

ANALISIS BEBAN KERJA (*WORKLOAD*) DAN KINERJA KARYAWAN *HOUSEKEEPING* DI HOTEL X, SURABAYA

Eric Aditya

e-mail: m33412164@john.petra.ac.id

Deborah C. Widjaja

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

e-mail: dwidjaja@petra.ac.id

Abstrak : Penelitian ini membahas pengaruh beban kerja karyawan *Housekeeping* dengan kinerja karyawan *Housekeeping*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Work Sampling* dan NASA-TLX. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linear sederhana. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah beban kerja. Dan variabel terikat adalah kinerja. Hasil penelitian yang peneliti dapatkan adalah beban kerja karyawan memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Housekeeping*. Di dalam penelitian ini, terdapat pula cara menghitung jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu menggunakan rumus Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Indonesia.

Kata kunci: Beban Kerja, Kinerja, Nasa-TLX, Work Sampling

Abstract : This study discusses about the influence of employee workload on the performance of the Housekeeping employee. The methods used in this study are Work Sampling and NASA-TLX. For analyzing technique, this research is using a simple linear regression to know if there is a relationship between workload and performance. The independent variable in this study is workload and the dependent variable is performance. From this research, it is revealed that the employee workload has a negative and significant relationship on the Housekeeping employee performance. This study also showed how many employees should be allocated to complete the work within a specified period of time using the workload calculating formula of the Minister of Administrative Reform of Indonesia.

Keywords: Workload, Performance, Nasa-TLX, Work Sampling

PENDAHULUAN

Inflasi merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian dunia, khususnya para pelaku bisnis. Hal ini tentunya sangat memberatkan masyarakat. Seperti di Indonesia, inflasi yang terjadi mencapai 4%-8% setiap bulannya. Hal ini menyebabkan naiknya beberapa biaya yang harus dikeluarkan suatu industri. Dengan naiknya beberapa biaya yang harus dikeluarkan, akan menimbulkan dampak negatif bagi industri yaitu menurunnya profit industri tersebut. Selain itu, dengan semakin cepatnya perkembangan industri yang ada di Indonesia saat ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat dalam industri tersebut. Hal ini tentunya berdampak ke banyak industri – industri besar, menengah, ataupun industri kecil yang bermunculan.

Di dalam suatu sistem operasi suatu industri, sumber daya manusia merupakan salah satu aset dan memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan tersebut. Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan sebaik mungkin guna mencapai tujuan dari perusahaan. Hal tersebut juga sangat dibutuhkan dalam suatu industri yang menjual jasa seperti misalnya industri jasa perhotelan. Sifat jasa yang tidak dapat dipisahkan dimana produksi dan konsumsi dilakukan secara bersamaan membuat interaksi yang terjadi antara karyawan dengan konsumen selama proses transfer jasa menjadi sangat berpengaruh terhadap persepsi konsumen pada kualitas jasa dan hal ini membuat karyawan berperan penting dalam proses jasa. Sehingga di dalam pengelolaan sebuah industri perhotelanpun dibutuhkan sumber daya manusia untuk kegiatan operasionalnya.

Dengan tingkat pertumbuhan industri perhotelan di Surabaya, yang diyakini mencapai angka 2,5 persen tiap tahunnya, pihak manajemen hotel harus cermat dalam memperlakukan dan merawat aset yang mereka miliki terutama sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena aset sumber daya manusia adalah aset yang berbeda dari aset – aset yang lain. Aset bangunan bisa saja memiliki bentuk yang sama. Tetapi aset sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang sulit ditiru oleh pesaing.

Hotel merupakan perusahaan jasa yang dikelola oleh sumber daya manusia yang terkoordinasi untuk menghasilkan suatu kualitas layanan sehingga mampu memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi para tamunya. Obyek yang peneliti pilih dalam penelitian ini yaitu Hotel X. Hotel X merupakan salah satu hotel berbintang 4 yang terletak di Ibu Kota Jawa Timur Surabaya.

Hasil wawancara peneliti dengan *General Manager* Hotel X, Surabaya menyebutkan bahwa beberapa biaya yang harus dikeluarkan Hotel X demi berjalannya industri tersebut adalah biaya energi seperti biaya listrik dan gas, biaya sumber daya manusia seperti biaya gaji dan tunjangan-tunjangan yang dijanjikan, dan biaya lain-lain seperti pembelian bahan baku untuk makanan dan minuman. Karena masalah ekonomi yang dialami Indonesia ini, pihak Hotel X ingin melakukan pengurangan biaya pada kegiatan operasionalnya. Untuk biaya energi seperti listrik dan gas, Hotel X hanya bisa bergantung pada kebijakan pemerintah dalam hal menaikkan atau menurunkan tarif listrik dan gas. Untuk biaya lain-lain seperti bahan baku seperti bahan baku untuk makanan dan minuman, Hotel X juga hanya bisa bergantung pada kebijakan *supplier* mengenai harga. Sedangkan untuk biaya sumber daya manusia, pihak Hotel X dapat mengendalikan biaya tersebut dengan cara mengefisienkan sumber daya manusia yang ada.

Salah satu cara yang dapat dilakukan Hotel X untuk menangani hal ini adalah dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien. Penggunaan sumber daya manusia yang salah dapat menyebabkan pengeluaran biaya yang berlebihan. Hal ini menyebabkan kinerja seorang karyawan harus dinilai untuk mengetahui kemampuan karyawan tersebut dalam mengerjakan pekerjaannya. Salah satu hal yang paling penting dalam pencapaian visi-misi sebuah industri adalah kinerja karyawan yang maksimal. Kinerja adalah pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang relevan secara hukum dan sesuai dengan moral

