvestigasi oleh peneliti seperti Van Knippenberg (Springer, 2011) yang menunjukkan adanya korelasi positif. Sukawiyasa (2009) dan Nurwulan (2010) juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hubungan konseptual diantara berbagai variabel membuat peneliti membentuk konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber : Dikembangkan dari berbagai pendapat dan publikasi

Berdasarkan konseptual penelitian maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah

- H1: Ada hubungan positif sikap pada indikator kinerja dengan motivasi karyawan bagian Tata Graha
- H2: Ada hubungan positif sikap pada indikator kinerja dengan prestasi kerja karyawan bagian Tata Graha
- H3: Ada hubungan positif motivasi dengan variabel prestasi kerja karyawan bagian Tata Graha

## METODE

Penelitian dilakukan di beberapa hotel dan villa yang berlokasi di Sanur dan Kuta, Bumi Ayu *Bungalows*, Sanur, Puri Kelapa *Garden Cottages* Sanur, *Villa De Daun* Kuta, dan *Tanaya Bed and Breakfast*, Kuta. Pemilihan hotel dan villa sebagai lokasi penelitian dilandasi pertimbangan bahwa perusahaan tersebut bergerak di bidang pariwisata yang merupakan gejala ekonomi karena adanya permintaan dari pihak wisatawan dan penawaran dari pemberi jasa pariwisata atas produk dan jasa. Obyek penelitian adalah sikap karyawan bagian tata graha pada indikator kinerja, motivasi kerja dan prestasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian tata graha di *Villa De Daun*, *Tanaya Bed and Breakfast*, *Bumi Ayu Bungalows* dan *Puri Kelapa Garden Cottages* sebanyak 50 orang responden.

Variabel dalam penelitian adalah sikap (variabel  $X_1$ ) dengan enam indikatornya yaitu: kontrolabilitas, relevansi, objektivitas, keadilan, validitas dan kewajaran. Variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) memiliki tiga indikator yaitu: lembur harian, lembur mingguan dan upah lembur, dan sementara variabel prestasi kerja ( $Y_1$ ) dengan indikatornya yaitu ketepatan waktu kerja. Data dikumpulkan dengan wawancara, kuisioner, dan observasi menghitung waktu penyelesaian pembersihan kamar dari masing-masing karyawan. Data dianalisis dengan metode *Partial Least Square (PLS)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Usia responden yang berusia 20-24 tahun sebanyak 30%, berusia 25-29 tahun sebanyak 52%, berusia 30-34 tahun sebanyak 16% dan berusia 35-39 tahun sebanyak 1 orang (2%). Responden laki-laki sebanyak 41 orang atau 82% dan perempuan sebanyak 9 orang atau 18%. Responden dengan jumlah masa kerja  $d \geq 5$  tahun sebanyak 35 orang (70%), dan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 15 orang (30%). Responden dengan tingkat pendidikan SMU/SMK paling dominan, yaitu sebanyak 40 orang (80%),

dan sisanya sebanyak 10 orang (20%) dengan tingkat pendidikan Diploma.