juga etika. Tanpa kinerja yang baik dan maksimal dari sumber daya manusia, Hotel X akan terus menerus mengeluarkan biaya yang kurang diperlukan untuk membiayai upah sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memperhatikan beban kerja karyawan. Jika beban kerja karyawan terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya *inefficiency* kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan pihak industri harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga terjadi *inefficiency* biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan keletihan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah. Di dalam sebuah penelitian yang dilakukan di Hotel *Chain* Taiwan yang terkait dengan beban kerja, dibuktikan bahwa semakin tinggi beban kerja dan kinerja, dibuktikan bahwa semakin besar beban kerja yang diterima, semakin menurun kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan pada Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 68 Tahun 2015 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) di Jawa Timur Tahun 2016 tertanggal 20 November 2015, UMK Surabaya untuk tahun 2016 adalah sebesar Rp 3.045.000,00. Berbeda Rp 335.000,00 lebih banyak dari UMK Surabaya untuk tahun 2015 yaitu Rp 2.710.000,00. Perbedaan Rp 335.000,00 jika dikalikan ratusan sumber daya manusia yang ada bisa membuat profit industri perhotelan terus menurun jika menggunakan strategi dan sumber daya manusia yang kurang efisien dan tepat sasaran.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan *General Manager* dan *Human Resource Manager* Hotel X, Surabaya, divisi dengan tenaga kerja terbanyak adalah *Housekeeping* dan *Food and Beverages Division*. Divisi *Housekeeping* Hotel X, Surabaya memiliki karyawan yang berlebihan untuk mengerjakan semua pekerjaan yang ada pada divisi *Housekeeping*. Hal ini dibuktikan dengan sekitar 112 kamar yang terjual setiap harinya, karyawan-karyawan *Housekeeping* (didalamnya termasuk staf *Room Attendant*) masih bisa duduk bersantai-santai di *Smoking Area* kurang lebih 5-10 menit melebihi waktu istirahat yang disediakan (60 menit). Hal ini ditunjukkan dengan hasil dari observasi. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti ingin membuktikan apakah jumlah karyawan yang ada sudah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ada jika dilihat dari sisi beban kerja karyawan.

Pembahasan dalam penelitian ini akan menjelaskan cara menentukan jumlah tenaga kerja yang optimal untuk mengerjakan seluruh pekerjaan yang ada untuk meminimalisir penggunaan sumber daya manusia. Lalu juga dibandingkan dengan tingkat beban mental yang karyawan miliki untuk menghasilkan jumlah optimal tenaga kerja yang ada dengan tetap memperhatikan beban – beban yang dimiliki karyawan agar mereka tidak terbebani dengan beban yang terlalu besar. Hal ini dikarenakan seseorang dengan beban kerja yang terlalu besar akan menurunkan kinerjanya.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah, sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh beban kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di departemen *Housekeeping* di hotel X?
2. Berapakah jumlah optimal karyawan di dalam divisi *Housekeeping* di Hotel X, Surabaya untuk mendapatkan kinerja yang optimal?
3. Bagaimanakah gambaran / pemetaan karyawan *Housekeeping* Hotel X, Surabaya berdasarkan beban kerja dan kinerja saat ini?

TEORI PENUNJANG

1. BEBAN KERJA

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di bawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan itu sendiri. Kebutuhan sumber daya manusia dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak *output* perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai *output* tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar. Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak (Mangkuprawira, 2003).

Moekijat (2008) menyatakan bahwa prosedur yang sering digunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume hasil rata-rata yang dicapai oleh setiap tenaga kerja. Rata-rata tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menaksir kebutuhan tenaga kerja.

2. WORK SAMPLING

Beban kerja dapat dihitung melalui metode *work sampling*. Indriana (2009), menyatakan bahwa *work sampling* digunakan untuk mengukur aktifitas pegawai dengan menghitung waktu yang digunakan untuk bekerja dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja dalam jam kerja mereka, kemudian disajikan dalam bentuk persentase. Metode *work sampling* mengamati apa yang dilakukan oleh responden dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian melalui metode ini adalah waktu kegiatan dan kegiatannya bukan siapa yang melakukan kegiatan.

Indriana (2009) menyatakan ada tiga kegunaan utama dari *work sampling* diantaranya adalah :

1. *Activity and Delay Sampling*, yaitu untuk mengukur aktifitas dan penundaan aktifitas dari seorang pekerja. Contohnya adalah dengan mengukur persentase seseorang bekerja dan persentase seseorang tidak bekerja.
2. *Performance Sampling*, yaitu untuk mengukur waktu yang digunakan untuk bekerja, dan waktu yang tidak digunakan untuk bekerja.

3. *Work Measurement*, untuk menetapkan waktu standar dari suatu kegiatan.

Tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam melakukan survei pekerjaan dengan *work sampling* diantaranya adalah :

- a. Menentukan jenis personil yang akan diteliti
- b. Apabila jumlah personel banyak, maka perlu dilakukan pemilihan sampel sebagai subjek personal yang akan diamati
- c. Membuat formulir daftar kegiatan
- d. Melatih pelaksana peneliti mengenai tata cara pengamatan kerja dengan menggunakan *work sampling*. Petugas pelaksana sebaiknya mempunyai latar belakang pendidikan yang sejenis dengan subjek yang akan diamati untuk mempermudah dalam proses pengamatan. Setiap pelaksana peneliti mengamati 5-8 personel yang sedang bekerja.
- e. Pengamatan dilakukan dengan interval 2-15 menit tergantung karakteristik pekerjaan. Makin tinggi tingkat mobilitas pekerjaan yang diamati maka semakin pendek waktu pengamatan. Semakin pendek jarak pengamatan maka semakin banyak sampel pengamatan yang dapat diamati oleh peneliti, sehingga akurasi penelitian menjadi semakin akurat. Pengamatan dilakukan selama jam kerja. Apabila jenis tenaga yang diteliti berfungsi selama 24 jam maka pengamatan dilaksanakan sepanjang hari.

3. KINERJA

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007) merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Adapun menurut Mangkunegara (2002), kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan, dimana karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keahliannya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan dan faktor motivasi, dimana motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja dan motivasi sebagai kondisi terarah untuk mencapai tujuan kerja atau organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007) terdiri dari faktor instrinsik (personal/individual) yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan (meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan), faktor tim (meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keerataan anggota tim), faktor sistem (meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi) dan faktor situasional (meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal).

4. NASA TASK LOAD INDEX (NASA-TLX)

Metode NASA-TLX (*National Aeronautics and Space Administration Task Load Index*) merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis beban kerja mental yang dihadapi oleh pekerja yang harus melakukan berbagai aktivitas dalam pekerjaannya. Metode ini dikembangkan oleh Sandra G. Hart dari NASA-Ames Research Center dan Lowell E. Staveland dari San Jose State University pada tahun 1981 berdasarkan munculnya kebutuhan pengukuran subjektif yang terdiri dari skala sembilan faktor (Kesulitan tugas, tekanan waktu, jenis aktivitas, usaha fisik, usaha mental, performansi, frustrasi, stress dan kelelahan). Dari sembilan faktor ini disederhanakan lagi menjadi 6 yaitu Kebutuhan *Mental demand* (MD), *Physical demand* (PD), *Temporal demand* (TD), *Performance* (PD), *Frustration level* (FR) (Beban Kerja Mental Laboratorium Desain Sistem Kerja dan Ergonomi, 2015).

NASA-TLX (*Nasa Task Load Index*) adalah suatu metode pengukuran beban kerja mental secara subyektif. Pengukuran metode NASA-TLX dibagi menjadi dua tahap, yaitu perbandingan tiap skala (*Paired Comparison*) dan pemberian nilai terhadap pekerjaan (*Event Scoring*).

HIPOTESA

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dalam bab sebelumnya serta landasan teori yang ada maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Beban kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja di *Room Attendant Section* Hotel X, Surabaya.
2. Beban kerja karyawan tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja di *Room Attendant Section* Hotel X, Surabaya.

METODE

Metode yang penulis gunakan didalam penelitian ini adalah observasi dan kuisisioner. Untuk pengumpulan data primer mengenai karyawan *Room Attendant* diperoleh melalui metode *work sampling* yaitu pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh karyawan selama jam kerja. Pengamatan dilakukan selama 8 jam waktu kerja selama 26 hari untuk lebih mengenal kegiatan rutin karyawan *Room Attendant* sehari-hari atau kejadian khusus yang terjadi tidak setiap harinya. Observasi dilakukan sebanyak 2 (dua) kali untuk mengetahui konsistensi kerja karyawan. Dengan jumlah karyawan *Room Attendant* yang berjumlah 13 orang untuk hotel.

Hal yang peneliti amati dalam penelitian menggunakan *work sampling* ini adalah mencari waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk penyelesaian 1 kamar. Serta mencari alokasi waktu kerja yang digunakan oleh staf *Room Attendant* yang dikelompokkan menjadi kegiatan produktif, tidak produktif, dan pribadi. Kegiatan produktif merupakan semua kegiatan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan pembersihan ruangan seperti yang terdapat pada uraian tugas-tugas pokok *Room Attendant*. Kegiatan tidak produktif meliputi kegiatan yang dilakukan karyawan yang tidak bermanfaat bagi pekerjaan seperti terlambat, bermalas-malasan, mengobrol, dan sebagainya. Kegiatan pribadi merupakan kegiatan yang dilakukan karyawan untuk menghilangkan kelelahan. Hasil pengamatan kemudian dicatat dalam formulir *work sampling*.

Pengumpulan data primer berupa standar kemampuan rata-rata waktu penyelesaian dan kuantitas beban tugas-tugas pokok pekerjaan *Room Attendant* yang dilakukan melalui metode observasi terhadap karyawan. Adapun data sekunder dikumpulkan melalui studi kepustakaan yang dilakukan dengan cara membaca dan mengutip informasi dari buku, skripsi, situs-situs internet, maupun dokumen-dokumen yang dimiliki oleh institusi.

Setelah waktu rata-rata untuk penyelesaian 1 kamar dan data alokasi waktu kerja yang digunakan staf *Room Attendant* didapatkan, maka dapat dihitung jumlah staf yang dibutuhkan menggunakan rumus perhitungan kebutuhan pegawai yang terdapat dalam Keputusan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Untuk pengumpulan data mengenai *workload* karyawan, digunakan kuisioner NASA-TLX yang diberikan kepada karyawan setelah melakukan observasi terhadap karyawan tersebut. Sedangkan untuk penilaian kinerja yang peneliti gunakan adalah waktu rata-rata penyelesaian 1 kamar oleh masing-masing staf *Room Attendant* dibandingkan dengan waktu rata-rata penyelesaian 1 kamar seluruh staf *Room Attendant*.

Setelah itu, hasil kinerja masing-masing staf *Room Attendant* akan dibandingkan dengan beban kerja yang dimiliki menggunakan SPSS 23 untuk mengetahui apakah ada hubungan antara beban kerja dan kinerja. Setelah mengetahui hubungan antara beban kerja dan kinerja, maka peneliti akan membuat pemetaan masing-masing staf *Room Attendant* berdasarkan beban kerja dan kinerjanya.

HASIL

Hasil yang peneliti dapatkan dari observasi mengenai waktu rata-rata yang digunakan seluruh staf *Room Attendant* adalah 18,02 menit atau 18 menit 01 detik per kamar. Berikut tabel rata-rata penyelesaian 1 kamar oleh masing-masing *Room Attendant*.

Tabel 1. Rata-rata 2x Observasi

Resp	Rata-rata 2x Observasi (menit)									Rata-rata (menit)		
	Bathroom			Bedroom			Whole Area			Pengerjaan Kamar		
	Obs 1	Obs 2	Rata-rata	Obs 1	Obs 2	Rata-rata	Obs 1	Obs 2	Rata-rata	Obs 1	Obs 2	Rata-rata
I	6,08	5,17	5,63	8,25	8,25	8,25	4,83	4,42	4,63	19,17	17,83	18,5
II	5,2	6,55	5,87	8,27	8,32	8,29	4,53	3,86	4,2	18	18,73	18,36
III	4,76	4,9	4,83	8,59	6,52	7,56	4,35	3,14	3,75	17,71	14,57	16,14
IV	5,78	6,55	6,16	7,94	8,7	8,32	4,28	4,4	4,33	18	19,65	18,83
V	5,05	6,08	5,57	7,95	8,42	8,18	4,16	4,25	4,2	17,16	18,75	17,95
VI	5,35	6,76	6,06	8,06	8,29	8,18	4,47	3,94	4,21	17,88	19	18,44
VII	5,9	6,59	6,25	8,45	7,68	8,07	4,2	3,82	4,01	18,55	18,09	18,32