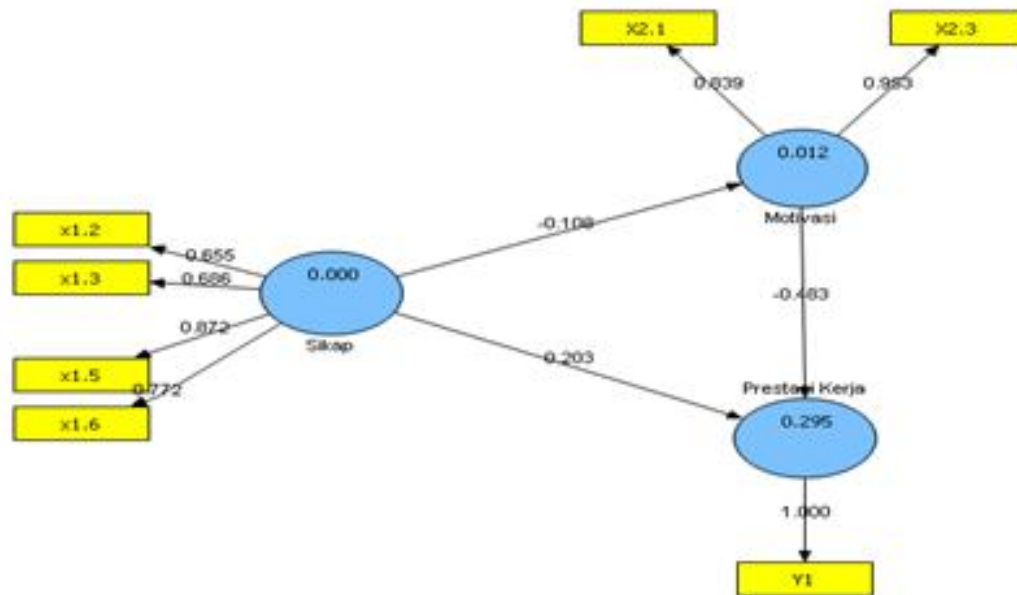
Jawaban pada variabel  $X_1$  untuk indikator pertama tentang kecepatan kerja karyawan menunjukkan skor 4,56 yang berarti karyawan sangat mampu mengatur kecepatan kerja. Hasil jawaban pada indikator kedua yaitu bahwa kecepatan kerja layak digunakan sebagai ukuran prestasi kerja *housekeeper* menunjukkan skor sebesar 3,44. Hasil jawaban pada indikator ketiga yaitu bahwa kecepatan kerja cukup obyektif disesuaikan sebagai ukuran prestasi kerja *housekeeper*, menunjukkan skor sebesar 3,16. Indikator keempat menunjukkan skor 2,92 yang berarti bahwa kecepatan kerja cukup adil digunakan sebagai ukuran prestasi kerja *housekeeper*. Indikator kelima yang menunjukkan skor sebesar 3,32 menunjukkan bahwa kecepatan kerja cukup akurat digunakan sebagai indikator kompetensi kerja seorang *housekeeper*. Indikator keenam menunjukkan hasil bahwa kecepatan kerja cukup konsisten melaporkan prestasi kerja seorang *housekeeper*, dengan skor sebesar 3,30.

Variabel motivasi dilihat dari jam lembur per hari terbanyak ada pada tiga jam lembur (28 responden). Hasil terbanyak kedua adalah dua jam lembur (13 responden), dan yang paling sedikit adalah satu jam lembur sebanyak sembilan orang. Dilihat dari jumlah lembur mingguan terbanyak ada pada satu hari lembur sebesar 46 persen (23 responden) dari total responden. Jika karyawan diberikan wewenang untuk menentukan berapa upah lembur yang diterima per jam, hasil terbanyak terlihat pada kisaran Rp. 8000-Rp. 18.500 per jam sebanyak 22 responden (44 persen).

Deskripsi variabel prestasi kerja menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang (38 persen) termasuk dalam kelompok jam pembersihan kamar tercepat, yaitu 15.67 menit sampai dengan 20.27 menit. Jumlah karyawan yang termasuk dalam kelompok jam pembersihan kamar terlama sebanyak 11 orang (22 persen).

Hasil perhitungan persamaan struktural menunjukkan bahwa konstruk variabel sikap pada indikator kinerja direfleksikan secara positif oleh empat indikator, yaitu: relevansi dengan nilai *loading* sebesar 0,655, objektivitas dengan nilai *loading* sebesar 0,606, validitas dengan nilai *loading* sebesar 0,872 dan kewajaran dengan nilai *loading* sebesar 0,772. Variabel motivasi direfleksikan oleh jumlah lembur harian dan upah lembur masing-masing dengan nilai *loading* sebesar 0,839 dan 0,983.

Koefisien jalur hubungan langsung antara indikator kinerja dengan motivasi kerja yang menunjukkan nilai -0,108336 memperlihatkan bahwa



**Gambar 2. Pemodelan Persamaan Struktural**

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

hubungan antara sikap dengan motivasi kerja adalah negatif atau dengan kata lain, peningkatan sikap akan membuat motivasi kerja menurun, sementara nilai t-statistik pada jalur ini bernilai 0,637109 yang apabila dibandingkan dengan nilai tabel pada taraf signifikansi 5% (1,96) memberi arti bahwa jalur ini tidak signifikan karena nilai t statistik lebih kecil dari t tabel. Hasil ini mengartikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa sikap pada indikator kinerja berhubungan positif dengan motivasi kerja ditolak, dengan kata lain, karyawan yang memilih sikap yang positif pada indikator kinerja ternyata tidak selalu memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan menikmati pekerjaannya sehingga tidak memiliki dorongan (kesediaan) untuk bekerja lebih lama (bekerja lembur) dari satuan waktu yang telah ditentukan pihak manajemen hotel. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hollman (1979), bahwa sikap positif karyawan mampu menimbulkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Hal ini dapat dijelaskan dengan memperhatikan indikator yang digunakan dalam merefleksikan variabel sikap pada indikator kinerja, dimana ditemukan bahwa kecepatan kerja dalam ruang lingkup *housekeeping* merupakan hal yang sangat penting. Misalkan satu kamar dengan status *check-out* harus segera dibersihkan sebelum waktu *check-in* tamu selanjutnya. Jika waktu standar pembersihan kamar gagal dicapai, tamu yang selanjutnya terpaksa harus menunggu dan hal ini mengganggu pelayanan terhadap tamu dan kelancaran operasional yaitu terhambatnya penyelesaian