VIII	5,9	6,94	6,42	8,62	7,88	8,25	3,9	3,76	3,83	18,43	18,59	18,51
IX	5,88	5,57	5,72	7,75	7,52	7,64	3,81	3,81	3,81	17,44	16,9	16,9
X	5,79	6,33	6,06	8,07	8	8,04	4,07	3,8	3,94	17,93	18,13	18,03
XI	6,63	6,58	6,61	7,95	7,95	7,95	3,63	3,84	3,74	18,21	18,37	18,29
XII	6,58	5,89	6,24	8,11	7,37	7,74	3,79	3,53	3,66	18,47	16,79	17,63
XIII	6,61	6,39	6,5	7,94	8,06	8	4,06	3,78	3,92	18,61	18,22	18,42
Rata- Rata	5,81	6,18	5,99	8,15	7,92	8,04	4,16	3,87	4,02	18,12	17,97	18,02

Perbedaan waktu penyelesaian kamar terjadi disebabkan karena perbedaan tingkat kekotoran kamar saat itu. Selain hal tersebut, ada faktor lain yang mempengaruhi yaitu, *supply* linen yang kurang lancar, maupun kelengkapan *amenities* maupun linen yang kurang memadai.

Hasil berikutnya yang peneliti dapatkan dari observasi adalah rata-rata alokasi waktu kerja dalam 1 hari kerja yang staf *Room Attendant* gunakan dalam 2 kali observasi. Berikut tabel rata-rata alokasi waktu kerja dalam 1 hari kerja.

Tabel 2. Rata-rata Alokasi Waktu

Responden	Kegiatan Produktif (menit)		Kegiatan Tidak Produktif (menit)	Kegiatan Pribadi (menit)	Jumlah (menit)
	Briefing + Prepare	Room			
I	63,5	337	23,5	56	480
II	56	354,5	31	39	480,5
III	62	344,5	11,5	62	480
IV	62,5	377	18	42	499,5
V	55	313	48,5	63,5	480
VI	60	333,5	20,5	66	480
VII	55,5	391	0	41	487,5
VIII	60	358	12,5	65,5	496
IX	57	345	27	62	491
X	69	317,5	29,5	64	480
XI	50	364	5	61	480
XII	50,5	348,5	10	71	480
XIII	59	343	12,5	65,5	480
Rata-rata	58,46	348,19	19,19	58,35	484,19

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa waktu rata-rata yang digunakan *Room Attendant* sehari bekerja. Rata-rata untuk kegiatan produktif adalah 406,65 menit atau 406 menit 39 detik. Rata-rata untuk kegiatan tidak produktif adalah 19,19 menit atau 19 menit 11 detik. Dan rata-rata kegiatan pribadi adalah 58,35 menit atau 58 menit 21 detik. Dapat dilihat pula untuk rata-rata waktu kerja (termasuk istirahat)

yang dihabiskan staf *Room Attendant* dalam sehari adalah 484,19 menit atau 484 menit 11 detik.

Dari hasil observasi mengenai waktu rata-rata yang digunakan untuk pembersihan 1 kamar dan rata-rata alokasi waktu kerja, peneliti dapat menghitung kebutuhan pekerja dengan menggunakan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai berdasarkan Beban Kerja.

Hal yang pertama dilakukan dalam perhitungan kebutuhan pekerja adalah mencari jumlah hari kerja efektif. Perhitungan hari kerja efektif ini tidak selalu sama, pembaca dapat menggunakan bulan dan tahun pada saat pembaca menggunakan rumus ini. Sebagai contoh, pada perhitungan ini peneliti menggunakan bulan Mei 2016 karena peneliti melakukan observasi pada 22 April 2016 – 1 Juni 2016. Bulan Mei 2016 memiliki jumlah hari 31 hari, jumlah hari *off* 5+1 hari, jumlah hari libur 3 hari, dan jumlah cuti sebulan adalah 1 (berdasarkan rata-rata tiap 1 bulan seorang staf mendapatkan 1 hari cuti).

Untuk jumlah *off* dalam sebulan adalah 5+1. Angka 5 didapatkan dari 5 hari kerja dan 1 hari libur, sedangkan + 1, yang disebut di Hotel X, Surabaya sebagai *extra off* didapatkan dari 5 hari kerja dikalikan 7 jam kerja (jam istirahat tidak termasuk) selama satu periode kerja yaitu 5 hari kerja dan 1 hari libur maka didapatkan angka 42, sedangkan pada Undang-Undang No. 13 tahun 2003, khususnya pasal 77 ayat 1, UU No.13/2003 mengenai jam kerja bagi para pekerja di sektor swasta, jam kerja setiap 1 periode/setiap 1 minggu adalah 40 jam kerja. Maka staf memiliki 2 jam kerja lebih banyak setiap periodenya atau 10 jam kerja setiap bulannya, maka dari itu pihak Hotel X, Surabaya menggantinya dengan hari libur yang disebut *extra off*.

Dikarenakan industri hotel adalah industri yang berjalan tiap hari tanpa ada hari libur, maka setiap staf yang bekerja pada hari libur nasional, akan mendapatkan 1 hari libur tambahan dikemudian hari yang disebut sebagai *day payment*.

Dari data-data yang peneliti dapatkan maka hari kerja efektif dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Hari Kerja Efektif} &= (31 - ((5+1) + 3 + 1)) \\ &= 21 \text{ hari}\end{aligned}$$

Memasuki perhitungan kedua yaitu menyusun Waktu Penyelesaian Tugas. Tugas pokok seorang *Room Attendant* adalah membersihkan kamar. *Occupancy* rata-rata Hotel X, Surabaya tiap bulannya adalah 60%, dengan jumlah kamar 144 untuk kamar hotel. Dapat dihitung bahwa sehari ada 86 kamar yang harus dibersihkan. Maka, jumlah kamar yang harus dibersihkan dalam bulan Mei 2016 adalah 2666 kamar. Dan untuk waktu yang digunakan untuk membersihkan suatu kamar adalah 18,02 menit.

Tabel 3. Uraian Tugas Pokok

No	Uraian Tugas Pokok	BT (Beban Tugas)	SKR (Standar rata-rata penyelesaian tugas)	WPT=(BTxSKR) (Waktu Penyelesaian Tugas)
1	Membersihkan kamar	2666	18,02	48041,3
Σ WPT				48041,3

Berdasarkan perhitungan diatas didapatkan Σ waktu penyelesaian tugas untuk membersihkan kamar dalam sebulan yaitu 48041,3 menit.

Perhitungan ketiga adalah menghitung jumlah kebutuhan pegawai. Untuk Σ waktu penyelesaian tugas sesuai perhitungan 2 adalah 48041,3. Untuk Σ waktu kerja efektif adalah 348,19 sesuai dengan tabel 2. Didapatkan dari rata-rata 484,19 untuk menit kerja yang dihabiskan sehari-hari oleh staf *Room Attendant*, dikurangi 58,46 menit untuk *briefing*, *prepare*, dan *checking room*. Lalu dikurangi lagi dengan 19,19 menit untuk kegiatan tidak produktif dan 58,35 menit untuk kegiatan pribadi.

Maka untuk kebutuhan pegawai dapat dihitung seperti berikut :

$$\begin{aligned} \text{Kebutuhan Pegawai} &= \frac{48041,3}{348,19} \times 1 \text{ orang} \\ &= 137,97 \text{ orang} \approx 138 \text{ orang} \end{aligned}$$

Sesuai perhitungan tersebut, maka untuk pengerjaan kamar dalam bulan Mei 2016 dibutuhkan 138 orang staf yang bekerja perhari atau

$$\begin{aligned} \text{Kebutuhan Pegawai} &= \frac{48041,3}{348,19 \times 21} \times 1 \text{ orang} \\ &= 6,57 \text{ orang} \approx 7 \text{ orang} \end{aligned}$$

tujuh (7) orang staf dengan catatan seorang staf *Room Attendant* bisa mewakili beberapa orang di dalam 138 orang di perhitungan sebelumnya dengan pengaturan *shift* dan lembur yang sesuai. Dengan catatan, seorang staf *Room Attendant* memiliki tugas untuk mengerjakan 19 kamar perharinya.

Untuk penilaian beban kerja staf *Room Attendant*, peneliti menggunakan metode NASA-TLX. Didalam NASA-TLX terdapat 6 indikator. Dengan menghitung hasil dari indikator-indikator tersebut, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil NASA_TLX

Resp	Indikator						Total	Beban
	MD	PD	TD	OP	EF	FR	WWL	Kerja
I	12	5,33	16	26,67	21,33	0	81,33	Sangat Tinggi
II	4	5,33	16	13,33	13,33	6,67	58,67	Tinggi
III	13,33	16	10,67	10,67	26,67	12	89,33	Sangat Tinggi
IV	10,67	9,33	16	16	21,33	0	73,33	Tinggi
V	10,67	9,33	30	16	16	0	82	Sangat Tinggi
VI	21,33	18	4,67	12	9,33	9,33	74,67	Tinggi
VII	12	18	12	16	18	12	88	Sangat Tinggi
VIII	4	10	14	21,33	8	9,33	66,67	Tinggi
IX	0	24	13,33	26,67	18	10,67	92,67	Sangat Tinggi
X	14	9,33	5,33	26,67	18,67	0	74	Tinggi
XI	21,33	9,33	4	12	16	12	74,67	Tinggi
XII	6	26,67	10,67	14	33,33	0	90,67	Sangat Tinggi
XIII	8	16	5,33	8	8	24	69,33	Tinggi
Rata-rata							78,10	Tinggi

Dari tabel hasil NASA-TLX dapat dilihat bahwa rata-rata dari tingkat beban kerja staf *Room Attendant* di Hotel X, Surabaya adalah 78,10 yang termasuk dalam golongan tinggi. Dengan jumlah 7 orang dari 13 responden (53,85%) memiliki beban kerja tinggi dan 6 sisanya (46,15%) memiliki beban kerja sangat tinggi.

Hal berikutnya yang peneliti lakukan adalah menilai kinerja masing-masing staf *Room Attendant*. Penilaian kinerja masing-masing staf *Room Attendant* didapatkan dari rata-rata waktu penyelesaian 1 kamar oleh masing-masing staf *Room Attendant* dibandingkan dengan rata-rata waktu penyelesaian 1 kamar oleh seluruh staf *Room Attendant*. Tabel dibawah ini akan menunjukkan hasil penilaian kinerja.

Tabel 6. Penilaian Kinerja

Responden	Rata-rata 2x Observasi	Pembanding	Kinerja
I	18,5	18,02	Kurang baik
II	18,36	18,02	Kurang baik
III	16,14	18,02	Baik
IV	18,83	18,02	Kurang baik
V	17,95	18,02	Baik
VI	18,44	18,02	Kurang baik
VII	18,32	18,02	Kurang baik
VIII	18,51	18,02	Kurang baik
IX	16,9	18,02	Baik