tugas selanjutnya yang mengakibatkan terganggunya operasional. Namun, walaupun kecepatan kerja menunjukkan sebagai indikator sikap pada indikator kinerja yang penting, indikator ini bukanlah satu-satunya indikator kinerja karyawan tata graha karena kualitas kebersihan, kelengkapan, kerapian dan ketelitian tidak kalah penting sebagai indikator kinerja karyawan bagian tata graha, yang artinya walaupun seorang karyawan mampu dengan cepat membersihkan kamar namun belum tentu hasil pekerjaannya rapi dan bersih, *amenities* yang harus disiapkan lengkap sesuai dengan standar, ataupun teliti dalam proses membersihkan kamar. Dapat diduga bahwa kurang lengkapnya indikator yang digunakan sebagai indikator yang merefleksikan variabel sikap pada indikator kinerja telah mempengaruhi signifikansi jalur antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$ .

Koefisien jalur hubungan langsung sikap pada indikator kinerja dengan prestasi kerja dengan nilai 0,202535 dan t-statistik 1,933185 menunjukkan bahwa jalur ini tidak signifikan saat dibandingkan dengan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5% (1,96) dan karena nilai t statistik lebih kecil dari t tabel berarti hipotesis yang menyatakan sikap pada indikator kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja ditolak. Temuan ini tidak mendukung konsep bahwa sikap yang positif menimbulkan prestasi kerja yang tinggi. Artinya karyawan yang memilih berbagai indikator  $X_1$  seperti kecepatan kerja layak digunakan sebagai ukuran prestasi kerja, objektif disesuaikan sebagai ukuran prestasi kerja, dan lain-lain, ternyata tidak selalu menunjukkan reaksi atau respon untuk mau

menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Secara nyata ini dapat dilihat dari aktivitas karyawan yang lebih lama membersihkan kamar dibandingkan waktu yang menjadi standar perusahaan. Hal ini barangkali disebabkan karena selain kecepatan kerja, ternyata ada indikator-indikator lain yang digunakan sebagai ukuran untuk mengukur prestasi kerja karyawan bagian tata graha, seperti ketelitian, kelengkapan *amenities*, kualitas kebersihan, kerapian dan pengetahuan karyawan mengenai standar dan prosedur perusahaan..

Koefisien jalur antara motivasi kerja dengan prestasi kerja bernilai sebesar -0,482585 dan t-statistik yang menunjukkan nilai sebesar 7,666046 memperlihatkan bahwa jalur ini signifikan pada taraf signifikansi 5% (nilai t tabel 1,96) karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel. Ini berarti motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja namun bernilai negatif. Artinya bahwa semakin sering/tinggi lembur harian yang dilakukan karyawan maka waktu pembersihan kamar akan semakin lama, walaupun dengan upah lembur yang tinggi. Sebaliknya jika lembur harian yang dilakukan karyawan sedikit/rendah maka waktu pembersihan kamar akan semakin cepat atau sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan, walaupun dengan upah lembur yang rendah.

Hasil tersebut berbeda apabila dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukawiyasa (2009) yang menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini disebabkan oleh perbedaan indikator yang digunakan yaitu indikator-indikator motivasi: kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, kebutuhan kekuasaan dan indikator prestasi kerja yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketelitian dalam menyelesaikan tugas, tingkat penerimaan hasil kerja oleh institusi dan jumlah pekerjaan.

Hasil hubungan motivasi dengan prestasi kerja yaitu jika semakin banyak lembur yang dilakukan karyawan maka prestasi kerja yang dihasilkan akan semakin rendah. Hal yang perlu dilakukan oleh masing-masing hotel melati tiga/villa sebaiknya lebih memperhatikan keperluan lembur untuk karyawan bagian tata graha efisien dalam kebutuhan tenaga dan efektif dalam penyelesaian pekerjaan tata graha. Karyawan dengan stamina yang prima akan menyelesaikan pembersihan kamar lebih teliti, bersih dan cepat

Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah penelitian ini meneliti sikap pada indikator kinerja dengan hanya berfokus kepada hal-hal yang berhubungan dengan kecepatan kerja sebagai prestasi kerja. Selain itu, dalam penelitian ini, motivasi hanya

diukur dalam satuan waktu panjangnya kesediaan melaksanakan kerja lembur. Ukuran perusahaan yang skala operasionalnya relatif kecil dengan tingkat pendidikan karyawan yang rendah juga dapat menjadi keterbatasan penelitian karena karyawan cenderung bekerja untuk memperoleh penghasilan saja.

## SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sikap pada indikator kinerja berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bagian Tata Graha sementara sikap pada indikator kinerja berhubungan positif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan bagian Tata Graha. Satu-satunya hubungan yang signifikan adalah Motivasi kerja berhubungan negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan bagian Tata Graha yang bermakna bahwa semakin banyak jumlah jam lembur yang dilakukan oleh karyawan pada bagian tata graha, maka tingkat prestasi kerja karyawan akan semakin menurun.

Bagi manajemen yang mengelola perusahaan dapat disarankan bahwa sebaiknya menggunakan kecepatan kerja sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja karyawan. Ukuran prestasi kerja tersebut akan memotivasi karyawan untuk selalu memenuhi target waktu pembersihan kamar sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan, bagian sumber daya manusia sebaiknya menyelenggarakan pelatihan motivasi dengan cara (1) *brain refreshment*, yaitu untuk memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyegarkan otak, pikiran dan fisik setelah sekian lama menjalani rutinitas, menghilangkan kejenuhan dalam menjalankan tugas dan menumbuhkan kecintaan pada pekerjaan, (2) *character building*, yaitu mengembangkan sikap dan kebiasaan berpikir positif, memahami dan mengaktifkan potensi diri, meningkatkan keyakinan, motivasi dan percaya diri. Manfaat dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.

Dengan target pembersihan kamar yang harus dicapai masing-masing *housekeeper*, manajer harus juga memperhatikan bahwa aspek kerapian dan ketelitian, kualitas kebersihan, kelengkapan *amenities* yang harus disediakan di dalam kamar dan pengetahuan mereka tentang standar dan prosedur pembersihan kamar, juga menjadi faktor yang penting dalam menilai prestasi kerja seorang *housekeeper*.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan beberapa variabel lain karena penelitian ini hanya terbatas pada pengukuran motivasi melalui aspek lembur karyawan dan pengukuran prestasi kerja melalui ketepatan waktu pembersihan kamar, sementara masih ada faktor-faktor lain mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk menguji ulang penelitian ini, lebih memperluas karakteristik sampel, dan memperbesar jumlah sampel pada beberapa kategori hotel berbintang dengan standar hasil pekerjaan yang lebih tinggi, dengan tujuan agar penelitian tentang sikap pada indikator kinerja terhadap motivasi dan prestasi kerja memberikan hasil yang lebih akurat.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memasukkan indikator-indikator lain sebagai indikator kinerja *housekeeper*, yaitu aspek kerapian dan ketelitian, kualitas kebersihan, kelengkapan *amenities* yang harus disediakan di dalam kamar dan pengetahuan mereka tentang standar dan prosedur pembersihan kamar sebagai indikator untuk menilai respon atau reaksi karyawan.

## REFERENSI

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*. Mc Graw Hill International.
- Apramana, I Dewa Made. 2001. Pengaruh Beberapa Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direksi Teknis Studi Kasus Pada Dinas Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Badung, *Tesis*, Program Pascasarjana, Universitas Udayana, Denpasar.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu.
- As'ad, M. 2000. *Psikologi Industri*. Edisi ke lima. Yogyakarta: Liberty
- Bajwa, Sukhminder Jit Singh, et.al. 2010. In Depth Analysis of Motivational Factors at Work in the Health Industry. *Industry Psychiatry Journal*. Vol. 19. Issue 1. Jan-Jun 2010.
- Bernardin, John H., dan Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resouces Management: An Experiential Approach*. Singapore: Mc. Graw Hill, Inc.
- BPS Provinsi Bali. Berita Resmi Statistik. Perkembangan Pariwisata Bali Juni 2011, No. 39/08/51/Th. V, 1 Agustus 2011. ([http://bali.bps.go.id/brs/par/brs\\_par\\_08\\_2011.pdf](http://bali.bps.go.id/brs/par/brs_par_08_2011.pdf)).
- Budiyasa, I Made Astika. 2010. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Sumber alam Semesta di Bangli, *Tesis*, Program Pascasarjana, Universitas Udayana, Denpasar.
- Clausen, Thomas S., Keith T. Jones, and Jay S. Rich. February 2008. Appraising Employee Performance Evaluation Systems. *The CPA Journal*. Vol. 78, Iss. 2; pg. 64, 4 pgs.
- Cushuay, B. 1996. *Human Resouces Management*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. 1992. *Manajemen Personalia Teknik dan Konsep Modern Edisi Ketiga*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dhewi, Ratih Maria. 2008. Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia, *Tesis*, Graduate Program of Management and Business - Bogor Agricultural University (MB IPB), Bogor.
- Ghozali, Imam. 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- . 2008. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Undip.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Cetakan Ke Tiga*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hollmann, Robert W. 1979. Employee Preferences For Overtime Work. *Human Resources Management* {pre-1986}; 18, 2; ABI/INFORM Research, pg 24.
- Indrawijaya, Adam. 1989. *Prilaku Organisasi, Cetakan Keempat*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jackson, Tony dan Shayn Tyson. 2001. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- KahyaĀ, Emin. 2007. The effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37 (2007) 515-523.
- Kosasih, Natalia dan Budiani, Sri. 2007. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan* Vol. 3 No. 2. Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi, Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuvaas, Bard. 2007. Different Relationships Between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance. *Personnel Review*. Farmborough, Vol. 36, Iss. 3; pg. 378