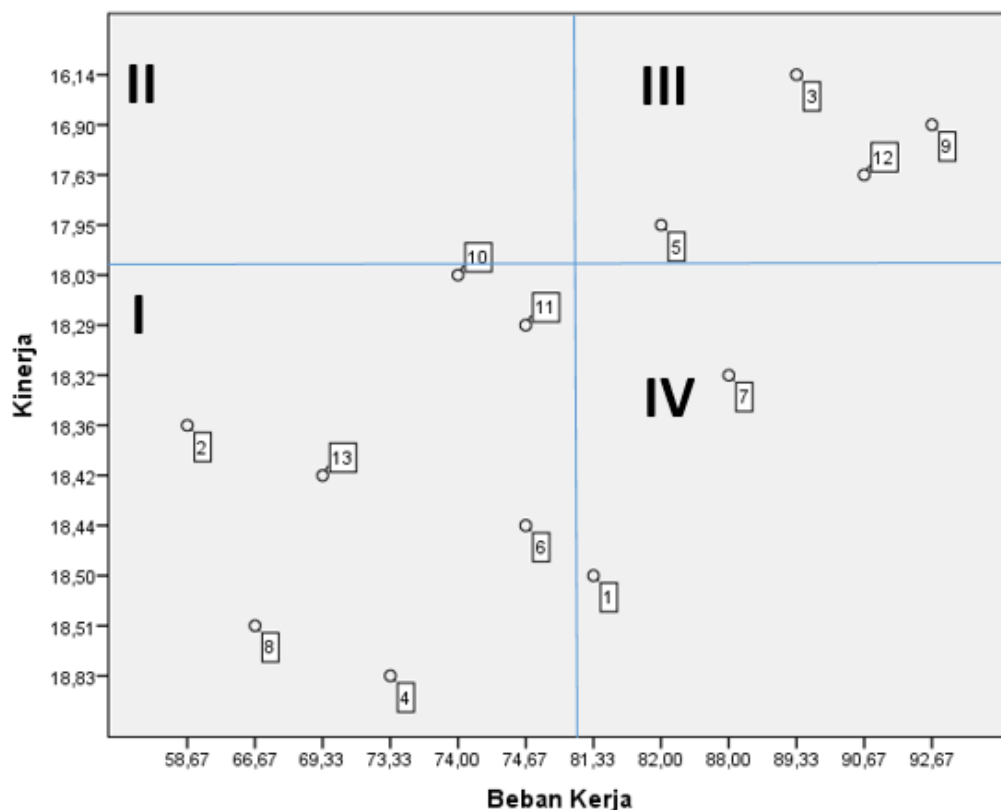
X	18,03	18,02	Kurang baik
XI	18,29	18,02	Kurang baik
XII	17,63	18,02	Baik
XIII	18,42	18,02	Kurang baik

Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa 9 staf *Room Attendant* (69,23%) memiliki kinerja yang kurang baik dari segi waktu dibandingkan dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan seluruh staf *Room Attendant* untuk menyelesaikan sebuah kamar. Sedangkan 4 staf *Room Attendant* (30,77%) memiliki kinerja yang baik dari segi waktu jika dibandingkan dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan seluruh staf *Room Attendant* untuk menyelesaikan sebuah kamar.

Di dalam observasi yang peneliti lakukan, perbedaan waktu tersebut disebabkan beberapa hal. Seperti pribadi seorang staf *Room Attendant* yang berbeda dengan yang lainnya, kinerja yang menurun disebabkan faktor fisik dan juga pengaturan waktu yang kurang tepat. Hal ini peneliti lihat ketika observasi, seorang staf *Room Attendant* yang keluar masuk ruangan karena lupa membawa linen atau *amenities*. Terkadang juga ada yang arah kerjanya melompat-lompat tidak sesuai dengan *standart* di Hotel X, Surabaya, yang menggunakan *standart* searah jarum jam ketika memasuki ruangan.

Langkah berikutnya adalah penggunaan SPSS 23 untuk mengetahui hubungan antara beban kerja staf *Room Attendant* dengan kinerja staf *Room Attendant*. Hasil yang diperoleh dari penggunaan SPSS 23 adalah beban kerja memiliki hubungan signifikan dan negatif dengan kinerjanya. Beban kerja yang tinggi akan menyebabkan kinerja menurun. Sedangkan beban kerja yang rendah akan menyebabkan kinerja menjadi lebih baik.

Setelah menemukan hubungan antara beban kerja dengan kinerja, peneliti dapat membuat pemetaan *Room Attendant* berdasarkan beban kerja dan kinerjanya. Gambar di bawah ini merupakan gambar pemetaan staf *Room Attendant* berdasarkan beban kerja dan kinerjanya,



Gambar 1. Grafik Pemetaan Staf Room Attendant

Di dalam pembagian kuadran tersebut, peneliti menggunakan rata-rata dari tiap variabel. Untuk beban kerja, peneliti menggunakan 78,10. Dan untuk kinerja, peneliti menggunakan 18,02. Berikut merupakan penjelasan dari pemetaan diatas :

1. Kuadran I adalah kuadran *Underachievement*. *Underachievement* adalah kuadran dimana staf *Room Attendant* memiliki beban kerja yang minim, dan juga kinerja yang minim. Tujuh dari 13 responden (53,85%) yaitu responden 2, 4, 6, 8, 10, 11, dan 13 terletak pada kuadran ini. Responden-responden yang ada di dalam kuadran ini, bisa saja bosan dengan pekerjaan yang ada sekarang ini, pihak Hotel X, bisa memindahkan salah satu atau semua dari responden-responden tersebut untuk pekerjaan baru (jika diperlukan untuk efisiensi tenaga kerja, tergantung dari perhitungan kebutuhan tenaga kerja), sehingga responden-responden tersebut tidak bosan di dalam bekerja. Atau kemungkinan sudah saatnya mengganti responden-responden tersebut dengan staf yang baru.
2. Kuadran II adalah kuadran *Underwork*. *Underwork* adalah kuadran dimana staf *Room Attendant* memiliki beban kerja yang minim, tetapi kinerjanya sangat baik. Tidak ada responden yang termasuk di dalam kuadran ini.
3. Kuadran III adalah kuadran *Excellence*. *Excellence* adalah kuadran dimana staf *Room Attendant* memiliki beban kerja yang tinggi, tetapi kinerjanya juga baik. Empat dari 13 responden (30,77%) yaitu responden 3, 5, 9, dan 12 termasuk di dalam kuadran ini. Kuadran ini

adalah kuadran dengan staf yang sesuai dengan pekerjaan yang ada saat ini.

4. Kuadran IV adalah kuadran *Misalignment*. *Misalignment* adalah kuadran dimana staf *Room Attendant* memiliki beban kerja yang tinggi, tetapi kinerjanya rendah. Responden 1 dan 7 (15,38%) termasuk di dalam kuadran ini. Kemungkinan responden 1 dan 7 tidak sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini. Atau kemungkinan juga, pihak Hotel X, Surabaya harus memberikan *training* untuk responden 1 dan 7 untuk meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah peneliti uraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan untuk penelitian ini yaitu:

1. Berdasarkan profil responden yang peneliti dapatkan, dapat dilihat bahwa semua staf *Room Attendant* yang mengerjakan kamar hotel adalah pria dengan jumlah 13 orang (100%). Dengan usia mayoritas diatas 40 tahun, 41-45 tahun sebanyak 4 orang (30,77%) dan 46-50 tahun sebanyak 5 orang (38,46%). Lama mereka bekerja sebagai *Room Attendant* di Hotel X, Surabaya didominasi dengan responden yang telah bekerja selama 16-20 tahun sebanyak 9 orang (69,23%). Untuk jabatan terdiri dari 1 orang *Supervisor Room Attendant* (7,69%) dan staf *Room Attendant* sebanyak 12 orang (92,31%). Untuk tingkat pendidikan 8 dari 13 orang (61,53%) merupakan lulusan dari SMA/ sederajat. Sedangkan 2 orang dari SMK (15,39%) dan 3 lainnya merupakan lulusan D1 (23,08%). Dari 13 responden, hanya 1 orang (7,69%) yang belum menikah dan 1 orang (7,69%) yang duda. Untuk lainnya sebanyak 11 orang (84,62%) telah berkeluarga. Dan 9 orang (69,24%) memiliki 2 orang anak. Sedangkan 1 orang (7,69%) belum memiliki anak karena belum menikah, 1 orang (7,69%) memiliki 1 orang anak, 1 orang (7,69%) memiliki 4 orang anak, dan 1 orang (7,69%) lagi memiliki 5 orang anak.
2. Menjawab rumusan masalah pertama yaitu terdapat pengaruh negatif antara beban kerja yang dimiliki karyawan dengan kinerja karyawan di divisi *Room Attendant* yang bekerja pada kamar hotel. Hal ini dibuktikan dengan analisa hubungan antara beban kerja dan kinerja yang menggunakan regresi sederhana pada bab 4.3.5. Yang dimaksud dengan pengaruh negatif adalah jika beban kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan *Room Attendant* akan menurun, dan berlaku juga sebaliknya, jika beban kerja semakin rendah, maka kinerja karyawan akan meningkat.
3. Menjawab rumusan masalah yang kedua, peneliti memberikan sampel perhitungan dengan menggunakan bulan Mei 2016 karena peneliti melakukan observasi dan penelitian pada bulan Mei 2016. Dengan menggunakan jumlah hari kerja pada bulan Mei 2016 dan rata-rata *occupancy* 60%, dapat diketahui bahwa dibutuhkan 138 orang staf *Room Attendant* jika bekerja hanya 1 hari atau 7 orang staf dengan catatan seorang staf *Room Attendant* dapat mewakili beberapa orang

dalam 138 orang di hasil sebelumnya dengan pengaturan *shift* dan lembur yang sesuai. Dan juga dengan catatan bahwa seorang staf *Room Attendant* memiliki tugas mengerjakan 19 kamar perharinya. Jika terdapat perbedaan rata-rata *occupancy*, maka pihak Hotel X, Surabaya dapat menghitung kembali jumlah karyawan yang dibutuhkan dengan menggunakan perhitungan yang terdapat pada bab 4.3.2

4. Di dalam penelitian ini, peneliti juga berhasil mendapatkan rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh seorang *Room Attendant* untuk menyelesaikan 1 kamar hotel, yaitu 18,02 menit atau 18 menit 01 detik. Selain itu juga diketahui bahwa rata-rata kegiatan produktif yang staf *Room Attendant* habiskan dalam 1 hari kerja adalah 406,65 menit atau 406 menit 39 detik yang terdiri dari 58,46 menit atau 58 menit 28 detik untuk *briefing*, *prepare*, dan *checking room*, dan 348,19 menit atau 348 menit 11 detik untuk pembersihan kamar. Lalu untuk kegiatan tidak produktif yang staf *Room Attendant* habiskan dalam sehari adalah 19,19 menit atau 19 menit 11 detik. Sedangkan waktu pribadi (istirahat) yang staf *Room Attendant* habiskan adalah 58,35 menit atau 58 menit 21 detik. Dengan 484,19 menit atau 484 menit 11 detik jam kerja (termasuk istirahat).
5. Menjawab rumusan masalah yang ketiga. Di dalam pemetaan bab 4.3.6 terdapat 7 staf *Room Attendant* (53,85%) yaitu responden 2, 4, 6, 8, 10, 11, dan 13 yang berada di kuadran *Underachievement*. Untuk kuadran *Excellence* terdapat 4 responden (30,77%) yaitu responden 3, 5, 9, dan 12. Lalu yang terakhir, terdapat 2 responden (15,38%) di dalam kuadran *misalignment* yaitu responden 1 dan 7. Tidak ada staf *Room Attendant* yang berada pada kuadran *Underwork*.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di Hotel X, Surabaya, peneliti menyadari ada beberapa kekurangan yang bisa diperbaiki, sehingga peneliti mengusulkan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Bagi pihak Hotel X, Surabaya, jika ingin staf *Room Attendant* dapat bekerja dengan maksimal, disarankan agar memperbaiki sistem kerja yang kurang maksimal, seperti penyediaan linen, sistem penyaluran linen, sistem pencucian linen, dan sistem pembagian *amenities* dan *complimentary*.
2. Bagi pihak Hotel X, Surabaya, tingkat kebersihan kamar untuk dijual dan cara staf *Room Attendant* membersihkan kamar masih bisa dimaksimalkan lagi. Dengan cara memperbaiki sistem yang digunakan saat ini, sehingga waktu yang terbuang karena sistem yang kurang baik bisa dimanfaatkan untuk fokus kepada hal lain yang dirasa perlu.
3. Bagi pihak Hotel X, Surabaya, perhitungan yang peneliti pakai bisa digunakan di dalam operasional Hotel X, Surabaya dengan semaksimal mungkin. Karena pengeluaran *day payment* (hari libur pengganti) sangat sulit dilaksanakan di dalam Hotel X, Surabaya. Hal ini sangat merugikan staf karena *day payment* tersebut bisa hangus setelah beberapa periode. Peneliti sarankan agar sebelum periode *day payment* tersebut hangus, *day payment* tersebut bisa diganti dengan bentuk lain, misalnya diganti dengan gaji lembur atau dengan menambah jumlah pegawai, *daily worker* ataupun *trainee*, sehingga staf *Room Attendant*