- Maneetr, Thirachaya. 2010. Motivation and Working Behaviour In Frontier Tourism Business of Thailand-Laos. *The International Business & Economics Research Journal*; Apr 2010; Vol. 9; No. 4; pg. 105.
- Mangkunegara, A.A. Nawar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuwerdoyo, Sudiarto. 1999. *Perkembangan Pengelolaan Industri Akomodasi dan Restoran, Jilid II*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Mani, Bonnie G. Summer 2002. Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. *Public Personnel Management*. Vol. 31, Iss. 2; pg. 141.
- Markin, Michael C., and Richard Steele. 2005. Turning Great Strategy into Great Performance. *Journal of Harvard Business Review*: Volume July-August. Page 65-72.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFPE.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, Nomor Kep. 102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Lembur. <http://www.pajak.net/blog/2007/09/10/perhitungan-lembur-karyawan>
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Muktiyasa, Dewa Gede Agung. 2008. Pengaruh Pelaksanaan Audit Fungsi Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Telkomsel Bali Nusra, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar.
- Nurwulan, Janur. 2010. Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Badung Utara, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar.
- Olasunkanmi, Awosanya dan Oyewunmi Ademola. 2008. Attitude of Employees to Work Performance in an Organization as a Result of Performance Appraisal, *Thesis*, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Poon, June M.L. 2004. Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personal Review* 33, pp. 3322-334.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Kelima*. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rodwell, John J., Rene Kienzle and Mark A. Shadur. 1998. The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Human Resources Management* (1986-1998); 37; 3-4, pg. 277.
- Saari, Lise M., and Timothy A. Judge. 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resources Management*, Vol 43, No. 4, pp. 395-407.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sholihin, Mahfud and Richard Pike. 2009. Fairness in Performance Evaluation and its Behavioural Consequences. *Accounting and Business Research*, Vol. 39. No. 4, pp. 397-413.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Solimun. 2010. *Pemodelan Persamaan Struktural: Pendekatan PLS*. Malang: Program Studi Statistika FMIPA Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya.
- Springer, Gary Jon. 2011. A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*; Spring 2011; 5, 1; ABI/INFORM Research, pg. 29.
- Stoner, James A. F. dan R. Edward Freeman. 1989. *Management Fourth Edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Stoner, J.F. dan W. Charles. 1986. *Manajemen Jilid II, edisi ketiga*. Jakarta: Centermedia.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukawiyasa, Sang Gede. 2009. Pagaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja dan Pengembangan Karier Personil Direktorat Intelkam Polda Bali, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar.
- Sulastiyono, Agus. 2001. *Seri manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi: Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.



- Supardi. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Suryathi, Wayan. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Serta Prestasi Kerja Pegawai di Politeknik Negeri Bali, *Tesis*, Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Udayana, Denpasar.
- Swasto, B. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruh Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA dan FAPET UNIV Brawijaya.
- Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang Tahun 2011 vs 2010.  
[http://www.budpar.go.id/filedata/6193\\_2288\\_TPKMei2011.pdf](http://www.budpar.go.id/filedata/6193_2288_TPKMei2011.pdf)
- Toussant, Dan. June 2005. Motivating Through Appraisals. *Security Management*. Vol. 49, Iss. 6; pg. 33, 3 pgs.
- Van Herpen, Marco, Mirjam Van Praag, and Kees Cools. 2005. The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist* 153, pp. 303-329.
- Werther, William B. and Keith Davis Jr. 1996. *Human Resources and Personnel Management, International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Wexley, Kenneth N and Gary A Yuki. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Winardi, J. 2000. *Azaz-Azaz Manajemen*. Bandung: Bandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Motivasi Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.