- yang masih memiliki *day payment* bisa menghabiskan *day payment* yang tersisa.
4. Bagi pihak Hotel X, Surabaya. Di dalam analisa Nasa TLX pada bab 4.3.3, didapatkan hasil bahwa rata-rata beban kerja staf *Room Attendant* sudah tinggi. Jika dibandingkan dengan segi waktu, waktu yang mereka butuhkan untuk mengerjakan kamar adalah lebih singkat dari *standart* yang telah ditetapkan. Tetapi, karena beban kerja staf *Room Attendant* yang sudah tinggi, peneliti menyarankan agar fokus ke masalah kebersihan, perawatan, dan juga cara membersihkan, daripada penambahan jumlah kamar yang harus dibersihkan.
 5. Bagi pihak Hotel X, Surabaya. Di dalam pemetaan bab 4.3.6 terdapat 7 staf *Room Attendant* (53,85%) yaitu responden 2, 4, 6, 8, 10, 11, dan 13 yang berada di kuadran *Underachievement*. Tujuh staf *Room Attendant* ini bisa saja bosan dengan pekerjaan yang ada sekarang ini. Dapat dilihat dari lama staf *Room Attendant* ini yang mayoritas (84,62%) telah bekerja sebagai *Room Attendant* di Hotel X, Surabaya lebih dari 16 tahun. Sehingga pihak Hotel X, bisa melakukan *rolling* atau memindahkan responden-responden tersebut untuk pekerjaan baru agar ketujuh responden tersebut tidak bosan di dalam bekerja. Atau kemungkinan juga sudah saatnya mengganti responden-responden tersebut dengan staf yang baru. Untuk kuadran *Excellence* terdapat 4 responden (30,77%) yaitu responden 3, 5, 9, dan 12 yang berarti staf dengan beban rendah yang cukup dan kinerja yang baik sehingga tidak perlu menambah lagi beban kerja keempat responden ini. Lalu yang terakhir, terdapat 2 responden (15,38%) di dalam kuadran *misalignment* yaitu responden 1 dan 7. Ada kemungkinan responden 1 dan 7 tidak sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini. Atau kemungkinan juga, pihak Hotel X, Surabaya harus memberikan *training* untuk responden 1 dan 7 untuk meningkatkan kinerjanya.
 6. Bagi pihak Hotel X, Surabaya, kinerja staf *Room Attendant* yang menurun bisa disebabkan faktor usia, kondisi tubuh yang melemah, dan beban kerja yang terlalu besar. Hal ini dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan pihak Hotel X, Surabaya.
 7. Untuk penelitian selanjutnya, penilaian kinerja staf *Room Attendant* diusahakan tidak hanya berdasarkan waktu tetapi juga dari tingkat kebersihan, cara membersihkan, dan juga pengaturan waktu. Karena, berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, ada beberapa staf *Room Attendant* yang hanya fokus pada cepat selesainya tugas staf tersebut, daripada kebersihan kamar, maupun cara membersihkannya juga kelengkapan kamar yang siap dijual. Ada kalanya staf *Room Attendant* hanya bergantung pada *Supervisor* yang melakukan pengecekan terakhir, sehingga kesalahan yang seharusnya merupakan kesalahan staf *Room Attendant*, menjadi tanggungjawab *Supervisor*.

DAFTAR REFERENSI

Beban Kerja Mental Laboratorium Desain Sistem Kerja dan Ergonomi. (2015). Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.

- Chen, T. H., Wu, K. H., Lin, W. J., Horna, W. I., & Shieh, C. J. (2010). Incorporating Workload and Performance Levels into Work Situation Analysis of. *American Journal of Applied Sciences* 7, 692-697.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ellitan, L. (2003). Peran Sumber Daya Dalam Meningkatkan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5*.
- Gujarati, D. (2006). *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Hariandja, M. T. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). *Development of NASA-TLX (Task Load Index)*. Amsterdam.
- Haryono. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Herrington, J. H., & Lomax, K. C. (2000). *Performance Improvement Method*.
- Heryanto. (2007). Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Ilyas. (2004). *Perencanaan SDM*. Depok.
- Indonesia. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004, 2004.
- Indonesia. Undang-undang No. 13 tahun 2003, pasal 77 ayat 1, 2003.
- Inflation*. (n.d.). Retrieved Maret 10, 2016, from <http://www.bi.go.id/en/moneter/inflasi/data/Default.aspx>
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, S., & Vitalaya, A. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, T. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moekijat. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFFE.
- Pace, W. R., & Faules, D. F. (2002). *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patnistik, E. (Ed.). (2015, November 21). *Gubernur Jatim Tetapkan UMK 2016*. Retrieved Maret 08, 2016, from <http://regional.kompas.com/read/2015/11/21/05000061/Gubernur.Jatim.Tetapkan.UMK.2016>
- Sary, Y. (2015, May 09). *Aktifnya Pertumbuhan Bisnis Perhotelan di Surabaya*. Retrieved Maret 08, 2016, from http://rri.co.id/surabaya/post/berita/164268/ekonomi/aktifnya_pertumbuhan_bisnis_perhotelan_di_surabaya.html

- Sulastiyono, A. (2006). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utomo, T. W. (2008). *Analisis kebutuhan Pegawai*.
- Wahyuni, N. D. (2014, November 24). *Daftar Lengkap UMK 2015 di Jabar, Jateng, Jatim & Yogya*. Retrieved Maret 08, 2016, from <http://bisnis.liputan6.com/read/2138722/daftar-lengkap-umk-2015-di-jabar-jateng-jatim-amp-yogya>